

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



**Estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa en la**  
**IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia**  
**Ferreñafe, 2020**

**TESIS**

**Presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Educación,**  
**especialidad de Educación Inicial**

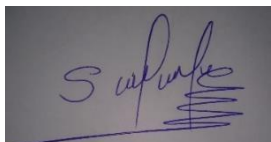
**Investigadores:** Diaz de la Cruz, Susana.  
Reyes Chucas, Zoila.

**Asesor:** Dr. Jorge Isaac Castro Kicuchi

**Lambayeque - Perú**  
**2022**

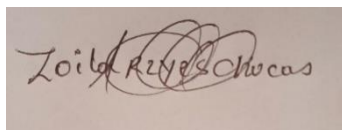
**Estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa en la  
IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia  
Ferreñafe, 2020**

**Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Educación,  
especialidad de Educación Inicial**



---

Díaz De La Cruz, Susana,  
Investigador



---

Reyes Chucas, Zoila  
Investigador



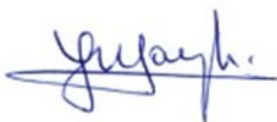
---

M.Sc. Segura Solano, María Elena  
Presidente



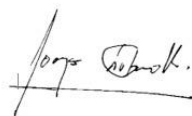
---

M. Sc. Torres Castro, Nicolás Agustín  
Secretario



---

Lic. Manay Sáenz, Luis Alfonso  
Vocal



---

Dr. Jorge Isaac astro Kikuchi  
Asesor



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 0767-VIRTUAL**

Siendo las **08:00 horas**, del día **Lunes 04 de setiembre de 2023**; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet, <https://meet.google.com/dsw-ztrw-dmx>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N° 1913-2021-V-D-NG-FACHSE, de fecha **18 de noviembre de 2021**, integrado por:

Presidente	: Dra. María Elena Segura Solano.
Secretario	: M. Sc. Nicolas Agustín Torres Castro
Vocal	: M.Sc. Luis Alfonso Manay Sáenz
Asesor	: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: “ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA IE N° 156, CENTRO POBLADO MOYÁN, DISTRITO INCAHUASI, PROVINCIA FERREÑAFE, 2020”; presentada por REYES CHUCAS ZOILA y DIAZ DE LA CRUZ SUSANA para obtener el Título profesional de Licenciado(a) en Educación, especialidad de Educación Inicial

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(15) (QUINCE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **REGULAR**

Siendo las **09:20 horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. María Elena Segura Solano  
PRESIDENTE

M. Sc. Nicolas Agustín Torres Castro  
SECRETARIO

M.Sc. Luis Alfonso Manay Sáenz  
VOCAL

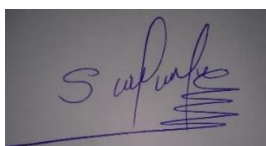
OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....  
.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

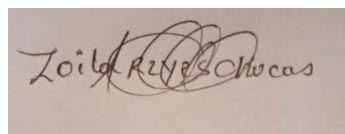
Yo, **Susana Díaz De La Cruz** y **Zoila Reyes Chucas**, investigadoras principales y **Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi**, asesor del trabajo de investigación “*Estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe, 2020*” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demuestre lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 11 de diciembre del 2021.



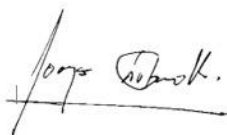
---

Susana Díaz De La Cruz  
Investigador principal



---

Zoila Reyes Chucas  
Investigador principal



---

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
Asesor

## DEDICATORIA

*Lo dedico a Dios por ser mi guía en mi vida cotidiana y por haber contribuido a que concluya mi carrera profesional.*

*También lo dedico a mis padres Elena y José, a mis hermanos y a mi hijo Frank.*

**Susana.**

*Lo dedico a Dios, a mis hijos, a mi esposo y a mis padres, quienes han sido mis guías, fortalezas que me han permitido hacer realidad ser maestra al servicio de la niñez.*

*De modo especial dedico esta tesis a mi esposo Manuel por apoyarme cuando más lo necesito.*

**Zoila.**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios y a mis padres por haberme permitido  
hacer realidad mi formación personal y profesional.*

***Susana.***

*Agradezco a la Universidad Nacional “Pedro Ruiz  
Gallo” por haberme dado la oportunidad de llegar a ser  
maestro al servicio de mis niños.*

***Zoila.***

## INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD .....	iv
INDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO .....	3
1.1. ANTECEDENTES. ....	3
1.2. BASE TEÓRICA.....	5
1.2.1. Teoría de Contingencia de Fred E. Fiedler.....	5
1.2.2. Teoría de Gestión del Conocimiento según Nonaka y Takeuchi. ....	8
1.2.3. Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker. ....	15
1.3. MARCO CONCEPTUAL. ....	27
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES .....	29
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	29
2.1.1. Provincia de Ferreñafe.....	29
2.1.2. Distrito de Incahuasi.....	29
2.1.3. Institución Educativa N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi. ....	30
2.2. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	30
2.3. METODOLOGÍA.....	33
2.3.1. Diseño de la Investigación.....	33
2.3.2. Población. ....	34
2.3.3. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales. ....	35
2.3.4. Métodos. ....	35
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	37
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS. ....	37
3.2. PROPUESTA TEÓRICA. ....	41
3.2.1. Realidad Problemática.....	43
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.....	43
3.2.3. Fundamentación. ....	43

3.2.4.	Estructura de la Propuesta .....	44
3.2.5.	Desarrollo Metodológico.....	50
3.2.6.	Agenda de Formalización del Taller. ....	50
3.2.7.	Evaluación del Taller.....	51
3.2.8.	Presupuesto.....	53
3.3.	DISCUSIÓN .....	54
	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	55
	CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	56
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	57
	ANEXOS .....	60



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Pauta de Registro de Observación.....	37
Tabla 2: Gestión Directoral .....	38
Tabla 3: Liderazgo Pedagógico .....	38
Tabla 4: Estilo de Gestión .....	38
Tabla 5: Delega Funciones .....	39
Tabla 6: Instrumentos de Gestión Educativa .....	39
Tabla 7: Monitoreo de Sesiones de Aprendizaje .....	40
Tabla 8: Trabajo en Equipo .....	40
Tabla 9: Capacitación Docente .....	41
Tabla 10: Capacitación Institucional .....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diseño de la Investigación .....	34
Figura 2: Modelo Teórico.....	42

## RESUMEN

Uno de los desafíos que tenemos en nuestro contexto en estudio fue la falta de profesionales capacitados para ejercer cargos de gestión en la educación, ya que son muy pocos los que en verdad están capacitados para dichos puestos. Por ejemplo, la mayoría de los directores de los centros educativos no tienen conocimientos de cómo administrar y gestionar los recursos de los centros de estudio

La mala gestión educativa fue claramente una condición negativa para el logro del desarrollo de las instituciones educativas, cuando los sistemas de educación prescinden de los instrumentos de gestión impiden una eficiente y eficaz gestión de los recursos educativos, y por lo tanto, no se consiguen los resultados que se buscan. En ese sentido nuestra investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de planificación para optimizar la gestión educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe. La metodología estuvo definida por un diseño de investigación descriptivo propositiva con enfoque mixto, una población de 10 participantes y por la aplicación de entrevistas, encuestas y por la guía de observación. Los resultados del trabajo fueron ver que la gestión educativa no es efectiva, desconocimiento y como tal no aplicación de los instrumentos de gestión educativa, falta de enfoque pedagógico, dirección institucional a la deriva y autoritaria y rutinaria. No se monitorean las sesiones de aprendizaje, no se incentivó el trabajo en equipo, no se capacitó al personal docente y por ende no se innovaron. Se dedujo falta de liderazgo pedagógico por parte del Director, quien no delega funciones y es indiferente a los problemas institucionales. Logramos justificar el objeto de estudio y elaboramos la propuesta que se fundamentó en las teorías de la Contingencia de Fred E. Fiedler, de Gestión del Conocimiento según Nonaka y Takeuchi y de la Administración por Objetivos de Peter Drucker, como una probabilidad de mejorar la gestión educativa.

**Palabras Clave:** Estrategias de Planificación; Gestión Educativa.

## **ABSTRACT**

One of the challenges we have in our context under study is the lack of trained professionals to hold management positions in education, since there are very few who are actually trained for such positions. For example, most of the directors of the educational centers do not have knowledge of how to administer and manage the resources of the study centers. Poor educational management is clearly a negative condition to achieve the development of educational institutions, when education systems dispense with management instruments that prevent efficient and effective management of educational resources, and therefore, the results are not achieved. that are sought In this sense, our research aims to design planning strategies to optimize educational management in IE No. 156, Moyán Town Center, Incahuasi District, Ferreñafe Province. The methodology was defined by a proactive descriptive research design with a mixed approach, a population of 10 participants and the application of interviews, surveys and the observation guide. The results of the work make us see that educational management is not effective, lack of knowledge and as such non-application of educational management instruments, lack of pedagogical approach, drifting and authoritarian and routine institutional management. Learning sessions are not monitored, teamwork is not encouraged, teaching staff are not trained and therefore they are not innovative. It is deduced lack of pedagogical leadership on the part of the Director, who does not delegate functions and is indifferent to institutional problems. We were able to justify the object of study and we elaborated the proposal based on the theories of Contingency by Fred E. Fiedler, Knowledge Management according to Nonaka and Takeuchi and Management by Objectives by Peter Drucker, as a probability of improving educational management.

**Keywords:** Planning Strategies; Education Management.

## INTRODUCCIÓN

Las estrategias de planificación son importantes para las instituciones educativas porque optimizan sus fortalezas y minimizan sus debilidades y brindan una dirección para cumplir con los objetivos institucionales.

Funcionan como una guía para ayudar a la institución y a caminar hacia el éxito. La planificación estratégica es fundamental para desarrollar una visión y misión de largo plazo y, así, conquistar los objetivos de la institución educativa.

Planificar es lo que permite que la institución se organice, haga los procesos más eficientes y, así, obtenga diferenciales competitivos, de allí que su utilización sea imprescindible.

En virtud a las estrategias de planificación nuestra **pregunta de investigación**: ¿Qué estrategias optimizarían la gestión educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe?

Nuestro **objeto de estudio**: Proceso de Gestión Educativa; y como **campo de acción**: Estrategias de planificación para probablemente optimizar la gestión educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe.

El **objetivo general**: Proponer estrategias de planificación para probablemente optimizar la gestión educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe. **Objetivos Específicos**: Caracterizar la gestión educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe. Investigar la estrategia que utiliza el Director como gestor en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe. Diseñar la propuesta en relación al objetivo general de la investigación en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe. Validar la propuesta mediante juicio de expertos.

**La hipótesis**: “Si se diseñan estrategias de planificación sustentadas en las teorías de I. Nonaka y H. Takeuchi, P. Drucker y F. Fiedler, **entonces** se optimizaría la gestión educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe, año 2020”

La fundamentación de la propuesta guarda relación con la base teórica cuyas teorías las eligió la naturaleza del problema de investigación.

El trabajo está dividido en cinco capítulos: El **Capítulo I, Diseño Teórico**, el cual comprende el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio, por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta: Teoría de Contingencia de Fred E. Fiedler. Teoría de Gestión del Conocimiento según Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi y Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker. Luego el marco conceptual.

El **Capítulo II, Métodos y Materiales**, se realizó la contextualización del objeto de estudio, su caracterización y metodología.

El **Capítulo III, Resultados y Discusión**, analizamos e interpretamos los datos acopiados por las guías de observación y encuestas y la propuesta.

El **Capítulo IV, Conclusiones**. El **Capítulo V, Recomendaciones**. Finalmente, bibliografía y anexos.

## CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO

### 1.1. ANTECEDENTES.

**Rodríguez. (2020).** En su tesis *“Planificación estratégica y empowerment en docentes en la escuela de educación básica Leónidas Plaza del Cantón Salitre, 2020”*. Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. Piura. Perú.

Este estudio práctico con un diseño descriptivo-correlacional buscó conocer la relación entre la planificación estratégica y el empoderamiento en el profesorado del Colegio de Educación Básica Plaza Leónidas del Cantón Salitre, 2020. Se trata de un estudio cuantitativo descriptivo-correlacional que utiliza un modelo transversal y un diseño empírico, con una muestra no probabilística de 18 educadores. El método de recolección de datos utilizado fue una encuesta basada en dos cuestionarios para ambas variables de estudio, y se utilizó el SPSS V22 para analizar los resultados. Según los resultados, la planificación estratégica en un nivel alto superó al empoderamiento en un 61,1%. En la Escuela de Educación Básica Leónidas Plaza de Cantón Salitre, 2020, se observó una relación significativa entre la planificación estratégica y el empoderamiento docente, con un coeficiente de correlación  $Rho = 0,530^*$  ( $p=0,024$   $0,05$ ), que es una correlación moderada y significativa al nivel  $0,05$ . Las características de control percibido e internalización de objetivos también resultaron estar significativamente correlacionadas con la planificación estratégica ( $Rho = 0,481^*$ ,  $p=0,043$   $0,05$  y  $Rho = 0,572^*$ ,  $p=0,013$   $0,05$ , respectivamente). No hubo correlación con los mecanismos de competencia percibida ( $p>0,05$ ). Rodríguez AFD-SD.pdf (ucv.edu.pe) (ucv.edu.pe)

**Valencia. (2016).** En su tesis, *“La Gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016”*. Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú. EL estudio de investigación examina la relación entre la gestión directiva y el liderazgo

de los directores. en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte - 2016. La población fue de 25 docentes, a quienes se les aplicó los instrumentos. El estudio utilizó un diseño de investigación correlacional. El análisis estadístico se llevó a cabo mediante el software estadístico SPSS. Se utilizó la prueba de Kolmogorov a nivel inferencial, y se decidió el uso del estadístico de correlación  $r$  de Pearson tras tener en cuenta la utilidad de la prueba. Los resultados muestran una fuerte correlación entre la gestión educativa y el liderazgo de los directores de las escuelas que ofrecen cursos de primer año en la Red N° 9 Ate Vitarte-2016.

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20->

**Arias. (2017).** En su tesis, “*Gestión educativa y su relación con la práctica docente en instituciones educativas*”. Universidad Inca Garcilaso de La Vega. Lima. Perú. El eje principal de la gestión educativa es la calidad de la enseñanza, y es el director que ejerce sus funciones de guía pedagógico quien dirige el establecimiento educativo hacia el cumplimiento de sus objetivos. Esta autoridad debe asegurarse de que los agentes educativos estén comprometidos y cuenten con un ambiente propicio para el buen funcionamiento de la institución educativa. Los profesores trabajarán para lograr los objetivos del centro educativo a través de una variedad de instrumentos y estrategias como resultado de su trabajo especializado y de las interacciones continuas con los alumnos y los padres, en definitiva, podemos demostrar a través de este trabajo que la gestión educativa y la práctica docente están estrechamente relacionadas porque una gestión eficaz maximizará las estrategias de enseñanza efectivas y la consecución de los objetivos, un buen ejercicio de la labor docente especializada es una modelo evidente de un buen liderazgo por parte del director que debe vigilar y estar continuamente en esta práctica, apuntando al mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje.

[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1911/CARATULA\\_A](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1911/CARATULA_A)

**Alvarez. (2015).** En su tesis, “*Planificación para la comprensión; un estudio experimental*”. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Este estudio presenta dos grandes áreas vinculadas a la planificación docente. En primer lugar, los "Estándares Orientativos para las Carreras de Pedagogía en Educación Media" del Ministerio de Educación de Chile, que establece las bases mínimas de conocimiento y

habilidades que debe poseer todo futuro egresado de pedagogía en educación media. En segundo lugar, está el modelo "Conocimiento por Diseño", que pretende evaluar un diseño curricular que permita a los profesores de cualquier área fomentar el aprendizaje y, más importante, la comprensión profunda y duradera de los conceptos en sus alumnos. Para determinar la importancia de la comprensión en el momento de la planificación, se trabajarán ambas áreas de investigación desde perspectivas teóricas y también se analizarán cuantitativamente, es decir, se comprobará el efecto que puede tener un curso de planificación. Todo ello se hará desde la perspectiva de alumnos de formación inicial docente.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137533/Tesis%20para%20optar%20a>

## **1.2. BASE TEÓRICA.**

### **1.2.1. Teoría de Contingencia de Fred E. Fiedler.**

La contingencia es algo que puede ocurrir o no en el futuro. El enfoque contingente anuncia una nueva etapa en la teoría de la administración general. La teoría de la contingencia surgió de una serie de estudios realizados para determinar qué modelos de estructura organizativa son más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores trataron de confirmar si las organizaciones eficaces en determinados tipos de industrias cumplían los supuestos de la teoría convencional, como la división de tareas, la amplitud de control, la jerarquía de autoridad, etc. Sorprendentemente, los resultados condujeron a un nuevo concepto organizativo: La interacción de una empresa con el mundo exterior determina su estructura y su funcionamiento. Por tanto, no existe un método único e ideal de organizar. Subraya que ni la teoría de la gestión ni las organizaciones tienen carácter absoluto. Todo se basa en el contexto y es relativo. Según el enfoque contingente, existe una relación funcional entre los factores del entorno y las mejores prácticas de gestión para alcanzar con éxito los objetivos de la organización.

[http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share\\_email](http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share_email)

Según esta teoría, la eficacia de un grupo depende de lo bien que interactúe el líder con sus subordinados y de la cantidad de poder y control que le otorgue el entorno.



Dirección y Administración de empresas y gestión. Recursos didácticos (teoría). Tema 7.

La escala Least Preferred Co-worker (LPC), creada por Fiedler y sus colaboradores para evaluar estas características, mide la indulgencia con la que un líder juzga incluso al empleado menos deseable. Según Fiedler, cada persona tiene un estilo de liderazgo predeterminado.

### **Cómo Definir la Situación.**

Es importante adecuar el líder a la circunstancia una vez que el CMP ha identificado un estilo fundamental de liderazgo. Sección II. Enfoque sobre liderazgo. P. 319. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que en su opinión caracterizan las condiciones situacionales subyacentes que afectan al desempeño del liderazgo. Las definiciones son las siguientes: las relaciones entre el guía y los miembros. el grado en que los subordinados respetan y confían en su guía. La organización de las tareas. El grado en que las asignaciones de trabajo se ajustan a una técnica (es decir, están o no organizadas). Posición de autoridad. El estatus dentro de la jerarquía de la organización tiene un impacto, incluyendo la facultad de emplear, despedir, disciplinar, promover y aumentar el salario.

### **Las Tres Variables de Contingencia.**

Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas, la estructura de la tarea es nuemeosa o escasa, y la posición de poder es endeble o enérgica.

.Capítulo II. Enfoque sobre Liderazgo. Pág. 320.<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

Según Fiedler, el trabajo estará más estructurado y el líder tendrá un mayor control sobre la situación cuanto más exitosas sean las interacciones entre el líder y los miembros. Una situación totalmente ideal (y en la que el líder tendría un control extraordinario) sería aquella en la que el director financiero es muy apreciado y cuenta con la confianza de su personal (lo que indica buenas relaciones entre el líder y los miembros), en la que las tareas que hay que realizar, como elaborar compensaciones,

entregar cheques y planificar informes, son explícitas y detalladas (tareas extremadamente bien organizadas), y en la que el puesto le ofrece suficientes oportunidades para recompensar o castigar al personal (fuerte posición de poder). Por otro lado, una mala circunstancia podría ser un director de United Way, una organización benéfica, que es despreciado por su equipo. El líder tiene poca control en este trabajo. Sin embargo, cuando se combinan las tres variables de contingencia, pueden surgir ocho escenarios o categorías para los líderes.

### **Correspondencia entre los Líderes y las Situaciones.**

Para optimizar la eficacia del liderazgo, el modelo de Fiedler sugiere hacer pertenecer las tres variables con las consecuencias de los CMP. Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la tarea son más eficaces tanto en situaciones totalmente favorables como en las seriamente problemáticas. Por lo tanto, Fiedler predeciría que algunos líderes tendrían un desempeño admirable en una situación de clase I, II, III, VII u VIII. En cambio, los líderes centrados en las relaciones se desempeñarían mejor en situaciones moderadamente favorables, como las categorías IV a VI. Fiedler ha dividido recientemente estas ocho clases en tres. Actualmente afirma que los líderes organizados por relaciones funcionan mejor en situaciones con control intermedio, mientras que los líderes organizados por tareas funcionan mejor en situaciones con control mayor o menor..

Capítulo II. Enfoque sobre Liderazgo. Pág. 321.  
<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

Teniendo en cuenta los resultados de Fiedler, ¿cómo podría aplicarlos? Intente comparar las circunstancias con los líderes. Los resultados del CMP de una persona decidirían la circunstancia para lo cual el individuo en cuestión es el más apropiado. Las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de autoridad son características de esa circunstancia específica. En cualquier caso, es importante tener en cuenta que, según Fiedler, el estilo de liderazgo de una persona es fijo, por lo que sólo hay dos formas de potenciar la eficacia.

.

Al igual que en un partido de béisbol, cuando el entrenador sustituye a un lanzador zurdo o derecho en función de los atributos de un bateador, el primer paso es sustituir al líder por otro que sea adecuado a la situación. Por lo tanto, si las circunstancias de un grupo son extremadamente adversas y lo dirige un gerente orientado a las

relaciones, su rendimiento puede aumentar que si se cambia con un gerente orientado a las tareas.

La segunda opción es cambiar las circunstancias en beneficio del líder. Esto es lo que ocurre cuando se reorganizan las tareas o cuando se aumenta o disminuye el poder de un líder para controlar los factores como los aumentos de sueldo, los ascensos y las medidas disciplinarias.

### **Evaluación.**

Las revisiones de las principales investigaciones que examinaron la validez general del modelo de Fiedler llegaron a conclusiones generalmente favorables. Es decir, hay datos suficientes para, al menos, respaldar los aspectos clave del modelo. Hay suficientes datos para proteger las conclusiones de Fiedler aunque el modelo sólo pueda predecir en tres de las ocho categorías originales. Sin embargo, el CMP tiene dificultades y hay que examinar sus aplicaciones prácticas del modelo. Por ejemplo, la investigación indica que la lógica del CMP no está clara y que las evaluaciones de los encuestados del CMP no son coherentes. Los factores contingentes también son difíciles de analizar y complejos. En realidad, a menudo resulta difícil determinar el estado de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, qué tan estructurada está una tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.. Capítulo II. Enfoque sobre liderato Pág.

322.<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

### **1.2.2. Teoría de Gestión del Conocimiento según Nonaka y Takeuchi.**

**El Conocimiento Explícito**. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (M. H. Kocka, Trans. 1 ed.). México: Oxford University Press.

En la gran mayoría de las empresas occidentales, se reconoce como el único estilo de pensamiento. Se transmite fácilmente de una persona a otra, ya sea presencialmente o en forma virtual y se expresa utilizando un lenguaje formal, empleando expresiones matemáticas y/o gramaticales.

Nonaka (2007) afirma que la organización se ve como una máquina que "procesa información": datos cuantificables, procesos codificados y principios universales. Para medir el valor de los "nuevos conocimientos", la organización utiliza

indicadores del mismo tipo, como el aumento de la eficiencia, la reducción de los costes y el retorno de la inversión (ROI).

El enfoque japonés de la producción de nuevos conocimientos puede parecer en ocasiones extraño y ajeno a los directivos de Occidente. Sin embargo, Nonaka (2007) afirma que éste es uno de sus principales factores de éxito. Comienzan un proceso de invención que da lugar a un nuevo producto en el mercado a partir de una frase utilizada como eslogan, una analogía o alguna palabra compuesta inventada. Reconocer que la creación de conocimiento implica algo más que el procesamiento de datos objetivos o cuantificables es la clave del enfoque japonés. También implica la utilización de elementos tácitos, como la intuición y las corazonadas individuales de los empleados, y su disponibilidad para que sean probados y utilizados por la empresa en su conjunto. El núcleo de lo anterior se basa en el compromiso personal, en el sentido de identificación y pertenencia de los empleados en relación con la misión de la organización, y en su comprensión de la empresa como un organismo vivo y no como una máquina.

La organización, al igual que un individuo, tiene un sentido colectivo de identidad y un objetivo principal, que es lo mismo que el conocimiento de sí mismo.

Una organización creadora de conocimiento, según lo anterior, "se ocupa de los ideales y las ideas", que son la fuente de la innovación y tienen como objetivo central "recrear el mundo de acuerdo con una determinada visión o ideal". Nonaka, 2007, p. 164

### **El Conocimiento Tácito.**

Se aprende a través de la experiencia personal, dependiendo de la persona, sus valores y el entorno en el que vive. También es muy difícil de expresar mediante el lenguaje normal. Esta forma de conocimiento incluye la intuición, los conceptos y el "know how" Nonaka & Takeuchi, 1995

Gran parte de los conocimientos son inexplicables. Sin embargo, los individuos pueden aumentar su expresión de lo que saben y no han podido decir si se les

proporcionan los medios adecuados. Partiendo del hecho de que se puede saber más de lo que se puede contar, se reconsidera el conocimiento humano.

Según Nonaka y Takeuchi, comprender la naturaleza del conocimiento es importante para aplicar la teoría de la creación de conocimiento organizativo. Para entenderlo, examinaremos las dimensiones ontológico y epistemológico del conocimiento. Examinemos ahora estas dos dimensiones con más detalle.

La dimensión ontológica del conocimiento. A diferencia de la creación de conocimiento individual, que se concentra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento, esta dimensión tiene en cuenta la generación de conocimiento organizacional (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). En concreto, el entorno en el que se utiliza el conocimiento. Gracias a ello, podemos comprender mejor los efectos potenciales de los flujos de conocimiento.

En realidad, sólo los individuos producen conocimiento. Sin las personas, una organización no puede producir conocimiento. La empresa fomenta la creatividad individual u ofrece el entorno en el que las personas pueden producir conocimiento. Por lo tanto, es importante entender la generación de conocimiento organizacional como el proceso de amplificar "organizacionalmente" el conocimiento individual y cristalizarlo como un componente de la red de conocimiento de la organización.

En consecuencia, la generación de conocimiento organizacional depende del apoyo que la organización preste a potenciales fuentes de conocimiento, como individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas y departamentos. Nonaka y Takeuchi, 1999

La dimensión epistemológica del conocimiento. La teoría de la creación de conocimiento organizacional la presentan Nonaka y Takeuchi en su libro "La organización creadora de conocimiento". Esta teoría se basa en las formas en que se convierten los conocimientos tácitos y explícitos durante el proceso de intercambio de conocimientos.

La interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, llevada a cabo por los individuos de una organización, y que los autores denominan "conversión del

conocimiento", proporciona la "dimensión epistemológica" en la generación del conocimiento. El proceso de generación de conocimiento se alimenta de la interacción de cuatro tipos diferentes de conversión de conocimiento.

- **Socialización:** Proceso de obtención de conocimientos tácitos mediante el intercambio de experiencias a través del uso de la comunicación escrita y verbal, los manuales y otros recursos. Los principales métodos de aprendizaje de este conocimiento son la imitación y la práctica. El desarrollo de un campo de interacción que permita a los miembros del equipo intercambiar sus experiencias y modelos mentales es el primer paso del proceso de socialización. Los autores se refieren al resultado como "conocimiento armonizado".
- **La Exteriorización:** es el proceso de convertir los conocimientos implícitos en conceptos expresos para que estén a disposición de los distintos empleados de una empresa. Implica métodos que ayudan a transmitir este conocimiento implícito a través de un lenguaje no literal, como las analogías, las metáforas y el lenguaje visual, así como la interacción entre la persona y el grupo.
- **La Combinación:** Los conceptos se sistematizan en un sistema de conocimientos mediante este procedimiento. Para que los conocimientos explícitos sean accesibles a todos los empleados, se formalizan y combinan. Para completar esta etapa es necesario capturar e integrar los nuevos conocimientos explícitos, difundirlos mediante presentaciones, conferencias, etc., y procesarlos para hacerlos más accesibles.
- **La Interiorización:** es el proceso de convertir el conocimiento explícito en tácito a través del "aprendizaje en la práctica", que examina las experiencias adquiridas durante la aplicación de los nuevos conocimientos y se incorpora a las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

La espiral del conocimiento y el contenido del conocimiento. Estos procesos de transformación del conocimiento se dan en diversos contextos. Naturalmente, el contenido de conocimiento producido por cada tipo de transformación varía. A continuación, examinaremos cada uno de ellos. Nonaka & Takeuchi, 1995

- Conocimiento Armonizado: Es el perfil de conocimiento en el que están presentes los conocimientos técnicos y los modelos mentales compartidos.
- Conocimiento Conceptual: Este tipo de conocimiento se describe a través de analogías, modelos y metáforas.
- Conocimiento Sistemático Es aquel perfil de conocimiento que se refleja en el uso de varias fuentes de conocimiento, y se representa a través de prototipos, nuevos servicios y enfoques innovadores, entre otros.
- Conocimiento Operacional: Este perfil de conocimiento se refleja en la gestión de proyectos e incluye el conocimiento de los procedimientos de producción, el uso de nuevos productos y el know-how.

La problemática de generación de conocimiento organizacional es cómo expandir el conocimiento individual a los grupos de trabajo, a la organización y entre organizaciones.

Los individuos, y no la organización, son los encargados de combinar los conocimientos tácitos y explícitos. Sin embargo, el conocimiento no participa en la espiral organizacional de generación del conocimiento si no se comparte con otros o se amplía a la colectividad. Lo que Nonaka y Takeuchi denominan dimensión ontológica en el proceso de creación de conocimiento es este proceso en espiral por el que el conocimiento se enuncia y amplifica, a través de las cuatro formas de conversión del conocimiento, internamente y a través de la organización, desde el nivel individual hasta los niveles grupal, organizacional e interorganizacional. La espiral que se mueve a través de las dimensiones epistemológicas y ontológicas del proceso de generación de conocimiento de la organización se representa en la siguiente figura.

## **La Creación de Conocimiento en las Organizaciones.**

"La capacidad de una institución para crear nuevos conocimientos, esparcirlos entre sus miembros y materializarlos en bienes, servicios y sistemas" se denomina creación de conocimiento organizacional. Este proceso se realiza en tres niveles -individual, grupal y organizacional e implica experiencias físicas, sistema ensayo y error, creatividad y aprendizaje de los demás.

Es esencial para los procesos de innovación, y los autores atribuyen a este factor el éxito mundial de las empresas japonesas.

Se basa en lo que conocemos de los seres humanos. El conocimiento explícito y el tácito se complementan. Su teoría de creación de conocimientos se basa en la premisa de que, durante las actividades creativas de las personas, se produce una interacción social y un intercambio de conocimientos tácitos y explícitos, y de este modo se expande y crea el conocimiento humano; él se refiere a esta interacción como conversión de conocimientos. Nonaka & Takeuchi, 1995

Partiendo de la premisa de que el conocimiento humano se crea y amplía a través de la interacción social del conocimiento tácito y el conocimiento explícito a través de las formas de conversión de conocimiento, al cual denominan la dimensión epistemológica. Nonaka y Takeuchi (1995) presentan cómo los individuos experimentan la creación de conocimiento y, a su vez, los mecanismos por los que el conocimiento individual se enuncia y amplía desde el individuo hasta el grupo y a través de la organización hasta un nivel interorganizacional, un nivel ontológico.

Las organizaciones no producen conocimientos de forma independiente. A través de los cuatro tipos de conversión del conocimiento, el conocimiento tácito creado y acumulado a nivel individual debe ser movilizado y luego ampliado a nivel organizativo. "Se trata de un proceso en espiral que comienza en el nivel individual y avanza a través de comunidades de interacción más amplias, que traspasan los límites o fronteras de las secciones, divisiones, departamentos y de la organización".

Nonaka & Takeuchi, 1995



Nonaka (2007) considera que los procesos de exteriorización (de lo tácito a lo explícito) y de interiorización (de lo explícito a lo tácito) en el proceso de conversión del conocimiento son cruciales porque exigen el compromiso activo del ser en su totalidad, o un fuerte compromiso con su conocimiento.

“Los empleados se reinventan a sí mismos cuando crean nuevos conocimientos”.

Dicho de otro modo, "expresar lo inexpressable" se refiere al proceso de transformar el conocimiento implícito en explícito. Conlleva el uso de representaciones mentales, creencias y el articular la propia visión del mundo con una posible alternativa.

Lo anterior es muy útil según Nonaka (2007) porque fomenta los procesos creativos. Los empleados resuelven los conflictos de significado mientras trabajan para comprender o clarificar la metáfora expuesta, que es la primera etapa para convertir conocimiento tácito en explícito.

“Por lo tanto, el plan de avance y la visión de una institución son constantemente vulnerables a los cambios o ajustes, ya que la facilitación del conocimiento implica un circuito de retroalimentación en el que el conocimiento creado debe fluir hacia los esfuerzos estratégicos.”. Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001

### **Condiciones Organizacionales que Facilitan la Creación de Conocimiento.**

Según Nonaka y Takeuchi (1995), existen cinco condiciones organizacionales necesarias que permiten o promueven la creación de conocimiento al interior de la misma. Son la intención, la autonomía, la fluctuación y el caos creativo, la redundancia y la variedad de requisitos.

La intención, el desarrollo de la capacidad organizacional para obtener, producir, acumular y explotar el conocimiento es la esencia de la intención, que se define como el deseo de una organización de alcanzar sus objetivos. Normalmente, la intención adopta la forma de un plan. La intención, que "está necesariamente cargada de valores", es lo que nos da los medios para evaluar la autenticidad y fiabilidad de los datos y el conocimiento. Nonaka & Takeuchi, 1995

La organización puede reorientarse mediante el compromiso colectivo hacia una mejor toma de decisiones, teniendo en cuenta la responsabilidad social que conlleva cada decisión. El compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento humano.

### **1.2.3. Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker.**

Desde los años 40, los conceptos y modismos de Drucker han influido en el mundo empresarial, y se le considera el exponente más preciso en temas administración. El término "posmodernidad" fue utilizado por primera vez por el científico social Drucker. El pensador más importante de la historia de la administración de empresas ha sido Peter Drucker. La profundidad de sus pensamientos es producto de su personalidad. <http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>

El sistema de Administración por Objetivos (APO), centrado en la fijación de objetivos, es uno de los más populares.

La administración por objetivos es, en sí misma, un proceso administrativo que garantiza que tanto el directivo como el empleado sean conscientes de las metas y objetivos de la organización. Esto garantiza que los resultados que desean alcanzar se lograrán teniendo en cuenta el trabajo en equipo que es necesario para lograr estas metas u objetivos.

La figura ilustra las principales expresiones gráficas de este proceso circular y autorrenovable.

Los elementos más importantes son la importancia concedida a la fijación de objetivos en común, la planificación de acciones relativamente independientes y las revisiones periódicas de los progresos realizados.

Los empleados de un sistema APO tienen la libertad de aprovechar las posibilidades que se adaptan a sus demandas de desarrollo profesional.

Los objetivos más eficaces para potenciar la motivación son los que están ampliamente consensuados, son precisos y son difíciles, así como los que ofrecen posibilidades de recibir retroalimentación sobre el rendimiento.

Se puede afirmar que Peter Drucker introdujo la administración por objetivos (APO) en su libro de 1954 *The Practice of Management*.

Aunque no excluye específicamente a las pequeñas y medianas empresas, la APO se ha hecho muy popular, sobre todo en las grandes organizaciones. Resulta difícil caracterizar esta herramienta porque las distintas organizaciones la utilizan de diferentes maneras y para diferentes objetivos.

En una empresa, suele implicar que los administradores y los empleados trabajen juntos para definir objetivos compartidos, especificar los resultados esperados para cada área de responsabilidad clave y utilizar estos parámetros para evaluar las contribuciones de cada uno.

**Conceptos Fundamentales de la APO.** <http://vivianaangrup.galeon.com/enlaces998811.htm>

AOP basa su éxito en dos teorías fundamentales:

- La persona que está firmemente inclinada hacia un objetivo, querrá realmente comprometerse para lograrlo, lo contrario sería si la persona estuviera menos ligada a él.
- La profecía autorrelacionada, tiene como principio afirmar que siempre que se pronostica que algo va a ocurrir, hace todo lo viable para conseguir que ocurra.

Estas teorías explican por qué este enfoque es tan eficaz para alcanzar los objetivos. También combina los mejores elementos de otras teorías de liderazgo y motivación, como la necesidad de autorrealización de Maslow, la teoría "Y" de McGregor y los factores de motivación de logro de McClelland.

**Interpretaciones de la APO por 36 “Expertos”.**

<http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/administracion-por-objetivos-apo.pdf>

- Es preciso ver ciertas reglas para establecer grandes objetivos.
- Particularidad: deben estar claramente especificados.
- Admisibilidad: probablemente se haya negociado anteriormente con el colaborador, quien debe aceptar cumplirlo.
- Flexibilidad: debe delinearse de forma que pueda modificarse si es imprescindible.
- Mensurabilidad: debe ser posible de medir, es decir, debe ser cuantificable con el objetivo de que tienda a ser realmente inspirador para el personal.
- Accesibilidad: es fundamental que sean prácticos y accesibles, no idealistas, ya que esto desmotivará al empleado.
- Congruencia: deben estar " ligados " a otros, dirigidos en un curso similar, cuyos logros están relacionados con la obtención de los primeros

Normalmente se apuesta por establecer objetivos que son demasiado inciertos para que puedan ser comprendidos y ejecutados.

### **Elementos de la APO.**

- Comunicación clara entre el jefe y el empleado.
- Medición cuantitativa de los objetivos.
- Objetivos alcanzables.
- Retroalimentación continua sobre la consecución de los objetivos..

### **El Planeamiento Estratégico** de Abascal ( 2004). Cómo se hace un plan estratégico.

Se llama así porque considera cómo un empresario o directivo cumpliría sus objetivos de desarrollo a lo largo de un periodo de tiempo corto, medio y largo.

Primero desarrolla y establece estrategias, luego las pone en práctica y después las evalúa. A continuación, combina y compromete a todas las divisiones de la empresa a trabajar en pos de un objetivo compartido.

La base de la planificación estratégica es la suposición de que toda organización se mantendrá al tanto de las tendencias internas y externas, así como de la información pertinente que surja.

Por lo tanto, el empresario o los directivos deben ser visionarios, estrategas y agentes del cambio.

### **El Planeamiento Estratégico Integra.**

- **La Visión:** Representa hacia dónde queremos ir; es una tarea difícil, pero es factible.
- **La Misión:** Es la razón de ser de cada empresa, la necesidad que va a cubrir en el mercado y en qué se diferencia de otras empresas de naturaleza similar.
- **Los Valores Empresa:** Son las normas por las que debemos realizar nuestro trabajo de forma competente y honesta.

### **El Diagnóstico Empresarial o Análisis (FODA)**

- **Fortalezas:** Son los factores positivos que tiene la organización en su interior.
- **Oportunidades:** Acontecimientos que deben ser aprovechados para hacer grandes negocios.
- **Debilidades:** Factores que influyen en la mejora ideal dentro de la organización.
- **Amenazas:** Acontecimientos de alto riesgo para la empresa.

### **Etapas del Proceso del Planeamiento Estratégico.**

- **Planificación:** Identifica los objetivos a corto y largo plazo e indica cómo llegar a ellos.
- **Organizacional:** organiza sus recursos logísticos, financieros, informáticos y humanos.
- **Dirección:** Establece las normas y proporciona los recursos necesarios para garantizar que lo que se debe hacer se complete a tiempo.

- **Control:** Vigila y supervisa que todo lo planificado se lleve a cabo, y realiza los ajustes necesarios para obtener buenos resultados.
- **Evaluación:** Para fomentar la mejora continua, la empresa evalúa periódicamente su gestión.

### **El Plan Operativo.**

Es el desarrollo progresivo de las tareas que debo completar para alcanzar mis objetivos a corto plazo; se deriva de la planificación estratégica y operativiza los objetivos a largo plazo. Suelen llevarse a cabo anualmente, comprobando los avances o logros de cada mes, así como haciendo un seguimiento de lo que queda por hacer y asignando la responsabilidad de cada tarea.

### **Proceso de la Toma de Decisiones en el Planeamiento Estratégico.**

El proceso de toma de decisiones es el factor fundamental de los resultados, tomamos una decisión sin pensar o es una decisión programada, también hay que ver si esa decisión implica un riesgo para la empresa o un aumento de la producción por mayores pedidos.

### **Las Tres “R” que Dificultan la Toma de Decisiones.**

- **Riesgo:** En el momento en que se toma una decisión, independientemente de que se haya contemplado minuciosamente cada una de las opciones, no se elimina por completo el riesgo de tomar una elección equivocada.
- **Renuncia:** El beneficio que las otras opciones de juicio podrían proporcionar se abandona voluntariamente en el momento en que se elige una opción .
- **Responsabilidad:** Todo aquel que crea una decisión debe hacerse cargo de sus resultados. Si no compartimos la toma de decisiones, no compartimos la responsabilidad.

### **Medios que Utiliza el Planeamiento Estratégico.**

El planeamiento estratégico se basa en:

- La autoridad
- La motivación
- La coordinación
- Las comunicaciones
- Liderazgo

### **Habilidades Administrativas del Planeamiento Estratégico.**

- **Habilidades técnicas:** Hay que dominar las herramientas, la terminología y las habilidades específicas de una profesión u oficio.

**Las habilidades humana:** Son la capacidad de trabajar en grupo con un espíritu de cooperación, civismo y respeto por las necesidades de los demás para lograr objetivos compartidos.

**Las habilidades conceptuales:** Se refieren a la capacidad de considerar la organización como un todo, así como la coordinación, interpretación y planificación de ideas, conceptos y prácticas.

La idea de "la administración de uno mismo" que propone Drucker supone una importante contribución a nuestra investigación. Peter Drucker. 1999. Los retos de la administración del siglo XXI. Grupo Editorial Norma de Colombia. visto como el conjunto de nuevos requisitos que deben cumplir los administradores al abordar el proceso de gestión.

Estos requisitos abarcan una gran variedad de temas, como quién es la persona, dónde debe estar y qué puede hacer por la empresa, así como la modificación de sus proyectos de vida, donde la responsabilidad de la planificación diaria es un mecanismo clave para el desempeño del trabajo.

El proceso de autoevaluación es un mecanismo crucial “Concentrarse en las aptitudes, situarse allí donde pueden generar un mejor desempeño y unos resultados, luego, esforzarse por mejorarlas. Esto, según una conocida metodología de revisión, implica utilizar la matriz FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), donde se sitúan fundamentalmente tus puntos más fuertes, para

reforzarlos. Así, según Drucker, “los matemáticos nacen, pero casi cualquiera puede aprender trigonometría. Otro tanto puede decirse de los idiomas extranjeros o de las grandes disciplinas, sean historia o economía química”. Loc.cit. pág. 232 Naturalmente, no para ser extremadamente excelente en ello, sino para disminuir el nivel de incompetencia que, en un momento dado, podría obstaculizar la gestión directiva.

.  
Las capacidades y competencias de los directivos deben centrarse en reflejar conjuntamente los logros institucionales, “en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos”. DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

Según el planteamiento teórico de Drucker, los directivos deben motivar y dirigir al personal para que esté motivado y, al mismo tiempo, disponer de elementos para su propia creación, entre otros, deben conocer a fondo los siguientes elementos que surgen de la propia estrategia y que deben ser medidos e informados:

- Qué se va a hacer - objeto de la empresa.
- Dónde - área de actuación.
- Quiénes serán los ejecutores - personal.
- Quién será el público objetivo.
- A quién no va dirigido - no clientes.
- En base a qué factores clave de éxito se trabajará - cultura.
- Qué tecnología se utilizará - benchmarking con los que lo están haciendo.
- En torno a qué competidores y en qué condiciones competitivas.

Según Drucker, la importancia, el impulso y los objetivos del ejecutivo son cruciales para la realización del grupo, el establecimiento o la empresa... “La función que distingue al Director por encima de todos los demás es su función educativa. La función fundamental que sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de las capacidades necesarias para actuar bien. La visión y la responsabilidad moral



son lo que, a fin de cuentas, definen al Director”’. MONTANER, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

**Las Funciones del Directivo.** IDEM. DRUCKER, Peter. 2001

¿Cómo funciona una dirección? Las personas de dentro y fuera de las organizaciones se plantean con frecuencia esta pregunta. Responderemos diciendo que los directivos "planifican, organizan, dirigen y controlan". Sin embargo, seguimos insistiendo: ¿Qué hacen realmente los directivos en su trabajo? ¿Qué hacemos con nuestro tiempo libre? ¿Cuánto tiempo pasamos interactuando directamente con las personas frente a cosas como informes y datos? Estas son las preguntas que nos planteamos en un esfuerzo por obtener una comprensión empírica y objetiva que nos ayude a aumentar la eficiencia de nuestras operaciones.

Basándonos en las investigaciones del profesor Henry Mintzberg, que proporcionó la siguiente explicación de las funciones del directivo, podemos dar respuesta a estas preguntas.

**Funciones.**

Usted es el líder oficial de una unidad organizativa si ocupa el cargo de gerente. Dentro de ese sistema, la autoridad formal le otorga un estatus distintivo, y es a partir de este estatus y autoridad que surgen las funciones interpersonales, de información y de toma de decisiones.

**Funciones Interpersonales según Montaner (2003) señala:**

Son las actividades que están estrechamente relacionadas con la forma de comportarse e interactuar con las personas. A continuación, se resumen tres de estas funciones:

- **El directivo como cabeza visible.**- El gerente actúa como jefe aparente. Un gerente representa a la empresa en una serie de actos ceremoniales o formalidades

como resultado de su trabajo oficial. Un ejemplo sería la firma de papeles específicos (donde su participación es desde el punto de vista legal). En otros casos, cumple una necesidad social, como cuando preside eventos para darles importancia y dignidad. Aunque a menudo son mundanas, requieren poca comunicación y no requieren decisiones importantes, estas tareas son cruciales para el buen funcionamiento de la empresa y la dirección no debería descuidarlas.

- **El directivo como líder.** Su principal objetivo como gestor es promover la eficacia aunando las demandas individuales y los objetivos de la organización. El liderazgo influye en la medida en que se emplea realmente el poder potencial que conlleva la autoridad formal.
- **El directivo como enlace.** Con esta función, el directivo vincula a su empresa con el mundo exterior y reúne una gama muy diversa de contratos en un esfuerzo por fortalecer la posición de la empresa: conferencias, eventos sociales.

**Funciones Informativas.** Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

El segundo conjunto de tareas se centra en la transferencia y recuperación de datos. Crea **un "centro neurálgico"** de datos tomando el control del centro. Supervisa y recopila estos conocimientos (difusor-parlante).

- **El directivo como detector.** Busca el conocimiento para comprender los cambios, identificar las dificultades y las oportunidades, aumentar su conocimiento del entorno y, sobre todo, tener a mano la información crucial para cuando llegue el momento de comunicarla o de crear juicios. Puede obtener conocimientos externos de contactos, informantes, compañeros de trabajo y especialistas utilizando su función de contacto. Obtiene datos internos de su personal gracias a su función de líder.
- **El directivo como difusor.** El directivo actuando como comunicador Puede cumplir la difícil función de difusor de información externa dentro de la organización gracias a su acceso único a la información. Para ello, el directivo debe evaluar correctamente estos datos. En primer lugar, debe dividirla en dos categorías con definiciones distintas: la información que es objetiva y la que es subjetiva o evaluativa. La primera puede

someterse a pruebas para determinar si es verdadera o incorrecta, pero la segunda tiene que ver con las preferencias: la idea arbitraria de una persona sobre lo que "debería" ser.

- **El directivo como portavoz.** Un portavoz del gerente. Tiene que hablar en nombre de la empresa porque es una autoridad formal y porque es su "centro neurálgico". Por otro lado, es incapaz de mantener su red de conexiones sin la ayuda de sus contactos.

**Funciones de Toma de Decisiones.** Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

- La toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de fijación de la estrategia, el proceso por el que se toman las decisiones importantes de la organización y se relacionan entre sí, es el aspecto más importante de su trabajo como directivo. Por un lado, su autoridad formal para establecer líneas de actuación es la culpable de ello. Por otro lado, sirve de centro neurálgico de la organización. Con todo ello, puede asegurarse de que las decisiones importantes se ajustan a los conocimientos y normas de la empresa.

**Aquí se describen los cuatro aspectos fundamentales de la toma de decisiones:** Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

- **El directivo como promotor.** El directivo recoge determinados conocimientos en su calidad de detector. Tras identificar un problema o una oportunidad, elegirá lo que su organización debe hacer para mejorar la situación actual. Será el principal promotor de estos planes o iniciativas para hacerlos realidad.
- **El directivo como gestor de anomalías.** Una anomalía puede ser causada por un incidente imprevisto, mientras que una crisis puede ser el resultado de una dificultad persistente. El tiempo del directivo se ve frecuentemente consumido por las anomalías o las crisis, como los conflictos entre subordinados, las dificultades de comunicación interorganizativa o la pérdida o posible pérdida de recursos. Para evitarlo, debe actuar antes de que las cosas se le vayan de las manos y considerar las repercusiones de cada decisión

- **El directivo como asignador de recursos.** - El directivo actúa como asignador de recursos.

Es responsable de gestionar el sistema de asignación de recursos dentro de la empresa. Los recursos incluyen cosas como dinero en efectivo, suministros, maquinaria y personas. De hecho, asigna recursos en casi todas las decisiones que toma. Las investigaciones existentes demuestran que la programación del tiempo (priorizar, identificar los intereses de la organización) y la programación de las tareas son los dos mecanismos cruciales de la asignación de recursos (qué hay que hacer, quién lo hará y qué estructura debe utilizarse).

Un directivo evalúa su eficacia administrativa y de jefe por el aporte que hace; de lo contrario sería injusta tal denominación. Eficacia y dirección se complican. Drucker llega a afirmar: “La eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad actual”. Discierne entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera como lograr hacer las cosas correctas, mientras que la segunda se sustenta en la obtención de las cosas correctas: Racionalidad de objetivos y fines versus racionalidad administrativa centrada en los medios. STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

Drucker (2001) describe las cinco tareas que deben configurar el trabajo de un buen directivo:

1. **El directivo debe establecer objetivos.** Para no dejarse influir constantemente por el entorno financiero, el directivo debe basarse en los objetivos para dirigir la organización; los objetivos son la herramienta que ayuda a la dirección de la empresa. Hay que establecer objetivos para las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa, como la cuota de mercado, la innovación, la productividad y la rentabilidad financiera. Los ejemplos de directivos que tienen una obsesión por los resultados serán muy evidentes, como Joaquín Agut de CIRSA, Mercedes de Pablo de Port Aventura, o Enric Crous de DAMM. Al comunicar los objetivos a aquellos de cuyo trabajo depende su consecución, el directivo debe asegurarse de que sean efectivos. Los directivos deben centrarse en la consecución de los objetivos financieros, pero no a costa de los valores a los que aspiran.

2. **El directivo organiza.** Las actividades y las decisiones que deben tomarse para realizar los objetivos, son examinadas por el directivo. Ordena el trabajo y lo divide en actividades adaptables. Organiza a las distintas unidades de la empresa y les da una distribución específica.. Elige a las personas que se encargarán de estas unidades. Para tener la opción de organizar efectivamente, el directivo debe tener extraordinarias habilidades analíticas. José M, Folache, director general de Carrefour Europa, recibe cada día a las 11 de la noche información exhaustiva de los cientos de supermercados de todos los países. Humanamente es imposible digerir toda la información cada día, pero su capacidad analítica y sentido de las prioridades le permiten tomar decisiones acertadas.
3. **El directivo motiva y comunica.** Crea un grupo de confianza a su alrededor al que delega las responsabilidades. La relación con este grupo debe ser de confianza y comunicación constante. Al momento de incentivar y dialogar con ese grupo, las principales habilidades del directivo son las de honestidad y equidad, ya que son las que le permitirán ayudar a sus trabajadores a desarrollarse como personas. El modelo de lo que estamos hablando se refleja obviamente en Gabriel Masfurroll, presidente de USP Hospitales o Rosa M. García, presidenta de Microsof España o Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola Ibérica, como el lector podrá observar en las entrevistas que realizamos.
4. **El directivo mide.** La productividad de los distintos departamentos y personas que componen la organización debe ser evaluada continuamente por el directivo. La evaluación no debe referirse unicamente a la empresa e individuos específicos y cómo éstos contribuyen a los resultados de la empresa. Debe transmitir a la organización el significado de estas estimaciones, así como los resultados que se están logrando para que puedan ser subsanados. El directivo debe tratar de no maltratar los sistemas de medición como un instrumento para controlar a las personas. Trabajo medido, implica trabajo útil. Evidentemente, cuando se establecen perspectivas de valoración objetiva y el directorio conoce los indicadores por los que se va a medir, el rendimiento se incrementa. Joaquín Agut tiene una fijación en este aspecto y los mecanismos que emplea General Electric en este aspecto y que Agut aplicó durante es época al frente de GE en Europa, las sigue aplicando hoy en CIRSA.

5. **El directivo dirige personas.** En opinión de Drucker, ésta es la responsabilidad más importante del directivo. Puede ayudar a sacar lo mejor de sus empleados mediante la interacción personal, o puede desperdiciarlo. Un directivo debe ser un educador. Debe asumir esta obligación personalmente y no puede ni debe encargarla a nadie más. Él influye en que su personal se corrompa o no a través de la forma en que interactúa con ellos y toma decisiones por ellos. Según Mintzberg, esta obligación moral, y no la mayor remuneración del directivo, la presencia de subordinados a su cargo o su posición de autoridad en la organización, es lo que más distingue al directivo. Para los directivos del siglo XXI, este componente no sólo sigue siendo relevante, sino que ha avanzado considerablemente.

De hecho, el valor de las personas y del capital intelectual se convierte en vital y en el activo más significativo de las empresas en la sociedad de la información y en la era de los servicios. La presidenta de IBM, Amparo Moraleda, nos cuenta que pasa mucho tiempo con la plantilla, inspirando, conectando e identificando el talento.

La gestión educativa es un campo amplio que involucra la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos en instituciones educativas. A lo largo del tiempo, varios autores y expertos en educación han propuesto diferentes enfoques y modelos de gestión educativa.

### **La gestión democrática, en el contexto educativo**

La gestión democrática, en el contexto educativo, se refiere a un modelo de administración y dirección de instituciones educativas basado en los principios de participación, igualdad, transparencia y toma de decisiones compartida. Se busca involucrar a todos los actores relevantes en la toma de decisiones, promoviendo una participación activa y significativa de la comunidad educativa en la planificación, organización y evaluación de las políticas y acciones que afectan la educación.

Aquí están algunos de los aspectos clave de la gestión democrática en el ámbito educativo:

1. **Participación Activa:** Involucra a todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo docentes, estudiantes, padres, personal administrativo y la comunidad en general, en la toma de decisiones y en la vida escolar en general.
2. **Igualdad y Equidad:** Promueve la igualdad de oportunidades y busca garantizar que todos los miembros de la comunidad educativa tengan voz y voto en los asuntos importantes de la institución, independientemente de su posición o estatus.
3. **Transparencia:** Implica la comunicación abierta y clara sobre las políticas, procedimientos y resultados de la institución educativa. La información debe estar disponible para todos y las decisiones deben ser comprensibles y justificadas.
4. **Rendición de Cuentas:** Los responsables de la gestión educativa deben rendir cuentas a la comunidad educativa sobre las decisiones tomadas y las acciones implementadas. Esto fomenta la responsabilidad y la confianza en el proceso de toma de decisiones.
5. **Colaboración y Diálogo:** Promueve la comunicación efectiva, el diálogo abierto y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa, con el objetivo de alcanzar acuerdos y soluciones que beneficien a la institución y a sus miembros.
6. **Respeto y Escucha Activa:** Requiere que los puntos de vista y las opiniones de todos los involucrados sean valorados y tomados en cuenta durante el proceso de toma de decisiones.
7. **Consenso y Decisiones Compartidas:** Busca alcanzar acuerdos y consenso a través del diálogo y la participación, evitando la imposición de decisiones unilaterales.

La gestión democrática tiene como objetivo principal asegurar una educación de calidad, inclusiva y equitativa, donde se considere la diversidad de opiniones y se promueva la mejora continua de los procesos educativos. Al involucrar a la comunidad en la gestión de la institución educativa, se busca fortalecer la identidad y la calidad de la educación brindada.

### **Importancia de la gestión democrática en la educación**

La gestión democrática en la educación es un valor fundamental que promueve la participación activa, la toma de decisiones colectiva y la equidad en todos los aspectos relacionados con la educación. Tiene un gran impacto en la calidad de la enseñanza y en la formación integral de los individuos. Aquí se destacan algunos de los valores más significativos asociados con la gestión democrática en la educación:

1. **Participación y Empoderamiento:** Fomenta la participación activa y significativa de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo docentes, estudiantes, padres, personal administrativo y la comunidad en general. Esto brinda a cada individuo la oportunidad de involucrarse en la toma de decisiones, expresar sus opiniones y contribuir a la mejora de la educación.
2. **Igualdad y Equidad:** Busca garantizar la igualdad de oportunidades y la equidad en el acceso a la educación y en los procesos educativos. Todos los involucrados tienen voz y voto en la toma de decisiones, independientemente de su posición o estatus, promoviendo así la igualdad de derechos y la equidad en la distribución de recursos y beneficios educativos.
3. **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Propicia la transparencia en la toma de decisiones y en la gestión de recursos educativos. La información es accesible y se comunica de manera clara a todos los interesados. Además, se fomenta la rendición de cuentas para garantizar que los responsables de la gestión educativa rindan explicaciones sobre sus acciones y decisiones.
4. **Respeto y Tolerancia:** Promueve un ambiente respetuoso y tolerante donde se valoran las diferencias de opinión y se fomenta el diálogo constructivo. La diversidad de perspectivas se ve como una riqueza que enriquece el proceso educativo y la toma de decisiones.
5. **Aprendizaje Continuo:** Facilita el aprendizaje y desarrollo continuo de todos los miembros de la comunidad educativa. La colaboración y la participación en la toma de decisiones educativas proporcionan oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
6. **Compromiso y Responsabilidad Compartida:** Genera un fuerte sentido de compromiso y responsabilidad compartida entre los miembros de la comunidad educativa hacia el bienestar de la institución y el éxito académico de los estudiantes. Todos se ven como co-responsables de los resultados educativos.

La gestión democrática en la educación no solo es un conjunto de prácticas organizativas, sino un valor que promueve una cultura educativa basada en la participación activa, la justicia y la responsabilidad, contribuyendo a una educación de calidad, inclusiva y equitativa.



### 1.3. MARCO CONCEPTUAL.

#### 1.3.1. Estrategias de Planificación.

La estrategia de planificación es el procedimiento que consiste en documentar y establecer el rumbo de la organización, valorando dónde se encuentra y hacia dónde se dirige. En este sentido, es posible establecer la misión, la visión, los valores, los objetivos a largo plazo y los proyectos de actividades que se utilizarán para lograrlos. La planificación estratégica es la herramienta que utilizan las organizaciones como un proceso metódico que permite el desarrollo y la ejecución de los planes, con la intención de alcanzar los objetivos propuestos.

Las estrategias de planificación en educación son enfoques y técnicas utilizadas para diseñar, organizar y ejecutar procesos educativos efectivos. Varios autores y teóricos han contribuido con sus perspectivas y enfoques sobre cómo llevar a cabo una planificación educativa eficaz. Aquí te presento algunas de estas perspectivas:

1. **Tyler y su Modelo Racional (1949):** Ralph Tyler propuso un modelo basado en cuatro preguntas fundamentales que guían la planificación educativa:
  - ¿Cuáles son los objetivos de la educación?
  - ¿Qué experiencias educativas se proporcionarán para alcanzar esos objetivos?
  - ¿Cómo se organizarán las experiencias educativas?
  - ¿Cómo se determinará que los objetivos se han alcanzado?
2. **Stufflebeam y su Modelo de Evaluación Contextual (1983):** Daniel Stufflebeam propuso un modelo que enfatiza la evaluación y la toma de decisiones informadas durante todo el proceso de planificación y ejecución del programa educativo.
3. **Ackoff y su Enfoque Interactivo (1981):** Russell Ackoff introdujo un enfoque interactivo para la planificación, que involucra a los interesados clave para identificar y comprender problemas, metas y posibles soluciones.

4. **Glatthorn y su Modelo de Planificación Secuencial (1987):** Allan Glatthorn propuso un modelo que guía la planificación de manera secuencial, incluyendo la identificación de objetivos, estrategias de enseñanza, evaluación y desarrollo de un plan de acción.
5. **McTighe y Wiggins y el Modelo de Diseño Curricular Basado en Estándares (1998):** Jay McTighe y Grant Wiggins propusieron un modelo centrado en el diseño curricular basado en estándares, que prioriza la identificación de resultados de aprendizaje y la planificación para alcanzar esos resultados.
6. **Mager y su Enfoque en Objetivos de Instrucción (1962):** Robert Mager enfatizó la definición clara y específica de los objetivos de aprendizaje, proponiendo que la planificación debe comenzar identificando lo que los estudiantes deben ser capaces de hacer al final de la instrucción.
7. **Bloom y la Taxonomía de Objetivos Educativos (1956):** Benjamin Bloom y colaboradores desarrollaron una taxonomía que clasifica los objetivos educativos en seis niveles, desde el conocimiento hasta la creación. Este enfoque ha sido fundamental para la planificación de objetivos educativos.

Estos son solo algunos ejemplos de los numerosos enfoques y modelos propuestos por diversos autores en el campo de la planificación educativa. Es importante que los educadores consideren estos enfoques y adapten sus estrategias de planificación de acuerdo con las necesidades y contextos específicos de sus estudiantes y entornos educativos.

### **1.3.2. Gestión Educativa.**

La gestión educativa alude al proceso dirigido a engrandecer los proyectos educativos en las instituciones, a promover la independencia institucional dentro del ámbito de las políticas públicas y a enriquecer los procesos pedagógicos, unida a las necesidades formativas de cada contexto, por ejemplo, a nivel local y regional. Dentro de sus atenciones, incluye desde el macro contexto hasta el micro contexto, para lograr perfeccionar el proceso de enseñanza y aprendizaje y acrecentar la calidad educativa y la transferencia de conocimiento, a través de los actores participantes del fenómeno. La gestión educativa incurre sobre todo en los niveles de educación básica, donde pululan los estudios y proyectos de este género, a pesar de que es un término recibido de la administración. Gestión educativa - Wikipedia, la enciclopedia libre

La gestión educativa es un campo complejo y multidimensional que ha sido abordado por varios autores y expertos. A continuación, se presentan algunas definiciones y enfoques de gestión educativa de reconocidos autores:

#### **a. Fredmund Malik:**

Para Malik, la gestión educativa se centra en la administración estratégica y eficaz de las organizaciones educativas. Propone una gestión basada en sistemas y procesos que busca optimizar la estructura, cultura y operaciones de la institución educativa.

#### **b. Stephen J. Ball:**

Ball aborda la gestión educativa desde una perspectiva crítica y política. Resalta que la gestión no es neutral y que implica relaciones de poder y políticas que afectan la distribución de recursos y la toma de decisiones en el ámbito educativo.

#### **c. Peter Drucker:**

Drucker se enfoca en la gestión educativa desde una perspectiva empresarial. Propone aplicar principios de administración eficiente y efectiva, como la descentralización, para mejorar la calidad de la educación.

#### **d. Héctor Hugo Celis:**

Celis define la gestión educativa como un proceso dinámico que implica la toma de decisiones, la organización y la dirección de los recursos para alcanzar los objetivos institucionales y mejorar la calidad educativa.

**e. Michael Fullan:**

Fullan destaca la importancia del liderazgo educativo en la gestión, enfatizando que los líderes deben crear una visión compartida, involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa y establecer metas claras para lograr la mejora continua.

**f. Lucas Lengemann:**

Lengemann propone un modelo de gestión educativa centrado en la participación y el diálogo, donde la comunidad educativa colabora en la toma de decisiones y se busca la mejora constante a través de la reflexión y la retroalimentación.

Estas son solo algunas definiciones conceptuales de autores relevantes en el ámbito de la gestión educativa. Cada uno aporta su enfoque y comprensión de este campo, contribuyendo a la evolución y mejora de la gestión en el ámbito educativo.

## **CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES**

### **2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **2.1.1. Provincia de Ferreñafe.**

En el noroeste de Perú, la provincia de Ferreñafe es una de las tres provincias que conforman la región Lambayeque, administrado por el gobierno regional de Lambayeque. La provincia de Lambayeque, al norte y al oeste, la región de Cajamarca, al este, y la provincia de Chiclayo, al sur, forman sus límites. Recuperado de: ([iperu.org](http://iperu.org)).

El 13 de diciembre de 1950 se creó la provincia mediante la Ley N° 11590, firmada por el presidente Manuel Arturo Odría. Las comunidades que hablan el idioma quechua viven en la sierra de la provincia de Ferreñafe (distritos de Cañaris e Incahuasi), donde están estrechamente relacionadas con los llanos de la costa pero tienen una historia diferente. Idem.

Ferreñafe deriva de la palabra Firruñaf, cuyo significado varía según a quién se pregunte. Para unos significa «Rodeado de cerros» y para otros " En medio de dos carreteras". La ciudad de Ferreñafe es la capital de la provincia con ese nombre. Idem.

Existen 6 distritos en la provincia de Ferreñafe: Ferreñafe, Cañaris, Incahuasi, Manuel Antonio Mesones Muro, Pitipo y Pueblo Nuevo. Idem.

#### **2.1.2. Distrito de Incahuasi.**

Uno de los seis distritos que conforman la provincia de Ferreñafe en la región Lambayeque y que son gobernados por el Gobierno Regional de Lambayeque es el

distrito de Incahuasi. Su capital es el pueblo de Incahuasi, situada a 3.100 metros sobre el nivel del mar.(iperu.org). Recuperado de: [iperu.org](http://iperu.org).

Está delimitada por: el norte: la localidad de Cañaris; el sur: la provincia de Chota (región Cajamarca); el suroeste: el distrito de Pítipo; el este: las provincias de Cutervo y Chota (región Cajamarca); el oeste: la provincia de Lambayeque. Idem.

Durante el gobierno del presidente Manuel Arturo Odría, la Ley N° 11590 del 17 de febrero de 1951 creó el distrito de Incahuasi. En el marco de la lucha de los indígenas por sus tierras con los terratenientes cercanos de Sangana Canchachalá y Janque, el distrito debe su nombre a la comunidad indígena y al pueblo que se creó en su seno desde su fundación en 1747. Idem.

### **2.1.3. Institución Educativa N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi.**

De acuerdo con la Ley 23384 Ley General de Educación, D.L. 398 Ley del Presupuesto de la República 1987 y el D.S. 047-82-ED Reglamento de Organización y Funciones de las Direcciones Departamentales y Zonales de Educación se determinó crear el Centro de Educación Inicial N° 156- Mx-EU de Moyán, Distrito de Incahuasi, área de la supervisión Sectorial N° 08 de Incahuasi (Dirección Departamental de Educación de Lambayeque – Chiclayo, 6 noviembre 1987).

## **2.2. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

### **Gestión directiva no efectiva.**

*"La comunidad educativa no sabe cuál es la dirección estratégica de la institución. Si bien la comunidad educativa no lo vive y no lo siente como un componente constitutivo de la identidad institucional, a tal punto que típicamente reportan que lo desconocen, esta perspectiva generalmente tiene un impacto en muchas instituciones porque en la mayoría de ellas se difunde en murales, carteles, en el manual de convivencia, y una sucesión de otros mecanismos". (Entrevista docente. Julio 2020)*

*“En cuanto a la planificación, es difícil establecer unas directrices claras para evaluar y seguir los procedimientos que conlleva la realización de los planes de perfeccionamiento. Aunque los planes institucionales se consideran a veces como un criterio más a satisfacer, el funcionamiento cotidiano de las instituciones tiende a tener prioridad. En consecuencia, los objetivos propuestos no se modifican en función de las exigencias y no se realizan esfuerzos sustanciales para alcanzarlos”.* (Entrevista docente. Julio 2020)

### **Desconocimientos de instrumentos de gestión.**

*“El desconocimiento de los instrumentos de gestión, ya sea porque no hay guías de procedimiento y funciones o porque las hay, pero no son conocidas y adecuadas para quienes se les asigna el cumplimiento de determinadas obligaciones, lo que constituye un factor de incomodidad para quienes se les asigna la obligación en la medida en que nunca hay transparencia y convicción sobre lo que se espera de él o del grupo, sobre cómo cumplir la tarea y mucho menos sobre la evaluación, que hace del ingenio o potencialidad de cada quien para cumplir las tareas”* (Entrevista docente. Julio 2020)

### **Falta de un enfoque pedagógico.**

*“Se reflejan sólidas contradicciones al asegurar que no existe un enfoque pedagógico específico. La apreciación de los compañeros muestra que en realidad, ninguna de las características que los identifican es recíproca. Esta incoherencia llama la atención sobre las deficiencias en la adopción, definición y utilización de un enfoque o modelo pedagógico que conecte la acción educativa, el desarrollo curricular y el desarrollo de los procesos de los alumnos.”* (Entrevista al Director. Julio 2020)

### **Ausencia de liderazgo pedagógico.**

*“Deficiente gestión educativa con respecto a quien dirige la institución, el director no tiene clara la enfoque y el cometido de la institución educativa.. Teme la innovación educativa, no insta a reconocer a las personas que lo merecen y asegura objetivos que*

*no puede cumplir, no crea un clima de armonía a través de la comunicación y la implementación de dinámicas de integración grupal entre los educadores y el personal administrativo, no resuelve inmediatamente los problemas o desvía las acciones oportunas en busca de soluciones. Tampoco crea un clima de armonía a través de la comunicación y la implementación de dinámicas de integración grupal entre los educadores y el personal administrativo., rara vez visita las aulas y contempla el desarrollo de clases, no mantiene una relación de respeto y colaboración con los educadores, no designa las actividades administrativas, no supervisa el acatamiento de las ocupaciones pedagógicas y administrativas, no gestiona los recursos humanos y logísticos” (Entrevista al Director. Julio 2020)*

### **Dirección institucional a la deriva.**

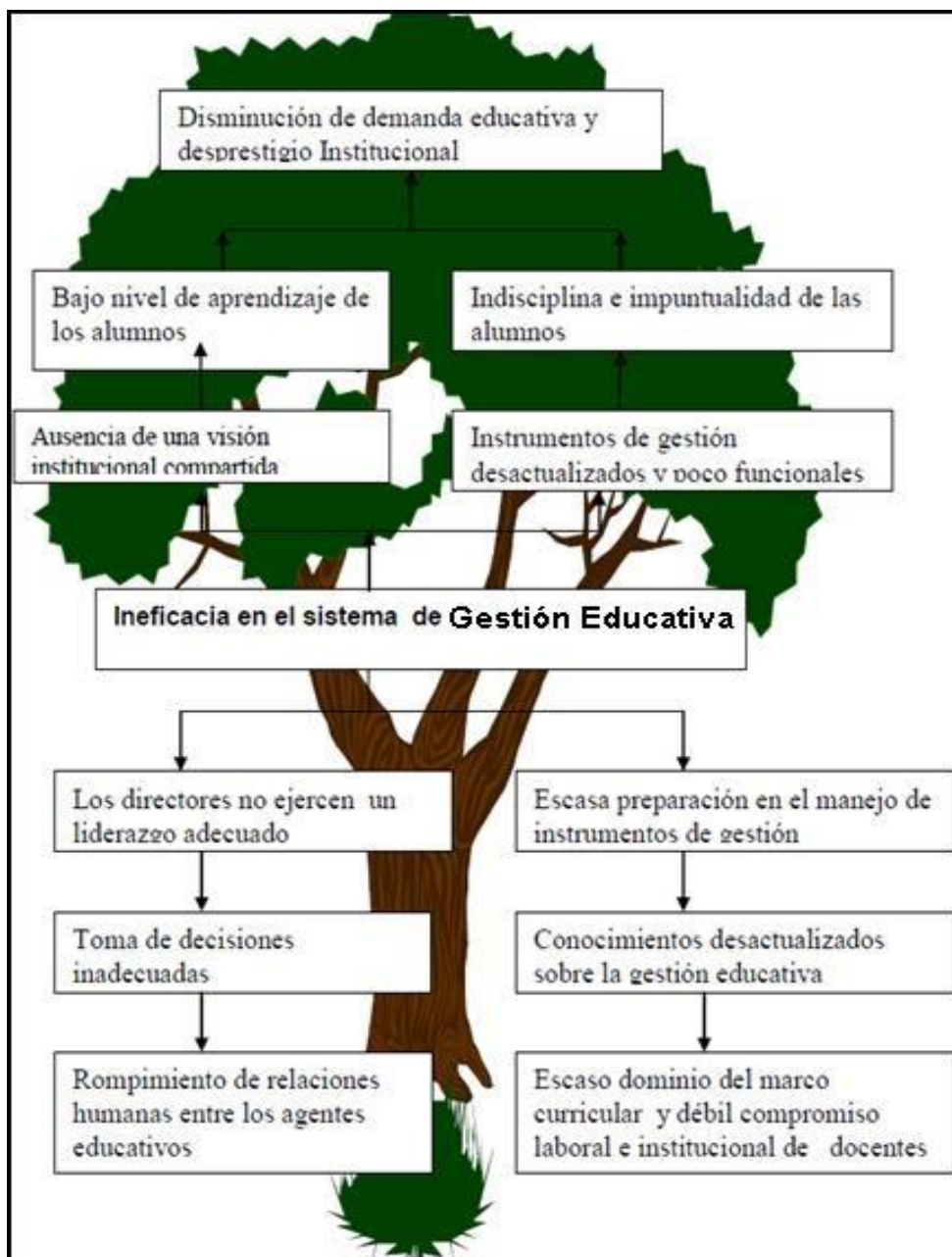
*"La dirección institucional se realiza de forma continuista, no designa funciones, no ordena el trabajo en común y no vigila las sesiones de aprendizaje realizadas por los educadores. Los educadores y el personal administrativo no están vinculados en el proceso de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, solución de dificultades, definición e identificación de desafíos y oportunidades de crecimiento estratégico que ocurre en cualquier organización educativa" (Entrevista al Director. Julio 2020)*

### **Gestión autoritaria y rutinaria.**

*"Las labores que realiza el Director, son verticales y rutinarias, más de lo mismo, prácticas administrativas, lejanas de una gestión verdaderamente educativa, se dedica solo a hacer trabajo de oficina, a llenar formatos ordenar documentos. Estas son acciones de secretaría, no de gestión educativa". (Entrevista al Director. Julio 2020)*

Es la versión de nuestros entrevistados, la del Director controversial respecto a la opinión de los docentes y se sintetiza en el árbol de problemas reflejo del contexto subjetiva de nuestra institución educativa con lo que hemos justificado cualitativamente nuestro objeto de investigación.





Fuente: Elaboración propia.

## 2.3. METODOLOGÍA.

### 2.3.1. Diseño de la Investigación.

El diseño descriptivo propositiva con enfoque mixto:



Figura 1: Diseño de la Investigación

Fuente: Elaborado por el investigador.

Consistió en tres etapas:

**Primera Etapa:** Utilizamos el método histórico-lógico para realizar un análisis de tendencia de la evolución del proceso de gestión educativa .

**Segunda Etapa:** Con la ayuda de un cuestionario entregado a los participantes, realizamos la evaluación en el área de estudio utilizando el método de medición.

**Tercera Etapa:** Con el objetivo de implementar las relaciones y regularidades entre los procesos y componentes, definimos la propuesta con la ayuda de metodologías de modelado y dialécticas.

### 2.3.2. Población.

#### Población.

Está conformado por las personas involucradas en la administración educativa de la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreafe (Secretaría de la IE N° 1056), a saber:

Director	=	1
Administrativo	=	1
Docentes	=	8
<b>N</b>	=	<b>10 participantes.</b>

### 2.3.3. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales.

Técnicas	Instrumentos
<b>Pri arias</b>	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
Entrevista	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista

Técnica	Instrumentos
<b>Secundaria</b>	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual

#### **Materiales.**

Textos, fotocopias, lápices, papel bond, papel bulky, revistas.

#### **Equipos.**

Computadora, impresora, teléfono celular, vídeos, grabadora, radio, cámara filmadora.

### 2.3.4. Métodos.

#### **Métodos.**

- **Método Analítico-Sintético**, ayudó a la propagación del objeto de estudio en todas sus componentes, a la comprensión de las relaciones entre las partes y el todo, y a la reconstrucción de las componentes para lograr una sensación de unidad.
- **Métodos Inductivo y Deductivo**, se utilizaron para conformar el conocimiento.

- **Método Estadístico**, al permitir el ordenamiento de la información recogida y la aplicación de los instrumentos de investigación, ayudó a los procesos de validez y fiabilidad de los resultados.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

*Tabla 1: Pauta de Registro de Observación*

Indicadores	Bueno	Malo	Muy Malo	Total
Liderazgo en la I.E.	0	9	1	10
Gestión de los recursos de la I.E.	0	8	2	10
Organización y planificación en la institución.	0	9	1	10
Disposición de medios, materiales y personal adecuado.	0	10	0	10
Metas y objetivos de la I.E.	0	8	2	10
Prestigio laboral y profesional.	0	10	0	10
Se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E.	0	9	1	10
Clima institucional	0	10	0	10

**Fuente:** Observación aplicada. Agosto 2020.

#### **Interpretación.**

Los profesores y personal administrativo califican como mala la gestión educativa cuyo responsable es el Director y también la comunidad educativa. Los ocho indicadores observados así lo revelan. Falta de liderazgo (9), falta de manejo de los procedimientos de la I.E. (8), ausencia de ordenamiento y programación en la institución (9), no se dispone de recursos, materiales y personal apropiado (10), las metas y objetivos de la I.E. no son reconocidas (8), descalificación laboral y profesional (10), desconocimiento del significado misional de la I.E. (9) y deterioro del ambiente institucional (10).

## Pauta de Registro de Encuesta

**Tabla 2: Gestión Directoral**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Agosto 2020.

### Interpretación.

El director de la escuela podrá gestionar mejor la educación si realiza las funciones clave de planificar, organizar, dirigir, coordinar, informar y supervisar. Por cierto, el 90% de los encuestados dijo que no hay gestión directiva.

**Tabla 3: Liderazgo Pedagógico**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	0	00%
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Agosto 2020.

### Interpretación.

La capacidad de guiar y dirigir eficazmente se denomina liderazgo pedagógico., en la perspectiva de cumplir con el fin misional de la institución educativa. Es el horizonte, es el futuro hecho realidad. Lamentablemente el 100% reconoce que el Director no es un líder pedagógico.

**Tabla 4: Estilo de Gestión**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Dirección autocrática	2	20%
Dirección indiferente	8	80%
Dirección democrática	0	00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Agosto 2020.

### **Interpretación.**

La actividad o el comportamiento de una autoridad, que establece y supervisa su institución, se reconoce como la forma de guiar. Según el 80% de los encuestados, la situación actual es de indiferencia y desinterés institucional.

**Tabla 5: Delega Funciones**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Sí	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada. Agosto 2020.

### **Interpretación.**

El acto de otorgar a un subordinado la autoridad, el poder y la responsabilidad adecuados para que pueda realizar tareas en nombre del delegante se conoce como delegación de funciones. El 90% de los encuestados admite que el Director no asigna tareas.

**Tabla 6: Instrumentos de Gestión Educativa**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Sí	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada. Agosto 2020.

### **Interpretación.**

El uso de herramientas de gestión ayuda a garantizar una gestión educativa eficaz, ya que están en el centro del proceso educativo. El 80% de los encuestados está de acuerdo en que la autoridad no emplea métodos de gestión educativa..

**Tabla 7: Monitoreo de Sesiones de Aprendizaje**

Alternativas		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Sí</b>	Permite mejorar el trabajo	0	<b>00%</b>
	Planifica su trabajo	2	<b>20%</b>
	<b>Sub Total</b>	<b>2</b>	<b>20%</b>
<b>No</b>	Desinterés	5	<b>50%</b>
	Falta de tiempo	3	<b>30%</b>
	<b>Sub Total</b>	<b>8</b>	<b>80%</b>
<b>T o t a l</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada. Agosto 2020.

### **Interpretación.**

La tarea administrativa de comparar los objetivos declarados con los que se han cumplido se conoce como seguimiento. Según el 80% de los encuestados, no se supervisan las actividades de aprendizaje. Se muestra desatención al proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Tabla 8: Trabajo en Equipo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Sí</b>	0	<b>00%</b>
<b>No</b>	10	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada. Agosto 2020.

### **Interpretación.**

Cuando un grupo de personas trabaja en conjunto, deja de lado sus intereses individuales para avanzar en los objetivos del equipo. El 100% de los encuestados afirma que el director no apoya los beneficios del trabajo en equipo.



**Tabla 9: Capacitación Docente**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Sí	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada. Agosto 2020.

### **Interpretación.**

La innovación educativa consiste en hacer de los problemas soluciones institucionales recurriendo a la planificación institucional. El 90% de encuestados testimonian que no son capacitados por ello no son innovadores.

**Tabla 10: Capacitación Institucional**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Innovadora</b>	1	<b>10%</b>
<b>Oportuna</b>	0	<b>00%</b>
<b>Innecesaria</b>	9	<b>90%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada. Agosto 2020.

### **Interpretación.**

La capacitación institucional influye positivamente para realizar las labores pedagógicas con efectividad. El 90% de encuestados afirma que la autoridad prescinde de la capacitación institucional. Se deduce que la gestión educativa no es innovadora.

Con ello hemos validado cuantitativamente nuestro problema de estudio haciendo notar su naturaleza mixta.

## **3.2. PROPUESTA TEÓRICA.**

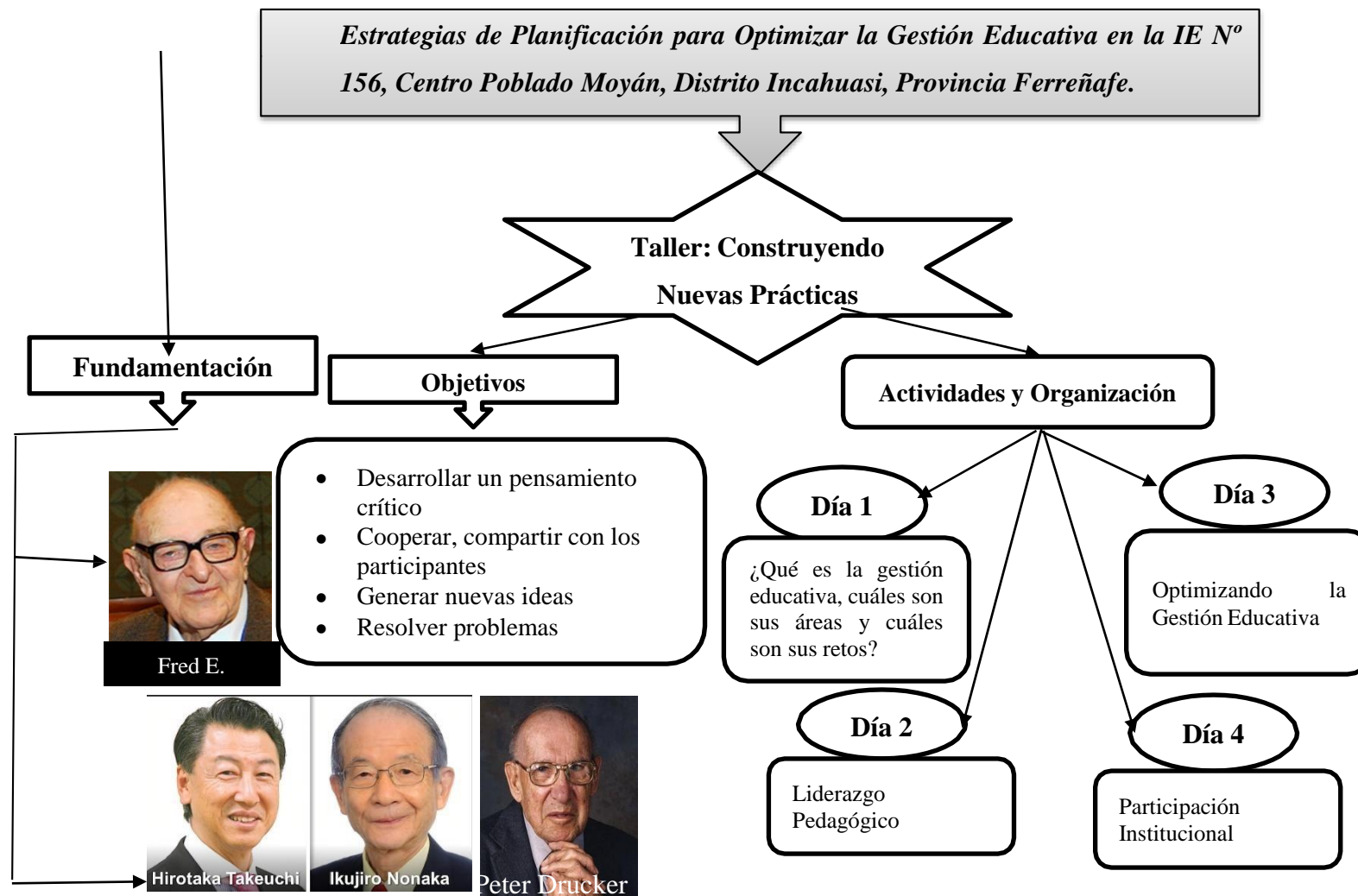


Figura 2: Modelo Teórico

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

La falta de organización y la ausencia de liderazgo afectan la eficacia formativa en más de un sentido: directores que no desempeñan funciones administrativas y docentes carentes de capacitación. Los resultados del trabajo nos hacen ver que la gestión educativa no es efectiva, desconocimiento y como tal no utilización de las herramientas de gestión educativa, falta de enfoque pedagógico, dirección institucional la deriva y autoritaria y rutinaria. No se monitorean las reuniones de enseñanza, no se incentiva el trabajar juntos, no se capacita al personal docente y por ende no son innovadores. Se deduce falta de liderazgo pedagógico por parte del Director, quien no delega funciones y es indiferente a los problemas institucionales.

La realidad problemática demanda de capacitación institucional, pues influye positivamente para realizar labores pedagógicas con efectividad. Una gestión efectiva permite un mejor abordaje de los contenidos y la implementación de estrategias de planificación a favor de la gestión educativa. Además, facilita las operaciones administrativas e institucionales. La consecuencia más clara de esta eficiencia es la concretización del aspecto misional institucional.

### **3.2.2. Objetivo de la Propuesta.**

Crear técnicas de planificación para mejorar la gestión educativa con el objetivo de transformar al Director en un líder pedagógico y a los profesores en verdaderos expertos que contribuyan al avance académico de su institución.

### **3.2.3. Fundamentación.**

Se apoya en las teorías de la base teórica: de Fred E. Fiedler, de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi y de Peter Drucker.

La capacidad de la hipótesis de Fiedler para predecir la eficacia del liderazgo cuando se incluyen variables individuales y organizativas es su principal fuerza. Según Nonaka y Takeuchi, proponen una hipótesis para dar sentido a la rareza de la creación de conocimiento organizacional que caracteriza como "creencia verdadera justificada"

para reflejar el conocimiento en curso en la que se perfila la presencia del conocimiento. Dentro de los muchos atributos de Peter Drucker, es la valoración del ser humano para lograr una efectiva gestión, de tal modo que conceptualizo la administración como una ciencias acerca de los seres humanos.

#### **3.2.4. Estructura de la Propuesta.**

La propuesta está compuesta por un taller, definido por el resumen, la justificación, destinatarios, fines, actividades y organización. El objetivo de las estrategias de planificación se concreta a través del taller, que es una articulación lógica de tareas concretas, graduadas y metódicas.

#### **Taller: Construyendo Nuevas Prácticas.**

##### **Resumen.**

Reducir el esfuerzo, acelerar el ritmo de obtención de resultados, mejorar la calidad y cumplir el objetivo de la institución educativa son ventajas de utilizar la innovación en las prácticas docentes.

Las estrategias de planificación son importantes para las instituciones educativas porque unen las fortalezas institucionales con las oportunidades de capacitación y de compromiso y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Las estrategias de planificación son un mapa de ruta para una institución educativa.

##### **Justificación.**

Para lograr los objetivos institucionales que ayuden a la formación integral de los alumnos, es preciso llevar a cabo una estrategia de planificación a fin a los niveles personal, interpersonal, intergrupales y organizacional que respondan efectivamente a las exigencias actuales.

## **Destinatarios.**

Tiene que ver con la población institucional, vale decir, por quienes participan de la gestión educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe (Secretaría de la IE N° 1056), o sea, 1 Director, 1 administrativo y 8 docentes, total 10 participantes.

## **Objetivos**

- **Fomentar** el pensamiento crítico.
- **Compartir** y cooperar con otros participantes.
- **Producir** conceptos nuevos.
- **Resolver** dificultades.

## **Actividades y Organización.**

### **Día 1:**

#### **Inicio.**

- Saludos, mantenemos una conversación y nos presentamos: ¿quiénes somos?
- - Acción inicial: **¿Qué es la gestión educativa, cuáles son sus áreas y cuáles son sus retos?**

#### **Desarrollo.**

Se conceptualiza sobre el contenido de la actividad.

La gestión educativa es una disciplina que tiene por objeto reforzar el desempeño de las escuelas y los centros de estudios en un ámbito determinado mediante el uso de las técnicas, los instrumentos y los conocimientos de gestión.

La gestión educativa comprende en su mayoría el área directiva, que tiene la misión de orientar y promover el mejoramiento de la organización educativa, y se dedica a

coordinar las necesidades del establecimiento para integrar su propia cultura educacional.

Uno de los mayores retos de cualquier institución es lograr una buena gestión educativa, dando un espacio y valor a cada participante o grupo en la toma de decisiones.

### **Tarea.**

Desarrollo de la actividad: ¿Qué es la gestión educativa, cuáles son sus áreas y cuáles son sus retos?

### **Cierre.**

- Ejemplificación de la actividad.
- Análisis de la ejemplificación.
- Análisis de lo realizado y recojo del material de discusión y despedida hasta el día siguiente.

### **Día 2:**

#### **Inicio.**

- Saludos, comentamos sobre la actividad del día anterior.
- Actividad de inicio: **Liderazgo Pedagógico.**

#### **Desarrollo.**

Se conceptualiza sobre el contenido de la actividad.

El liderazgo pedagógico tiene que ver con los líderes que se fijan hacia la enseñanza, que motivan impactos sobresalientes en los estudiantes y en los profesores hacia este tipo de actividades; el liderazgo pedagógico de las instituciones educativas se considera como la primera variable que motiva impacto en el desempeño y las actividades a realizar como parte de la gestión educativa.

El liderazgo pedagógico alude a los métodos efectivos que se realizan para dar enseñanza de una manera correcta y atractiva, de modo que se pueda lograr un avance relevante en el aprendizaje.

La gestión educativa incluye un proceso energico de liderazgo orientado a la promoción y desarrollo de actividades educativas y administrativas efectivas.

Promover diálogos constantes en los participantes a fin de crear condiciones favorables para que tenga lugar una buena gestión educativa a partir de la implementación de los instrumentios de gestión educativa.

El líder educativo es proactivo a la hora de decidir sobre los problemas y conflictos relacionados con sus compromisos. Mantiene perseverante promoción de los valores de la organización educativa, para el impulso de un entorno saludable, justo y propicio para todos.

### **Tarea.**

- Desarrollo de la actividad: **Liderazgo Pedagógico.**

### **Cierre.**

- Ejemplificación de la actividad.
- Análisis de la ejemplificación.
- Análisis de lo realizado y recojo del material de discusión y despedida hasta el día siguiente.

### **Día 3:**

#### **Inicio.**

- Saludos, comentamos sobre la actividad del día anterior.
- Actividad de inicio: **Optimizando la Gestión Educativa.**

### **Desarrollo.**

La gestión educativa contribuye al perfeccionamiento de procesos académicos, pedagógico y administrativos, así como a la apertura de nuevos espacios de interrelación con otros contextos educativos que pueden enriquecer los procesos internos, de esta forma, como un buen proceso de gestión impulsa la formación de los alumnos, de los educadores y en general, de la comunidad educativa, y se logre el reconocimiento social, formando alumnos de bien y gestoras del cambio social, que consigan y ofrezcan respuestas acorde a las desafíos que día a día brotan de la sociedad actual.

La gestión educativa debe tener mayor importancia en la planificación de las acciones que se van a llevar a cabo. Al cavilar sobre la gestión educativa, hay que tener presente la estrategia: ¿qué tipo de actividades hay que llevar a cabo y en qué orden?

La gestión educativa La administración educativa debe tratar de fomentar una estrategia competente de evaluación y supervisión que permita llevar a cabo estas actividades académicas con la afirmación de obtener resultados óptimos a la luz de las nuevas prácticas institucionales.

### **Tarea.**

Desarrollo de la actividad: **Optimizando la Gestión Educativa.**

### **Cierre.**

- Ejemplificación de la actividad.
- Análisis de la ejemplificación.
- Análisis de lo realizado, recopilación de material de discusión y despedida hasta el día siguiente.

### **Día 4:**

### **Inicio.**

- Saludos, explicamos sobre la actividad del día anterior.
- Actividad de inicio: **Participación Institucional.**



### **Desarrollo.**

Se busca promover y facilitar la más amplia participación de los diferentes participantes, de manera tal que se pueda contar con las opiniones y el enfoque del total de individuos que, situados en sus respectivas funciones, definan resolver problemas institucionales.

Problemas institucionales son aquellos problemas que se dan debido a que no se ha normativizado la vida institucional, o la existencia de una mala gestión educativa, produciendo un escaso desarrollo institucional, es decir, poca capacidad para ofrecer servicios educativos de buena calidad y de una manera efectiva en la búsqueda de identificar y solucionar problemas.

Los problemas institucionales tienen que ver con problemas de comunicación entre las distintas áreas del establecimiento. apatía hacia los objetivos institucionales, deterioro de la imagen institucional, falta de liderazgo pedagógico e implementación de los instrumentos de gestión educativa. Del listado que se registra, se procede a identificar la jerarquización de problemas sobre los que se actuarán con acciones e intervenciones pedagógicas.

### **Tarea.**

Desarrollo de la actividad: **Participación Institucional.**

### **Cierre.**

- Ejemplificación de la actividad.
- Análisis de la ejemplificación.
- Análisis de lo realizado y recojo del material de discusión y despedida.

## La minga como estrategia educativa de Planificación

La implementación de una estrategia educativa basada en la "minga" puede enriquecer la dinámica del salón de clases y promover la colaboración, participación activa y aprendizaje significativo de los estudiantes. Aquí te presento una estrategia educativa utilizando la dinámica de la minga en un salón de clases:

### Estrategia Educativa de la Minga en el Salón de Clases

#### 1. Identificación de un Objetivo Educativo:

- **Descripción:** Establecer un objetivo educativo específico que se abordará a través de la minga educativa en el salón de clases.
- **Justificación:** Explicar por qué este objetivo es relevante para el aprendizaje de los estudiantes y cómo la colaboración les beneficiará.

#### 2. Organización de Equipos de Trabajo:

- **Formación de Grupos:** Dividir a los estudiantes en grupos colaborativos para abordar diferentes aspectos del objetivo educativo.
- **Roles y Responsabilidades:** Asignar roles a cada miembro del grupo, definiendo claramente sus responsabilidades y funciones.

#### 3. Planificación y Ejecución:

- **Definición de Tareas:** Identificar tareas específicas para cada grupo que contribuyan al logro del objetivo educativo.
- **Programación:** Establecer un calendario y plazos para la ejecución de las tareas y la presentación de los resultados.

#### 4. Colaboración y Aprendizaje Activo:

- **Investigación y Análisis:** Fomentar la investigación y análisis del tema encomendado a cada grupo, promoviendo el aprendizaje autónomo.
- **Discusión y Reflexión:** Organizar sesiones de discusión y reflexión donde los estudiantes compartan sus hallazgos, experiencias y aprendizajes.

## 5. Integración de Aportes y Soluciones:

- **Sesiones Plenarias:** Realizar reuniones donde cada grupo presente sus hallazgos y propuestas para la integración y enriquecimiento colectivo de ideas.
- **Construcción Colaborativa:** Invitar a los estudiantes a colaborar en la construcción de soluciones que integren las diferentes perspectivas y aportes.

## 6. Presentación y Evaluación:

- **Exposición de Resultados:** Permitir que cada grupo presente sus conclusiones y propuestas al resto de la clase.
- **Evaluación Colectiva:** Fomentar la evaluación entre pares, donde los estudiantes proporcionen retroalimentación constructiva sobre las presentaciones y propuestas.

## 7. Reflexión y Cierre:

- **Reflexión Individual y Grupal:** Invitar a los estudiantes a reflexionar sobre el proceso de la minga y su contribución al objetivo educativo.
- **Síntesis y Conclusión:** Resaltar los aprendizajes clave y destacar la importancia de la colaboración y la minga en el aprendizaje.

Esta estrategia educativa basada en la minga fomenta la participación activa de los estudiantes, la colaboración, la construcción colectiva de conocimientos y el desarrollo de habilidades sociales y cognitivas. Además, permite abordar objetivos educativos de manera integral y enriquecedora.

### 3.2.5. Desarrollo Metodológico.

Sugerimos utilizar un procedimiento metodológico de tres momentos para cada actividad con el fin de llevar a cabo este taller y cumplir con los objetivos sugeridos.

<b>Componentes del Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivación</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Situar a los participantes de acuerdo con el tipo de dinámica que se utilizará.</li><li>- La presentación de los materiales por parte del facilitador de acuerdo con el tema a desarrollar.</li><li>- Ejecución de actividades prácticas de aplicación individual o en grupo (participantes).</li><li>- Una evaluación formativa del avance de los participantes.</li><li>- - Apoyo por parte del facilitador, para garantizar el aprendizaje realizado.</li><li>- Introducción y desarrollo de la minga como estrategia educativa y participativa de la institución y la comunidad</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluación de los conocimientos adquiridos con respecto a los objetivos de las tareas.</li><li>- Resumen del tema tratado durante la reunión.</li><li>- Expresar el agradecimiento a los participantes por su valioso compromiso.</li><li>- Informar a los participantes de los resultados de la evaluación para mejorar la administración educativa.</li></ul>

### 3.2.6. Agenda de Formalización del Taller.

**Mes:** Segunda **Semana de** Setiembre, 2020.

**Desarrollo del Taller:** Un día por cada tema.

Días 1, 2, 3 y 4				
Calendario de trabajo	Tarea N° 1	Tarea N° 2	Tarea N° 3	Tarea N° 4
08:00 a 09:30	x			
09:30 a 09:45	Descanso			
09:45 a 11:15		x		
11:15 a 11:30	Descanso			
11:30 a 01:00			x	
01:00 a 01:30				x
01:300 a 02:00	Resultado y cierre de Trabajo			

### 3.2.7. Evaluación del Taller.

**Facilitador:**.....

**Establecimiento:**.....

**Lugar y Fecha:** .....

#### Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

Por favor, puntúe con una X según los siguientes criterios:

1 = Deficiente    2 = Regular    3 = Bueno    4 = Muy Bueno    5 = Excelente

#### Evaluación del Facilitador

Manifestó dominio del tema:

Fomentó la participación del grupo:

La forma de plantear comunicarse sus temas fue:

Resolvió las dudas de manera:

La metodología aplicada en este estudio fue:

La correspondencia entre el facilitador y los colaboradores fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**¿Qué consejo o comentario le daría al organizador del taller?**

.....

.....

### **Evaluación de las actividades del taller**

La revisión de los contenidos se efectuó de manera:

La claridad y sucesión de los temas presentados fue:

La interrelación entre hipótesis y experiencia ha sido:

Los conocimientos que logró son adaptables al trabajo de manera:

Los contenidos aplicados se ajustan a la realidad y brindan una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del taller fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

### **Aspectos Generales del Taller**

La hora de inicio determinada para el taller fue:

Antes de comenzar, la limpieza y el orden de las instalaciones fue:

El material fue ordenado de esta manera:

El clima de cuidado y control de las interferencias externas fue::

Las áreas e instalaciones del taller fueron las siguientes:

El nivel de servicio ofrecido en el taller fue::

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**¿Qué comentarios o ideas ofrecería a los organizadores del taller para mejorarlo?**

.....

.....

### 3.2.8. Presupuesto.

#### Medios Humanos.

<b>Cant.</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
1	Capacitador	S/ 300.00	S/ 900.00
1	Promotor	S/ 250.00	S/ 750.00
<b>Sub Total</b>			<b>S/ 1650.00</b>

#### Medios Materiales.

<b>Cant.</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Costo Individual</b>	<b>Total</b>
40	Útil de escritura	S/ 2.00	S/ 80.00
40	Lápices	S/ 1.00	S/ 40.00
160	Cartulinas	S/ 1.00	S/ 160.00
40	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 200.00
160	Papel sábana	S/ 0.50	S/ 80.00
900	fotocopias	S/ 0.10	S/ 90.00
---	Otros		S/ 400.00
<b>Sub Total</b>			<b>S/1050.00</b>

<b>Resumen del Monto Solicitado</b>	
Medios Humanos	S/ 1650.00
Medios Materiales	S/ 1050.00
<b>Total</b>	<b>S/ 2700.00</b>

### 3.2.9. Financiación del estudio.

**Responsables:** Díaz De La Cruz, Susana.

Reyes Chucas, Zoila

### 3.3. DISCUSIÓN

La mala gestión educativa es claramente una condición negativa para lograr el desarrollo de las instituciones educativas, cuando los sistemas de educación prescinden de los instrumentos de gestión impiden una eficiente y eficaz gestión de los recursos educativos, y por lo tanto, no se consiguen los resultados que se buscan. En ese sentido nuestra investigación tiene como objetivo proponer estrategias de planificación para optimizar la gestión educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe. Las estrategias de planificación son importantes para las instituciones educativas porque optimizan sus fortalezas y minimizan sus debilidades y brindan una dirección para cumplir con los objetivos institucionales. Funcionan como una guía para ayudar a la institución y a caminar hacia el éxito. La planificación estratégica es fundamental para desarrollar una visión y misión de largo plazo y, así, conquistar los objetivos de la institución educativa. En virtud a las estrategias de planificación nuestra **pregunta de investigación:** ¿Qué estrategias optimizarían la gestión educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe?



## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

1. La caracterización de la gestión educativa evidencia en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe no es efectiva, desconocimiento y como tal no aplicación de los instrumentos de gestión educativa, falta de enfoque pedagógico, dirección institucional a la deriva y autoritaria y rutinaria. No se monitorean las sesiones de aprendizaje, no se incentiva el trabajo en equipo, no se capacita al personal docente y por ende no son innovadores.
2. Falta de liderazgo pedagógico por parte del Director, quien prescinde de las estrategias de planificación y por ende no delega funciones y es indiferente a los problemas institucionales no contribuyendo a favor de la gestión educativa.
3. Se diseñó la propuesta estructurada en nueve partes y fundamentada por la base teórica cuyas teorías de la Contingencia de Fred E. Fiedler, de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi y de la Administración por Objetivos de Peter Drucker las definió la naturaleza del problema de investigación.
4. La cuarta parte de la propuesta se denomina estructura donde se ubica el taller, definido por el resumen, la justificación, destinatarios, objetivos, actividades y organización y cuya lógica de las actividades y organización las determinaron los objetivos específicos de la investigación.
5. Se validó la propuesta mediante docentes especialistas de la universidad, para el cual se evidenció con su aprobación.

## **CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES**

1. Asesorar al Director para que tome conciencia de las virtudes de una buena gestión educativa y rescate la efectividad del liderazgo pedagógico.
2. Recomendar al Director que lleve a cabo capacitaciones a favor del personal docente y administrativo a fin de optimizar la gestión educativa.
3. Sugerir al Director aplicar la propuesta en la perspectiva de mejorar la gestión educativa en la IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico*. Escic Editorial. Madrid.
- Alvarado. (1999). *Gestión Educativa*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial.
- Alvarez. (2015). “*Planificación para la comprensión; un estudio cuasi experimental*”. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales.  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137533/Tesis%20para%20optar%20a>
- Amarante. (2002). *Los desafíos de la educación en el siglo XXI*. Argentina: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Arias. (2017). “*Gestión educativa y su relación con la práctica docente en instituciones educativas*”. Universidad Inca Garcilaso de La Vega. Lima. Perú.  
[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1911/CARATULA\\_A](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1911/CARATULA_A)
- Business. (2002). *Liderazgo pedagógico*. España: Editorial Harvard Business School Press. Ediciones Deusto.
- Calero. (s.f). *Gestión educativa*. Lima: Ediciones Abedul E.I.R.L. Segunda Edición Actualizada.
- Collao. (s.f). *Administración y gestión educativa*. Facultad de Educación de la UNMSM.
- Cons. (2004). *La administración de la institución educativa*. Volumen IV, número 117. México, julio.
- Cooperación Técnica Alemana (GTZ). (s.f). *Gestión educativa*. Alemania.
- Cortez. (1998). *Manual de gestión pedagógica*. Ediciones del Instituto Peruano de Investigación Científica Aplicado a la Educación (EIPICAE). Primera Edición.
- Díaz, . (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: Mc. Graw.
- Drucker. (1999). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Colombia
- Drucker. (2001). *De líder al líder*. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.
- Fernández, et al. (2002). *La dirección escolar*. España: Editorial Síntesis, S.A.
- Fiedler. (1989). *Liderazgo y administración efectiva*. Editorial Trillas. México.
- Gómez. (2010). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI*. Invest. Educ. 14 (26).

- Grande. (2002). *Innovación educativa institucional*. Argentina: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Hernández et al. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hoyle. (1998). *Aptitudes del directivo de centros docentes*. España: Editorial Centros de Estudio Ramón Areces, S. A. Ediciones Verba.
- Huerta. (2001). *Enseñar a aprender significativamente*. Editorial San Marcos. Primera Edición.
- López. (2003). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: Editorial la Muralla S.A. Tercera Edición.
- Montaner. (2003). *Manual del directivo eficaz*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
- Nonaka y Takeuchi. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (M. H. Kocka, Trans. 1 ed.)*. México: Oxford University Press.
- Parra, Mario C. Blog: *Dimensiones de una institución educativa y los ámbitos de la gestión escolar*. Blogger: abc.com.py
- Rodríguez. (2020). “*Planificación estratégica y empowerment en docentes en la escuela de educación básica Leónidas Plaza del Cantón Salitre, 2020*”. Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. Piura. Perú. [Rodríguez\\_AFD-SD.pdf \(ucv.edu.pe\)](#)
- Rubio. (2006). *Liderazgo pedagógico*. Colombia: Ediciones Culturales Internacionales, S.A.
- Unesco. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Segundo Módulo. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Valencia. (2016). “*La Gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016*”. Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20->

## LINKOGRAFÍA.

- <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>
- <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

- <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>
- <http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998811.htm>
- <http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/administracion-por-objetivos-apo.pdf>
- <https://www.bing.com/search?q=concepto+de+estrategias+de+planificaci%C3%B3n&cvid=1ead6158a7ce42abbf0238ec2ce4cbbf&aqs=edge..69i57.1460>
- <https://www.iperu.org/provincia-de-ferreñafe>

## ANEXOS



### ANEXO N° 1

#### UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



#### SECCIÓN DE POSGRADO

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN

Indicadores	Bueno	Malo	Muy Malo	Total
Liderazgo en la I.E.				
Gestión de los recursos de la I.E.				
Organización y planificación en la institución.				
Disposición de medios, materiales y personal adecuado.				
Metas y objetivos de la I.E.				
Prestigio laboral y profesional.				
Se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E.				
Clima institucional				



**ANEXO N° 2**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**  
**SECCIÓN DE POSGRADO**  
**GUÍA DE ENCUESTA**



**DATOS INFORMATIVOS.**

Título: \_\_\_\_\_ Grado Académico: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_  
Última Especialización: \_\_\_\_\_  
Apellidos y Nombres del Encuestador: \_\_\_\_\_  
Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

---

**Código A: Gestión Educativa**

1. ¿ En la I.E. se ejecutan funciones de gestión educativa?

Sí   
No

2. ¿Considera a su Director un líder pedagógico?

Sí   
No

3. ¿Cuál es el estilo de gestión predominante en su institución educativa?

Dirección autocrática   
Dirección indiferente   
Dirección democrática

4. ¿ El Director delega funciones a su personal.?

Sí   
No

5. ¿ El Director hace uso de los instrumentos de gestión pedagógica?

Sí	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

6. ¿ Monitorea el Director las sesiones de aprendizaje?

Sí	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

7. ¿El Director valora el trabajo en equipo?

Sí	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

8. ¿Se capacita al personal docente?

Sí	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

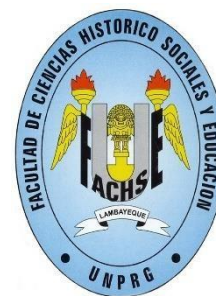
9. ¿Cómo califica la capacitación institucional?

Innovadora	<input type="text"/>
Oportuna	<input type="text"/>
Innecesaria	<input type="text"/>





**ANEXO N° 3**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**SECCIÓN DE POSGRADO**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

**DATOS INFORMATIVOS.**

Título: \_\_\_\_\_ Grado Académico: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_  
Última Especialización: \_\_\_\_\_  
Apellidos y Nombres del Entrevistado: \_\_\_\_\_  
Apellidos y Nombres del Entrevistador: \_\_\_\_\_  
Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

---

**Código A: Gestión Educativa**

1. ¿Cómo califica la gestión educativa en su centro de trabajo?  
.....  
.....
2. ¿Tiene identificados los problemas de gestión educativa en su institución educativa?  
.....  
.....
3. ¿Delega funciones al personal en su institución educativa?  
.....  
.....
4. ¿Conoce y elabora sus instrumentos de gestión institucional?  
.....  
.....

5. ¿Presenta en el tiempo previsto los documentos de gestión institucional a la Ugel?

.....  
.....

6. ¿Cuál es el estilo de gestión del Director?

.....  
.....

7. ¿Cómo califica la participación de su personal en la gestión educativa?

.....  
.....

### **Código B: Estrategias de Planificación**

8. ¿Qué entiende por estrategias de planificación?

.....  
.....

9. ¿Es de la opinión que las estrategias de planificación contribuirían a mejorar la gestión educativa en su centro de trabajo?

.....  
.....

10. ¿Cómo implementaría las estrategias de planificación en su institución educativa?

.....  
.....

## Anexo 04

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### I.- INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. Nombre del Experto:** Dr. Dante Guevara Servigón  
**1.2. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)  
**1.3. Título Profesional:** Lic. En Educación  
**1.4. Grado /Mención:** Dr. en Sociología.  
**1.5. Instrumento de evaluación:** Encuesta
- Variable: Gestión Educativa**  
**Autoras:** Díaz de la Cruz, Susana.  
 Reyes Chucas, Zoila.

#### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

- 1= Muy deficiente  
 2= Deficiente  
 3= Neutral  
 4= Buena  
 5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	La redacción de los ítems es clara y precisa y guardan relación con los sujetos muestrales				x	
2	Respetan los derechos de información a la privacidad			x		
3	Establece relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems				x	
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable en relaciones interpersonales					x
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Gestión Educativa				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable Gestión Educativa					x
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable Gestión Educativa, dimensiones e indicadores			x		
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				x	

9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					<b>x</b>
10	Los ítems del instrumento sustentan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Gestión Educativa				<b>x</b>	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					<b>x</b>
12	La relación de los ítems se relaciona con la escala valorativa del instrumento					<b>x</b>
<b>Puntaje parcial</b>		<b>06 20 25</b>				
<b>Puntaje total</b>		<b>51</b>				

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 05 septiembre 2023



**Dr. Dante Guevara Servigón**  
**Docente principal Escuela Profesional de Sociología**  
**FACHSE UNPRG**

## **FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

### **I.- INFORMACIÓN GENERAL**

**1.1. Nombre del Experto:** Dr. Miguel Alfaro Barrantes

**1.2. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Educación (FACHSE-UNPRG)

**1.3. Título Profesional:** Lic. En Educación

**1.4. Grado /Mención:** Dra. en Educación

**1.5. Instrumento de evaluación:** Encuesta

**Variable:** Gestión Educativa

**Autoras:** Díaz de la Cruz, Susana.  
Reyes Chucas, Zoila.

### **II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Neutral

4= Buena

5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	La redacción de los ítems es claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales				x	
2	Respetan los derechos de información a la privacidad			x		
3	Establece relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems				x	
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable en relaciones interpersonales					x
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Gestión Educativa				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable Gestión Educativa					x
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable Gestión Educativa, dimensiones e indicadores			x		
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				x	

9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					<b>x</b>
10	Los ítems del instrumento sustentan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Gestión Educativa				<b>x</b>	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					<b>x</b>
12	La relación de los ítems se relaciona con la escala valorativa del instrumento					<b>x</b>
<b>Puntaje parcial</b>		<b>06 20 25</b>				
<b>Puntaje total</b>		<b>51</b>				

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 06 septiembre 2023



Dr. Miguel Alfaro Barrantes  
Dr. en Ciencias de la Educación

## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### I.- INFORMACIÓN GENERAL

**1.1. Nombre del Experto:** Luis Miguel Neciosup Ninaquispe

**1.2. Institución donde labora:** Institución Privada

**1.3. Título Profesional:** Lic. En Educación

**1.4. Grado /Mención:** Dr. en Educación

**1.5. Instrumento de evaluación:** Encuesta

**Variable:** Gestión Educativa

**Autoras:** Díaz de la Cruz, Susana.  
Reyes Chucas, Zoila.

#### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Neutral

4= Buena

5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	La redacción de los ítems es claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales				x	
2	Respetan los derechos de información a la privacidad			x		
3	Establece relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems				x	
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable en relaciones interpersonales				x	
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Gestión Educativa				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable Gestión Educativa					x
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable Gestión Educativa, dimensiones e indicadores			x		
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				x	

9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					<b>x</b>
10	Los ítems del instrumento sustentan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Gestión Educativa				<b>x</b>	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					<b>x</b>
12	La relación de los ítems se relaciona con la escala valorativa del instrumento				<b>x</b>	
	<b>Puntaje parcial</b>			<b>06</b>	<b>28</b>	<b>15</b>
	<b>Puntaje total</b>				<b>49</b>	

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, septiembre 2023



Luis Miguel Neciosup Ninaquispe  
Dr. en Ciencias de la Educación



## Anexo 05

### Ficha de validación del modelo

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. Nombre del experto:** Segundo Enrique Vásquez Zuloeta  
**1.2. Institución donde labora:** Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo  
**1.3. Título profesional:** Lic. En Sociología  
**1.4. Grado:** Mg. en Sociología  
**1.5. Instrumento de evaluación:** Modelo

**Estudio:** Estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa en la IE N°156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe.

**Autoras:** Díaz de la Cruz, Susana.  
 Reyes Chucas, Zoila.

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

- 1 = Muy deficiente  
 2 = Deficiente  
 3 = Neutral  
 4 = Buena  
 5 = Excelente

Nº	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	El modelo de Estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa presenta claridad, precisión.				X	
2	Respeto la redacción				X	
3	Existe relación lógica entre las dimensiones y contenidos que evidencia el modelo.			X		
4	Los indicadores de las dimensiones presentan contenidos eficientes en el modelo estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa				X	
5	El modelo de Estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa está construido en base a las innovaciones del avance epistemológico del conocimiento humano.					X
6	Los indicadores del modelo revelan originalidad en la redacción conceptual lo que facilita realizar inferencias en función a la estructura de la investigación.					X
7	Los ítems del modelo presentan coherencia en relación a la línea de investigación presentada.					X
8	El modelo recoge información elemental para la caracterización del problema					X
9	El modelo responde al objetivo general del trabajo de investigación.					X
10	Los subdimensiones del modelo se relacionan con la variable Gestión educativa					X
<b>Puntaje parcial</b>		<b>48</b>				
<b>Puntaje total</b>		<b>48</b>				

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

1. El modelo tiene dimensiones y características para caracterizar el propósito de la investigación.....(x)
2. El modelo debe de ser reformulado porque sus dimensiones no se ajustan a las variables de estudio, entonces no se puede plantear .....( )
3. El modelo es viable porque muestra consistencia y las subdimensiones pertenecen al ..... propósito ..... del estudio..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, septiembre 2023



Segundo Enrique Vásquez Zuloeta

DNI. 16497905

## Ficha de validación del modelo

### I. INFORMACIÓN GENERAL

**1.6. Nombre del experto:** Miguel Alfaro Barrantes

**1.7. Institución donde labora:** Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

**1.8. Título profesional:** Lic. En Educación

**1.9. Grado:** Doctor en Ciencias de la Educación

**1.10. Instrumento de evaluación:** Propuesta

**Estudio:** Estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa en la IE N°156, Centro Poblado Moyán, Distrito Incahuasi, Provincia Ferreñafe.

**Autoras:** Diaz de la Cruz, Susana.

Reyes Chucas, Zoila.

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1 = Muy deficiente

2 = Deficiente

3 = Neutral

4 = Buena

5 = Excelente

Nº	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	El modelo de Estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa presenta claridad, precisión.				X	
2	Respeto la redacción				X	
3	Existe relación lógica entre las dimensiones y contenidos que evidencia el modelo.			X		
4	Los indicadores de las dimensiones presentan contenidos eficientes en el modelo estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa				X	
5	El modelo de Estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa está construido en base a las innovaciones del avance epistemológico del conocimiento humano.					X
6	Los indicadores del modelo revelan originalidad en la redacción conceptual lo que facilita realizar inferencias en función a la estructura de la investigación.					X
7	Los ítems del modelo presentan coherencia en relación a la línea de investigación presentada.					X
8	El modelo recoge información elemental para la caracterización del problema					X
9	El modelo responde al objetivo general del trabajo de investigación.					X
10	Los subdimensiones del modelo se relacionan con la variable Gestión educativa					X
Puntaje parcial		48				
Puntaje total		48				

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

4. El modelo tiene dimensiones y características para caracterizar el propósito de la investigación.....(x)
5. El modelo debe de ser reformulado porque sus dimensiones no se ajustan a las variables de estudio, entonces no se puede plantear .....( )
6. El modelo es viable porque muestra consistencia y las subdimensiones pertenecen al                      propósito                      del                      estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, septiembre 2023



Dr. Miguel Alfaro Barrantes

DNI. 16543829

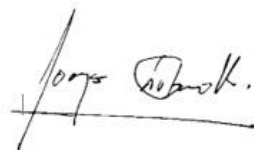
## **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD**

**Yo, Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi, usuario revisor del documento titulado: “Estrategias de Planificación para optimizar la Gestión Educativa en la IE. N° 156, Centro Poblado Moyan, Distrito de Incahuasi, Provincia de Ferreñafe, 2020”; Cuyas autoras son: Diaz de la Cruz Susana, Identificado con documento de identidad 48979654 y Reyes Chucas Zoila, Identificado con documento de identidad 43584240; declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 18% verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.**

**El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.**

**Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.**

**Lambayeque, Junio del 2023**



**Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
DNI:16453781  
ASESOR**



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: : Díaz De La Cruz, Susana. Reyes Chucas, Zoila.  
Título del ejercicio: INFORME DE TESIS DE POSGRADO  
Título de la entrega: Tesis  
Nombre del archivo: TESIS\_FINAL\_SUSANA\_-\_ZOILA\_1\_TRABAJADA.docx  
Tamaño del archivo: 1.7M  
Total páginas: 74  
Total de palabras: 15,030  
Total de caracteres: 87,202  
Fecha de entrega: 29-oct.-2022 08:27p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 1938882554

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN EDUCACIÓN  
MODALIDAD MIXTA LEMM



TESIS

"Estrategias de Planificación para Optimizar la Gestión Educativa en la  
IE N° 156, Centro Poblado Moyán, Distrito Localidad, Provincia  
Ferrelú, 2020"

Tesis Presentada para Obtener la Licenciatura en Ciencias de la Educación, Nivel  
Inicial

Investigadora: DÍAZ DE LA CRUZ, Susana.  
REYES CHUCAS, Zoila.

Asesor: M. Sc. SANDOVAL DAMIAN, Virginia

Lambayeque - Perú  
2022



DR. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI  
ASESOR

## Tesis

### INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	18%	1%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

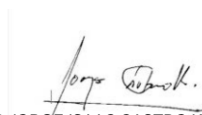
1	repositorio.unprg.edu.pe	10%
	Fuente de Internet	
2	hdl.handle.net	4%
	Fuente de Internet	
3	1library.co	1%
	Fuente de Internet	
4	triplead.blog	<1%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.une.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
6	repository.usta.edu.co	<1%
	Fuente de Internet	
7	datateca.unad.edu.co	<1%
	Fuente de Internet	
8	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
9	es.wikibooks.org	<1%
	Fuente de Internet	

  
DR JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI  
ASESOR

10	<a href="http://www.eluniversaledomex.mx">www.eluniversaledomex.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repository.unab.edu.co">repository.unab.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://repositorio.unheval.edu.pe">repositorio.unheval.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://sites.google.com">sites.google.com</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://idoc.pub">idoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 15 words



DR JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI  
ASESOR