

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSTGRADO MAESTRÍA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

**“Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura
organizacional de la IEI 421 provincia de Santa Cruz- Cajamarca”**

Presentada Para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

INVESTIGADORA: BACH. Clara Elizabeth Flores Aguinaga
ASESOR: MG. Javier Alcides Hernandez Willis

LAMBAYEQUE 04 DE AGOSTO, 2022

Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 provincia de Santa Cruz- Cajamarca Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación Con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.



Clara Elizabeth Flores Aguinaga

Investigadora



Dr. Rafael Cristóbal García Caballero

Presidente



Dr. Elmer Llanos Díaz

Secretario



M.Sc. Daria Nelly Morillo

ValleVocal



M.Sc. Javier Alcides Hernández Willis

ASESOR



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N°0370-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas**, del día **jueves 04 de agosto de 2022**, se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/vxp-qbdd-zav>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 0594-2022-V-D-FACHSE**, de fecha **07 de marzo de 2022**, integrado por:

Presidente	: Dr. Rafael Cristóbal García Caballero.
Secretario	: Mg. Elmer Llanos Díaz.
Vocal	: M.Sc. Daría Nelly Morillo Valle.
Asesor Metodológico	: Mg. Javier Alcides Hernández Willis.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA IEI 421 PROVINCIA DE SANTA CRUZ- CAJAMARCA”**; presentada por la tesista **CLARA ELIZABETH FLORES AGUINAGA**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación**, mención: **Gerencia Educativa Estratégica**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(los) 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 9:00 am 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.

Dr. Rafael Cristóbal García Caballero
PRESIDENTE

Mg. Elmer Llanos Díaz
SECRETARIO

M.Sc. Daría Nelly Morillo Valle
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, CLARA ELIZABETH FLORES AGUINAGA, identificado con DNI 72691974, Licenciada en Educación Inicial, DECLARO BAJO JURAMENTO QUE: Soy autora del proyecto e informe de la presente investigación titulada: “Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 provincia de Santa Cruz- Cajamarca”, presentada para optar por el Grado de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica“ realizada bajo el asesoramiento del Mg. Javier Alcides Hernández Willis. En consecuencia, “me hago responsable frente a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar ya sea por fraude, plagio, piratería y falsificación, asumiendo las consecuencias, sanciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encuentren causa en el contenido de la tesis”.

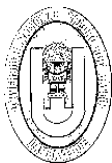
Lambayeque, de Agosto 2022.



Lic. Clara Elizabeth Flores Aguinaga
Investigadora



Javier Alcides Hernández Willis
Asesor



CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:



Bach. FLORES AGUINAGA CLARA ELIZABETH

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado “**Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 provincia de Santa Cruz- Cajamarca**” (expediente N°8224-22/12/2022-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del **Grado de Maestro, en Ciencias de la Educación. Mención: Gerencia Educativa Estratégica**; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el **software de reporte de similitud del TURNITIN** el cual reporta un **índice del 17%**, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) **Mg. Javier Alcides Hernández Willis** y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud - TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 27 de Diciembre de 2022


Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE

YFSE/EPP.
C.c. Archivo.

DEDICATORIA

A Dios, por su infinito amor y bendiciones.

*A mis padres y hermanos por ser mis guías,
por ser ejemplo y por todo su cariño.*

*A mi esposo e hijos por su apoyo y amor
incondicional en los buenos y malos
momentos.*

Lic. Clara Elizabeth Flores Aguinaga

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía y protector durante mi vida.

A mi asesor, por su apoyo a lo largo del proceso de la presente investigación.

Lic. Clara Elizabeth Flores Aguinaga

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	i
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ii
RESUMEN.....	1
(ABSTRACT).....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I. DISEÑO TEÓRICO.....	6
1.1 Antecedentes del problema	6
1.1.1 Internacionales	6
1.1.2 Nacionales	7
1.1.3 Locales	8
1.2. Base Teórica.....	9
1.2.1. MODELO DE GESTIÓN E.F.Q.M.....	9
1.2.2. TEORÍA DEL APRENDIZAJE SITUADO.....	10
1.3 Marco Conceptual	11
1.3.1 Planificación estratégica	11
1.3.2 Finalidades de la planificación estratégica.....	13
1.3.3. Cultura organizacional.....	14
CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.....	16
2.1. Diseño de investigación	16
2.2. Población y muestra.....	17
2.2.1. Población.....	17
2.2.2. Muestra:.....	17
2.3 Materiales, Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.	17
2.3.1 Encuesta.....	17
2.3.2. Entrevista.....	18
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
3.1 Presentación de Resultados.....	19
3.1.1 Encuesta.....	19
3.1.2 Entrevista	25
3.2 Discusión de Resultados	28

3.2.1 De la encuesta	28
3.2.2 De la Entrevista	39
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES.....	46
PLAN DE INTERVENCIÓN.....	47
Anexos de la Investigación.....	81
Referencias Bibliográfica.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Taller 1 “El conocimiento es la clave del éxito”	60
Tabla 2 Taller 2 “Mejoramos nuestra convivencia institucional”	63
Tabla 3 Taller 3 “La unión hace la fuerza”	66
Tabla 4 Taller 4 “Mejoramos nuestra convivencia institucional”	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	20
Figura 2	20
Figura 3	21
Figura 4	21
Figura 5	22
Figura 6	22
Figura 7	23
Figura 8	23
Figura 9	24
Figura 10	24
Figura 11 Esquema General del Modelo	58

RESUMEN

En la IEI N° 421 “Divino Niño Jesús” de la provincia de Santa Cruz, a pesar de mantener una percepción aceptable del clima y la cultura organizacional, a nivel de funcionalidad y organización también se evidencia la existencia de inadecuadas practicas organizativas debido a una gestión administrativa tradicional, a la falta de planificación en su gestión pedagógica, con participación democrática mínima y escasas políticas de gestión a favor de la calidad del servicio educativo; lo cual, poco a poco la convierte en una gestión unidireccional y restringe su participación al entorno social. Ante esta situación problema se planteó como objetivo de la investigación proponer un modelo de planificación estratégica, basado en el Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial), para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca. En ese sentido la hipótesis afirma que: Si se ejecuta un modelo de planificación estratégica basado en el Modelo EFQM entonces se mejorará la cultura organizacional de la IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca. El programa se diseñó y validó en base a sus fundamentos cognoscitivos, enfoques tecnológicos y procesos operativos. La investigación tiene alcance descriptivo propositivo, de enfoque cualitativo. El modelo sistematiza un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre sí definen a una organización teóricamente excelente, capaz de lograr y mantener los mejores resultados posibles. En sentido práctico el modelo diseñado prevé mejorar la cultura organizacional de la IEI tras la planificación estratégica y la participación de sus miembros en las actividades propuestas.

Palabras clave: Modelo, Planificación estratégica, Cultura organizacional.

(ABSTRACT)

In IEI N° 421 "Divino Niño Jesús" of the province of Santa Cruz, in spite of maintaining an acceptable perception of the organizational climate and culture, at the level of functionality and organization there is evidence of inadequate organizational practices due to a traditional administrative management, lack of planning in its pedagogical management, with minimal democratic participation and few management policies in favor of the quality of the educational service; which, little by little turns it into a unidirectional management and restricts its participation in the social environment. In view of this problem, the objective of the research was to propose a strategic planning model, based on the EFQM Model (European Model of Business Excellence), to improve the organizational culture of IEI 421 in the province of Santa Cruz in the Cajamarca region. In this sense, the hypothesis states that: If a strategic planning model based on the EFQM Model is executed then the organizational culture of the IEI 421 of the province of Santa Cruz of the Cajamarca region will be improved. The program was designed and validated based on its cognitive foundations, technological approaches and operational processes. The research has a descriptive and propositive scope, with a qualitative approach. The model systematizes a set of interrelated factors or criteria that define a theoretically excellent organization, capable of achieving and maintaining the best possible results. In a practical sense, the model designed foresees the improvement of the organizational culture of the IEI after strategic planning and the participation of its members in the proposed activities.

Keywords: Model, Strategic planning, Organizational culture.

INTRODUCCIÓN

En toda institución los trabajadores como parte de su labor interactúan a diario, compartiendo costumbres, hábitos, reglas y experiencias con sus pares. Esta convivencia les permite participar y ser parte de estas formas de vida, así mismo esta combinación de factores hace posible la presencia de una cultura organizacional, contexto que la diferencia, que la hace distinta de otras instituciones aun siendo similares. Como cada persona las instituciones poseen características, como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que las hacen únicas.

En la actualidad considerando el vertiginoso desarrollo científico y tecnológico, las instituciones educativas no pueden ser ajenas a este factor, donde la convivencia de los diferentes actores de la Educación – Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad- define el logro de metas y objetivos de las instituciones educativas. Se debe tomar en cuenta que la cultura organizacional influye en el clima institucional de las organizaciones, convirtiéndose en parte fundamental de la gestión institucional. En esa línea la planificación de estrategias como elemento de gestión hacen posible mejorar la cultura organizacional en pos de ayudar al cumplimiento de las metas institucionales se hacen cada vez más necesarias en este mundo competitivo.

En nuestro país la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas es un tema relativamente nuevo, no en la teoría, pero si en la práctica, pese que se ha posicionado como un elemento concluyente para el éxito de la institución, ya que una institución con una cultura organizacional positiva, será una institución que gestiona, que cumple sus objetivos, que logra cumplir los estándares de calidad que exigen los usuarios. Publico cada vez más cambiante, heterogéneo y exigente.

En ese sentido en el entorno educativo, es fundamental establecer una fuerte cultura organizativa que anime a sus integrantes a identificarse con apoyar una política o filosofía destinada a fomentar la colaboración multidisciplinaria y a alcanzar los objetivos de la empresa de la forma más eficiente y eficaz posible.

Se debe tomar en cuenta que la cultura organizacional influye de modo positivo o no en el clima institucional de las organizaciones, convirtiéndose en parte fundamental de la gestión institucional. En la IEI N° 421 “Divino Niño Jesús” de la provincia de Santa Cruz, el clima organizacional es percibido de manera positiva, debido a que los docentes y directivos mantienen un perfil de desarrollo constante y como característica a favor poseen predisposición a mejorar su organización; sin embargo, no se encuentran alejados de los problemas propios de una organización, ya que no poseen los conocimientos y estrategias necesarias para lograr un cambio eficaz e importante, y poder seguir avanzando. Es así que, se han evidenciado inadecuadas prácticas organizativas puesto que aún se rigen por una gestión administrativa tradicional, de la misma manera tienen un nivel de planificación muy bajo en torno a la gestión pedagógica, lo cual ocasiona una organización normativa, pero no técnica y no permite que se oriente hacia una participación democrática. En esa línea la planificación de estrategias como elemento de gestión que hagan posible mejorar la cultura organizacional en pos de ayudar al cumplimiento de las metas institucionales, se hacen cada vez más necesarias en este mundo competitivo.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal: Proponer un modelo de planificación estratégica, basado en el Modelo EFQM, para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca; teniendo en cuenta la predisposición a mantener un adecuado clima y cultura organizacional, es

que a manera de prevenir posteriores dificultades más graves y que surjan problemas irreconciliables, es que se hace la propuesta de este modelo, para contribuir en el buen manejo del ambiente institucional, así como de dotar de conocimientos en la organización y planificación a los directivos y docentes de la I.E.. En ese sentido es importante el logro de los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar la cultura organizacional de la IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca, determinar el nivel de conocimiento docente sobre planificación estratégica y cultura organizacional, diseñar un modelo de planificación estratégica, basado en el Modelo EFQM, para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca.

La hipótesis afirma que: Si se diseña y ejecuta un modelo de planificación estratégica basada en el Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) entonces se mejorará la cultura organizacional de la IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca. Para resumir, el modelo EFQM muestra que, para lograr resultados globales, una gran organización debe tener clientes satisfechos, empleados satisfechos y un impacto positivo en la comunidad en la que opera. Estos resultados sólo pueden alcanzarse mediante una gestión eficaz de los procesos de trabajo, las personas y los recursos, así como de las asociaciones estratégicas, que deben regirse por políticas y estrategias impulsadas por la alta dirección.

Esta investigación se organizó en cinco capítulos, en el capítulo I se desarrolló el diseño teórico, se presentaron los antecedentes y teorías en las que se fundamenta, capítulo II métodos y materiales aquí se localizan el tipo de diseño, la población y sus características, técnicas de recolección de datos, y los equipos y materiales usados. En el capítulo III Resultados y discusión se detallan la información relevante, sometidas a un proceso de

reflexión ante los resultados encontrados en la investigación, en el capítulo IV Conclusiones se enumera los resultados finales y concluye con el capítulo V de recomendaciones.

Por lo expuesto la autora cree conveniente proponer un modelo de planificación estratégica basado en el Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca.

CAPÍTULO I. DISEÑO TEÓRICO

1.1 Antecedentes del problema

1.1.1 Internacionales

Chaves, J. (2019). En su tesis maestra “Planificación Estratégica y su relación con el nivel de Competitividad y el Desempeño Financiero en las Pymes del sector de Plásticos en la Provincia Sabana Centro, Cundinamarca (Colombia)” presentada en la Universidad de la Sabana, estudio que entre sus conclusiones más importantes destaca la importancia de la planificación estratégica y su papel crucial en la competitividad como factor vital para el crecimiento, la sostenibilidad y el desarrollo económico en las Pymes, razón por la cual también se destaca que es esencial cuantificar y diagnosticar las brechas que afectan la competitividad en la microgestión de estas empresas, y recomienda la posibilidad de sugerir a las empresas medianas exportadoras desarrollar estrategias y/o programas, especialmente en las áreas o dimensiones de planificación estratégica, gestión ambiental, producción y operaciones; lo anterior como factores estratégicos que afecta la competitividad y el desempeño financiero de estas empresas y el desempeño global de la población.

Berdichevsky, E. (2021) En su tesis doctoral denominada: “Cultura organizacional y docentes: la vida al interior de la escuela primaria pública de Ciudad de México” en Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México. Se utilizó un cuestionario como método cuantitativo para evaluar el clima organizativo". Además, las entrevistas como herramienta cualitativa para obtener una idea de la cultura de una organización. Se descubrió que la cultura organizativa de la escuela tenía un efecto adverso en el rendimiento académico de los docentes y, como resultado, se manifiesta en una baja productividad de los estudiantes.

En conclusión: el clima y la cultura de los centros educativos estudiados están entrelazados. El estudio muestra que el entorno escolar tiene un impacto significativo en los resultados de aprendizaje de los alumnos. Aseveran que el impacto de las escuelas es aún mayor que el de los factores socioeconómicos.

1.1.2 Nacionales

Ríos, D. (2016) Concluye en su tesis denominada “El sistema de planificación estratégica y el cumplimiento de metas y objetivos relacionados al servicio de conectividad en II.EE.” Que existe una falta de alineación entre los instrumentos de planificación estratégica de MINEDU y la normativa CEPLAN, en esa misma línea el sistema de programación estratégica del sector educativo no puede cumplir con los fines y objetivos de los servicios de conectividad en los centros educativos nacionales y la educación básica regular. Recomendando fomentar acciones eficaces en el sistema de planificación estratégica del sector educativo para cumplir los metas concernientes con el servicio de conectividad en las instituciones educativas nacionales, la instrucción básica regular y adherirse a las directrices emitidas por el Centro de Planificación en 2014.

Meza, E., Ventura, K. y Villaverde, O. (2015) en su investigación titulada “Percepción de la Cultura Organizacional en los Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo” tesis para obtener el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, se determinó si hay diferencias en la percepción de la cultura organizativa presente, entre las oficinas en las que los empleados se desempeñan y las categorías de edad laboral, entre las escuelas privadas y entre la cultura organizativa deseada.

En este estudio se emplean métodos de investigación no experimentales, transversales y descriptivos. Cuatro colegios privados y 179 profesores y administradores conforman la muestra conveniente. Se han encontrado contrastes en la cultura organizativa entre las áreas, la antigüedad profesional, los colegios y los tipos de culturas de la población estudiada y la cultura preferida actual. Entre las áreas, los colegios y la muestra, hay pruebas de cultura compartida, así como una correlación entre las culturas actuales y las preferidas.

1.1.3 Locales

Huiman y Salazar (2018) Presentaron en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo la Tesis titulada “Modelo de gestión EFQM para el desarrollo de las funciones gerenciales: de liderazgo, en la planificación estratégica y alianzas estratégicas en el CEBA Karl Weiss De Ferreñafe Lambayeque - 2016”. Siendo una de sus conclusiones más importantes que coexistían carencias en el liderazgo, planificación estratégica y alianzas estratégicas, las cuales demandaban ser reforzadas en el CEBA Karl Weiss. Así mismo recomendaron que Según el modelo EFQM, debe haber una evaluación constante de la institución educativa para identificar los puntos débiles, para proponer mejoras que las fortalezcan y lograr la calidad educativa y emplear la propuesta de modelo de gestión, a través de los talleres para ayudar a optimizar los aspectos que solicitan del desarrollo de la eficacia de gestión, repercutiendo en el progreso académico de los aprendizajes de los alumnos y finalmente es importante constituir una comisión de docentes capacitadores que actualicen a los trabajadores de la institución en situaciones referidos a liderazgo, planificación y establecer alianzas estratégicas con las instituciones.

Marín, A. (2018) En su tesis *“Cultura organizacional y desempeño laboral en la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque”* presentada en la Universidad César Vallejo sede Chiclayo concluyó que es evidente que los colaboradores de GEREL tienen un bajo nivel de cultura organizativa, y su nivel de rendimiento laboral también es bajo, en el mismo sentido se encuentran la dimensión producción, la capacidad de relaciones interpersonales, iniciativa profesional, trabajo en equipo y en organización, carecen de los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades de manera que maximicen la eficiencia, los empleados carecen de la capacidad de adaptarse al cambio y su falta de iniciativa laboral oscurece su capacidad para resolver problemas. Se recomendó a la gerencia regional de educación de Lambayeque que, a través del equipo de trabajo, estableciera mecanismos que ayudaran a cultivar una cultura organizacional en el lugar de trabajo.

1.2. Base Teórica

1.2.1. MODELO DE GESTIÓN E.F.Q.M.

El Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) para alcanzar la excelencia, este modelo no normativo se basa en la calidad total y se esfuerza por ser diferente. El sistema de gestión de una organización debe evaluarse en función de los criterios del modelo para ver hasta dónde ha avanzado. Una vez que la empresa lo adquiera, será reconocida por las organizaciones públicas por su dedicación a la excelencia de la gestión.

El Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, su crecimiento en 1991 en concordancia con los modelos Malcolm Baldrige en los EE.UU. y el premio Deming en Japón, como marco para la autoevaluación de las organizaciones y como base para evaluar

las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad, que fue concedido por primera vez en 1992. En 1999 y tras un proceso de revisión que duró dos años se presentó la versión actual del modelo que pasó a denominarse Modelo EFQM de Excelencia.

La EFQM instituye una institución hipotéticamente excelente, capaz de lograr y mantener los mejores resultados alcanzables, utilizando un conjunto de factores y criterios interrelacionados. En general, el modelo EFQM nos dice que una gran empresa que tiene clientes satisfechos, empleados felices y contribuye al crecimiento de la comunidad en la que se aplica ha logrado resultados globales de excelencia. Como resultado de estos esfuerzos, debemos gestionar eficazmente nuestros procesos de trabajo, el personal, los recursos, las alianzas y las políticas y estrategias impulsadas por el liderazgo de la dirección para lograr estos resultados.

1.2.2. TEORÍA DEL APRENDIZAJE SITUADO

Entendemos como cultura organizacional aquellas normas y valores que gobierna una institución y rige las interrelaciones con ellos y los demás miembros de la sociedad, convirtiéndose así en la base de la gestión institucional. Una cultura organizacional positiva es aquella que prioriza la convivencia saludable entre sus miembros, situación que haga posible el logro de metas y objetivos institucionales, en este punto la Teoría del Aprendizaje Situado cobra una gran importancia pues a través de proyectos orientados a problemas que requieren métodos analíticos que tienen en cuenta todos los tipos de relaciones y enlaces, pretende promover el trabajo en equipo y el trabajo cooperativo. Debido a que la enseñanza siempre se realiza en un contexto social, este tipo de aprendizaje requiere un determinado nivel de pertenencia a ese contexto. Estos tres aspectos de una comunidad de práctica (pertenencia, participación y práctica) son la base del binomio enseñanza-aprendizaje.

Para los autores Hernández & Díaz (2015) “el Aprendizaje Situado una estrategia educativa de un constructivismo integral que busca formar personas desde y para la realidad.” El aprendizaje "situado" se define como un método de enseñanza que hace hincapié en la aplicación de situaciones cotidianas para resolver problemas del mundo real. Por otro lado, este tipo de aprendizaje hace hincapié en la importancia del contexto sociocultural en la adquisición de habilidades y competencias, mientras intenta resolver los problemas cotidianos con una perspectiva colectiva.

1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Planificación estratégica

Herramienta de gestión que permite a las instituciones alcanzar su metas y objetivos, a través del uso eficiente y eficaz de los recursos, así mismo la prepara para afrontar los cambios del futuro, haciéndolas competitivas en el tiempo. En ese sentido se afirma que la planificación es un proceso a largo plazo y en curso que establece la dirección de una organización y minimiza el riesgo ante el cambio.

Cantón (2004), la planificación estratégica es un método que puede utilizarse por cualquier organización educativa que quiera evitar la improvisación y estar sometida a una previsión del futuro y sus resultados. “Es una manera de afrontar los cambios, no es la única por supuesto, pero en un entorno donde impera la incertidumbre, la planificación estratégica empieza a ser una gran aliada para formar parte de las organizaciones proactivas.”

Para M, Fernández. (2001), “la planificación es un sistema abierto que surge con el propósito de marcar la hoja de ruta de la propia institución en un periodo de medio y largo plazo, en un contexto donde conviene adelantarse en el tiempo, asumiendo una actitud proactiva que favorecerá hacer frente a la fuerte competitividad que se nos avecina.”

La planificación estratégica se enmarca en un estilo de orientación conocido como gestión estratégica y radica en la instrumentalización técnica y razonada del plan político de planificación, a través de la cual se toman elecciones en alineación de los resultados esperados y que configuran lo que la institución quiere conseguir para constituir su propia visión o imagen futura.

En este sentido, M, Fernández. (2001), se refiere a un objetivo que aporta valor a los padres, educadores y estudiantes, que se manifiesta mediante el desarrollo de ventajas competitivas, la demostración de flexibilidad, la innovación y la anticipación del cambio, y la evitación de pérdidas, que son comunes en muchas instituciones educativas. De este modo, podemos evitar una desconexión entre las decisiones de la institución y su razón de ser. Siendo necesario tener unos objetivos comunes y trabajo en equipo, sin intromisiones y eficiente.

Carlés (2004) Para ser exitosas las organizaciones necesitan, instituir un sistema de planificación y dirección conveniente “que permita desarrollar una imagen y una cultura de calidad que oriente no solo los elementos técnicos, sino también la planificación estratégica de todas las actividades que desarrolla, en la gestión de los medios y recursos que utiliza, en los procesos que pone en juego en el cumplimiento de su misión.”

1.3.2 Finalidades de la planificación estratégica

Verificar un conjunto de datos sobre los procesos pertinentes de la organización (sobre consumidores, vendedores, trabajadores, competencia, guías de gestión, demográfico, etc.) que deben servir de base para definir el porvenir esperado de la organización.

Precisar el escenario próximo a mediano y largo plazo de la institución a través del establecimiento de la misión, la visión, los valores compartidos y los principios estratégicos que deben formalizar el proyecto o el modelo organizativo de la institución, con especial énfasis en las características distinguidoras que procura desarrollar en comparación con instituciones similares.

Realizar un análisis de los datos para identificar los puntos fuertes y débiles de la organización (análisis interno) y las amenazas y oportunidades (análisis externo) y determinar el establecimiento de Objetivos Estratégicos; es decir, para alinear las directrices de acción de la organización con su entorno y necesidades.

Crear una estrategia de comunicación interna y externa, tanto para el proceso de planificación como para los resultados, que permita un aumento de la participación y la adhesión de todas las entidades organizativas, estandarizar los mensajes emitidos para garantizar la comparabilidad y el fortalecimiento de los objetivos estratégicos.

Crear un sistema de control y seguimiento para evaluar el grado en que se cumplen las estrategias y objetivos esperados y para proporcionar una retroalimentación al sistema.

Beneficios de contar con un Plan Estratégico

1.- Mejora el rendimiento de la institución 2.- Resulta estimulante para sus miembros. 3.- Les permite considerar el futuro, imaginar nuevas oportunidades y desafíos, centrarse en la misión de la organización y guiar eficazmente su dirección, facilitando así la dirección y el liderazgo. 4.- Permite a las organizaciones abordar sus cuestiones primarias, como los recursos humanos, los recursos financieros, etc. 5.- Implica un aumento de la participación, una mejor comunicación y coordinación entre niveles y una mejor capacidad de gestión, entre otras cosas.

1.3.3. Cultura organizacional

Es el patrón común de conductas, creencias, y valores de los miembros de una organización. Rige las interrelaciones con ellos y los demás miembros de la sociedad, convirtiéndose así en la base de la gestión institucional. Como en todas las organizaciones, incluidas las educativas, se buscan con ansia los métodos para implicar y mejorar el talento humano. No sorprende que sean precisamente las personas las que inician los procesos y gestionan la calidad de los objetivos y políticas planificadas una vez que se motivan en las instituciones. El nivel de compromiso y coherencia de cada miembro garantiza que, a través de sus competencias, contribuyen a la mejora y resolución de los conflictos actuales y potenciales. En esa línea, la alta dirección responsable de los servicios educativos de una institución desarrollará no sólo niveles de creatividad que puedan aplicarse continuamente, sino también tecnologías y formación adecuada y relevante según el contexto, las necesidades y las personas implicadas que forman parte del recinto educativo.

Es así que una cultura organizativa de calidad se fundamenta en la base de factores como la motivación de los empleados, el desarrollo de habilidades y la adquisición de equipos especializados para el trabajo en cuestión. Según Robbins (1999) “la cultura organizacional

se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras”. Es una referencia a un sentido de pertenencia, o a una identidad individual. La cultura de una organización puede definirse además de su identidad, se incluye el trabajo en equipo, la toma de decisiones que tienen en cuenta las consecuencias a largo plazo para la institución y otras características como el control del proceso, la gestión del riesgo, el trabajo en resultados y objetivos, etc.

Gálvez (2007) afirma que “las experiencias de la comunidad educativa junto con las expectativas que tienen los miembros de dicha comunidad forman la cultura escolar, por lo que el conocer cuáles son los cambios que se producen en la cultura escolar permite desarrollar formas nuevas de actuar, y emplear estrategias innovadoras que se adecúen a cada centro educativo.” Para tener una mejor idea de lo que es la cultura escolar, es útil pensar en ella como un conjunto de creencias y valores compartidos que tienen un impacto directo en el vestido de los estudiantes, en la forma en que los profesores llevan a cabo su trabajo, etc. (Schoen y Teddlie, 2008, citados en Sepúlveda, 2012).

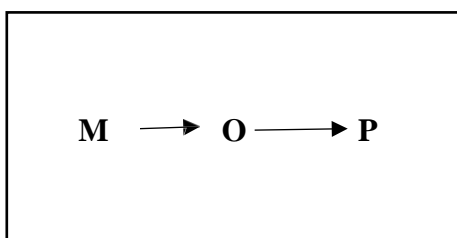
Morales et al. (2012) para estos autores existen dos puntos de vista distintos sobre el concepto de cultura organizativa educativa, según una serie de estudios bibliográficos consultados: “una que se centra en el comportamiento, lenguaje y productos utilizados por los miembros de la comunidad educativa; y otra que aborda las ideas, valores y creencias que tienen en común dichos miembros.”

CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. Diseño de investigación

H, Sutton & V, Ruíz, (2013) “Las investigaciones diagnósticas o propositivas se basan en la descripción de datos recopilados y acontecimientos observados que posteriormente se organizan, tabulan, representan y describen para subsiguientemente proponer una solución” El procedimiento de estudio elegido para la presente investigación fue descriptivo propositivo de tipo no experimental con un enfoque cualitativo. Las técnicas e instrumentos que hicieron posible recopilar los datos necesarios para adquirir y discutir resultados fueron la observación, una encuesta y una entrevista semiestructura. Dichos instrumentos y la propuesta fueron validadas a través de juicio de expertos.

Desde esta premisa se empleó el diseño descriptivo propositivo de tipo no experimental con un enfoque cualitativo.



En donde:

M= Muestra en quién se realiza el estudio

O= Observación relevante de la muestra de estudio

P= Propuesta de un modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población:

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) Manifiesta que la población o universo “es el conjunto de elementos o casos que se relacionan con determinadas características” (pg.174).

La delimitación de la población de estudio ha tomado en consideración a la totalidad de los docentes la IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca., es decir: cuatro docentes participantes.

2.2.2. Muestra:

Dado que la población es pequeña y homogénea, nos enfrentamos a una población de muestra, que se define como sigue: cuatro docentes participantes

2.3 Materiales, Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.

2.3.1 Encuesta:

Arias (2012) “La encuesta es una técnica que permite al investigador obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en concordancia a un tema en particular” La encuesta fue aplicada a cuatro personas en total, donde existen mujeres cuyas edades, están comprendidas en el intervalo de 25 - 64 años, de profesión docentes del nivel inicial, que laboraron como maestras el último año en IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca. La encuesta se realizó a través de los cuestionarios de Google y constó de un total de diez preguntas, teniendo una duración aproximada de un minuto por respuesta, siendo un total de diez minutos por encuesta.

2.3.2. Entrevista:

Con la entrevista se conoció de manera más profunda la percepción de las docentes de la institución educativa inicial 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca. Por la actual coyuntura sanitaria que vivimos en pandemia se realizaron a través de plataformas digitales como Google meet, Zoom y vídeo llamadas.

En la ejecución de la entrevista semi estructurada se abordaron cuatro ejes temáticos:

- 1.-La percepción docente sobre la planificación estratégica.
- 2.- La forma y uso de la planificación estratégica.
- 3.- Cultura organizacional.
- 4.- la vinculación entre planificación estratégica y la cultura organizacional.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Presentación de Resultados

En el presente capítulo se presenta a detalle los resultados hallados respecto a las variables de estudio y los objetivos planteados. En primer lugar, se realizó el análisis de las variables: Planificación estratégica y Cultura organizacional; luego se llevó a cabo la evaluación de dichas variables mediante la aplicación de una encuesta y entrevista. Al final, con los resultados obtenidos se realizó la propuesta de un programa de Modelo de planificación estratégica para mejorar la Cultura organizacional de la I.E.I. 421, provincia de Santa Cruz – Cajamarca.

3.1.1 Encuesta:

“La encuesta es una técnica que permite al investigador obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en concordancia a un tema en particular” (Arias, 2012, pg.71).

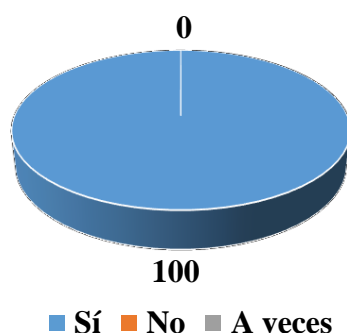
Encuesta realizada a docentes de nivel inicial que laboraron en el último año en la I.E.I 421 de la provincia de Santa Cruz-Cajamarca.

Fuente: Elaboración propia

Número de Población muestral: 04 docentes

Figura 1

Importancia de la Planificación estratégica para las Instituciones Educativas



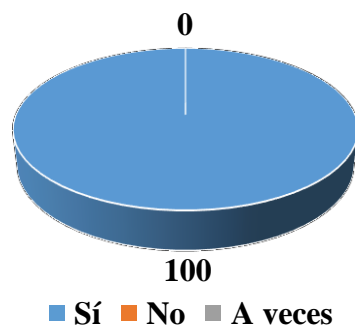
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la importancia de la Planificación estratégica para las Instituciones educativas. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

El total de los docentes encuestados considera que la planificación estratégica es importante para las Instituciones educativas.

Figura 2

Importancia de la Cultura organizacional para las Instituciones Educativas



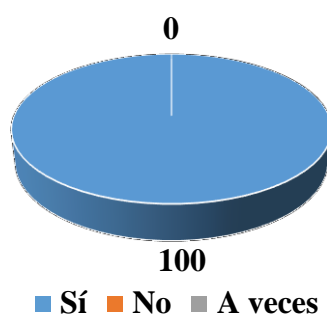
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la importancia de la Cultura organizacional para las Instituciones educativas. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

El 100% de los docentes encuestados considera importante la Cultura organizacional para las Instituciones educativas.

Figura 3

Vinculación entre Planificación estratégica y Cultura organizacional



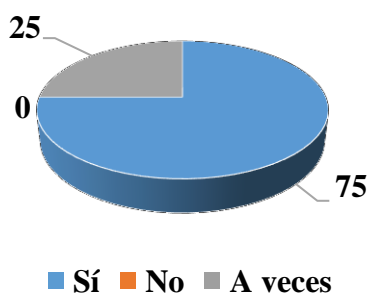
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la vinculación entre Planificación estratégica y Cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

El 100% de los docentes considera que existe vinculación entre Planificación estratégica y Cultura organizacional

Figura 4

Correcta Planificación estratégica en la I.E.I.



La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la existencia de una correcta planificación estratégica en la I.E.I. de labor Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

Del total de los encuestados, 75% cree que existe una correcta planificación estratégica en la I.E.I. donde labora, mientras que el 25% restante refiere que esa situación se presenta A veces.

Figura 5

Vinculación entre planificación estratégica y gestión



La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la vinculación entre Planificación estratégica y gestión.

Fuente: Elaboración propia (2021)

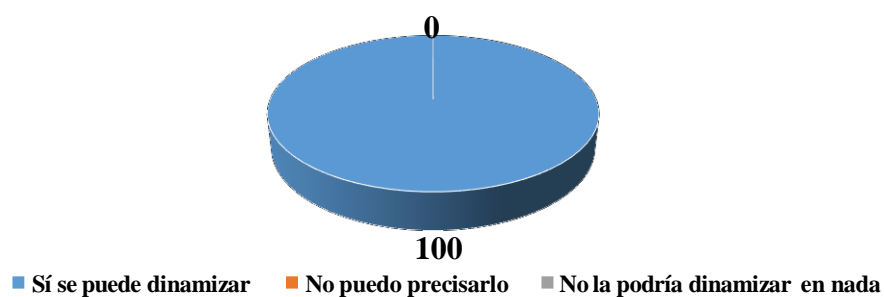
Interpretación:

El 100% de los docentes encuestados considera que sí existe vinculación entre planificación estratégica y gestión.

Figura 6

Planificación estratégica y fortalecimiento de la Cultura organizacional de la

I.E.I 421



La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la Planificación estratégica para fortalecer la Cultura organizacional de la I.E.I. 421. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

El total de los docentes encuestados considera que la planificación estratégica sí puede dinamizar la cultura organizacional de la I.E.I. 421.

Figura 7

Conocimiento de los beneficios de la planificación estratégica por parte de los compañeros docentes



La figura muestra en porcentajes la opinión docente respecto al conocimiento de sus compañeros docentes sobre los beneficios que brinda la planificación estratégica. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

De la totalidad de encuestados, se evidencia que 75% considera que sus compañeros docentes sí conocen los beneficios que brinda planificar estratégicamente, mientras que 25% refiere que este conocimiento no se presenta mucho.

Figura 8

Percepción de la comodidad con la cultura organizacional por parte de la comunidad docente de la I.E.I. 421



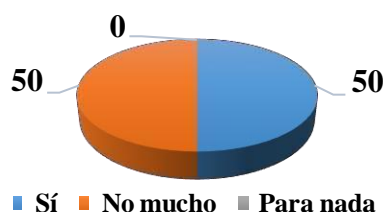
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la comodidad con la cultura organizacional que percibe toda la comunidad docente. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

El 100% de los encuestados considera que la comunidad docente sí se siente cómoda con la cultura organizacional de la I.E.I. donde laboran.

Figura 9

Realización de actividades por parte de los directivos de la I.E.I. para fortalecer la cultura organizacional



La figura muestra en porcentajes la opinión docente la realización de actividades por parte de los directivos de la I.E.I. para fortalecer la cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

Del total de encuestados, el 50% refiere que los directivos si realizan actividades que fortalecen la cultura organizacional, y el 50% restante manifiesta que no mucho.

Figura 10

Utilidad de ejecutar la propuesta de un modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la I.E.I. 421 de Santa Cruz – Cajamarca.



La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la utilidad de ejecutar una propuesta de un modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la I.E.I. 421 de la provincia de Santa Cruz - Cajamarca. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

De los encuestados, el 100% afirma que sí es útil la ejecución de una propuesta de un modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la I.E.I. 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca.

3.1.2 Entrevista

La entrevista permitió conocer las ideas específicas de los docentes de la institución educativa inicial 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca sobre el tema investigado. Por la actual coyuntura sanitaria a causa de la pandemia, las entrevistas se realizaron a través de plataformas digitales como Google meet, Zoom y vídeo llamadas. En la ejecución de la entrevista semi estructurada se abordaron cuatro ejes temáticos: 1.-La percepción docente sobre la planificación estratégica. 2.- La forma y uso de la planificación estratégica. 3.- Cultura organizacional. 4.- la vinculación entre planificación estratégica y la cultura organizacional.

DOCENTE 1:

UT 01: Percepción docente sobre la planificación estratégica.

Los docentes debemos tener vocación para atender a nuestros niños, entender sus necesidades y respetar sus diferentes características, nuestra planificación debe ser de acuerdo a la realidad de cada niño, así lograr las competencias que están en el currículo.

UT 02: La forma y uso de la planificación estratégica en la IEL.

Los niños son únicos y especiales, desde muy pequeños debemos incentivar la investigación en las aulas para realizar algunos experimentos, a través de su imaginación y creatividad puedan descubrir grandes cosas.

UT 03: Percepción sobre cultura organizacional.

Debemos respetar sus costumbres, tradiciones además de su forma de hablar, forma de pensar y de las distintas formas de expresarse que tienen los niños, además de entender la alegría que sienten cuando respetamos sus decisiones.

U T 04: Vinculación entre planificación estratégica- gestión y cultura organizacional.

Los dos conceptos son muy importantes porque nos ayuda en nuestra labor como docentes, para que los niños logren desarrollar sus competencias, capacidades y logren tener mejores aprendizajes.

DOCENTE 2:

UT 01: Percepción docente sobre la planificación estratégica.

Es cuando nosotros cómo docentes tenemos una noción de acuerdo a la vocación, liderazgo como docentes tenemos que tener en cuenta los intereses y necesidades de nuestros niños de acuerdo a sus características acorde a su edad haciendo uso a las teorías y el currículo nacional la cual es flexible y diversificado para lograr las competencias.

UT 02: La forma y uso de la planificación estratégica en I.E.I.

La forma que se da en la I.E.I, la investigación como maestra ya sea usando una planificación estratégica operativa normativa que se puede aplicar de las actividades que hacemos todos en conjunto.

UT 03: Percepción sobre cultura organizacional.

Es una noción que puede ser verdadera o falsa la cual podemos hacer a las costumbres formas de pensar hábitos que se hace en la institución educativa siempre se tiene sus diferencias.

UT 04: Vinculación entre planificación estratégica- gestión y cultura organizacional.

La vinculación que existe entre ellos es que, la planificación estratégica, la gestión y cultura tienden a depender del uno al otro ya que los dos tienen una misión y objetivos al lograr llegar al éxito.

DOCENTE 3:

UT 01: Percepción docente sobre la planificación estratégica.

La planificación estratégica cumple un factor sumamente importante ya que es parte de una labor en la que se interactúa a diario compartiendo y enseñando una serie de costumbres, hábitos, reglas y experiencias.

UT 02: La forma y uso de la planificación estratégica en la I.E.I.

Dentro de la Institución Educativa se planifica de manera conjunta con todos los docentes y la comunidad educativa, así mismo del empleo de buenas estrategias para mejorar en muchos aspectos.

UT 03: Percepción sobre cultura organizacional.

En la cultura organizacional está en pos de ayudar al cumplimiento de las metas institucionales, en ese sentido es en gran relevancia la puesta en marcha de una cultura organizacional y tradicionalista, en su forma de hablar, en su forma de pensar y cuando respetamos las decisiones de cada docente.

U T 04: Vinculación entre planificación estratégica- gestión y cultura organizacional.

Los dos conceptos son muy importantes y están vinculados porque ambos nos ayudarán a mejorar en la manera de organizarse cómo docente y en armonía sabiendo que el organizarse es de suma importante.

DOCENTE 4:

UT 01: Percepción docente sobre la planificación estratégica.

En la Institución Educativa lo que es planificación estratégica en esa línea de planificación que la gestión administrativa y este orientada a una participación democrática.

UT 02: La forma y uso de la planificación estratégica en la IEI.

En la Institución Educativa Inicial DIVINO NIÑO JESUS, de la provincia Santa Cruz nos falta planificar en conjunto, tener estrategias significativas y orientación para participar democráticamente.

UT 03: Percepción sobre cultura organizacional.

En este sentido es de gran relevancia la puesta de marcha de nuestra cultura organizacional positiva, será una institución que gestiona que cumpla con sus objetivos que haga cumplir los estándares de calidad.

UT 04: Vinculación entre planificación estratégica- gestión y cultura organizacional.

Es importante la vinculación entre planificación estratégica gestión y cultura organizacional, influye de manera positiva en el clima institucional convirtiéndose en parte fundamental en la gestión institucional.

3.2 Discusión de Resultados

En esta sección se analizó la información obtenida como producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, teniendo en consideración el vínculo estrecho con los objetivos e hipótesis de investigación, planteados al inicio. La información se describe e interpreta de la siguiente manera:

Se inició discutiendo sobre los resultados de la encuesta de 10 preguntas, que se aplicó a 04 docentes mujeres, cuyas edades se encuentran comprendidas en un intervalo de 25 a 64 años, docentes de nivel inicial que laboraron el último año en la I.E.I. 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca. En un segundo momento se discuten los resultados obtenidos de la entrevista realizada a dichas docentes.

3.2.1 De la encuesta

Importancia de la Planificación estratégica para las Instituciones Educativas

Sobre la Pregunta N°01 ¿Considera importante la planificación estratégica para las instituciones educativas? El 100% de las docentes encuestadas refiere que Sí es importante la planificación estratégica en las I.E. Como se puede observar, la planificación estratégica se considera un factor importante para el buen desarrollo de la gestión pedagógica, ya que al tener establecidos los parámetros, actividades detalladas, planes de acción frente a eventualidades, y demás recursos, se puede enfrentar con mayor claridad y facilidad las dificultades futuras que puedan presentar dentro de la Institución Educativa.

Y esto resulta ser de gran relevancia para la organización de la institución y el proceso educativo que de ella deviene, precisamente porque los modelos tradicionales y poco flexibles aún siguen vigente y no permiten poder avanzar hacia mejores horizontes en la educación. Al respecto, Pachas (2019) argumenta que es fundamental construir una planificación estratégica, ya que ayudará a realizar juicios adecuados ante una variedad de

acontecimientos que pueden poner en peligro la institución o la empresa. La planificación estratégica evitará el empirismo, es decir, no esperará a que se produzcan acontecimientos dolorosos para aprender u obtener información, ya que prevé los posibles obstáculos o riesgos.

Por su lado, Carriazo, Pérez y Gaviria (2020) refieren que sin planificación, la educación es como construir una casa sin un plano o escribir un libro sin un primer borrador. Educar es un arte que requiere perseverancia, análisis razonable, pensamiento crítico y creatividad. En la educación, la planificación es fundamental para garantizar el éxito y la calidad de las actividades. Quedan en evidencia la importancia de planificar de manera estratégica dentro de las instituciones, puesto que representa muchas oportunidades de crecimiento y mejora a la situación actual de dificultades; cabe recalcar, que el beneficio es para todos los integrantes de la organización, en este caso los actores principales de la educación (directivos, docentes, alumnos y familia)

Importancia de la Cultura organizacional para las Instituciones Educativas

En cuanto a la Pregunta N°02 ¿Considera importante la cultura organizacional para las instituciones educativas?, el total de los participantes respondió que Sí es importante la cultura organizacional en las Instituciones educativas. Lo que hace notar el conocimiento y consideración que presentan los docentes de la I.E.I. 421 respecto a la importancia de estos conceptos nuevos pero que son parte de la reforma educativa que proveerá de múltiples herramientas para sobresalir y conducir hacia una educación de calidad.

Con relación a ello, Burbano (2020) refiere que la cultura empresarial es importante porque permite que el conocimiento de una organización se adapte y se dirija hacia la mejora, siempre en favor de los demás; por lo tanto, la perspectiva del profesor al aceptar la cultura

organizacional como estrategia para la mejora de la organización educativa es decisiva, en el logro de metas u objetivos mayores para la institución y sus empleados.

Además agrega que, la cultura organizacional y su importancia en las instituciones educativas son indispensables para el logro e incremento de la excelencia educativa, aquí radica su relevancia en ser promovida y aplicada dentro de las diferentes instituciones educativas, ya que de ella depende parcialmente el desarrollo de la misión y visión de estas organizaciones, que en definitiva dependen de dicha cultura para el perfecto cumplimiento de los objetivos institucionales. El mantener una cultura organizacional adecuada permite el crecimiento como organización educativa, al tener metas concretas, guiarse de los valores, la misión y visión establecidas y que hacen diferente a la institución y sus integrantes.

Vinculación entre Planificación estratégica y Cultura organizacional

Respecto a la Pregunta N°03 ¿Cree usted que existe vinculación entre la planificación estratégica y cultura organizacional?, el 100% de las docentes mencionan que Sí existe vinculación entre planificación estratégica y cultura organizacional. Es evidente el conocimiento y conciencia respecto al tema tratado, ya que se reconoce la relación estrecha que implica a la planificación estratégica y su influencia dentro de la cultura organizacional, al momento de buscar una sensación de bienestar institucional y poseer un adecuado nivel de control sobre las actividades a realizar y sobre las posibles dificultades futuras.

Para referirse al tema, Vega (2006) menciona que es esencial que la planificación estratégica se asimile e integre en la cultura de una organización, ya que regula y guía las actitudes y el comportamiento de los individuos a través de un proceso activo de internalización, apropiación, asimilación, aprehensión y aprendizaje. Es necesario recalcar que la cultura organizacional proviene y se desarrolla en la convivencia constante y el intercambio de ideas, actitudes, valores, etc. Por tanto, la planificación juega un papel esencial

para encaminar el trabajo al hacer una síntesis de todo lo que ofrecen los integrantes de la institución; de esta manera, como ya se ha mencionado, se espera obtener resultados favorables en el proceso de enseñanza aprendizaje y en la gestión administrativa y pedagógica también.

Para las docentes de la IEI N° 421 existe una relación directa entre la planificación estratégica y la cultura organizativa en las instituciones, lo que permite afirmar que la planificación estratégica es un aspecto integral de las acciones y experiencias cotidianas de ellos miembros de la institución, que permite estructurar la institución en torno a las normas y la práctica de valores institucionales.

Correcta Planificación estratégica en la I.E.I.

Según la Pregunta N°04 ¿Cree usted que existe una correcta planificación estratégica en la I.E.I. donde labora? del total de encuestados, 75% refieren que Sí existe una correcta planificación estratégica en la I.E. donde laboran, mientras que el 25% restante considera que esto ocurre a veces. Los resultados evidencian que un porcentaje significativo de docentes consideran que sí existe una correcta ejecución de la planificación estratégica dentro de su centro de labores, no obstante existe un importante porcentaje en términos cualitativos, que considera que sólo a veces ocurre esta situación; lo que deja ver que aunque exista conocimiento sobre estos aspectos y además considerarlos importantes, aún se presentan deficiencias en su puesta en práctica, razón por la cual se generan las dificultades identificadas y ya mencionadas dentro de la institución educativa. Situación preocupante presentada en mayor o menor grado en las instituciones educativas del país. Debido a su vocación académica y científica, una institución educativa está obligada por su naturaleza a mejorar la calidad de los servicios educativos que presta a la sociedad.

Por ello, como advierte Carlés (2004), “es vital recopilar datos precisos, fiables y útiles, a través de un proceso continuo y dinámico, y desarrollar una gestión holística y una estructura organizativa mediante el establecimiento de un proceso de toma de decisiones, la priorización de actividades y la evaluación de resultados.” (citado por Fuster, 2008) en ese sentido la planificación en la IEI N° 421 debe ser un proceso a conciencia y estructurado mediante técnicas y herramientas confiables que permitan un trabajo destacado; se debe tener en cuenta el análisis principal de la situación institucional, ya que la cultura en cada una no es la misma, a pesar de tener similitudes. Entonces, teniendo en cuenta estos y otros aspectos que engloban la misma organización educativa, se podrá llevar a cabo una planificación estratégica de calidad y que brinde beneficios a todos.

En tal sentido, Fuster (2008) menciona que para construir una planificación sólida, primero debemos identificar y creer en las razones o motivos para realizar cambios con el fin de optimizar los recursos de la organización. Esto servirá de impulso para desarrollar una estrategia estratégica. Además, dentro de este entendimiento, es vital asegurar el compromiso de los miembros de antemano para garantizar que todas las actitudes, acciones y predisposiciones apoyen el proceso; de lo contrario, su ejecución se verá comprometida.

Vinculación entre planificación estratégica y gestión

Con respecto a la Pregunta N°05 ¿Cree que existe vinculación entre planificación estratégica y gestión? el total de docentes encuestadas afirma que Sí existe vinculación entre planificación estratégica y gestión. Para todos los encuestados es evidente la existencia de la vinculación entre planificación estratégica, que implica establecer metas a cumplir y organizar las actividades que encaminen a ello, teniendo en cuenta las características esenciales de cada institución- cultura organizacional- y de esa forma prever los riesgos posibles para diseñar un plan estratégico que logre afrontarlo con éxito; y gestión, que es la manera en la que se lleva a cabo el manejo de la institución, mediante estrategias que beneficien a la población educativa. Cabe precisar que para que se lleve a cabo una correcta gestión educativa, se necesita planificar correctamente de forma estratégica, todas aquellas actividades que son necesarias para conllevar a la institución a un logro mayor.

Por tal razón, Romero (2016) hace referencia que la planificación estratégica debe considerarse una herramienta de gestión, ya que se adapta a las características de los centros escolares incluidos en su población de estudio, que operan en un entorno cambiante con recursos decrecientes y responsabilidades sociales crecientes. La planificación estratégica permite al director de la escuela gestionar los recursos disponibles para alcanzar el objetivo y la visión de la organización con mayor autonomía, utilizando el conjunto de estrategias desarrolladas a partir del análisis de la situación de la organización. En esa misma línea se hace evidente un trinomio entre la planificación estratégica, la cultura organizacional y la gestión institucional unificados para maximizar los resultados y el logro de objetivos.

Planificación estratégica y fortalecimiento de la Cultura organizacional de la I.E.I 421

Según la Pregunta N°06 ¿Cree usted que planificar estratégicamente puede fortalecer la cultura organizacional? el 100% de las docentes encuestadas menciona que Sí se puede dinamizar la cultura organizacional por medio de la planificación estratégica. Conforme se evidencia en los resultados presentados, la totalidad de docentes considera que planificar estratégicamente sí puede fortalecer la cultura organizacional; teniendo en cuenta que la organización y previsión de actividades dentro de la escuela, contribuye a que se logre un nivel de compromiso institucional elevado, adecuadas relaciones y comunicación interpersonal, intra e intergrupala, situación beneficiosa para la cultura organizacional.

En ese sentido, López (2000) refiere que la planificación estratégica ayuda a identificar las vulnerabilidades y las amenazas, lo que a su vez ayuda a definir los objetivos y el uso más eficiente de los recursos; evitando que los esfuerzos se dispersen y concentrándose en áreas específicas para asegurar la misión primaria de una educación de calidad. Se trata de construir, ante todo, una mentalidad estratégica que reconozca que toda elección debe tener en cuenta los recursos, las opciones y el entorno existente y futuro.

Asimismo, Meza-Ariza y Camargo (2015) mencionan que la cultura organizacional de la empresa está alineada con la planeación estratégica, en virtud de que el personal entiende y se identifica con los parámetros organizacionales; sin embargo, sus hallazgos indican algunas desviaciones entre la cultura organizacional y las directrices corporativas. Por su parte, García (2014) afirma que la planificación estratégica cumple con su misión de proporcionar un soporte metodológico a la gestión educativa, en la que se define la dirección a tomar para el beneficio colectivo. Para ello, describe la interacción de la organización con su entorno y la evolución de la visión de los individuos que participan en el arte de la

educación. Es decir se requiere un personal motivado, consciente y dispuesto a participar en la aplicación de las ideas para que la cultura organizativa sea placentera y compartida.

Conocimiento de los beneficios de la planificación estratégica por parte de los compañeros docentes

La Pregunta N°07 ¿Considera que actualmente sus compañeras conocen los beneficios que brinda planificar estratégicamente? El resultado refleja que el 75% de los encuestados afirma que sus compañeros docentes Sí conocen los beneficios de la planificación estratégica, pero el 25% que resta considera que sus colegas No conocen mucho de estos beneficios. Estos resultados evidencian que la gran mayoría considera que dentro del plantel educativo, se tiene conocimiento respecto a los beneficios que posee planificar de manera estratégica, lo cual implica un crecimiento y solución de diversos problemas que se generan dentro de la institución. Cabe mencionar que la planificación posee múltiples características que la convierten en un modelo importante en la conducción de la institución, formando parte de la gestión educativa, y que de la misma manera aporta beneficios que conllevan a una mejor cultura organizacional, un adecuado control de imprevistos, y ello a su vez permite una educación del nivel esperado.

Respecto a lo antes mencionado, García (2014) refiere que es posible que la planificación estratégica de la escuela se esté pasando por alto debido al alto grado de dependencia del Estado y a la falta de una comprensión profunda de su intencionalidad, ya que sólo se perciben las funciones de gestión como asesoramiento, acompañamiento pedagógico, orientación, control y evaluación. Se trata entonces de analizar los cambios reales y potenciales del entorno, las capacidades o recursos, las expectativas de crecimiento y desarrollo, y los objetivos de la escuela establecidos en el marco cultural, económico y

político predeterminado. Y, a partir de estos estudios, describir los ajustes y adaptaciones que deben realizarse dentro de la organización para adaptarse a la nueva realidad.

Este mismo autor complementa su idea haciendo hincapié en que la planificación estratégica de los proyectos de autogestión podrían dar lugar a un aumento de la dependencia externa, a un mal asesoramiento del proyecto, al incumplimiento de los objetivos, a la desviación de la misión y la visión, a la insuficiente participación de la comunidad educativa, a la escasez de recursos, al aumento del conformismo, a la desconexión entre la teoría y la realidad y a la insatisfacción de los alumnos.

Por ello es sumamente importante conocer el manejo adecuado de estos temas complejos pero necesarios, ser concientes que sólo con un adecuado cambio se observarán las mejoras que requiere la educación; además de saber lo beneficioso que sería aplicar estas herramientas y con ello generar mucho más la motivación y compromiso de los docentes y directivos para ponerlos en práctica durante su ejercicio pedagógico.

Percepción de la comodidad con la cultura organizacional por parte de la comunidad docente de la I.E.I. 421

De acuerdo a la Pregunta N°08 ¿Cree usted que la comunidad docente se siente cómoda con la cultura organizacional de la I.E.I. donde laboran?, la totalidad de docentes encuestadas refieren que la comunidad docente Sí se siente cómoda con la cultura organizacional. Esto evidencia la aceptación en cuanto a la forma en la que se lleva a cabo y se ha construido la cultura organizacional de la institución, no obstante, ya es conocido el análisis realizado al inicio de la investigación, y se ha podido vislumbrar diversas dificultades en torno a este tema en específico; esto puede deberse a la concepción antigua de un modelo tradicional de gestión y educación, que no permite extender los conocimientos y

oportunidades para la consecución de metas actuales, o que exista una adecuada cultura organizacional pero que el tema de la planificación estratégica esté influyendo de manera no deseada en la misma.

Hoy en día, las organizaciones deben construir estructuras más adaptables al cambio y que permitan que éste se produzca como resultado del aprendizaje de sus miembros. Esto implica crear entornos que favorezcan el desarrollo de equipos de alto rendimiento, comprender que el aprendizaje en equipo supone un valor añadido al trabajo y aumentar la flexibilidad al cambio con una amplia visión de la creatividad. (Gallegos, 2012)

Así también, Bueno (2003) hace hincapié en la necesidad de tratar a las personas como seres humanos y no sólo como contribuyentes a la tarea realizada o asignada, o porque tienen cargos organizativos. De esta manera, se establecen objetivos más precisos, con un enfoque de servicio al cliente y a otros miembros del público. Las organizaciones que entran en esta categoría se definen por una comunicación abierta, honesta y solidaria, y sus vínculos interpersonales son muy estrechos. La armonía es un valor fundamental, y se evitan los enfrentamientos que amenazan con destruirla. (citado por Ojeda & Ferrer, 2010)

Fortalecimiento de la cultura organizacional por parte de los directivos de la I.E.I.

De acuerdo con la pregunta N°09 ¿Los directivos de la I.E.I. realizan actividades para fortalecer la cultura organizacional?, un 50% de encuestados dice que los directivos Sí realizan actividades que fortalecen la cultura organizacional de la Institución Educativa, mientras que el otro 50% refiere que estas actividades no se realizan mucho. Existe discrepancia entre la percepción de los esfuerzos por poner en práctica los métodos que permitan la realización de actividades orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de la institución, y como ya se había explicado anteriormente, ello se

debe al modelo tradicional, que impide pasar las barreras impuestas. Por ende, para algunos es notorio los -mínimos- esfuerzos que se realizan, pues no hay apertura al cambio y prefieren mantenerse en la zona de confort; sin embargo, para otros sí se hace evidente la falta de ejecución de estas estrategias.

Al respecto, Marín (2020) expresa que la cultura organizativa está influida por una serie de aspectos o características que contribuyen a definir una cultura fuerte, débil o burocrática de un modo u otro. Esto, a su vez, decidirá el éxito o el fracaso de la organización en el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, el directivo debe gestionar talentos y habilidades directivas como el liderazgo positivo, la comunicación contundente y la gestión eficaz de las relaciones, entre otros, que son importantes y críticos para que la cultura de la organización se fortalezca. De igual manera, debe priorizar a su personal, ya que el ambiente en el que nuestros niños y adolescentes aprenden debe ser idóneo, armonioso y motivador tanto para los instructores que realizan la actividad educativa como para el resto del personal que hace posible la vida en la Institución Educativa.

Utilidad de ejecutar la propuesta de un modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la I.E.I. 421 de Santa Cruz – Cajamarca.

En cuanto a la Pregunta N°10 ¿Considera útil la ejecución de una propuesta de un modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la I.E.I. 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca?, el total de encuestados menciona que Sí sería útil la ejecución de una propuesta de modelo de planificación estratégica que mejore la cultura organizacional de la I.E. 421. En tal sentido, como manifiesta Newstrom (2007), la cultura de una organización puede ser producida intencionadamente por sus miembros importantes o puede desarrollarse a lo largo del tiempo. Esto refuerza, una vez más, que la cultura puede modificarse en función de las necesidades de la empresa y, por supuesto,

proporcionar la base para comportamientos específicos que aumenten el éxito de la empresa. Además, cualquier alteración de los mismos provocará resistencia al cambio. (citado por Velasco, 2015)

Las empresas deben tener una cultura organizativa que les permita enfrentarse a los problemas y adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno para cumplir sus objetivos corporativos. Por ello, es fundamental que las empresas, compañías y/o instituciones conozcan los rasgos culturales predominantes, lo que les permitirá aprovechar y capitalizar el aprendizaje y la experiencia de su personal en la búsqueda del desarrollo del desempeño organizacional. (Velasco, 2015)

3.2.2 De la Entrevista

UT 01: Percepción docente sobre la planificación estratégica.

En esta unidad temática se aborda la percepción de los docentes en torno a la planificación estratégica. Corredor (2001) la define como "el proceso de obtención de circunstancias objetivas, evaluando la fuerza y la potencialidad de los actores que funcionan en escenarios cambiantes con momentos cruciales y en condiciones de ambigüedad". (citado por Bracho & Carruyo, 2011) En ese sentido, la docente N°01 refiere: "Los docentes debemos tener vocación para atender a nuestros niños, entender sus necesidades y respetar sus diferentes características, nuestra planificación debe ser de acuerdo a la realidad de cada niño, así lograr las competencias que están en el currículo". Por ser cada individuo parte de una situación cambiante, también va a ser diversa la manera de abordarlos y poder encajar en su proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que planifica permite mejorar la organización y el establecimiento de metas, así como las metodologías que se utilizarían en cada caso para la obtención de esos objetivos propuestos.

Por su parte, la docente N°02 dice que la planificación estratégica “Es cuando nosotros cómo docentes tenemos una noción de acuerdo a la vocación, liderazgo como docentes tenemos que tener en cuenta los intereses y necesidades de nuestros niños de acuerdo a sus características acorde a su edad haciendo uso a las teorías y el currículo nacional la cual es flexible y diversificado para lograr las competencias”. Gestionar una planificación de calidad, implica a la consecución de una educación de calidad que contribuya al crecimiento personal y cognitivo del estudiante que se encuentra bajo las directivas de los docentes. Así es como la docente N°03 refiere que “La planificación estratégica cumple un factor sumamente importante ya que es parte de una labor en la que se interactúa a diario compartiendo y enseñando una serie de costumbres, hábitos, reglas y experiencias”.

En esa misma línea, la docente N°04 menciona que “En la Institución Educativa la planificación estratégica y la gestión administrativa están orientadas a una participación democrática”. Evidenciándose una asociación entre el proceso educativo y de gestión, entonces queda claro que existe una adecuada percepción de la planificación estratégica, ya que se visualiza como el medio adecuado para lograr las metas trazadas, que en este caso, para las docentes, sería encontrar la manera más propicia para entender mejor a cada estudiante y poder potencializar su proceso pedagógico.

UT 02: La forma y uso de la planificación estratégica en la IEI.

Reconocer la importancia de un adecuado uso de la herramienta que representa la planificación estratégica es muy necesario para establecer la manera en la que se pondrán en práctica, considerando los posibles escenarios, las características de la institución y sus actores, así como tener en cuenta las experiencias anteriores para analizarlas y definir ciertos

efectos negativos o poco beneficiosos; de la misma manera, servirá para modelar el accionar, dosificar en ciertos aspectos y organizar las actividades que se encargarán a cada una de las partes integrantes. Para la docente N°01 “Los niños son únicos y especiales, desde muy pequeños debemos incentivar a la investigación en las aulas para realizar algunos experimentos, a través de su imaginación y creatividad puedan descubrir grandes cosas”. Por lo cual no sólo basta con planificar a ciegas, sino tener en claro los intereses y necesidades de los estudiantes, así como el contexto sociocultural en el que se desarrollan y en base a ello se planificar actividades que el logro de las capacidades de sus alumnos y los objetivos institucionales.

El proceso de investigar o motivar la búsqueda del conocimiento científico, se torna fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje, y se convierte en un evento que requiere ser planificado con antelación. Es por ello que la docente N°02 menciona que “La forma que se da en la I.E.I, la investigación como maestra ya sea usando una planificación estratégica operativa normativa que se puede aplicar de las actividades que hacemos todos en conjunto”. Por su parte, la docente N°03 menciona que “Dentro de la Institución Educativa se planifica de manera conjunta con todos los docentes y la comunidad educativa, así mismo del empleo de buenas estrategias para mejorar en muchos aspectos”. La planificación a nivel escolar no sólo compete al trabajo en aula con los estudiantes en el logro de sus aprendizajes, sino que se extiende a la planificación como institución, a manera de prevenir o en todo caso enfrentar los diferentes agentes problemáticos que distraigan de la meta final.

La docente N°04 menciona que “En la Institución Educativa Inicial DIVINO NIÑO JESUS, de la provincia Santa Cruz nos falta planificar en conjunto, tener estrategias significativas y orientación para participar democráticamente”. Testimonio que evidencia la

problemática identificada, pues la falta de estrategias que fortalezcan el proceso de planificar, dificulta una cultura institucional con apertura a la comunicación y participación democrática. Por lo cual es necesario la utilización de estas estrategias, para reforzar el aprendizaje y la convivencia armoniosa dentro de la I.E.I. 421.

UT 03: Percepción sobre cultura organizacional.

Dentro de toda organización, se establecen vínculos a partir de la interacción de todos sus miembros, creando de esa forma la cultura organizacional característica de cada escuela, por lo tanto, percibir una cultura organizacional adecuada, que provea a sus integrantes de herramientas y un ambiente armónico, es fundamental para el ejercicio pedagógico y el bienestar general de la comunidad educativa. Es así, que la docente N°01 refiere que “Debemos respetar sus costumbres, tradiciones además de su forma de hablar, forma de pensar y de las distintas formas de expresarse que tienen los niños, además de entender la alegría que sienten cuando respetamos sus decisiones”. Las costumbres forman parte de la cultura de una institución, y al ser un país pluricultural, se evidencian en un mismo espacio y tiempo, diversas manifestaciones culturales, ideosincrasias; y está en el accionar de cada docente el manejo de situaciones que fomenten el respeto y la tolerancia entre los miembros de la institución educativa.

La docente N°02 manifiesta que la cultura organizacional “Es una noción que puede ser verdadera o falsa la cual podemos hacer a las costumbres, formas de pensar, hábitos que se hace en la institución educativa, siempre se tiene sus diferencias”. Y son estas diferencias las que imponen el sello único para la institución, solo es cuestión de infundir valores correctos que encaminen el trabajo conjunto y proporcionen un espacio de convivencia que

facilite los componentes sociales activos, tales como la comunicación, la toma de decisiones, entre otros.

Por su parte, la docente N°03 afirma que “La cultura organizacional está en pos de ayudar al cumplimiento de las metas institucionales, en ese sentido es de gran relevancia la puesta en marcha de una cultura organizacional y tradicionalista, en su forma de hablar, en su forma de pensar y cuando respetamos las decisiones de cada docente”. Cabe aclarar, que un modelo tradicionalista no se convierte en la vía más adecuada de trabajar los problemas existentes en la institución, pues se obvian aspectos importantes que han surgido actualmente y porque además, los contextos educativos han cambiando y existe la permanente lucha de adecuarse a estos cambios y poder estar a la altura de una educación efectiva, con un nivel de calidad elevado. La docente N°04 resalta que “En este sentido es de gran relevancia la puesta en marcha de nuestra cultura organizacional positiva, ser una institución que gestiona que cumpla con sus objetivos que haga cumplir los estándares de calidad”. Por lo que la cultura organizacional se convierte, para la plana docente de la I.E.I. 421, en un factor de impacto para la consecución de los objetivos planteados y planificados, brindando así una educación dotada de beneficios y con características de excelente nivel.

U T 04: Vinculación entre planificación estratégica- gestión y cultura organizacional.

Para un adecuado manejo de las instituciones educativas, hay factores que se deben tener muy en cuenta, así como también la vinculación existente entre ellos y como su uso correcto puede beneficiarlos. Es así que, la cultura organizacional que se forma dentro de la I.E.I. 421 debe estar encaminada mediante la planificación estratégica, que a su vez, propiciará la puesta en escena de una gestión educativa innovadora y con aras de mejora

holística. En tal sentido, la docente N°01 menciona que “Los dos conceptos son muy importantes porque nos ayuda en nuestra labor como docentes, para que los niños logren desarrollar sus competencias, capacidades y logren tener mejores aprendizajes”. La docente N°02 refiere que “La vinculación que existe entre ellos es que, la planificación estratégica, la gestión y cultura tienden a depender del uno al otro ya que los dos tienen una misión y objetivos al lograr llegar al éxito”. Cabe señalar que, el buen funcionamiento de los tres componentes, determinan el éxito de una educación de calidad.

La relación que mantienen estos aspectos es muy estrecha, siendo de cierta manera muy influyente en todos los procesos de la institución educativa; por esta razón es fundamental propiciar su desarrollo, porque la suma de estos factores es la creación de un ambiente pedagógico de nivel y orientado al logro de capacidades y cumplimiento de objetivos institucionales. Por tanto, la docente N°03 hace mención de que “Los dos conceptos son muy importantes y están vinculados porque ambos nos ayudarán a mejorar en la manera de organizarse como docente y en armonía sabiendo que el organizarse es de suma importante”. Además, en el mismo sentido, la docente N°04 refiere que “Es importante la vinculación entre planificación estratégica gestión y cultura organizacional, influye de manera positiva en el clima institucional convirtiéndose en parte fundamental en la gestión institucional”. Las docentes de la institución educativa 421 de la provincia de Santa Cruz del departamento de Cajamarca perciben la vinculación e importancia entre planificación estratégica y cultura organizacional y en esta línea la importancia de contar con un modelo que permita optimizar resultados en un clima institucional agradable.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio destacan la naturaleza crítica de la planificación estratégica en el desarrollo de una cultura organizativa que sea compatible con las características y necesidades de la comunidad educativa; se extrajeron las siguientes conclusiones:

La propuesta de un Modelo de planificación estratégica basado en el Modelo EFQM y la Teoría de aprendizaje situacional, cuenta con los recursos y herramientas necesarias para mejorar la cultura organizacional de la I.E.I 421, provincia de Santa Cruz-Cajamarca. En ese sentido su aplicación es importante la para mejora institucional y el logro de objetivos.

En cuanto al diagnóstico de la cultura organizacional en las docentes de la IEI 421, se encuentra en un nivel aceptable con tendencia a desarrollarse, lo que quiere decir que si esta se fortalece a través de la planificación estratégica, podría resultar favorable, ya que permitiría el logro de objetivos institucionales de manera eficiente; permitiendo a sí la prevención de factores de riesgo que provoquen muchos más problemas y dificulten los trabajos de avance en un futuro.

Las docentes cuentan con un nivel de un conocimiento significativo respecto a los beneficios y la vinculación entre los componentes: cultura organizacional y planificación estratégica; identificados como necesarios para un adecuado nivel de control sobre las actividades a realizar y sobre las posibles dificultades futuras. Esto permitirá que, si se llegase a ejecutar de la propuesta, se obtenga resultados más favorables y en un tiempo más corto.

El desarrollo de la investigación, revisión de literatura y conocimiento de la realidad problemática, permitió diseñar estrategias para lograr un modelo de planificación estratégica basado en el Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial), con la finalidad de mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 de la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca, que no se encuentra demasiado inestable o disgregada, sino que cuenta con factores a favor, pero que el retraso en un cambio significativo y que reformule la gestión tradicional, podría provocar problemas que si tengan un nivel de gravedad elevado.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia de la presente investigación y en base a los resultados obtenidos, se realizan las siguientes recomendaciones tanto a los directivos de la institución educativa, como a la gerencia regional de educación de Cajamarca, con la intención de mejorar la cultura organizacional, manteniendo una planificación adecuada en la I.E.I. N°421:

- I. Priorizar la ejecución de un modelo planificación estratégica basado en el modelo EFQM, con la finalidad de mejorar la cultura organizacional.
- II. Fortalecer la cultura organiozacional a través de la participación activa de las docentes en las actividades que se proponen como estrategias para dinamizar la cultura organizacional, haciéndola más sólida, con respeto a los valores y diferencias individuales que hacen en conjunto una característica única de la institución.
- III. Contribuir con la planificación estratégica dentro de la institución educativa, para lograr un manejo estructurado y con prevención de riesgos, que permita afrontar nuevas situaciones de amenaza.
- IV. Utilizar estrategias con enfoque en el modelo EFQM, relacionadas a la planificación, gestión y cultura organizacional, tales como la toma de decisiones, el establecimiento de límites, la comunicación asertiva, entre otros.

PLAN DE INTERVENCIÓN

PROPUESTA MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA I.E.I 421, PROVINCIA DE SANTA CRUZ-CAJAMARCA

I. Información General del Programa

- **Título:** “Planificamos estrategias para mejorar nuestra Cultura Organizacional”
- **Dirigido a:** Plana docente y Directivos de la I.E.I. 421 “Divino Niño Jesús”
- **Propuesto por:** Clara Elizabeth Flores Aguinaga
- **Duración:** 4 Talleres
- **Lugar:** Santa Cruz - Cajamarca

II. Presentación del Programa

La Cultura Organizacional está presente en cada una de las actividades que desarrollan los integrantes de la comunidad educativa de la I.E.I 421, al momento de interactuar y compartir normas, valores, intercambiar opiniones, entre otros aspectos; de la misma manera, lograr una Cultura Organizacional adecuada, impactará de forma positiva en el clima institucional dentro de la Institución Educativa, además de incrementar logros y la consecución de metas eficazmente.

Por tanto, debido al reconocimiento previo que se realizó a la I.E. y habiéndose identificado la problemática, que es importante abordarla para mejorar el desarrollo de esta Cultura Organizacional; se vuelve fundamental estructurar el presente modelo, que ayudará a que las relaciones de convivencia, la comunicación, el trabajo en equipo, y otras características resulten favorecidas al trabajar desde el modelo EFQM, que postula el bienestar general como consecuencia de los trabajadores y comunidad satisfechos.

III. Conceptualización del Programa

Planificación Estratégica

Corredor (2001) definió la planificación estratégica como el proceso de obtención de circunstancias objetivas, evaluando la fuerza y la potencialidad de los actores que funcionan en escenarios cambiantes con momentos cruciales y en condiciones de ambigüedad. En el ámbito educativo, este componente exige la comprensión de las potencialidades de los representantes educativos, si son gestores, y su capacidad de respuesta ante los escenarios cambiantes e inesperados que se desarrollan a lo largo de su tiempo de trabajo en las instituciones.

Por su parte, Fernández (1999) describe la planificación estratégica como un sistema abierto que actúa como guía para una institución a medida que se adapta a un entorno cambiante. Implica una actividad proactiva de resolución de problemas para lograr una posición competitiva más ventajosa.

Niveles de la Planificación estratégica

Serna (2003) refiere que la planificación estratégica es una tarea que se asigna en cascada, de arriba a abajo y viceversa; donde cada nivel tiene sus propias responsabilidades y obligaciones, además coordina y apoya a los otros niveles. En el sentido más amplio, la planificación estratégica, es el resultado de la organización y actividad de estos niveles con el fin de maximizar las instituciones.

· **Planificación corporativa:** Según Montana (2002), la estrategia empresarial requiere tiempo y esfuerzo, contribuye a la definición de la meta y los objetivos de la organización y ayuda a la toma de decisiones institucionales. La planificación corporativa ayuda a los directivos a analizar las capacidades y los recursos disponibles en la institución,

orienta los objetivos hacia un propósito y una visión más definidos y, por tanto, aumenta la eficacia, la eficiencia y la producción de las instituciones educativas.

· **Planificación táctica:** Según Serna (2003) la planificación táctica se produce a nivel de las divisiones estratégicas de la empresa a nivel de la unidad estratégica de negocio o a nivel del área funcional. Cada unidad funcional o estratégica debe realizar su propia planificación estratégica de acuerdo con la técnica de planificación en cascada. Según lo anterior, cada institución educativa es una unidad estratégica que debe desarrollar su propio plan estratégico orientado al futuro y lo suficientemente flexible como para realizar ajustes y correcciones en respuesta a los nuevos y diferentes acontecimientos que se producen tanto en la institución como en el entorno.

· **Planificación operacional:** Montana (2002) especifica que la planificación operativa se lleva a cabo en un intervalo de tiempo corto, se ocupa de la planificación diaria, tiene programas específicos y objetivos medibles, e implica a los directivos de todas las unidades responsables de alcanzar los objetivos del plan. Además, los planes varían según la organización o institución, pero todos contienen la información necesaria para que la organización los evalúe desde diversos ángulos y puntos de vista; asimismo, garantiza que los recursos necesarios sean accesibles y se incorporen al plan en el momento adecuado y así incorporarlos a la estrategia de operaciones de la empresa en su conjunto.

Objetivos de la Planificación estratégica

Huiman y Salazar (2018) mencionan que la planificación estratégica debe ser fundamental para las organizaciones, ya que sus fines, objetivos, métodos, etc., describen la ruta o pauta que debe seguir toda la organización, con los siguientes objetivos:

- ✓ Prever el futuro que desea la empresa y determinar los métodos o el método por el que se realizará.

- ✓ Determinar y analizar los puntos fuertes y débiles de la organización.
- ✓ Identificar y evaluar las oportunidades y retos que el entorno presenta a la empresa a corto, medio y largo plazo.
- ✓ Establecer y mantener una estructura organizativa capaz de soportar un mecanismo de toma de decisiones rápido y eficaz.
- ✓ Asegurar la competitividad de la empresa mediante su desarrollo y mantenimiento.
- ✓ Ser capaz de capitalizar las perspectivas de negocio más ventajosas.

Modelo EFQM

Ferrando y Granero (2005) refieren que el modelo EFQM de excelencia se basa en la siguiente premisa: “Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos” (p.32).

Asimismo, Huiman y Salazar (2018) mencionan que el Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) es un marco no normativo para avanzar en la noción de Calidad Total y se esfuerza por alcanzar la Excelencia. El objetivo es evaluar el desarrollo del sistema de gestión de una organización con respecto a los estándares propios del Modelo. Una vez comprado, la empresa será reconocida por los grupos públicos por su mejora continua de la gestión hacia la excelencia.

En resumen, el modelo EFQM implica que los logros totales de una organización excepcional se obtienen a través de clientes satisfechos, personal contento y contribuyendo al crecimiento de la comunidad en la que operan. Para alcanzar estos resultados, los procesos

de trabajo, los recursos y las asociaciones deben gestionarse y coordinarse de forma eficiente mediante políticas y planes impulsados por el liderazgo.

El modelo EFQM se desarrolló para que fuera aplicable a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño, del país en el que operen, del área de actividad en la que trabajen o de su experiencia en la gestión de la calidad total (TQM). Además, es una técnica de mejora del sistema de gestión que permite a una organización aumentar sus propios conocimientos mediante el uso de una amplia colección de herramientas de autoevaluación y, por otra parte, mejorar su rendimiento poniendo claramente de relieve las áreas de desarrollo: no se trata de una herramienta normativa o prescriptiva, sino más bien de una herramienta de uso, que permite una evaluación metódica, criterio por criterio, identificando los puntos fuertes y los lugares de desarrollo y, finalmente, estableciendo un plan de prioridades para toda la organización.

Cultura Organizacional

De acuerdo con Marcone (2003), la cultura como sistema de creencias y valores fundamentales, proporciona dirección y coherencia a los esfuerzos colectivos, al crear las condiciones necesarias para el surgimiento del compromiso del grupo en la búsqueda de los objetivos educativos, al desarrollar y consolidar los objetivos educativos a lo largo del tiempo, mediante el uso de lenguajes, rituales y las historias de la organización escolar.

La cultura organizativa tiene numerosos significados y es maleable a través del tiempo y de los métodos de análisis. Se trata de normas, que son los estándares, creencias, valores y supuestos fundamentales que existen dentro de una institución o grupo. Es el resultado de la integración interna de la organización y la adaptabilidad exterior a las circunstancias cambiantes; además, brinda a los miembros de la organización un sentimiento

de identidad e inspira la dedicación a los principios e ideas de la organización (Pamplona, 2012).

Criterios para evaluar la Cultura organizacional en las Instituciones Educativas

Dentro de los criterios generales que ayudan a evaluar la cultura organizacional, Sánchez (2010) propone:

- ✓ La eficacia, eficiencia y efectividad: Para lograr que la I.,E. pueda alcanzar sus objetivos, metas y propósitos, además de aprovechar al máximo los recursos que tienen disponibles.
- ✓ La pertinencia: Es armonizar la visión interna y los puntos de vista sociales, económicos, políticos y culturales que conforman el marco de las instituciones educativas.
- ✓ La trascendencia o relevancia: Las instituciones educativas serán trascendentes si el aprendizaje que fomentan es legítimo, valioso y aplicable a la realidad durante más tiempo, en una mayor variedad de condiciones y en un mayor número de lugares.
- ✓ La equidad: Es igualitaria en el sentido de que hay una variedad de alternativas disponibles para los usuarios con diferentes circunstancias y son accesibles para los alumnos en diferentes circunstancias, ampliando así el capital cultural, los conocimientos, las habilidades y las actitudes de la comunidad educativa.

IV. Objetivos de la Propuesta de Modelo

Objetivo General:

- ∴ Mejorar la Cultura Organizacional de la I.E.I N 421 a través de la planificación estratégica basadas en el modelo EFQM.

Objetivos Específicos:

- ∴ Identificar la problemática de la I.E.I.

- : Fomentar una adecuada cultura organizacional
- : Promover la planificación de actividades, trabajo en equipo.
- : Mejorar la comunicación y la motivación entre los miembros de la Comunidad Educativa.

V. Justificación

El sector educativo, al igual que muchos otros, se encuentra en constante cambio de acuerdo con las necesidades y exigencias del entorno o comunidad educativa; por lo cual el uso de una gestión administrativa tradicional no se convierte en la mejor opción para lograr concretar las metas que se establecieron al inicio de la gestión. Actualmente, es necesario trabajar aspectos que antes no se tenían en cuenta, tal es el caso de la Cultura Organizacional, que incluye la participación constante y activa de todos los componentes de la Comunidad educativa, además de implicar la tecnología para la consecución de metas tanto para la satisfacción de los alumnos, docentes y plana directiva.

No obstante, en la I.E.I. N°421 se han evidenciado prácticas inadecuadas como la falta de planificación en la gestión pedagógica, poca participación democrática del entorno social; que dificultan brindar una adecuada calidad del servicio educativo. Por tal motivo, es fundamental realizar la propuesta de un Modelo de intervención que mediante la planificación estratégica, basada en el modelo EFQM, mejore la Cultura organizacional de dicha Institución; ya que una gestión educativa adecuada se caracteriza por un clima institucional positivo, favoreciendo la eficaz consecución de logros y metas trazadas.

La relevancia social radica en el beneficio para la comunidad educativa, llámese docentes, directivos, alumnos y padres de familia, puesto que generará una mejor

planificación de actividades y compromiso para involucrarse en los procesos educativos y evaluativos, y ello a su vez favorecerá la Cultura organizacional.

VI. Fundamentos Teóricos

Fundamento Educativo

El desarrollar un plan estratégico para mejorar la cultura organizacional, basado en el modelo EFQM, se podrá optimizar el desempeño de la organización, además de generar un efecto estimulante para cada integrante de la comunidad educativa. De la misma manera, permitirá visualizar distintas opciones, oportunidades y amenazas para poder guiar de forma efectiva el rumbo de la Institución, lo cual ayudará a su vez en el liderazgo positivo para facilitar su dirección. También permite afrontar las principales problemáticas por las que atraviesa la I.E., lo cual requiere de una participación más activa y comprometida por parte de los docentes, directivos, alumnos y familiares, así como mejorar la comunicación intra e intergrupal y la coordinación necesaria entre los distintos niveles.

Fundamento administrativo

López (2015) hace referencia a que la gestión educativa es un proceso que pretende potenciar los proyectos educativos de las instituciones, ayudando así a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas gubernamentales, y potenciar los procesos pedagógicos para reaccionar ante las demandas educativas a nivel local, regional y nacional.

Desde el punto de vista pedagógico, fomenta el aprendizaje del alumno, del profesor y de la comunidad educativa mediante el establecimiento de una comunidad de aprendizaje en la que pueden aprender. En este sentido, el sistema de aprendizaje de la comunidad educativa se basa en la construcción de una comunidad de aprendizaje que considera a las instituciones educativas como un grupo de individuos en constante contacto que son

responsables de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes para integrarlos como miembros de una sociedad. Todo ello contribuye a su calidad de vida en general y los prepara para la vida laboral.

VII. Principios de Gestión educativa para I.E.

- **Principio Fundamental de la Misión Educativa.** Supone la implicación de una institución educativa que organiza el entorno de aprendizaje y/o un personal docente remunerado o voluntario que se encarga de estructurar intencionadamente la comunicación. Se requieren objetivos complementarios, coherentes y convergentes. Deben ser de carácter global, incluyendo el corto, medio y largo plazo.
- **El principio de unidad.** La organización escolar debe reaccionar con un esfuerzo y un propósito convergentes o unificados. Para existir y tener éxito como organización, es importante que las actividades de numerosos individuos, formados en colaboración, reaccionen a este sentimiento de unidad; que la energía de cada individuo pueda ser canalizada en la misma dirección, hacia un objetivo compartido.
- **Principio de competencia o especialización funcional.** La capacidad y la competencia en una institución son dos conceptos distintos; la primera se refiere a la medida de las facultades, derechos y posibilidades que posee la escuela como entidad para el cumplimiento de sus fines; la segunda se refiere a la medida de las facultades, derechos y posibilidades que posee la institución escolar como entidad para el cumplimiento de sus fines; la competencia es el círculo de atribuciones repartidas entre varias entidades, ya sea a través de la especialización o de los criterios de gestión más eficiente.
- **Principio de jerarquía o de autoridad.** Esto no implica una supremacía omnímoda del más alto de los órganos con mayor nivel de responsabilidad sobre los demás, sino que las facultades que se les atribuyen deben interpretarse como ejercitables sin menoscabo

de las facultades de cada una de las competencias del órgano, y de acuerdo con las leyes aplicables y las normas estatutarias específicas de cada centro que las regulan.

- **Principio de coordinación.** La coordinación es el proceso de establecer la armonía entre todas las acciones de una organización para ayudar a su funcionamiento y éxito; consiste en asignar las proporciones adecuadas a cada función para que pueda desempeñar su cometido con seguridad y eficacia.
- **Principio de liderazgo eficaz.** Un líder dinámico es responsable y está entregado a un conjunto de ideales. Los líderes animan a los subordinados no sólo a cumplir sus propios objetivos y requisitos personales, sino también a contribuir a la consecución de los objetivos de la organización. Los líderes carismáticos y místicos de la empresa educativa pueden ser una forma importante de resolver los desacuerdos en los objetivos de la empresa educativa y superar las restricciones.
- **Principio de participación.** Un alto nivel de participación directa del personal comprometido y responsable aumentará su eficacia. Para aumentar la implicación en una organización escolar, deben diseñarse programas de formación que respondan a las necesidades de los distintos niveles de la organización.
- **El principio de la toma de decisiones estratégicas.** La toma de decisiones es importante para todas las funciones de las tareas administrativas. Gestionar es sinónimo de entender la forma de tomar decisiones y llevarlas a cabo desde la perspectiva de un gestor. Como gestor, puede caracterizar el proceso de toma de decisiones como un conjunto de procesos que comienzan con un examen de la situación que comienzan con un examen de los datos y termina con una decisión entre una selección de las múltiples posibilidades existentes, y la verificación de la alternativa seleccionada.

- **Principio de la planificación estratégica.** La planificación estratégica contribuye a reducir la incertidumbre. La planificación estratégica es el proceso de establecer las metas de una organización, definir las políticas y los programas necesarios para alcanzar las metas y los objetivos que conducen a las metas, y establecer los mecanismos para ejecutar las políticas y los programas estratégicos. La planificación estratégica es un proceso continuo de formación.
- **Principio de control eficaz.** El proceso de control supervisa los avances y ayuda a los directivos a identificar rápidamente las desviaciones del plan con la suficiente antelación para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde. La administración de la escuela debe ser capaz de extraer datos administrativos y académicos para gestionar las operaciones actuales y futuras.

VII. Evaluación de la Propuesta

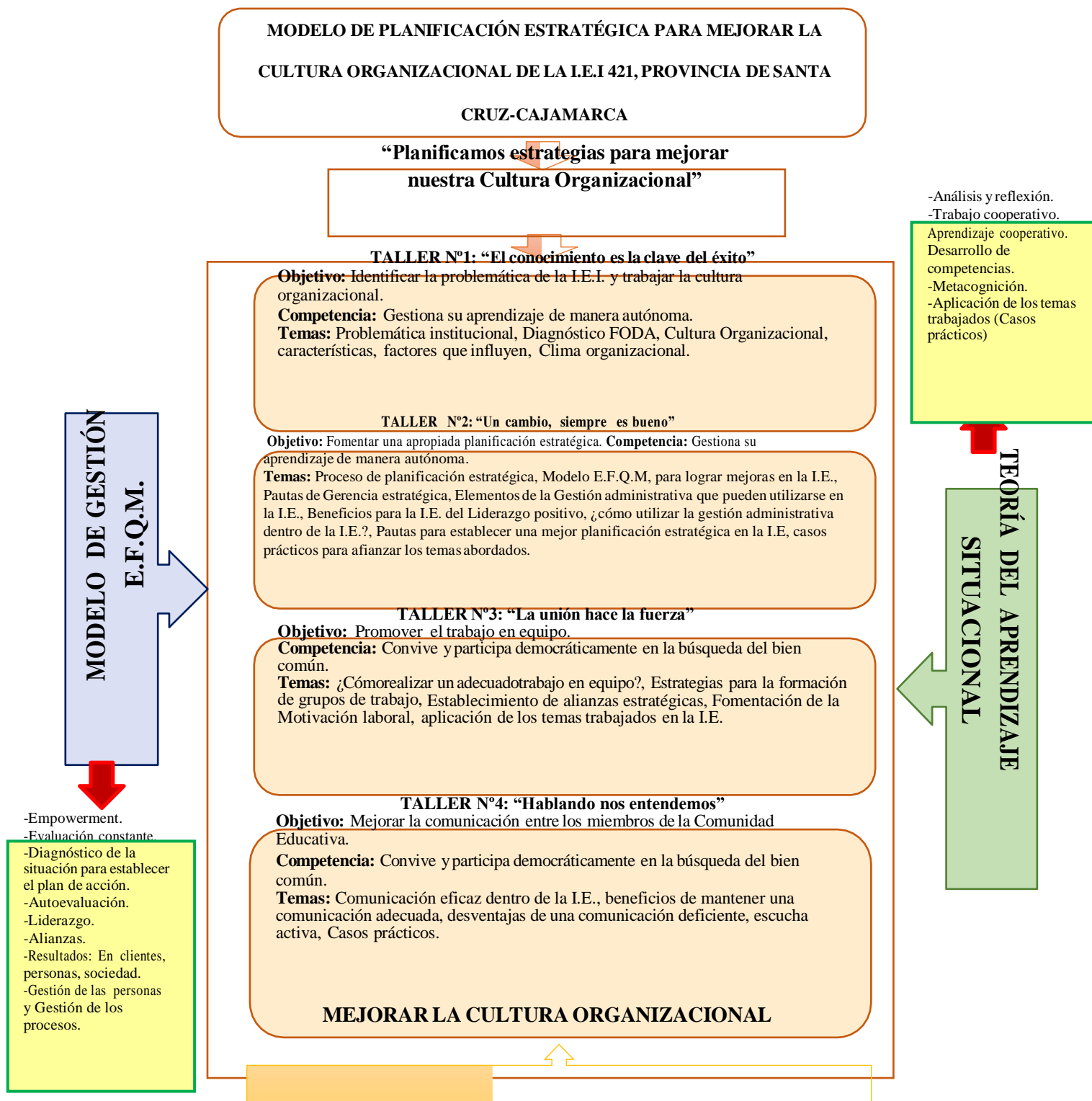
El conocimiento sobre planificación estratégica y cómo mejora la cultura organizacional no solo se reduce a una investigación sistemática, se suma acciones participativas, de análisis crítico de su participación en actividades planificadas para dicho efecto. La evaluación del diseño del modelo se realizará a través de rúbricas en base a criterios como el aporte de las docentes, el grado de motivación que pueda generar y la contextualización de las actividades. Para la evaluación de las actividades se considera instrumentos de evaluación de proceso como las fichas de registro, instrumentos de registro audio-visual, la autoevaluación y coevaluación.

VIII. Presupuesto

Este programa de estrategias es relativamente económico con un promedio por sesión de 50 nuevos soles es decir un total 200 soles las 4 sesiones.

IX. ESQUEMA GENERAL DEL MODELO

Figura 11 Esquema General del Modelo



TALLER N°1: “EL CONOCIMIENTO ES LA CLAVE DEL ÉXITO”

Objetivo:

- ∴ Identificar la problemática de la I.E.I. y trabajar la cultura organizacional.

Competencia a desarrollar:

- ∴ Gestiona su aprendizaje de manera autónoma.

Capacidades:

- ∴ Define metas de aprendizaje.
- ∴ Organiza acciones estratégicas para alcanzar sus metas de aprendizaje.
- ∴ Monitorea y ajusta su desempeño durante el proceso de aprendizaje.

Duración: 2 horas

Fundamentación:

El conocimiento respecto a la situación actual por la cual atraviesa la institución educativa es un factor muy importante para iniciar el proceso de cambio y mejora de la misma, ya que con las dificultades que se identifiquen se pueden plantear distintos enfoques de intervención y acción.

Todo ello implica vislumbrar el funcionamiento y estructuración de la cultura organizacional, y todo proceso ligado a la institución, que, en pro de su crecimiento adecuado, está sujeto a modificaciones pertinentes y guiadas por un enfoque integral.

Temas: (Producción de conocimiento)

- ∴ Problemática institucional.
- ∴ Diagnóstico FODA.

- : Cultura Organizacional.
- : Características y factores que influyen.
- : Clima organizacional.

Desarrollo Metodológico

La realización de este taller estará regida por tres momentos y etapas de aprendizaje, con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto.

Tabla 1 Taller 1 “El conocimiento es la clave del éxito”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de estrategias	Recursos	Tiempo
INICIO	Motivación y Exploración	Bienvenida Establecimiento de normas de convivencia Dinámica Rompe hielo	Laptop Diapositivas Hojas Lápices o lapiceros	30 minutos
PROCESO	Construcción del Conocimiento Transferencia	Se inicia con la exposición del tema a tratar, brindando un breve repaso y explicación del mismo, con la finalidad de tener claros los objetivos a lograr. Dinámica grupal Luego se realizarán propuestas reales y cercanas a lograr, para solucionar los problemas más inmediatos de la I.E.I.	Laptop Diapositivas Documento de FODA	1 hora y 10 minutos
FINAL	Evaluación	Retroalimentación Metacognición Despedida y motivación	Laptop Diapositivas	20 minutos

Tareas a realizar: (Circulación de conocimiento)

1. **Dinámica Rompe hielo “La Noticia”:** Se puede iniciar con la siguiente frase "A diario recibimos noticias, buenas o malas. Algunas de ellas han sido motivo de gran

alegría, por eso las recordamos con mayor nitidez. Hoy vamos a recordar esas buenas noticias". Luego los participantes deben anotar en una hoja las tres noticias más felices de su vida. En plenario las personas comentan sus noticias, en primer lugar, lo hace el facilitador, luego los demás participantes hasta terminar. En cada ocasión se pueden realizar aportes o hacer preguntas.

2. **Dinámica grupal “Realizamos el FODA de la Institución”:** Se brindará un cuadro general en el que con los aportes de cada participante se completará el Diagnóstico FODA.
3. **Visualizar el Video:** <https://youtu.be/sm1IHdNn6JY>
4. **Dinámica de tema “Creamos juntos nuestra Cultura Organizacional”:** Esta dinámica consiste en separarse por grupos, cada grupo tendrá que ponerse de acuerdo para proponer diversos aspectos que definen la C.O de su Institución Educativa (independientemente de si ya las tienes constituidas, sino que como referencia se tiene la identificación de dificultades y en base a ello se presenta la propuesta de cambio que se asemeje o cumpla mejor con las necesidades de la I.E.) ya sea: el lema, objetivos, valores, misión y visión, etc. Y al final tendrán que sustentar cada propuesta.
5. **Visualizar el video de YouTube:** <https://youtu.be/Fbbnca5GaYw>
6. **Metacognición: (Recepción de conocimiento)** ¿Cuáles son las metas que nos proponemos de manera individual para cambiar esta situación? ¿y cuáles son las metas grupales que son necesarias? ¿En qué medida estas propuestas me ayudarán en el proceso de mejorar la cultura organizacional? ¿Cuáles son las mejores propuestas para lograr fortalecer la cultura organizacional? ¿Qué actitudes debo tomar frente a

este tema? ¿En qué medida me comprometo a seguir y cumplir con las enseñanzas impartidas hoy?

TALLER N°2: “UN CAMBIO, SIEMPRE ES BUENO”

Objetivo:

- ∴ Fomentar una apropiada planificación estratégica.

Competencia a desarrollar:

- ∴ Gestiona su aprendizaje de manera autónoma.

Capacidades:

- ∴ Define metas de aprendizaje.
- ∴ Organiza acciones estratégicas para alcanzar sus metas de aprendizaje.
- ∴ Monitorea y ajusta su desempeño durante el proceso de aprendizaje.

Duración: 2 horas

Fundamentación:

Planificar de manera estructurada y estratégica, dota a los líderes de la institución de una visión más organizada y amplia de los objetivos trazados actualmente, así como los que podrían incluirse en un futuro, teniendo en cuenta las necesidades que se presenten.

Todo ello motivará, brindará sosiego y sentido de pertenencia a la institución por parte de la comunidad educativa; de esta manera se llevará a cabo una participación más constante y activa, que contribuya al logro de metas y se aprovechen todos los recursos positivos que se posean.

Temas: (Producción de conocimientos)

- ∴ Proceso de planificación estratégica.
- ∴ Modelo E.F.Q.M. para lograr mejoras en la I.E.
- ∴ Pautas de Gerencia estratégica
- ∴ Elementos de la Gestión administrativa que pueden utilizarse en la I.E.
- ∴ Beneficios para la I.E. del Liderazgo positivo.
- ∴ ¿Cómo utilizar la gestión administrativa dentro de la I.E.?
- ∴ Pautas para establecer una mejor planificación estratégica en la I.E.

- Casos prácticos para afianzar los temas abordados.

Desarrollo Metodológico

La realización de este taller estará regida por tres momentos y etapas de aprendizaje, con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto.

Tabla 2 Taller 2 “Mejoramos nuestra convivencia institucional”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de estrategias	Recursos	Tiempo
INICIO	Motivación y Exploración	Saludo Repaso de las normas de convivencia Breve repaso del tema anterior Participación con las opiniones de todos	Laptop Diapositivas	20 minutos
PROCESO	Construcción del Conocimiento Transferencia	Se presentan los temas a tratar Dinámicas del tema Actividades prácticas de aplicación individual y grupal Retroalimentación	Laptop Diapositivas Enlace del video Documento de Word o papalotes, plumones	1 hora y 30 minutos
FINAL	Evaluación	Síntesis por parte de los participantes, del tema tratado Metacognición Motivación	Laptop Diapositivas	10 minutos
Despedida				

Tareas a realizar: (Circulación de conocimiento)

1. Visualización del video: <https://youtu.be/JyAHjfjpwIQ>

2. **Debate de las ideas principales:** Brindar opiniones sustentadas en las teorías explicadas, complementando con opiniones personales y adaptadas al contexto institucional.
3. **Visualizar el video:** <https://youtu.be/HYQ9vEakAak>
4. **Visualizar el video:** https://youtu.be/jf5so_hUizs
5. **Dinámica “Aviones de papel”:** Se forman dos grupos y se utiliza una mesa como pista de aterrizaje. El objetivo es crear aviones de papel y que aterrice el mayor número posible de ellos en la pista. Para ello se establece un tiempo tanto para el diseño del avión, como para poder lanzarlos. Ganará el equipo que más aviones tenga dentro de la pista, pero posteriormente se analizará por qué se escogió un determinado diseño, si la persona elegida para realizarlo lo explicó adecuadamente a los demás, o si tuvieron un plan de acción para conseguir que aterrizaran más aviones.
6. **Actividad para concretar el aprendizaje:** Los participantes deberán realizar un organizador gráfico por cada tema abordado, con las ideas más importantes.
7. **Metacognición: (Recepción de conocimiento)** ¿En qué medida ayudarán los temas abordados en el crecimiento de la I.E.? ¿Puedo aplicar estos conocimientos en mi labor pedagógica diaria? ¿Cómo aprendí estos temas? ¿La planificación es necesaria en los procesos educativos? ¿He estado realizándolo de forma correcta? ¿Cómo lograr ser un líder positivo? ¿Cuánto me comprometo a replicar lo aprendido?

TALLER N°3: “LA UNIÓN HACE LA FUERZA”

Objetivo:

- : Promover la planificación de actividades mediante el trabajo en equipo.

Competencia a desarrollar:

- : Convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común.

Capacidades:

- : Interactúa con todas las personas.
- : Construye y asume acuerdos y normas.
- : Maneja conflictos de manera constructiva.
- : Delibera sobre asuntos públicos.
- : Participa en acciones que promueven el bienestar común.

Duración: 2 horas

Fundamentación:

Uno de los aspectos necesarios para conllevar a un gran cambio dentro de la I.E., es el apoyo mutuo entre miembros de la misma comunidad; es decir, del trabajo en equipo, ya que todo el conjunto de componentes es necesario para lograr.

Es fundamental por ello, que se realicen alianzas estratégicas, que promuevan el compromiso laboral y con los objetivos en común. Además, que permiten una mayor cohesión grupal y por ende el trabajo será más beneficioso.

Temas: (Producción de conocimiento)

- : ¿Cómo realizar un adecuado trabajo en equipo?
- : Estrategias para la formación de grupos de trabajo.

- : Establecimiento de alianzas estratégicas.
- : Fomentación de la Motivación laboral.
- : Aplicación de los temas trabajados en la I.E

Desarrollo Metodológico

La realización de este taller estará regida por tres momentos y etapas de aprendizaje, con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto.

Tabla 3 Taller 3 “La unión hace la fuerza”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de estrategias	Recursos	Tiempo
INICIO	Motivación y	Saludo Recordatorio de Normas	Laptop Diapositivas	25
	Exploración	Visualizar el video Retroalimentación	Enlace de YouTube	minutos
		Introducción breve al tema Dinámica Visualizar el video	Laptop Diapositivas Papel Lapiceros Documento de Word Cronómetro Enlace de YouTube	1 hora y 20 minutos
FINAL	Evaluación	Retroalimentación del tema Intercambio de opiniones Metacognición Actividad para la siguiente sesión	Laptop Diapositivas	15 minutos

Tareas a realizar: (Circulación de contenido)

1. **Visualizar el video:** <https://youtu.be/cJUXxjOeoCk>
2. **Dinámica “Técnica 6.3.5”:** La cual consiste en plantear un debate, separando a los participantes en grupos de 6 (preferiblemente), luego deberán ponerse de acuerdo sobre qué aspectos de la Institución conviene modificar con mayor urgencia (Se puede tomar en cuenta la problemática reconocida en la sesión anterior). Posteriormente, cada miembro del equipo anota tres ideas sobre cómo solucionar dicho problema, para lo cual dispone de cinco minutos para ello. Transcurrido ese tiempo, le cede la hoja al siguiente integrante para llevar a cabo el intercambio de ideas. No pueden repetirse ideas en un mismo folio, de tal manera que, cuando finalice la ronda, cada participante contará con 18 ideas para solucionar el problema en cuestión.
3. **Visualizar el video de YouTube:** <https://youtu.be/S5QruCHANww>
4. **Actividad:** Escribir en tarjetas memoria, los puntos más importantes de la exposición durante la sesión. Luego reunirse en grupo para realizar un intercambio de ideas, fundamentando cada una.
5. **Metacognición: (Recepción de conocimiento)** ¿En qué medida estos nuevos conocimientos e interacción beneficiará la cultura organizacional?
6. **Como actividad para la siguiente sesión:** Se les brinda un documento para que lo tengan impreso y pueda usarse en la siguiente sesión.

TALLER N4º: “HABLANDO NOS ENTENDEMOS”

Objetivo:

- ː Mejorar la comunicación entre los miembros de la Comunidad Educativa.

Competencia a desarrollar:

- ː Convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común.

Capacidades:

- ː Interactúa con todas las personas.
- ː Construye y asume acuerdos y normas.
- ː Maneja conflictos de manera constructiva.
- ː Delibera sobre asuntos públicos.
- ː Participa en acciones que promueven el bienestar común.

Duración: 2 horas

Fundamentación:

El pilar de toda relación humana, en este caso, dentro de la institución, es la comunicación. Al poseer un nivel de comunicación adecuado y eficaz, se podrán resolver muchas dificultades, por lo tanto, el trabajo será mucho más fácil y rápido en la consecución de metas.

Sin embargo, no solo se trata de conversar o comunicar todo aquello que pueda contribuir al mejor funcionamiento de la planificación estratégica, sino que también es necesario saber escuchar para poder tener la situación clara y tomar las decisiones pertinentes en cada caso.

Temas: (Producción de conocimiento)

- : Comunicación eficaz dentro de la I.E.
- : Beneficios de mantener una comunicación adecuada.
- : Desventajas de una comunicación deficiente.
- : Escucha activa.
- : Casos prácticos.

Desarrollo Metodológico

La realización de este taller estará regida por tres momentos yetapas de aprendizaje, con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto.

Tabla 4 Taller 4 “Mejoramos nuestra convivencia institucional”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de estrategias	Recursos	Tiempo
INICIO	Motivación y Exploración	Saludo Repaso de las normas establecidas Dinámica de activación	Laptop Diapositivas Anexo plantilla de Lápiz, lapiceros, borrador, tajador	15 minutos
	Construcción del Conocimiento	Visualizar el video Lluvia de ideas Dinámica del tema	Enlace del Video Papel	1 hora y 10 minutos
PROCESO	Transferencia	Retroalimentación Explicación breve del tema	Laptop diapositivas	minutos
	FINAL	Evaluación	Visualizar el video Análisis del caso visto Opiniones, ideas Retroalimentación	Enlace del video Preguntas
Metacognición Establecimiento de Compromisos Evaluación del Programa			de evaluación	

Tareas a realizar: (Circulación de conocimiento)

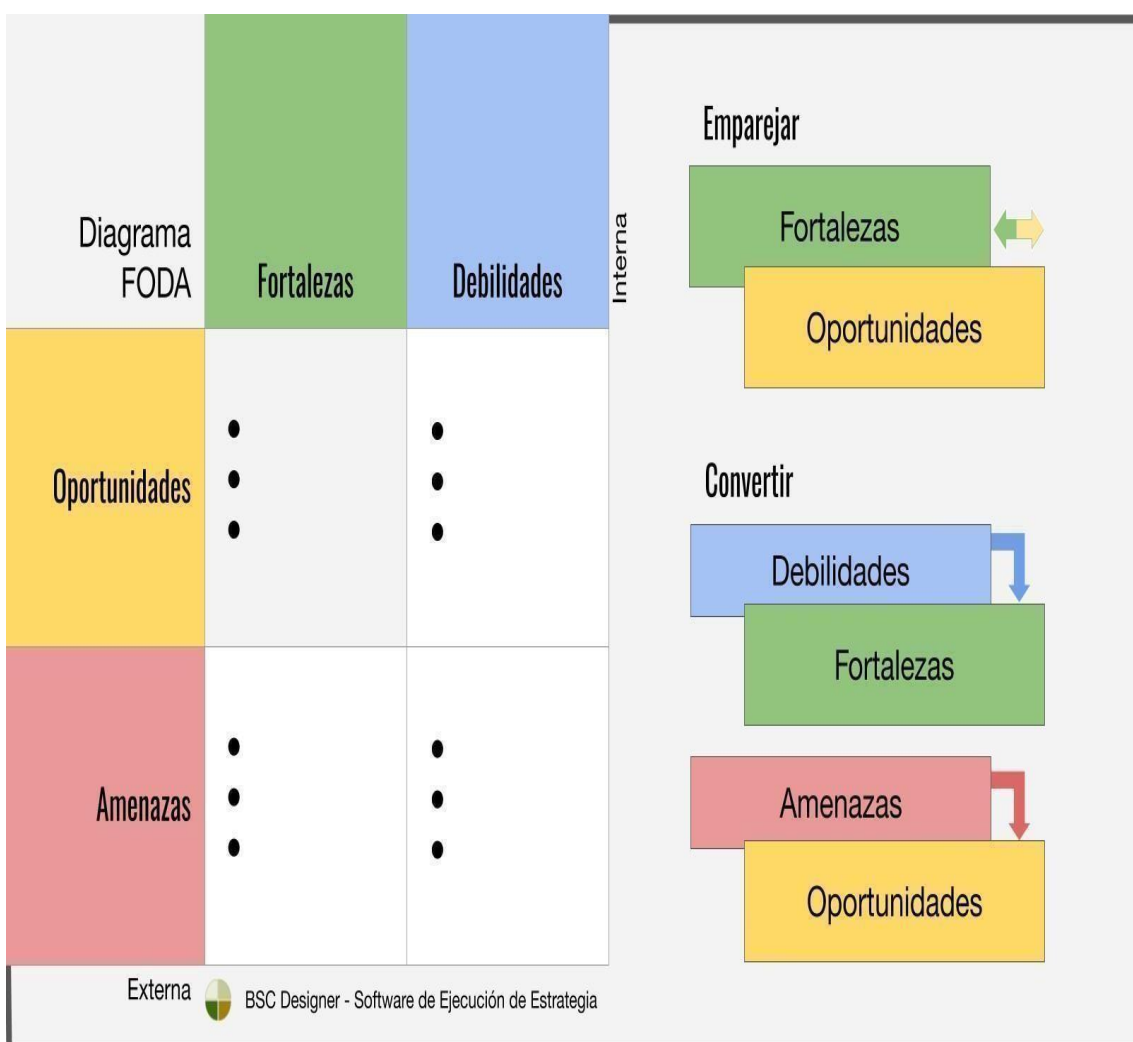
- 1. Dinámica de activación “Círculos para dibujar”:** Para dinámica se necesita la plantilla de círculos que debe tenerla cada participante (se les encomendó como actividad la sesión anterior). Las normas son:
 - 3 minutos para realizar un dibujo en cada círculo.
 - El círculo tiene que formar parte del propio dibujo.
 - Lo que importa es la cantidad, no la calidad del dibujo.Al final cada participante socializa su producto final.
- 2. Visualizar el video de YouTube:** <https://youtu.be/46IVWaJEXa8>
- 3. Dinámica del tema “El mensaje”:** La cual permitirá comprender que no siempre lo que una persona dice, no necesariamente tiene que ser lo que otra persona entienda; ya que en toda transmisión de mensajes o información existen factores que podrían distorsionar el mensaje inicial. Para ello el facilitador debe pedir al grupo que se reúna, luego a la primera persona que iniciará con la transmisión del mensaje se le entregará un papel con la nota y sólo esta persona podrá leerla; siendo así el primer eslabón de la cadena. Posteriormente tendrá que pasar el mensaje a su compañero en voz baja y solo a él, y así sucesivamente cada uno dará el mensaje que logró entender y retener hasta llegar al último participante, al final tanto el último como el primero dirán en voz alta el mensaje.
- 4. Visualizar el video de YouTube:** https://youtu.be/OI9_bRmjEvE
- 5. Metacognición: (Recepción de conocimiento)** ¿Qué beneficios me genera mantener una adecuada comunicación en la Institución? ¿Qué podría suceder si la comunicación no es eficaz? ¿Qué acciones puedo realizar para comunicarme de manera adecuada?

- 6. Establecer compromisos respecto al tema tratado, posteriormente dirigidos a todo el desarrollo del Programa. (Recepción de conocimiento)**
- 7. Evaluación del Programa. (Recepción de conocimiento)**

Anexos de la Propuesta

Análisis Diagnóstico FODA

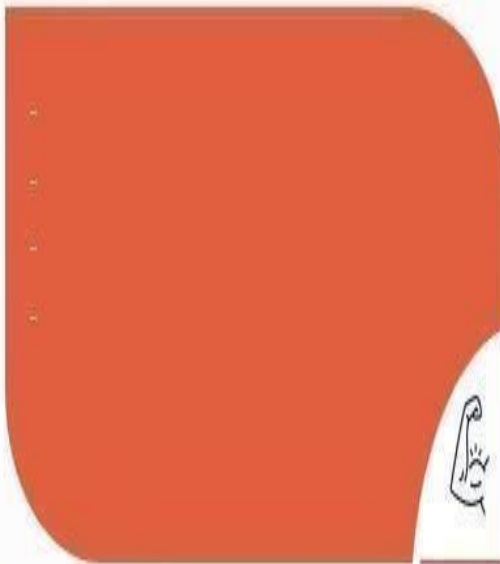
ANÁLISIS FODA



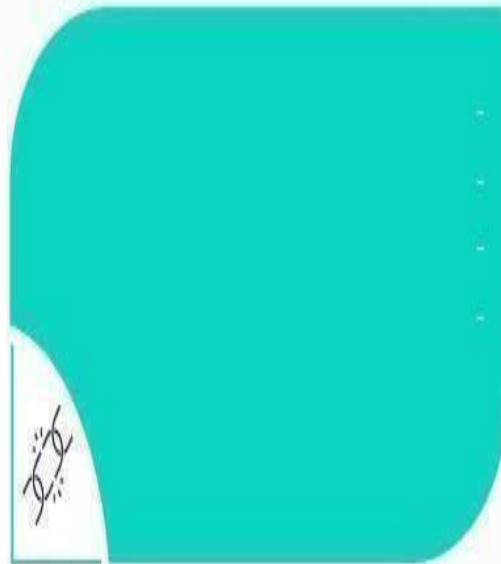
Nombre personal



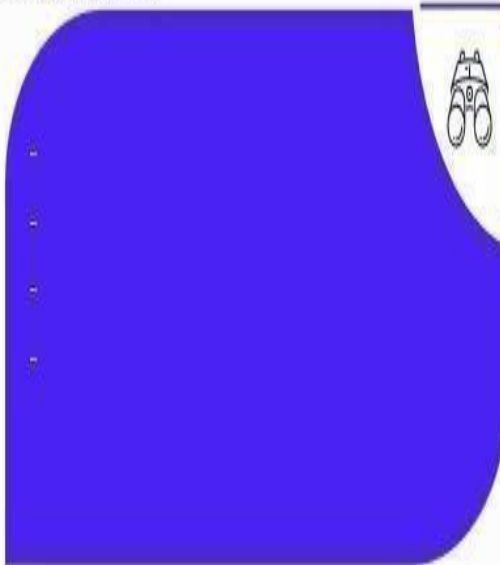
Fortalezas



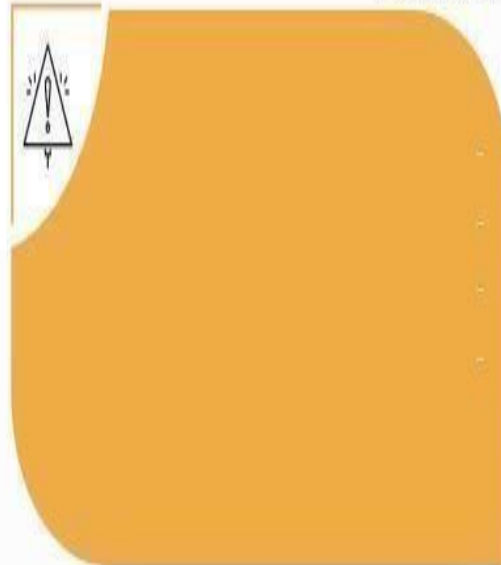
Debilidades



Oportunidades



Amenazas

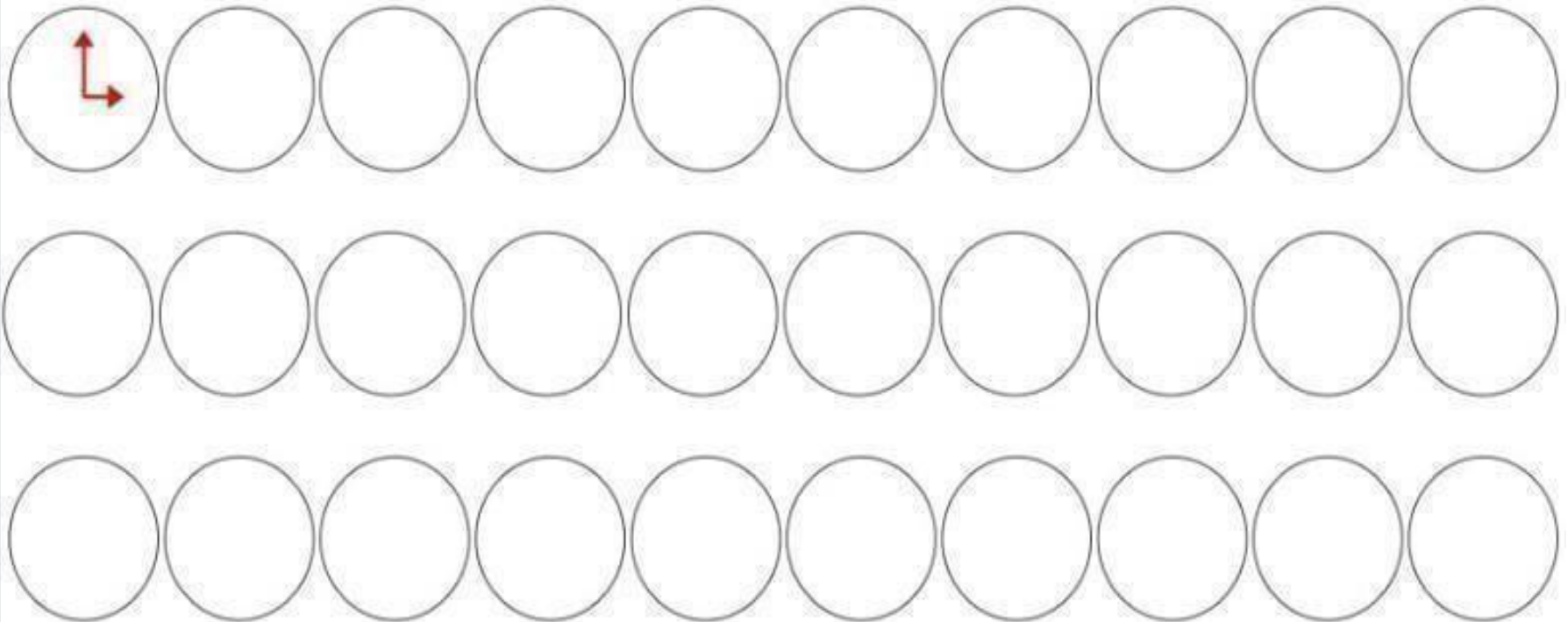


Activación mental

Reto círculos

3 min para hacer un **dibujo** en cada **círculo**.

El **círculo** tiene que **formar parte** del propio **dibujo**, lo importante es la **cantidad**, no la calidad.





UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE LA PRPUESTA USADA EN LA TESIS:

Propuesta: "Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 provincia de santa cruz - Cajamarca"

Nombres y Apellidos: YSABEL CARO TEQUEN FECHA
Grado Académico/ Título Profesional: MAGISTER / PRIMARIA 23/02/2022
Años de Experiencia Profesional o Científica: 36 AÑOS

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado la propuesta adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con X si usted cree que el criterio señalado se ajusta a la realidad de la propuesta presentada. Solo puede marcar un criterio.

* Instrumento para fines específicos de la validación de propuesta (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Nada	Poco	Regular	Si	Mucho	
1.- Las sesiones están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)					X	
2.- Existe pertinencia entre el objetivo general y específicos.					X	
3.- Las sesiones son coherentes con sus objetivos, técnicas y actividades					X	
4.- Las estrategias usadas son coherentes con los objetivos de la propuesta.					X	
5.- El diseño metodológico usado es el pertinente para el cumplimiento de los objetivos.					X	
6.- Grado de creatividad en el diseño de estrategias.					X	
7.- Existe una organización lógica entre los contenidos y la teoría					X	
08.- Grado de relevancia de la propuesta (visión general)				X		
09.- Estructura técnica básica del instrumento (organización)					X	
10.- Trascendencia de la propuesta en el campo científico					X	

Ysabel Caro Tequen
FIRMA
DNI N°: 28109830



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE LA PRPUESTA USADA EN LA TESIS:

Propuesta: "Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 provincia de santa cruz - Cajamarca"

Nombres y Apellidos: Elvia Antonita Rojas Guerrero FECHA: 23/02/2022
Grado Académico/ Título Profesional: Magister 1 Primaria
Años de Experiencia Profesional o Científica: 3 Años

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado la propuesta adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con X si usted cree que el criterio señalado se ajusta a la realidad de la propuesta presentada. Solo puede marcar un criterio.

* Instrumento para fines específicos de la validación de propuesta (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Nada	Poco	Regular	Si	Mucho	
	1	2	3	4	5	
1.- Las sesiones están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)				X		
2.- Existe pertinencia entre el objetivo general y específicos.				X		
3.- Las sesiones son coherentes con sus objetivos, técnicas y actividades				X		
4.- Las estrategias usadas son coherentes con los objetivos de la propuesta				X		
5.- El diseño metodológico usado es el pertinente para el cumplimiento de los objetivos.				X		
6.- Grado de creatividad en el diseño de estrategias.				X		
7.- Existe una organización lógica entre los contenidos y la teoría				X		
08.- Grado de relevancia de la propuesta. (visión general)				X		
09.- Estructura técnica básica del instrumento (organización)				X		
10.- Trascendencia de la propuesta en el campo científico				X		

Pedro Ruiz
FIRMA
DNI N°: 28113535



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA USADA
EN LA TESIS: "Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura
organizacional de la IEI 421 provincia de santa cruz - Cajamarca"

Nombres y Apellidos: YSABEL CARO TEQUEN FECHA: 23/02/2022
Grado Académico/ Título Profesional: MAGISTER / PRIMARIA
Años de Experiencia Profesional o Científica: 36 AÑOS

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado las unidades temáticas de la entrevista adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con 0 si usted cree que no se logra el objetivo señalado y con 1 si considera se alcanzó dicho objetivo.

* Instrumento para fines específicos de la validación de contenido (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en ¹ la redacción	Coherencia ² interna	Libertad de ³ respuesta	Lenguaje ⁴ adecuado	Mide lo que ⁵ pretende	
	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	
1 UT	1	1	1	1	1	
2 UT	1	1	1	1	1	
3 UT	1	1	1	1	1	
4 UT	1	1	1	1	1	

¹Se entiende sin dificultad el enunciado.

⁴Utiliza lenguaje adecuado según con el contexto y los participantes.

²Existe relación del enunciado con la investigación.

³Cada ítem evalúa un componente o dimensión específica de la investigación.

⁵Respuestas, sin inducción o sesgo.

** UT = Unidad Temática.

Ysabel Caro

FIRMA

DNI N°: 28109830



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA USADA
EN LA TESIS: "Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura
organizacional de la IEI 421 provincia de santa cruz - Cajamarca"

Nombres y Apellidos: Elvia Antonieta Rojas Guirra FECHA: 23/02/2022
Grado Académico/ Título Profesional: Magister / Primaria
Años de Experiencia Profesional o Científica: 33 Años

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado las unidades temáticas de la entrevista adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con 0 si usted cree que no se logra el objetivo señalado y con 1 si considera se alcanzó dicho objetivo.

* Instrumento para fines específicos de la validación de contenido (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en la redacción	Coherencia interna	Libertad de respuesta	Lenguaje adecuado	Mide lo que pretende	
	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	
1 UT	1	1	1	1	1	
2 UT	1	1	1	1	1	
3 UT	1	1	1	1	1	
4 UT	1	1	1	1	1	

¹Se entiende sin dificultad el enunciado.

⁴Utiliza lenguaje adecuado según con el contexto y los participantes.

²Existe relación del enunciado con la investigación.

³Cada ítem evalúa un componente o dimensión específica de la investigación.

³Respuestas, sin inducción o sesgo.

** UT = Unidad Temática.

Pedro Rojas
FIRMA
DNI N°: 2 8 11 35 35



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA USADA EN
LA TESIS: "Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional
de la IEI 421 provincia de santa cruz - Cajamarca"

Nombres y Apellidos: YSABEL CARO TEQUEN FECHA: 25/02/2022
Grado Académico/ Título Profesional: MAGISTER PRIMARIA
Años de Experiencia Profesional o Científica: 36 AÑOS

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado la encuesta adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda. Con 0 si usted cree que no se logra el objetivo señalado y con 1 si considera se alcanzó dicho objetivo.

* Instrumento para fines específicos de la validación de contenido (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en ¹ la redacción	Coherencia ² interna	Libertad de ³ respuesta	Lenguaje ⁴ adecuado	Mide lo que ⁵ pretende	
	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	
1	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	1	
3	1	1	1	1	1	
4	1	1	1	1	1	
5	1	1	1	1	1	
6	1	1	1	1	1	
7	1	1	1	1	1	
8	1	1	1	1	1	
9	1	1	1	1	1	
10	1	1	1	1	1	

¹Se entiende sin dificultad el enunciado.

⁴Utiliza lenguaje adecuado según con el contexto y los participantes.

²Existe relación del enunciado con la investigación.

⁵Cada ítem evalúa un componente o dimensión específica de la investigación.

³Respuestas sin inducción o sesgo.

FIRMA

DNI N°: 28109830



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



**FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA USADA EN
LA TESIS: "Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional
de la IEI 421 provincia de santa cruz - Cajamarca"**

Nombres y Apellidos: Elvia Antonieta Rojas Carrero FECHA: 23/02/2022
Grado Académico/ Título Profesional: Magister / Primaria
Años de Experiencia Profesional o Científica: 33 Años

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado la encuesta adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con 0 si usted cree que no se logra el objetivo señalado y con 1 si considera se alcanzó dicho objetivo.

* Instrumento para fines específicos de la validación de contenido (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en ¹ la redacción	Coherencia ² interna	Libertad de ³ respuesta	Lenguaje ⁴ adecuado	Mide lo que ⁵ pretende	
	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	
1	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	1	
3	1	1	1	1	1	
4	1	1	1	1	1	
5	1	1	1	1	1	
6	1	1	1	1	1	
7	1	1	1	1	1	
8	1	1	1	1	1	
9	1	1	1	1	1	
10	1	1	1	1	1	

¹Se entiende sin dificultad el enunciado.

⁴Utiliza lenguaje adecuado según con el contexto y los participantes.

²Existe relación del enunciado con la investigación.

⁵Cada ítem evalúa un componente o dimensión específica de la investigación.

³Respuestas sin inducción o sesgo.

Rojas Carrero
FIRMA
DNI N°: 28113535

Anexos de la Investigación

Captura de pantalla Maestra N° 1



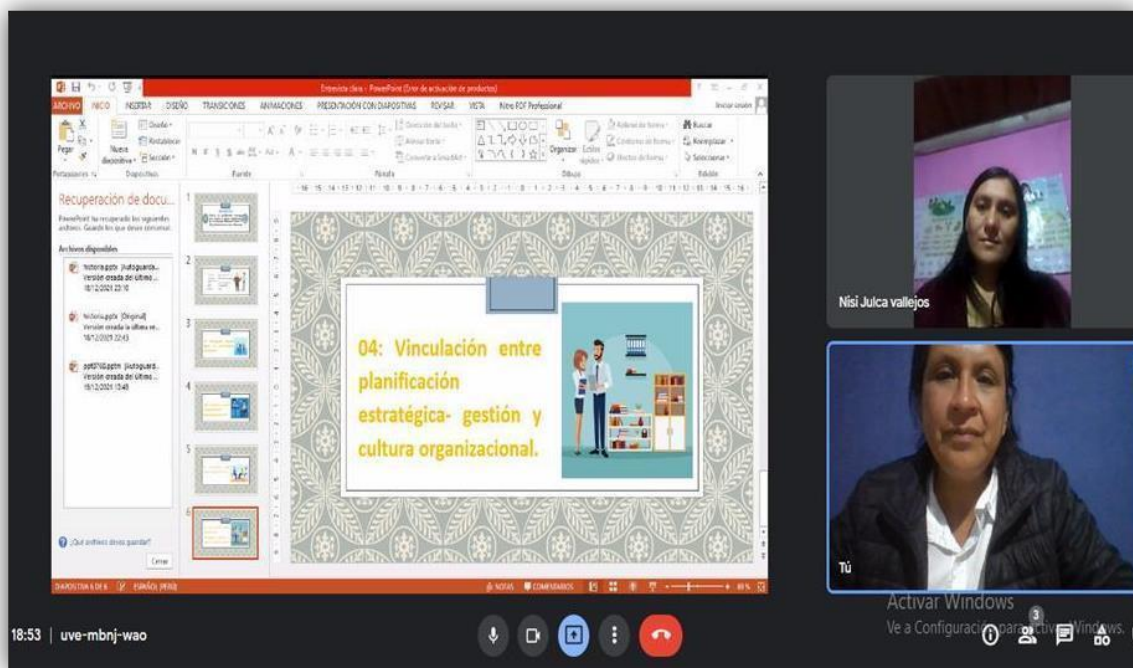
Captura de pantalla Maestra N° 2



Captura de pantalla Maestra N° 3



Captura de pantalla Maestra N° 4



Referencias Bibliográfica

- Acevedo, P. & Gaspar, E. (2018). Planificación Estratégica y Gestión Institucional en las Instituciones Educativas del Nivel Secundario de la Red Educativa de Ayacochá
- Acoria, 2018. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31379/acevedo_tp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bracho, K., & Carruyo, N. Y. (2011). Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria. *Praxis*, 7(1), 13-29.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907174>
- Burbano, E. Y. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas*, 22(1), 54-67.
<https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/1902/1468>
- Carriazo, C., Pérez, M., & Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social*, (3), 87-95.
<https://www.redalyc.org/journal/279/279636000007/html/>
- Fuster, J. P. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 46(1), 3. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2202Fuster.pdf>
- Gallegos, T. P. (2012). Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del Valle de los Chillos del Distrito Metropolitano de Quito (Bachelor's thesis, QUITO/PUCE/2012).

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5483/T-PUCE-5710.pdf;sequence=1>

- García, N. C. (2014). La planificación estratégica para el fortalecimiento de la autogestión en las escuelas rurales. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 2(1), 25-38. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1760/1945>
- López, C. R. (2000). Gestión educativa y planeación estratégica. *Entorno*, (11), 67-74. <https://biblioteca2.utec.edu.sv/entorno/index.php/entorno/article/download/346/337/1346>
- Marín, E. R. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288. http://www.indtec.com.ve/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/507/1199
- Meza-Ariza, L. C., & Camargo, J. G. (2015). Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana. *I+ D REVISTA DE INVESTIGACIONES*, 6(2), 100-110. <https://udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/28>
- Ojeda, J., & Ferrer, M. (2010). Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica. *Revista Educación*, 34(2), 15-33. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/485>
- Pachas, J. (2019). La planificación estratégica y su importancia en las instituciones educativas. [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. http://168.121.45.179/bitstream/handle/20.500.11818/4669/TRABSUFICIENCIA_PACHAS_JESSICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Pérez, J. P. F. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 46(1), 3.
- Romero, P. J. (2016). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 1(2), 20-22.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6118751>
- Vega Almeida, R. L. (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *Acimed*, 14(6), 0-0.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-943520060006000009&script=sci_arttext&tlng=en
- Velasco, R. I. (2015). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. Colonia Centro Cd. Obregón, Sonora, México: Instituto Tecnológico de Sonora. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>



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: Clara Elizabeth Flores Aguinaga

Título del ejercicio: turnitin

Título de la entrega: Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura ...

Nombre del archivo: Tesis_Final_Clara_Aguinaga.docx

Tamaño del archivo: 6.45M

Total páginas: 95

Total de palabras: 17,466

Total de caracteres: 99,437

Fecha de entrega: 11-mar.-2022 05:25p. m. (UTC-0600)

Identificador de la entre... 1782291961

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

"Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura
organizacional de la IEI 421 provincia de Santa Cruz- Cajamarca"

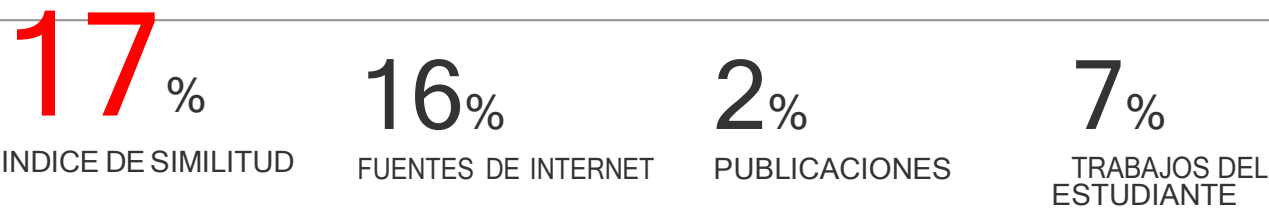
Presentada Para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

INVESTIGADORA: BACH. CLARA ELIZABETH FLORES AGUINAGA
ASESOR: MG. JAVIER ALCIDES HERNÁNDEZ WILLIS

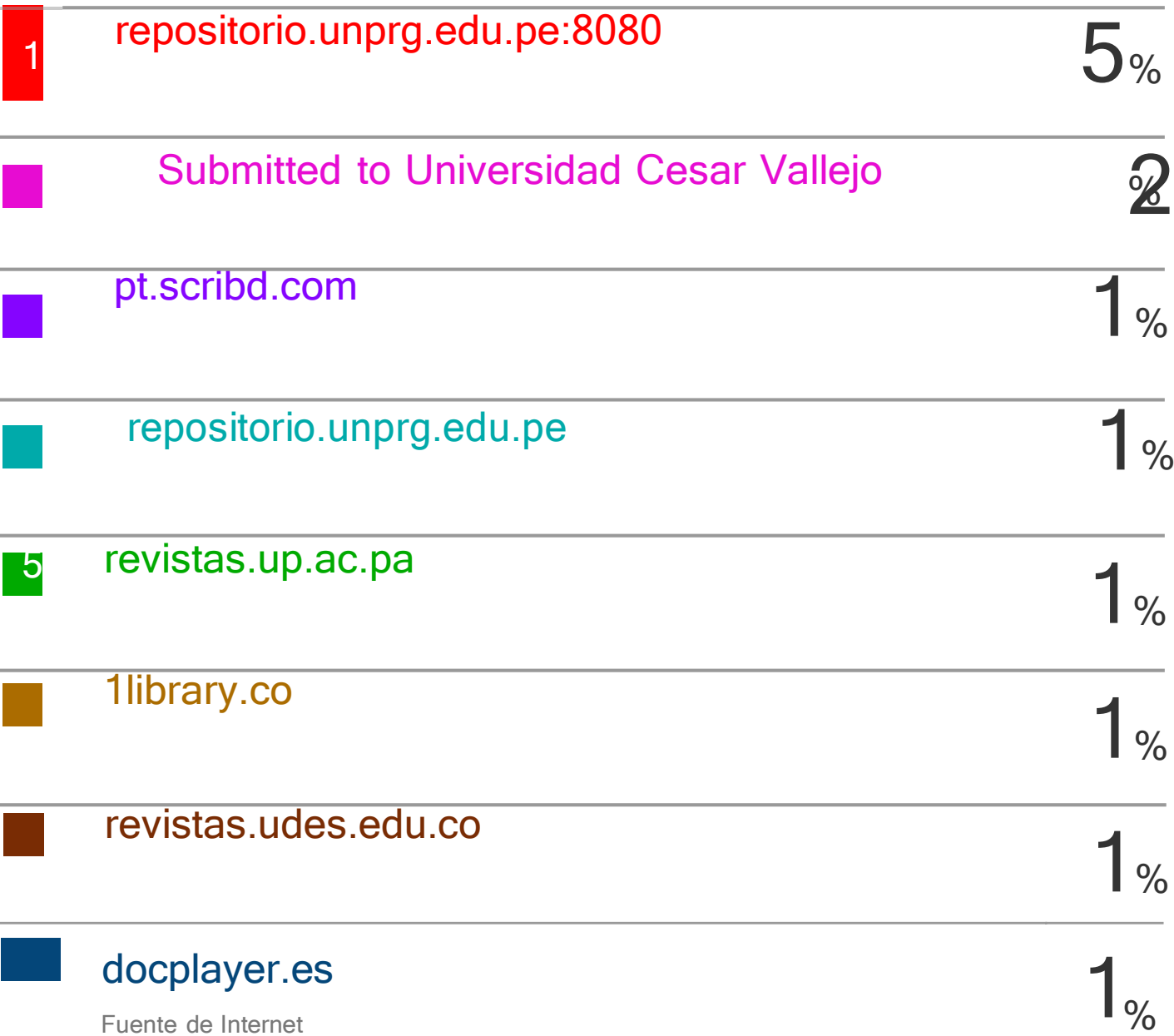
LAMBAVEQUE, 2021

Modelo de planificación estratégica para mejorar la cultura organizacional de la IEI 421 provincia de Santa Cruz- Cajamarca

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS



9	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
10	Submitted to Unviersidad de Granada Trabajo del estudiante	1 %
11	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	1 %
12	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
13	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
14	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	www.indteca.com Fuente de Internet	<1 %
16	moam.info Fuente de Internet	<1 %
17	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	www.novakdjokovicfan.net Fuente de Internet	<1 %
19	archive.org Fuente de Internet	<1 %
20	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %

21	prosof.com.co Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
23	www.clubensayos.com Fuente de Internet cani.com.co	<1 %
	Fuente de Internet	<1 %
25	ia801203.us.archive.org Fuente de Internet	<1 %
26	eprints.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet repositorioacademico.upc.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet www.periodicoelpunto.com Fuente de Internet	<1 %
	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	www.bizneo.com	<1 %

32

repositorio.esge.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

33

udi.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

34

Submitted to Universidad Catolica de Trujillo

Trabajo del estudiante

<1 %

35

www.3041andresbello.com

Fuente de Internet

<1 %

36

www.eumed.net

Fuente de Internet

<1 %

37

Submitted to Aliat Universidades

Trabajo del estudiante

<1 %

38

Submitted to Universidad de artes, ciencias y
comunicación UNIACC

Trabajo del estudiante

<1 %

39

www.rieoei.org

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

