

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



**TESIS**

**Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para  
mejorar el liderazgo de la Institución Educativa Secundaria de Menores  
“César Vallejo” del distrito de Toccoche, provincia de Chota,  
departamento de Cajamarca” – 2017**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de  
la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**Autor:** Burga Saavedra, Guillermo Jaime.

**Asesor:** Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo.

**Lambayeque - Perú**

**2024**

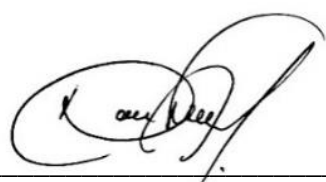
**Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para  
mejorar el liderazgo de la Institución Educativa Secundaria de Menores  
“César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota,  
departamento de Cajamarca” – 2017**

**Presentado por:**



---

**Burga Saavedra, Guillermo Jaime**  
**Autor**




---

**Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo**  
**Asesor**


Presentada para obtener el Grado Académico de **Maestro en Ciencias de la Educación con  
mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**Aprobado por:**



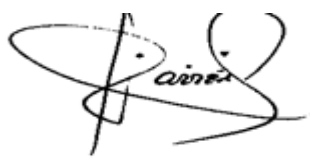
---

**Dr. Juan Diego Dávila Cisneros**  
**Presidente**



---

**Dra. Martha Ríos Rodríguez**  
**Secretario**



---

**Dr. Alfredo Puican Carreño**  
**Vocal**

## Acta de sustentación (copia)



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



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 301-2024

Siendo las 11:00 horas, del día viernes, 9 de agosto de 2024 en los Ambientes de la FACHSE: SLO1 LA 143, por mandato de la **Resolución N° 1172-2024-D-FACHSE** de fecha de agosto de 2024 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N° 1007-2023-V-D-FACHSE** de fecha 19 de mayo de 2023; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a)	: Dr. Juan Diego Dávila Cisneros
Secretario(a)	: Dra. Martha Ríos Rodríguez
Vocal	: Dr. Alfredo Puican Carreño
Asesor(es)	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

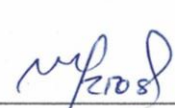


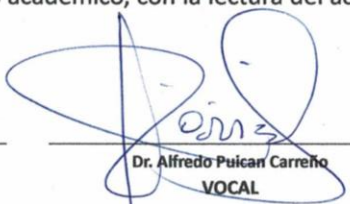
Con la finalidad de evaluar la(él) Tesis titulada(o): **PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL BASADO EN LA TEORÍA DE BASS, PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA DE MENORES "CÉSAR VALLEJO" DEL DISTRITO DE TOCMOCHE, PROVINCIA DE CHOTA, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA" – 2017.** Presentada por **GUILLERMO JAIME BURGA SAAVEDRA** para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 14 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de REGULAR.** Siendo las 12:10 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

  
 Dr. Juan Diego Dávila Cisneros  
 PRESIDENTE(A)

  
 Dra. Martha Ríos Rodríguez  
 SECRETARIO(A)


  
 Dr. Alfredo Puican Carreño  
 VOCAL

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## **Declaración jurada de originalidad**

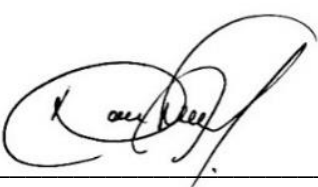
Yo, **Burga Saavedra, Guillermo Jaime**, Investigador Principal y **Guevara Servigón, Dante Alfredo**, asesor del trabajo de investigación, “**Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la Institución Educativa Secundaria de Menores “César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca” – 2017**”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso, se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 09 de agosto de 2024.



---

**Burga Saavedra, Guillermo Jaime**  
**Autor**



---

**Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo**  
**Asesor**

## **Dedicatoria**

**A mis padres:** César y Brisaida.

**Mis hermanos:** Hormecinda, Rosa, Segundo y  
Dora

Quienes en el transcurso de mi existencia han  
logrado inculcarme muchos valores humanos y me han  
fortalecido en mi bienestar moral, personal, familiar y  
profesional.

**A mi esposa:** Ivonne Esmeralda Rojas Agip

Quien a través de su amor y comprensión supo  
confortar la perseverancia para continuar con mis  
estudios superiores.

**A mis hijos:** Guillermo Jean Franco, Thalia  
Analí y Derlin Marilyn

Quienes a través de su cariño me impulsaron a  
culminar el presente estudio de indagación.

Gratitud para todos.

**Guillermo Jaime.**

## **Agradecimiento**

A Dios, Jehová de los Ejércitos, mi Padre  
celestial,

A Jesucristo, mi Señor y Salvador.

Al amado Espíritu Santo, mi Consolador.

Por fortalecer mi inteligencia y sabiduría para  
alcanzar la meta de mi carrera profesional y espiritual.

A mis colegas profesionales de Educación, que  
me estimulan para continuar mi especialización  
pedagógica – científica.

A los maestros y amigos, por sus sabias  
enseñanzas, sugerencias y asesoría en la realización de  
este trabajo.

**Guillermo Jaime.**

## Índice

Acta de sustentación (copia).....	iii
Declaración jurada de originalidad.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice .....	vii
Índice de figura.....	viii
Índice de Tablas.....	ix
Resumen .....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	12
Capítulo I: Diseño teórico .....	17
1.1.    Antecedentes .....	17
1.2.    Bases teóricas.....	21
1.3.    Bases Conceptuales.....	26
Capítulo II: Diseño metodológico .....	29
2.1.    Diseño de contrastación de hipótesis .....	29
2.2.    Población y muestra.....	30
2.3.    Técnicas, instrumentos, equipos, materiales.....	31
Capítulo III: Resultados.....	34
Capítulo IV: Discusión de resultados .....	45
Capítulo V: Propuesta de intervención .....	51
Conclusiones.....	55
Recomendaciones .....	57
Referencias Bibliográficas.....	58
Anexos.....	62

## Índice de figura

<i>Figura 1:</i> Diseño de investigación .....	30
<i>Figura 2:</i> Puntos críticos identificados .....	44
<i>Figura 3:</i> Plan propuesto para la institución educativa.....	54
<i>Figura 4:</i> Estructura organizativa.....	84
<i>Figura 5:</i> Plan propuesto para la institución educativa.....	89



## Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Gestión organizacional</i> .....	34
Tabla 2: <i>Carisma o influencia idealizada</i> .....	36
Tabla 3: <i>Consideración personal</i> .....	38
Tabla 4: <i>Estimulación intelectual</i> .....	40
Tabla 5: <i>Motivación inspiracional</i> .....	42
Tabla 6: <i>Análisis FODA</i> .....	85
Tabla 7: <i>Acciones a considerar</i> .....	90
Tabla 8: <i>Cronograma de actividades</i> .....	91
Tabla 9: <i>Costo de acciones desarrolladas</i> .....	91

## Resumen

El propósito de la investigación parte por proponer un plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca. El diseño de la investigación parte de un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo-propositivo, siendo no experimental de corte transversal, El aporte metodológico parte de la población muestral que involucra a 13 docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, tiene como técnica a la encuesta y como instrumento al cuestionario. Los resultados evidencian que en la dimensión gestión organizacional el 77% no conoce la misión de la institución educativa, en la dimensión carisma o influencia idealizada el 69% señala que no hay coherencia de las acciones del director con lo que dice, en la dimensión personal el 69% señala que no hay una comunicación fluida, en la estimulación intelectual considera que el 85% no recibe estímulo para desarrollar todas las posibilidades y en la motivación inspiracional el 69% considera que no aplica la realización de grandes objetivos en el centro educativo. Concluyo que el plan estratégico de gestión institucional basado en el liderazgo transformacional de Bass, propone una gestión educativa innovadora, de trabajo en equipo, cuyo fin es estimular la práctica de modos de liderazgo adecuados en el colegio, a fin de que los actores sociales conozcan y actúen en concordancia con la misión y visión de la organización.

**Palabras clave:** Plan estratégico, gestión institucional, liderazgo.

## **Abstract**

The purpose of the research is to propose a strategic plan for institutional management based on Bass's theory, to improve the leadership of the "César Vallejo" secondary educational institution for minors in the district of Tocmoche, province of Chota, department of Cajamarca. The research design is based on a quantitative approach, with a descriptive-propositional design, being non-experimental and cross-sectional. The methodological contribution is based on the sample population that involves 13 teachers from the "César Vallejo" secondary educational institution for minors in the district of Tocmoche, has the survey as a technique and the questionnaire as an instrument. The results show that in the organizational management dimension, 77% do not know the mission of the educational institution, in the charisma or idealized influence dimension, 69% indicate that there is no coherence between the director's actions and what he says, in the personal dimension, 69% indicate that there is no fluid communication, in intellectual stimulation they consider that 85% do not receive encouragement to develop all the possibilities and in inspirational motivation, 69% consider that the achievement of great objectives in the educational center does not apply. I conclude that the strategic plan of institutional management based on Bass's transformational leadership proposes an innovative educational management, based on teamwork, whose purpose is to stimulate the practice of appropriate leadership modes in the school, so that social actors know and act in accordance with the mission and vision of the organization.

**Keywords:** Strategic plan, institutional management. Leadership.

## **Introducción**

En toda organización en cuyos procesos participa el recurso humano, cumplen un papel preponderante aquellas personas que por su cargo tienen la misión de dirigir los procesos, tomar decisiones o impregnar al sistema organizativo un estilo propio. De esta forma en el ámbito educativo, estas organizaciones en primer orden las constituyen las escuelas. Estas se han convertido en una entidad muy importante para el desarrollo de las personas y de sus miembros. Numerosos estudios sobre calidad educativa reconocen que es en los centros escolares, donde se aprecia resultados importantes sobre calidad en la educación (Arroyo, 2023).

En este contexto la persona del director como líder se genera con fuerza para conseguir estas metas. Sin embargo, se debe reconocer que en la actualidad existen muchos factores que influyen en el quehacer educativo de un colegio: por ejemplo, el clima institucional, las exigencias de la familia, cambios en los modelos educativos. En concordancia con (Pérez, 2024) que revela que en ese contexto se necesita de un verdadero director, que tenga las características de un liderazgo que promueve procesos de calidad.

La problemática de la gestión estratégica en las instituciones educativas se manifiesta en múltiples dimensiones, reflejando las dificultades inherentes a la implementación de un enfoque que busca mejorar la calidad y eficacia del proceso educativo. A pesar de la creciente necesidad de adoptar estrategias claras y bien definidas, muchas instituciones educativas, especialmente en el ámbito público, carecen de herramientas adecuadas para llevar a cabo una gestión efectiva. Esto se traduce en debilidades significativas en la participación de la comunidad educativa, lo que a su vez impacta negativamente en la formulación de visiones y misiones que realmente respondan a las necesidades del contexto escolar (Pallette et al., 2024).

Uno de los principales desafíos es la falta de planificación educativa, que se deriva de una carencia de información técnica y operativa por parte de los directivos. Esta ausencia de un diagnóstico real impide el desarrollo de una planificación estratégica eficaz, lo que resulta en metas y objetivos inalcanzables. Sin una dirección clara, el trabajo pedagógico se vuelve ineficaz, lo que limita el potencial educativo y perpetúa una situación donde las brechas en el aprendizaje no se abordan adecuadamente (Rijal, 2023).

La gestión estratégica debe ser vista no solo como un proceso administrativo, sino como un mecanismo fundamental para construir una cultura organizacional que fomente la colaboración y el compromiso entre todos los actores educativos. Sin embargo, este enfoque requiere un cambio profundo en la mentalidad institucional, donde se reconozca la importancia del análisis contextual y la identificación de oportunidades para mejorar. En este sentido, es crucial desarrollar una planificación que no solo considere los aspectos operativos, sino que también integre el conocimiento, la ciencia y la innovación como pilares para transformar positivamente la educación (Salazar et al., 2023).

La problemática de la gestión estratégica en las instituciones educativas de América Latina es compleja y multifacética, reflejando una serie de desafíos que afectan la calidad y efectividad de la educación. A pesar de los esfuerzos por implementar modelos de gestión que promuevan una educación más inclusiva y de calidad, muchas instituciones aún enfrentan obstáculos significativos que limitan su capacidad para planificar y ejecutar estrategias efectivas.

En Latinoamérica uno de los principales problemas radica en la falta de planificación educativa adecuada. Muchas instituciones públicas carecen de herramientas claras y bien definidas para la gestión estratégica, lo que resulta en una planificación ineficaz. Esto se debe, en parte, a la debilidad en la participación de los miembros de la

comunidad educativa en el desarrollo de proyectos. Al formular visiones y misiones, frecuentemente no se toma en cuenta un diagnóstico real de la situación institucional, lo que lleva a objetivos poco realistas o inalcanzables. Esta desconexión entre la planificación y las necesidades reales de los estudiantes y docentes perpetúa un ciclo de ineficiencia (Osorio, 2023).

En Perú las instituciones educativas abordan la principal burocracia excesiva y políticas gubernamentales que generan diversas dificultades en la implementación de los documentos de planeamiento, no solo por el aspecto técnico para la toma de decisiones, sino también los directivos carecen de los aspectos técnicos necesarios para la toma de decisiones informadas, lo que genera la inadecuada capacidad de planificar adecuadamente, debido a la falta de flexibilidad en los canales de comunicación que genere una concreción efectiva de las estrategias planteadas por los inadecuados canales de comunicación que impide que se establezcan relaciones efectivas entre los diferentes actores educativos, generando un ambiente adverso en las decisiones estratégicas que son difíciles de llevar a cabo (Salazar et al., 2023).

El problema en relación a la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, se puede percibir que existe una actitud vertical y autoritaria de la dirección hacia los docentes. De otra parte, se puede percibir cierta apatía en la participación de los docentes en las actividades institucionales. Por otra parte, la impuntualidad, la no asistencia a clases, entre otros denota una falta de compromiso e identidad para con la institución. Complementario a lo descrito, podemos decir que hemos observado que existe un clima laboral con predominancia individualista, carente de un verdadero compañerismo y de ayuda fraterna entre los docentes. En lo referente a la satisfacción laboral, si bien es cierto que los

docentes cumplen con sus funciones y responsabilidades asignadas; sin embargo, se observa que algunos docentes realizan sus actividades sin motivación interior. Esto se debe en gran parte a la insatisfacción que presentan, pues, no se sienten a gusto con el ambiente institucional en el que laboran porque la mayoría son contratados. Consideran que en la gestión institucional existen algunas actitudes dirigidas hacia unos docentes y en otros casos actitudes benevolentes hacia otros docentes, con una administración que reduce al manejo burocrático en la tramitación documentaria.

En este escenario nos planteamos el siguiente problema: ¿De que forma una propuesta de un plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, contribuye a mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca?

De esta forma se plantea como objetivo general: Proponer un plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca. Siendo los objetivos específicos a. Analizar la situación actual de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca; b. Identificar los puntos críticos de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca y c. Proponer un plan estratégico de gestión institucional a fin de fomentar una interacción social horizontal entre gestores y personal docente.

La hipótesis identifica que: Si se diseña un plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, entonces es posible mejorar el liderazgo de la institución

educativa secundaria de menores “César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

El presente trabajo consta de cinco capítulos: En el primer capítulo se presenta el marco teórico, en el segundo capítulo explica el diseño de la investigación, en el tercer capítulo se propone la propuesta, sus fundamentos, en el cuarto capítulo las conclusiones y en el último capítulo las recomendaciones. Finalmente presentamos la bibliografía y los anexos correspondientes.



## **Capítulo I: Diseño teórico**

### **1.1. Antecedentes**

#### **Internacionales**

(P. N. Sánchez, 2018) en su investigación “Evaluación del liderazgo en la gestión escolar. Universidad Externado de Colombia” donde se plantea como objetivo identificar aspectos del liderazgo de los directivos, docentes que contribuyen a la gestión escolar eficaz. Pone de manifiesto la necesidad de fundamentar y ejercer liderazgo en las instituciones educativas, atendiendo a que el impacto de la gestión de los miembros de la comunidad educativa y en especial del rector y su equipo directivo son fundamentales en la consecución de resultados académicos y en la gestión de los demás procesos. La investigación pretende identificar los aspectos y la relación entre el tipo del liderazgo directivos y docentes ejercen en la institución en la gestión eficaz, por lo que se identifican teorías y dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y el no liderazgo, dentro del liderazgo escolar y pedagógico de los directivos docentes; con este enfoque la presente investigación cobra especial relevancia para el aporte a los profesionales de la educación que tienen a su cargo el direccionamiento institucional, ya que identificar los aspectos del liderazgo que mejoran los resultados en cuanto a aprendizajes de estudiantes, desempeño docente y motivación de la participación de la comunidad en las decisiones de la vida escolar son objetivo fundamental de los líderes educativos.

(Conde, 2021) en su investigación “El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos, abiertos a la secundaria de la Institución Educativa La Unión del municipio Suaza en el Huila” donde se plantea el objetivo principal de este trabajo,

que consistió en describir el perfil de competencias de gestión de liderazgo que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión de secundaria, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes. De este modo, se sigue un enfoque cualitativo de diseño descriptivo, apoyado en instrumentos como, fichas bibliográficas y la entrevista semi-estructurada; aplicado a una muestra de 11 educadores, (10 docentes y 1 rector). Se realiza una técnica de revisión bibliográfica o sistematizada, y un análisis cualitativo, con algunos complementos cuantitativos. Los resultados muestran que, el tipo de liderazgo que maneja el rector de la institución objeto, es el democrático, con una buena gestión; en el contexto latinoamericano y el caribe, sobresale el liderazgo transformacional, caracterizado por su influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Se concluye y describe que, el perfil funcional de líder se apoya en la gestión educativa humana y técnica, para el desarrollo de proyectos de innovación, y mejoras de aprendizaje; siendo el estilo de liderazgo más pertinente para el rector, el liderazgo transformacional.

(Muñoz et al., 2023) en su investigación “Modelo de Gestión Educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente” se plantea el objetivo implementar un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente, minimizando el impacto que estos cambios puedan producir en los educadores. Se realizó una investigación no experimental, transversal descriptiva, con enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta con dos cuestionarios referentes a las variables en estudio, obteniendo como resultados que el 58,4% de los encuestados indican que la gestión educativa es regular, el 41,6% menciona que es buena; lo que evidencia un notorio déficit en la gestión, en la variable

de desempeño docente se muestra que el 8,34% presenta nivel bajo, el 79,16% de los docentes presentan un moderado desempeño profesional docente y solo el 12,5% tienen alto desempeño, demostrando que la mayoría del equipo humano no posee o no muestra habilidades para perfeccionar su labor, por ello es importante que los docentes adquieran habilidades para la aplicación de estrategias metodológicas, uso de recursos didácticos, desarrollen conocimientos básicos para la planificación de clases y el fortalecimiento de actitudes positivas, lo que se evidenciará en la calidad educativa.

### **Nacionales**

(Ticse, 2020) en su investigación denominada “Estrategias de gestión democrática participativa para mejorar el clima institucional de la facultad profesional de ciencias económicas, escuela profesional de contabilidad de la Universidad Nacional de San Martín” cuyo objetivo de investigación parte por contribuir con una estrategia de gestión de democrática participativa, direccionada a mejorar el clima organizacional de la escuela profesional de contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto. Ciudad de Rioja; reconociendo cuáles son las condiciones laborales en las que se desenvuelve la comunidad de educativa, con el fin de establecer las estrategias y procesos que se deben aplicar para mejorar el ambiente de trabajo. El estudio comprendió la población muestral de catorce docentes, el cual se sustenta en el liderazgo transformacional de Burns y Bass.

(Guevara, 2022) en su investigación denominada “Plan de mejora para desarrollar el liderazgo transformacional del equipo directivo de una unidad de gestión educativa local de Cajamarca. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima” considera el objetivo de proponer un plan de mejora, basado en fundamentos socioeducativos, aportes teóricos, metodológicos y psicológicos. El plan de mejora está orientado a

desarrollar el liderazgo transformacional del equipo directivo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Cajamarca. Esta investigación es de tipo aplicada educacional, se ha desarrollado bajo el paradigma sociocrítico, enfoque cualitativo y empleando un diseño no experimental. En relación a las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos, estas son la encuesta y la entrevista cuyos instrumentos son un cuestionario y dos guías de entrevista semiestructurada. El diagnóstico revela que la subcategoría gestión del talento humano, de la categoría apriorística problema liderazgo transformacional, es la menos atendida, tal es así que se evidencia que no se desarrolla estrategias para que los colaboradores puedan identificar sus fortalezas y necesidades de mejora, tampoco se estimula ni compensa el buen desempeño en el ejercicio de su labor funcional, así mismo no se implementa estrategias para el autocuidado, ni para el crecimiento profesional de los colaboradores. Se concluye sosteniendo que este plan de mejora desarrollará el liderazgo transformacional del equipo directivo de la unidad de gestión educativa local de Cajamarca, para que promuevan en sus equipos propósitos y valores comunes enfocados en el logro de los objetivos a los que la organización aspira.

(O. Sánchez, 2024) en su investigación denominada “Plan de gestión escolar para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo, 2022. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Lambayeque” considera el objetivo general de aplicar un plan de gestión escolar para fomentar la optimización del liderazgo pedagógico transformacional en los directivos y docentes de la institución educativa “José Leonardo Ortiz” de la provincia de Chiclayo. Se utilizó la siguiente metodología: El presente estudio es una investigación tipo aplicada, porque se enfoca básicamente en encontrar soluciones a una situación problemática, desde un alcance explicativo y un diseño proyectivo preexperimental.

La técnica utilizada para recoger la información es la encuesta, aplicándose, a través de un cuestionario como instrumento. Se trata de un estudio de una muestra poblacional de 59 docentes. La conclusión principal fue el plan de gestión escolar, que a través de las exigencias del contexto y de las teorías que lo fundamentan, implicó ser un componente esencial para lograr el liderazgo pedagógico transformacional.

## **1.2. Bases teóricas**

### **Bases epistemológicas**

(Adams, 2005) propone establecer diferencias entre los verbos “cambiar” y “transformar”, los mismos que son utilizados para dar nombre al liderazgo transaccional y el transformacional respectivamente. Al primero le atribuye una función de intercambio, donde una cosa es cambiada por otra sin mayores implicancias, lo que significa que su esencia se mantiene intacta. En cambio, transformar dice, es producir una metamorfosis, algo comparado con lo que ocurre cuando una carroza se convierte en automóvil, estos ejemplos de cambios profundos y amplios, que traspasan la naturaleza misma, transfigurando su esencia fundamental es lo que promueve el liderazgo transformacional. Estas afirmaciones deslindan las particularidades que distinguen a uno del otro. Los líderes que desarrollan el estilo de liderazgo transformacional, son aquellos que consiguen que las personas que colaboran en las organizaciones que lideran, desarrollen al máximo sus capacidades, hasta el punto de verse superados. Esto supone creer en su potencial, generar espacios participativos, donde se viva una auténtica democracia, que les aperture oportunidades para convertirse en los nuevos líderes. (Alvarez et al., 2004) toma en cuenta aspectos subjetivos como la autoestima, otorgando al aspecto emocional un lugar trascendente en las relaciones que se establecen entre los líderes y quienes lo siguen. Esto implica

preocuparse por los miembros de la organización, empatizar con ellos, establecer vínculos personales de respeto y asertividad, usando la motivación para favorecer el compromiso de estos, con la organización. Esta concepción inicial del liderazgo transformacional ha ido consolidándose en el tiempo, sin perder la esencia de su origen, de esta forma para tomar sus ideas respecto a que este tipo de liderazgo convoca a líderes y seguidores en el esfuerzo de perseguir resultados comunes, elevando para tal fin la motivación a sus niveles máximo.

En esta misma línea (Bass, 1998) coinciden en la afirmación de considerarlo como un proceso en el que el líder impacta y trasciende en la conciencia de sus seguidores, a fin de promover sus posibilidades, para enfrentarse de manera diferente a las oportunidades y desafíos que el entorno les ofrece. De esta forma (López, 1994) coincide señalando que este tipo de liderazgo, implica un proceso de readecuación continua, para hacer frente a la realidad cambiante, para tal propósito el líder busca el crecimiento de sus colaboradores, orientando sus esfuerzos en motivarlos permanentemente. El propósito que se persigue es desarrollar y fortalecer sus capacidades a fin de garantizar un desempeño favorable a las metas institucionales. Así mismo conseguir que la labor que realizan en su rol funcional asuma un significado personal que se refleje en el producto o servicio que se oferta al usuario. En esta misma línea, que consigna al liderazgo transformacional como un proceso, Levin, H. (2000) señala que el líder es responsable de motivar e inspirar a quienes forman parte de la organización, a transitar a la ansiada transformación, sin embargo, está no podría ser posible, si antes no se parte de una reflexión que conlleve a los seguidores, al compromiso personal de mejora continua y al empoderamiento de la misión y visión. Además, esto significa que el líder asume la responsabilidad de

sensibilizar, persuadir y concienciar, acerca de sus posibilidades, para ayudarlos a maximizar su potencial, en la ejecución de las actividades propias de su función.

### **El liderazgo transformacional de Bernard Bass**

El modelo de liderazgo transformacional y transaccional responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la innovación organizacional, planeación estratégica creativa, la orientación hacia los procesos organizacionales entre otros. Durante más de treinta años los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad, aspectos de la conducta del líder, situacionales y de contingencias. Los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones. Este nuevo paradigma surge con Burns quien distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional. (Burns, 1978) argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Bass en 1985 afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de “costo beneficio”.

El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar del grupo. Bass recoge el planteamiento de (Burns, 1978) lo operativiza para generar una línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”. Afirma a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una

visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentamiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Bass manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes (Bass, 1985):

El liderazgo transformacional se sustenta en la interrelación existente entre el líder y sus seguidores en una organización, existiendo entre ambos una simbiosis de fortalecimiento de su moral, de su motivación y compromiso institucional, tendientes al logro común o colectivo de una misión compartida, con perspectivas de alcanzar metas organizacionales colectivas. (Bass, 1985) interrelaciona también una gestión institucional eficaz con la autoridad formal. Argumenta que todo directivo debe tener cualidades y capacidades para la gestión, es decir, al liderazgo de una autoridad formal se le complementa el liderazgo docente para el logro de los fines institucionales propuestos.

(Bass, 1985) identifica tres formas de liderar:

**a.-** En torno a la función o tarea a desempeñar, aumentar la conciencia del subordinado sobre la importancia, el significado y el valor de la misma.

**b.-** Aumentar la conciencia sobre las metas u objetivos institucionales a alcanzar en trabajo de equipo, y que sus intereses individuales confluyan o converjan a logros institucionales colectivos.



c.- Fomentar la construcción de una escala de valores institucionales colectivos.

### **Fundamentales del líder transformacional**

(Bass, 1985) propone los siguientes fundamentos:

a) El carisma: Consiste en la capacidad motivacional del líder de la organización para transmitir con el ejemplo, confianza y respeto.

b) La consideración individual: Es la puesta en práctica de las relaciones interpersonales del líder hacia sus seguidores, a los cuales individualmente les presta la atención que cada uno requiere y sistemáticamente los vuelve conscientemente parte de la organización.

c) La estimulación intelectual: Se destaca la importancia de la inteligencia emocional en interacción con la racionalidad y la solución de problemas institucionales con la participación colectiva de los miembros de la organización.

d) La inspiración: Fomenta la auto-reflexión, el optimismo y el entusiasmo en sí mismo y en cada uno de los miembros de la institución.

### **Definición del liderazgo transformacional**

Es considerado como el conjunto de prácticas, orientadas a movilizar personas hacia el logro de metas compartidas. Así mismo está enfocado atender las necesidades de los seguidores, estimulando su autorrealización, creatividad y capacidad innovadora, motivándolos a superar sus propias expectativas. Una de las

características resaltantes de este tipo de liderazgo es la influencia que ejerce el líder en sus colaboradores, con gran capacidad de motivación, creando ambientes favorables para el logro de los objetivos planteados. Estos líderes se transforman primero a sí mismos, trabajan todos los días para evolucionar y luego cambian a quienes les rodean, así mismo desarrollan otros líderes, creando así valor para las personas, modifican la organización, la comunidad y al mundo.

### **El liderazgo transformacional y la gestión institucional**

(Searle, 2001) conceptúa el liderazgo transformacional como el acto de tener una nueva percepción de las organizaciones. Para el autor, “no existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características, por eso los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización” (pág. 12), de esto se infiere que la práctica de la planeación, organización, dirección y el control de todas las funciones, son la razón de ser y de crecer de una organización. En el rol de un gerente educativo transformacional recae la responsabilidad de lograr las metas organizacionales. Como dice (Searle, 2001) “El gerente es el eje principal, el líder, el promotor de que las cosas sucedan y el guía para que sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos”. En este sentido, Núñez (2006), plantea que “el director como líder gerencial de una institución educativa debe tener seis características: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad” (pág.5).

### **1.3. Bases Conceptuales**

Variable Dependiente: Liderazgo transformacional de Bass

### **Definición Conceptual**

El liderazgo transformacional es el tener una nueva percepción de las organizaciones. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características, por eso los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización (Bass, 1998).

### **Definición operacional**

La variable plan de gestión institucional medida a través de desarrollar la actividad de aplicación del instrumento del cuestionario acorde a las dimensiones establecidas de carisma idealizado, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada para poder recolectar los datos y lograr realizar el análisis de frecuencias.

Variable independiente: Plan de gestión institucional

### **Definición Conceptual**

El plan de gestión organizacional es una estrategia organizacional que tiene una relación directa con dos funciones centrales: El desarrollo de las actividades de organización, y de apoyo a las acciones pedagógicas; y la optimización de la calidad del servicio educativo (Pérez, 2024).

### **Definición operacional**

La variable plan de gestión institucional medida a través de desarrollar la actividad de aplicación del instrumento del cuestionario acorde a las dimensiones establecidas de comunicación, participación social y desempeño organizacional para

poder recolectar los datos y lograr realizar el análisis de frecuencias.

## Capítulo II: Diseño metodológico

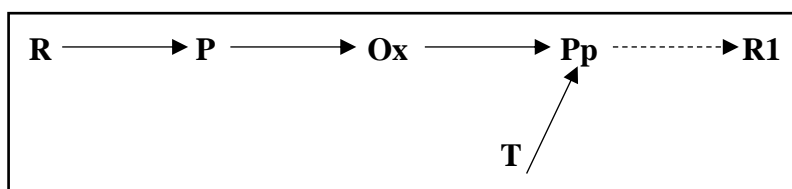
### 2.1. Diseño de contrastación de hipótesis

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, siendo considerado de tipo descriptivo y propositivo.

El análisis descriptivo conlleva a consolidar aquellas características propias y significativas del problema bajo estudio y correlacional dado que permite identificar la relación existente entre las variables bajo estudio (Fernández, 2022).

Según el nivel de investigación, es descriptivo y propositivo, ya que describe una realidad a partir de un fenómeno social específico y se apoya en un marco teórico y conceptual coherente para la realización de una propuesta que permita modificar la realidad para mejorarla. Considerando la perspectiva dialéctica, se iniciará la etapa facto-perceptible, que consiste en observar la realidad y luego modificarla mediante un enfoque teórico (Hernández et al., 2018).

El diseño será de tipo no experimental, de corte transversal. Dado que recoge información del objeto de estudio, que para nuestra investigación está conformado por los docentes de la institución educativa. Además de ser de corte transversal, dado que se realiza la recolección de datos en un momento único (Hernández et al., 2018). El diseño de investigación comprende cuatro fases principales: 1) Fase Conceptual, 2) Recolección y análisis de datos, 3) Diagnostico del problema, 4) Fase Inferencial: Propuesta y Discusión.



*Figura 1: Diseño de investigación*

Nota. El diseño representado es propositivo que se muestra gráficamente.

## 2.2. Población y muestra

### **Población.**

La población muestral de estudio está constituida por la totalidad de 13 docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

### **Muestra.**

En esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, que supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación más que por un criterio estadístico de generalización (Hernández, 2014). En tal sentido, siendo la población reducida se consideró el mismo número para la muestra, determinándose que esta esté conformada por 13 docentes de la Institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

### **Métodos y procedimientos para la recolección de datos.**

El método utilizado para el desarrollo de esta investigación fue el instrumento de encuesta, la misma que tiene cuatro niveles de respuestas: siempre, casi siempre, a veces, nunca; enfocadas a la escala de Likert, esta encuesta que se utiliza para saber las opiniones de una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una

declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

### **2.3. Técnicas, instrumentos, equipos, materiales**

#### **Encuesta.**

Es la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar.

#### **Cuestionario.**

Este instrumento es totalmente estructurado, puesto que los encuestados deben seguir el orden de las preguntas, en este sentido se les niega la facultad de adicionar interrogantes o proponer respuestas alternativas, para enmarcarse en las respuestas pre – definidas del cuestionario.

#### **Técnica de gabinete.**

Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de información para dar solidez científica a la investigación, utilizando para ello el fichaje.

#### **Fichas Textuales.**

Es la transcripción entre comillas y al pie de la letra, del párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación.

#### **Fichas Bibliografías.**

Es la que contiene los datos suficientes para la rápida identificación de los libros consultados.

### **Fichas de Resumen.**

Es la que el investigador usa para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

### **Técnica FODA**

Mediante el desarrollo de preguntas específicas sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que muestra la institución educativa.

### **Técnica del árbol de medios fundamentales y acciones propuestas.**

Mediante preguntas específicas sobre causas, efectos y su validez.

### **Técnica de matriz de evaluación.**

Mediante encuestas sobre funciones específicas de la gestión institucional.

### **Análisis estadístico de los datos.**

Para llevar a cabo el procedimiento estadístico de los datos se utilizó la estadística descriptiva lo cual se hace uso de frecuencias y porcentajes para establecer los niveles de liderazgo institucional y la satisfacción laboral docente, así como se precisa sus características más resaltantes.

### **Validez**

Los instrumentos elaborados y estandarizados se sometieron a la validación respectiva, para lo cual, se sojuzgó a un peritaje y evaluación que se proporcionó a un grupo de tres (03) expertos reconocidos profesionales (metodólogo y especialista en temas relacionados al objeto de estudio) de la academia.



Para la confiabilidad de los instrumentos, estos se verificarán con el Alfa de Cronbach

### Capítulo III: Resultados

#### Situación actual de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

A continuación, se detalla la situación actual de la institución educativa secundaria por dimensión.

#### Dimensión Gestión Organizacional

Tabla 1:  
*Gestión organizacional*

Descripción	Valoración								Total	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
01 Considera que la gestión de la institución educativa hace adecuado uso de los recursos de la I.E.	03	23	01	08	02	15	07	54	13	100
02 ¿Considera que la organización y planificación en la institución es adecuada?	02	15	02	15	01	08	08	61	13	100
03 La disposición de medios, materiales y del personal es adecuado	01	08	01	08	08	61	03	23	13	100
04 Tiene conocimiento acerca de la metas y objetivos de la I. E	04	31	00	00	00	00	09	69	13	100
05 Considera que es importante el prestigio laboral y profesional de los docentes.	12	92	01	08	00	00	00	00	13	100
06 Conoce usted el sentido de la misión de la I. E	00	00	01	08	02	15	10	77	13	100
07 Considera que el clima laboral es óptimo en la I.E.	00	00	01	08	03	23	09	69	13	100

**Nota.** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

#### Interpretación

En la tabla 1 referente a la dimensión de gestión organizacional, (López, 1994)manifiesta que la gestión organizacional tiene una relación directa con dos funciones

centrales: El desarrollo de las actividades de organización, y de apoyo a las acciones pedagógicas; y la optimización de la calidad del servicio educativo. El autor sostiene que es sobre esta base conceptual, en el cual se requiere que el líder de la organización, tenga la capacidad de saber gestionar, de conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva, de poseer la capacidad para resolver problemas institucionales y tener la habilidad para tomar decisiones colectivas en base a la participación de los actores sociales de la organización, de tener la capacidad de comunicación y de establecer relaciones interpersonales de armonía y de buen clima institucional. Esta conceptualización se contrapone con la realidad de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, pues la encuesta a la plana docente revela que el 54% considera que la gestión de la institución educativa no hace adecuado uso de los recursos de la I.E; complementándose con el 61 % que considera que la organización y planificación en la institución no es adecuada; incluso el 69% refiere que como docentes no tienen conocimiento acerca de la metas y objetivos de la I. E, el 77% además refiere que desconoce el sentido de la misión de la I. E.

La gestión organizacional en una institución educativa es esencial porque constituye la base sobre la cual se estructura y opera todo el proceso educativo. Una adecuada gestión permite una utilización eficiente de los recursos disponibles, ya sean humanos, financieros o materiales, con el objetivo de alcanzar los fines educativos propuestos. Esta administración organizada asegura que el personal docente, administrativo y los estudiantes puedan desempeñar sus roles de manera óptima, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

### Dimensión Carisma o influencia idealizada

Tabla 2:

*Carisma o influencia idealizada*

N°	Descripción	Valoración								Total	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
08	Se puede decir que es un líder para el equipo de profesores	03	23	01	08	02	15	07	54	13	100
09	Se comporta de manera honesta y sincera	02	15	03	23	02	15	06	46	13	100
10	Es decidido/a cuando el asunto lo requiere.	04	31	02	15	01	08	06	46	13	100
11	Es coherente entre lo que hace y lo que dice	00	00	01	08	03	23	09	69	13	100
12	Cuenta con mi respeto como director	02	15	01	08	08	61	02	15	13	100
13	Suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que decide (ejemplo: si hay que ser puntual, es el primero).	02	15	01	08	08	61	02	15	13	100
14	Me hace entusiasmar con mi trabajo.	00	00	01	08	03	23	09	69	13	100

**Nota.** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

### Interpretación

En la tabla 2 referente a la dimensión de carisma o influencia idealizada planteada por (Bass, 1998) como una de las dimensiones base del liderazgo transformacional, los autores la relacionan con la capacidad que tienen algunas personas para generar confianza, credibilidad y lograr que otros individuos se sientan identificados con sus valores, creencias, ideales y propósitos. Esta capacidad depende claramente de la seguridad y autoconfianza que experimenta el propio líder. Al respecto, Goleman (2004) dice que, para poder influir en otras personas, el líder debe estar en capacidad de influir primero sobre su propia vida. Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, se contraponen con los postulados teóricos planteados por Bass, Goleman, entre otros.

Pues se tiene que el 54% de docentes encuestados dice que el director de la institución no se puede decir que es un líder para el equipo de profesores de la institución; el 46% dice que, el comportamiento no es de manera honesta y sincera; incluso, el 46% dice que no es decidido cuando el asunto lo requiere.; respuesta que se complementan con el 69% que refiere que el director no es coherente entre lo que hace y lo que dice. Estos resultados, se contradicen con los planteamientos de (Searle, 2001) que dice que los líderes con alta eficacia personal (alta conciencia de sí mismos y proactividad hacia la solución de problemas) sienten de forma natural que pueden y deben aprender para poder influir en sus entornos, con lo cual promueven una actitud abierta al aprendizaje en sus organizaciones. De esta manera, el dominio personal y la autoeficacia son atributos que reflejan el carisma del líder, y a su vez, pueden facilitar el aprendizaje.

El carisma o influencia idealizada en una institución educativa es de gran importancia porque tiene un impacto profundo en la forma en que los líderes educativos, como directores, docentes y coordinadores, inspiran y motivan a su comunidad. Un líder con carisma no solo transmite una visión clara y convincente de los objetivos educativos, sino que también es capaz de generar confianza, respeto y admiración entre sus colegas, estudiantes y padres de familia.

La influencia idealizada de un líder carismático se refleja en su capacidad para servir como modelo a seguir. En una institución educativa, los valores y principios que promueve el líder no solo quedan en el discurso, sino que se encarnan en sus acciones cotidianas. Esto crea un ambiente en el que los estudiantes y el personal se sienten impulsados a seguir ese ejemplo, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con los ideales de la institución.

### Dimensión Consideración personal

Tabla 3:

*Consideración personal*

N°	Descripción	Valoración								Total	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
15	Suele apoyar mis propuestas y lo que hago normalmente	03	23	01	08	02	15	07	54	13	100
16	Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo	02	15	02	15	01	08	08	61	13	100
17	Me demuestra empatía comprendiendo mis sentimientos y necesidades	01	08	01	08	08	61	03	23	13	100
18	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la I.E	04	31	00	00	00	00	09	69	13	100
19	Se preocupa de comprender mi manera de pensar de todo aquello que sucede en la I. E	02	15	01	08	07	54	03	23	13	100
20	Me anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.	00	00	01	08	02	15	10	77	13	100
21	Suele estar a disposición de aquel que le necesita en cualquier momento.	00	00	01	08	03	23	09	69	13	100

**Nota.** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

### Interpretación

En la tabla 3 referente a la dimensión consideración personal o individualizada, planteada por (Bass, 1998), la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, refleja que el 54% de docentes encuestados dice que la dirección no suele apoyar sus propuestas y lo que hace normalmente; el 61% opina que que no existe una comunicación fluida entre director y docentes, pues no está dispuesto a apoyar cuando llevo a cabo importantes cambios en su trabajo; incluso el 69% manifiesta que la incomunicación fluida entre ellos, lleva que el gestor no conoce los aspectos fuertes

y débiles de cada uno de los profesores de la I. E; incluso el 77% dice que no los anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.

Estos resultados se contradicen con los planteamientos de (Bass, 1998) que sostienen que el líder transformacional debe de tener en cuenta las necesidades de sus seguidores de forma individual, partiendo de que cada integrante es un ser único; todo ello permite que, si dentro del equipo se trabaja en desarrollar las habilidades de cada uno de sus miembros, se logren mejores resultados y cada miembro esté más dispuesto a aportar por sentirse útil y valorado. Burns y Bass (2009) dicen que esta dimensión está relacionada con la capacidad para dar importancia y prestar especial atención a las necesidades de cada seguidor, de tal forma que puedan desarrollar sus fortalezas y puedan aprender de sus éxitos y fracasos. En este aspecto es importante la asesoría, el apoyo personalizado y la realimentación de forma individual. Considerar a cada uno de los miembros del equipo es importante pues permite identificar potencialidades y competencias individuales, a la vez que permite llevar a cabo una asignación de roles de acuerdo a ellas y facilita una retroalimentación del desempeño más oportuna y eficaz.

La consideración personal en una institución educativa es fundamental porque reconoce y valora a cada individuo como ser único, con sus propias necesidades, habilidades, emociones y potenciales. Este enfoque pone énfasis en la importancia de atender no solo los aspectos académicos de los estudiantes y el personal, sino también su bienestar emocional, social y personal. En un entorno donde se practica la consideración personal, cada miembro de la comunidad educativa se siente valorado, respetado y comprendido, lo que contribuye a un ambiente más positivo y productivo.

### Dimensión Estimulación intelectual

Tabla 4:

#### *Estimulación intelectual*

N°	Descripción	Valoración								Total	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
22	Me anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas.	03	23	01	08	02	15	07	54	13	100
23	Me anima a desarrollar mi trabajo, dejándome tomar cada vez más responsabilidades	02	15	02	15	08	61	01	08	13	100
24	Me anima a reflexionar cómo mejorar mi trabajo.	01	08	01	08	08	61	03	23	13	100
25	Consigue que me sea fácil admitir mis propios errores.	04	31	00	00	00	00	09	69	13	100
26	Consigue desarrollar todas mis posibilidades	00	00	01	08	01	08	11	85	13	100
27	Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.	00	00	01	08	02	15	10	77	13	100
28	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas.	00	00	01	08	03	23	09	69	13	100

**Nota.** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

### Interpretación

En la tabla 4 referente a la dimensión estimulación intelectual, planteada por (Bass, 1998), la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, refleja que el 54% de docentes encuestados opina que no siente con el ánimo como para contribuir a la solución de los problemas institucionales y a generar ideas nuevas; el 61% dice que aveces, por parte de la dirección desarrollar un trabajo institucional, tomar algunas responsabilidades; incluso el 69% dice que no consigue estímulo o ayuda para que sea fácil admitir sus propios errores; además de ello, el 85% manifiesta que no recibe estímulo como para desarrollar todas sus posibilidades. Como se puede inferir de éstos y otros resultados, no existe fomento por parte de los gestores de la



institución del razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas de sus subordinados para generar soluciones de una forma creativa e innovadora.

Como dicen (Bass, 1998) cuando un líder estimula intelectualmente a sus seguidores consigue que sean más creativos e innovadores, de esta manera logra cuestionar las presunciones, replantear los problemas, direccionándolos a encontrar soluciones alternativas.

La estimulación intelectual idealizada en una institución educativa es de vital importancia porque fomenta un entorno donde el pensamiento crítico, la curiosidad y la creatividad son valorados y promovidos. Este tipo de estimulación va más allá de la transmisión de conocimientos; busca que los estudiantes y el personal desarrollen habilidades para analizar, reflexionar y cuestionar el mundo que los rodea. En lugar de simplemente absorber información, se les incentiva a buscar soluciones innovadoras, a plantear preguntas profundas y a enfrentar desafíos intelectuales que les permitan crecer y expandir sus capacidades.

Una institución que idealiza la estimulación intelectual crea un espacio donde se valora la diversidad de ideas y enfoques. Esto no solo mejora la calidad del aprendizaje, sino que también permite a los estudiantes y docentes desarrollarse en un ambiente donde se respeta la originalidad y se fomenta la autoconfianza para expresar y defender puntos de vista. Además, una educación que estimula intelectualmente ayuda a formar individuos capaces de adaptarse a los cambios y desafíos de un mundo en constante evolución, preparándolos para ser ciudadanos críticos y proactivos.

### Dimensión Motivación inspiracional

Tabla 5:

*Motivación inspiracional*

N°	Descripción	Valoración								Total	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
29	Suele tener claras las prioridades que son importantes para el centro	03	23	01	08	02	15	07	54	13	100
30	Ha creado en mí un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro	02	15	02	15	01	08	08	61	13	100
31	Desarrolla un sentido de identidad en el centro que es asumido y sentido por el profesorado	01	08	01	08	02	15	09	69	13	100
32	Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer al centro.	04	31	00	00	00	00	09	69	13	100
33	Consigue la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro.	00	00	01	08	09	69	03	23	13	100
34	Me implica en los valores clave que el centro contempla en el Proyecto Educativo.	00	00	01	08	02	15	10	77	13	100
35	Me Implica en la realización de los grandes objetivos del centro	00	00	01	08	03	23	09	69	13	100

**Nota:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

### Interpretación

En la tabla 5 referente a la dimensión motivación inspiracional, planteada por Burns y Bass (2009), la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, refleja que el 54% de docentes encuestados manifiesta que no suele tener claras las prioridades que son importantes para el centro; el 61% dice que no se ha fomentado en él (ella) un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro; el 69% además opina que no ha desarrollado un sentido de identidad con la institución; incluso el 69% dice que no siente un sentido de orgullo de pertenecer al centro; respuesta

quye se complementa con el 69% que dice que no se implica en la realización de los grandes objetivos del centro educativo.

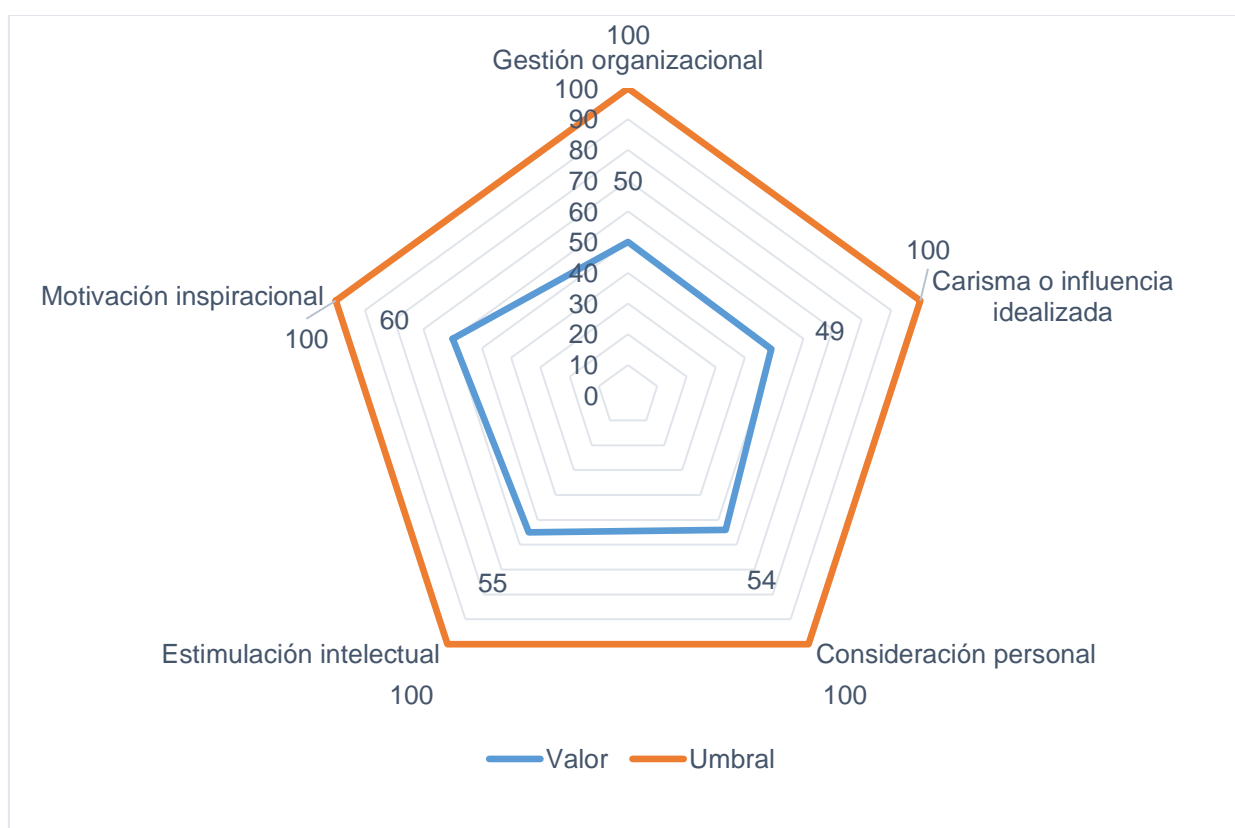
Estos resultados tienen contradicción con los postulados teóricos de Burns y Bass (2009), que sostienen que la motivación inspiracional, es una dimensión del liderazgo transformacional que está relacionada con la capacidad para comunicar la visión, al igual que entusiasmar el equipo y generarle la confianza suficiente para alcanzarla. Burns y Bass (2009), dicen que cuando un líder logra articular una visión que es compartida por los diferentes miembros del equipo o la organización, brinda una dirección que permite enfocar las energías y propósitos de todos hacia un aprendizaje proactivo al visibilizar un estado futuro deseado se crea una tensión que promueve el aprendizaje, orientando a la organización hacia dicho futuro deseado. Por su lado, Nevis (1995) dice que, para generar verdadera motivación, la visión compartida debe ser retadora y plantear un estado deseado mucho mejor al estado actual. La percepción de que existe una brecha entre el desempeño real y el desempeño deseado es importante porque impulsa a la organización a reconocer su necesidad de aprender y mejorar.

La motivación inspiracional en una institución educativa es crucial porque impulsa a los estudiantes y al personal a alcanzar su máximo potencial, generando un entorno donde el entusiasmo por aprender y enseñar florece. A diferencia de otros tipos de motivación que pueden estar basados en recompensas externas o en la obligación, la motivación inspiracional surge del interior de cada persona, alimentada por el ejemplo y la visión de líderes, docentes y compañeros que inspiran con su compromiso, pasión y visión compartida.

**Puntos críticos de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.**

Los puntos críticos de mayor relevancia son los relacionados a la motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración personal en la institución educativa analizada.

La motivación inspiracional en la institución educativa presenta la problemática de los líderes y docentes se convierten en modelos a seguir, infundiendo en los estudiantes una visión clara de lo que pueden llegar a ser. Mientras la estimulación intelectual es otro punto crítico ya que va más allá de impartir contenido académico; se trata de fomentar un entorno donde el pensamiento crítico, la curiosidad y la creatividad sean alentados y valorados. Por otro lado la consideración personal en el centro educativo aún enfrenta problemas al reconocimiento de cada estudiante como un ser único, con sus propias fortalezas, debilidades, intereses y necesidades



*Figura 2: Puntos críticos identificados*

**Nota:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

## Capítulo IV: Discusión de resultados

La presente investigación denominada “Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca – 2017”; asume que las organizaciones educativas se han convertido en una entidad muy importante para el desarrollo de las personas y de sus miembros. Numerosos estudios sobre calidad educativa reconocen que es en los centros escolares, donde se aprecia resultados importantes sobre calidad en la educación. La persona del director como líder aparece con fuerza para conseguir estas metas. Sin embargo, se debe reconocer que en la actualidad existen muchos factores que influyen en el quehacer educativo de un colegio: por ejemplo, el clima institucional, las exigencias de la familia, cambios en los modelos educativos, etc. En concordancia con (Conde, 2021), la sociedad exige cada vez más, colegios eficaces y que respondan a las demandas y necesidades de nuestra sociedad que no tienen que ver con las que tenía hace años. Bajo este contexto se necesita de un verdadero director, que tenga las características de un liderazgo que promueve procesos de calidad. Estas apreciaciones conceptuales, se contradicen con las realidades de las instituciones educativas en nuestro medio socioeducativo, como es el caso de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, en el cual de acuerdo a los resultados se tiene que, de acuerdo a la tabla 1 referente a la dimensión de gestión organizacional, la encuesta a la plana docente revela que el 54% considera que la gestión de la institución educativa no hace adecuado uso de los recursos de la I.E; complementándose con el 61 % que considera que la organización y planificación en la institución no es adecuada; incluso el 69% refiere que como docentes no tienen conocimiento acerca de la metas y objetivos de la I. E, el 77% además refiere que desconoce el sentido de la misión de la I. E. Al respecto, (López, 1994) manifiesta que la

gestión organizacional tiene una relación directa con dos funciones centrales: El desarrollo de las actividades de organización, y de apoyo a las acciones pedagógicas; y la optimización de la calidad del servicio educativo.

El autor sostiene que es sobre esta base conceptual, en el cual se requiere que el líder de la organización, tenga la capacidad de saber gestionar, de conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva, de poseer la capacidad para resolver problemas institucionales y tener la habilidad para tomar decisiones colectivas en base a la participación de los actores sociales de la organización, de tener la capacidad de comunicación y de establecer relaciones interpersonales de armonía y de buen clima institucional. Los resultados de la presente investigación, coincide con los resultados de (Guevara, 2022) que de acuerdo al diagnóstico aplicado, revela que la subcategoría gestión del talento humano, de la categoría apriorística problema liderazgo transformacional, es la menos atendida, tal es así que se evidencia que no se desarrolla estrategias para que los colaboradores puedan identificar sus fortalezas y necesidades de mejora, tampoco se estimula ni compensa el buen desempeño en el ejercicio de su labor funcional, así mismo no se implementa estrategias para el autocuidado, ni para el crecimiento profesional de los colaboradores. A partir del diagnóstico, se plantea una propuesta de plan de mejora, basado en fundamentos socioeducativos, aportes teóricos, metodológicos y psicológicos.

En la tabla 2 referente a la dimensión de carisma o influencia idealizada planteada por (Bass, 1998) como una de las dimensiones base del liderazgo transformacional, los autores la relacionan con la capacidad que tienen algunas personas para generar confianza, credibilidad y lograr que otros individuos se sientan identificados con sus valores, creencias, ideales y propósitos. Esta capacidad depende claramente de la seguridad y

autoconfianza que experimenta el propio líder. Los resultados de la investigación coinciden con los resultados de (Guevara, 2022) que de acuerdo al diagnóstico aplicado, resalta que es importante que los líderes considerados excelentes, son aquellos que buscan mediante sus acciones y su comportamiento el logro de los objetivos institucionales y aseguran el éxito sostenido de la organización. Al respecto, (Goleman, 1999) dice que, para poder influir en otras personas, el líder debe estar en capacidad de influir primero sobre su propia vida. Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, se contraponen con los postulados teóricos planteados por Bass, Goleman, entre otros. Pues se tiene que el 54% de docentes encuestados dice que el director de la institución no se puede decir que es un líder para el equipo de profesores de la institución; el 46% dice que, el comportamiento no es de manera honesta y sincera; incluso, el 46% dice que no es decidido cuando el asunto lo requiere.; respuesta que se complementan con el 69% que refiere que el director no es coherente entre lo que hace y lo que dice. Estos resultados, se contradicen con los planteamientos de (Searle, 2001) que dice que los líderes con alta eficacia personal (alta conciencia de sí mismos y proactividad hacia la solución de problemas) sienten de forma natural que pueden y deben aprender para poder influir en sus entornos, con lo cual promueven una actitud abierta al aprendizaje en sus organizaciones. De esta manera, el dominio personal y la autoeficacia son atributos que reflejan el carisma del líder, y a su vez, pueden facilitar el aprendizaje.

En lo referente a la tabla 03 sobre dimensión consideración personal o individualizada, planteada por (Bass, 1998) sostienen que el líder transformacional debe de tener en cuenta las necesidades de sus seguidores de forma individual, partiendo de que cada integrante es un ser único; todo ello permite que, si dentro del equipo se trabaja en desarrollar las habilidades de cada uno de sus miembros, se logren mejores resultados y

cada miembro esté más dispuesto a aportar por sentirse útil y valorado. (Bass, 1998) dicen que esta dimensión está relacionada con la capacidad para dar importancia y prestar especial atención a las necesidades de cada seguidor, de tal forma que puedan desarrollar sus fortalezas y puedan aprender de sus éxitos y fracasos. En este aspecto es importante la asesoría, el apoyo personalizado y la realimentación de forma individual. Considerar a cada uno de los miembros del equipo es importante pues permite identificar potencialidades y competencias individuales, a la vez que permite llevar a cabo una asignación de roles de acuerdo a ellas y facilita una retroalimentación del desempeño más oportuna y eficaz. Estos planteamientos teóricos distan de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, refleja que el 54% de docentes encuestados dice que la dirección no suele apoyar sus propuestas y lo que hace normalmente; el 61% opina que no existe una comunicación fluida entre director y docentes, pues no está dispuesto a apoyar cuando llevan a cabo importantes cambios en su trabajo; incluso el 69% manifiesta que la incomunicación fluida entre ellos, lleva que el gestor no conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la I. E; incluso el 77% dice que no los anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.

En la tabla 4 referente a la dimensión estimulación intelectual, planteada por (Bass, 1998), la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, refleja que el 54% de docentes encuestados opina que no siente con el ánimo como para contribuir a la solución de los problemas institucionales y a generar ideas nuevas; el 61% dice que a veces, por parte de la dirección desarrollar un trabajo institucional, tomar algunas responsabilidades; incluso el 69% dice que no consigue



estímulo o ayuda para que sea fácil admitir sus propios errores; además de ello, el 85% manifiesta que no recibe estímulo como para desarrollar todas sus posibilidades. Como se puede inferir de éstos y otros resultados, no existe fomento por parte de los gestores de la institución del razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas de sus subordinados para generar soluciones de una forma creativa e innovadora. Como dicen (Bass, 1998) cuando un líder estimula intelectualmente a sus seguidores consigue que sean más creativos e innovadores, de esta manera logra cuestionar las presunciones, replantear los problemas, direccionándolos a encontrar soluciones alternativas.

En la tabla 5 referente a la dimensión motivación inspiracional, planteada por (Bass, 1998), la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, refleja que el 54% de docentes encuestados manifiesta que no suele tener claras las prioridades que son importantes para el centro; el 61% dice que no se ha fomentado en estos un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro; el 69% además opina que no ha desarrollado un sentido de identidad con la institución; incluso el 69% dice que no siente un sentido de orgullo de pertenecer al centro; respuesta que se complementa con el 69% que dice que no se implica en la realización de los grandes objetivos del centro educativo. Estos resultados tienen contradicción con los postulados teóricos de (Bass, 1998), que sostienen que la motivación inspiracional, es una dimensión del liderazgo transformacional que está relacionada con la capacidad para comunicar la visión, al igual que entusiasmar el equipo y generarle la confianza suficiente para alcanzarla. (Bass, 1998) dicen que cuando un líder logra articular una visión que es compartida por los diferentes miembros del equipo o la organización, brinda una dirección que permite enfocar las energías y propósitos de todos hacia un aprendizaje proactivo al visibilizar un estado futuro deseado se crea una tensión que promueve el aprendizaje, orientando a la organización

hacia dicho futuro deseado. Por su lado, (Pérez, 2024) dice que, para generar verdadera motivación, la visión compartida debe ser retadora y plantear un estado deseado mucho mejor al estado actual. La percepción de que existe una brecha entre el desempeño real y el desempeño deseado es importante porque impulsa a la organización a reconocer su necesidad de aprender y mejorar.

## **Capítulo V: Propuesta de intervención**

### **Datos generales**

Nombre: Burga Saavedra, Guillermo Jaime

Institución: Institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, de la provincia de Chota, en el departamento de Cajamarca

Ubicación: Cajamarca

### **Justificación**

La propuesta del plan estratégico de gestión institucional contribuye a orientar de forma efectiva la relevancia de lograr la interacción social horizontal entre gestores y personal docente es fundamental para el desarrollo de un ambiente colaborativo, donde se potencie el aprendizaje y la mejora continua en las instituciones educativas. Este plan estratégico tiene como objetivo establecer un marco que promueva la comunicación, la participación activa y el trabajo en equipo entre ambos grupos, fortaleciendo así la gestión institucional y el desempeño educativo.

Las estrategias planteadas a ser consideradas se desarrollan a continuación

E1 Fomentar la comunicación abierta

El objetivo principal de fomentar la comunicación abierta es fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar la toma de decisiones colectivas en la escuela, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración. A través de un sistema de comunicación claro y accesible, todos los miembros de la comunidad educativa podrán

expresar sus ideas, preocupaciones y propuestas, lo que favorecerá un clima institucional más saludable y la resolución efectiva de problemas.

#### E2. Promover la participación activa

El objetivo central de esta estrategia es crear una cultura institucional donde la participación activa sea un componente esencial en todos los niveles. Se busca que tanto docentes, estudiantes como padres de familia se involucren de manera significativa en la toma de decisiones, planificación de actividades y en la construcción de una comunidad educativa inclusiva y comprometida.

#### E3. Desarrollar capacidades y habilidades

El objetivo de desarrollar capacidades y habilidades es garantizar que tanto los docentes como los estudiantes y el personal administrativo posean las competencias necesarias para enfrentar los desafíos educativos contemporáneos. Esto implica fortalecer habilidades pedagógicas, tecnológicas, de liderazgo y gestión, para mejorar la calidad educativa y fomentar un ambiente de innovación y adaptación continua.

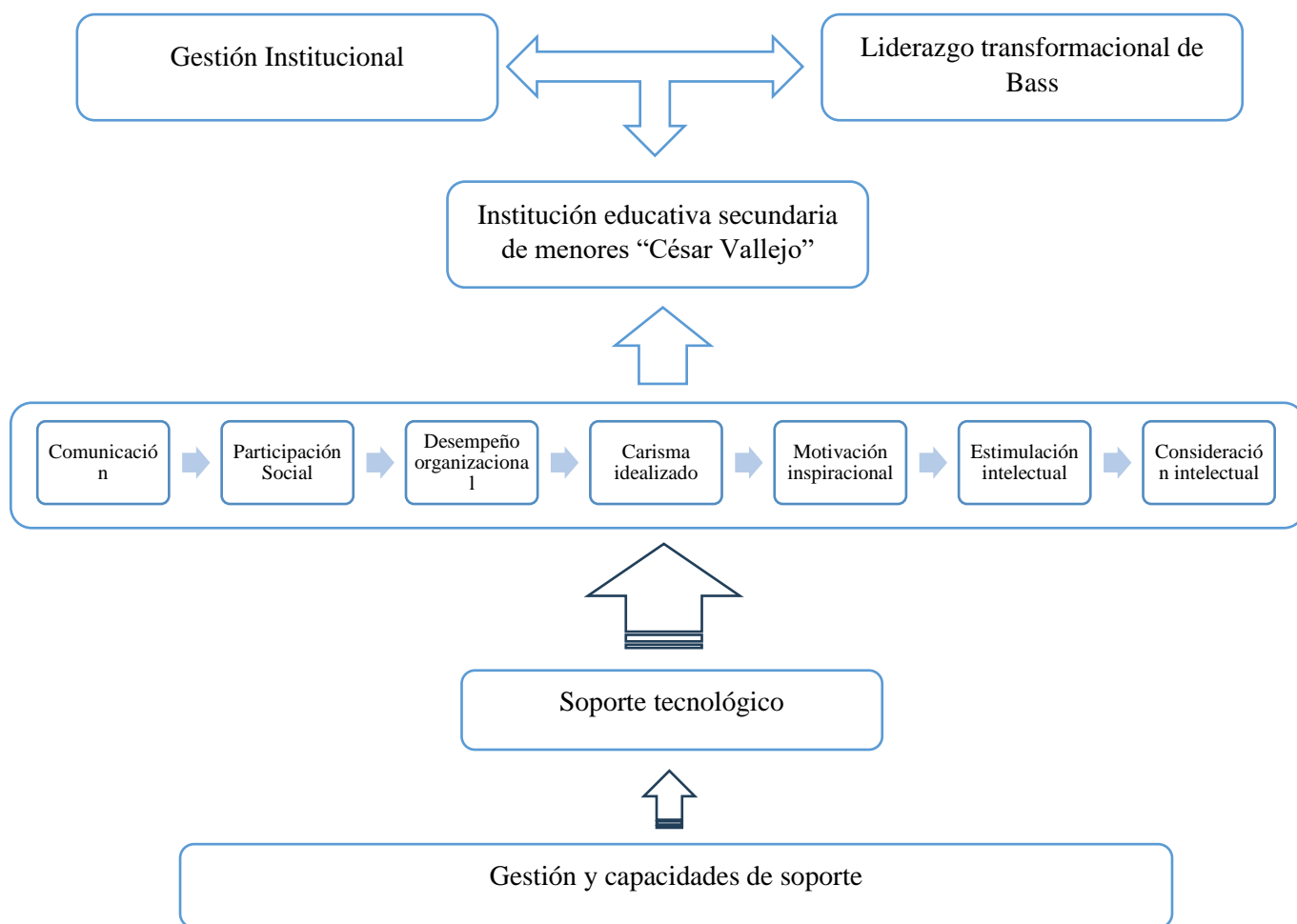
#### E4. Crear redes de colaboración

El objetivo principal de crear redes de colaboración es establecer vínculos sólidos con otras instituciones educativas, organizaciones comunitarias, universidades, gobiernos locales y ONGs, para generar sinergias que permitan a la escuela acceder a recursos adicionales, intercambiar buenas prácticas y enfrentar de manera conjunta los desafíos educativos. Estas redes potenciarán las oportunidades de aprendizaje y fortalecerán la comunidad educativa.

El liderazgo transformacional en la escuela secundaria de menores “César Vallejo” en Tocmoche es un componente esencial para su funcionamiento. Aunque el liderazgo actual ha permitido mantener la estabilidad en un contexto difícil, la evolución hacia un modelo más distribuido y participativo sería un paso importante para mejorar la calidad educativa y generar innovación. El compromiso del equipo directivo y docente es una base sólida sobre la cual se puede construir un liderazgo más inclusivo, donde todos los actores de la comunidad educativa asuman roles activos en la mejora institucional.

Fomentar el desarrollo de líderes dentro del personal docente y fortalecer la comunicación y colaboración entre los diferentes niveles de la institución contribuirá a un liderazgo más dinámico, capaz de enfrentar los desafíos del entorno educativo y de aprovechar las oportunidades de mejora.

La esquematización de la propuesta se detalla a continuación en la figura 3.



*Figura 3:* Plan propuesto para la institución educativa

## Conclusiones

- Se puede observar en la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, de la provincia de Chota, en el departamento de Cajamarca. la existencia de una escasa identidad institucional del personal docente y de la escasez de trabajo colectivo que involucre a todos los docentes. Existe un clima laboral, fragmentado con predominancia individualista, carente de un verdadero compañerismo y de ayuda fraterna entre los docentes; así mismo se aprecia que algunos docentes son renuentes al trabajo de integración institucional; pues el estilo de trabajo institucional es por lo general independiente, se carece de un estilo de trabajo en equipo. En lo referente a la satisfacción laboral, si bien es cierto que los docentes cumplen con sus funciones y responsabilidades asignadas, sin embargo, se observa que algunos docentes realizan sus actividades sin motivación interior.
- El plan estratégico de gestión institucional basado en el liderazgo transformacional de Bass, propone una gestión educativa innovadora, de trabajo en equipo, cuyo fin es estimular la práctica de modos de liderazgo adecuados a la institución educativa, a fin de que los actores sociales conozcan y actúen en concordancia con la misión y visión de la organización.
- La gestión organizacional tiene dos funciones centrales: El desarrollo y apoyo de las acciones pedagógicas; y la optimización de la calidad del servicio educativo; funciones para el cual se requiere que el líder de la organización, tenga la capacidad de saber gestionar, de conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva, de poseer la capacidad para resolver problemas institucionales y tener la habilidad para tomar decisiones colectivas; en ese sentido, se debe de propiciar en los gestores educativos la reflexión sobre su función

transformadora o innovadora, y el análisis de la gestión participativa en sus instituciones, orientada hacia el logro de una educación corporativa de calidad.

- El plan estratégico de gestión institucional propuesto, contribuye, por un lado, al fomento de una interacción sistemática entre gestores y personal docente; así mismo incrementa la calidad del desarrollo del personal y profesional, en función de los postulados teóricos del liderazgo transformacional.



## **Recomendaciones**

- En la gestión de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, de la provincia de Chota, en el departamento de Cajamarca, es de suma importancia implementar una filosofía de gestión transformacional de mejora continua; es decir, el mejoramiento continuo de la calidad educativa institucional, mediante la precisión y disminución de fallas, el aumento de la eficacia y eficiencia, la solución de problemas, y la previsión y eliminación problemas institucionales.
- Se sugiere que la gestión de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, de la provincia de Chota, propicie la práctica de trabajo en equipo, así mismo modos de liderazgo innovadores en la institución educativa, a fin de que los actores sociales se integren, conozcan y actúen en concordancia con la misión y visión de la organización.

## Referencias Bibliográficas

- ✓ Adams, J. D. (2005). *Transforming Leadership, Second Edition* (2.<sup>a</sup> ed.). Cosimo, Inc.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Um5K0UzL2hEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Transforming+Leadership&ots=02\\_4rG6QEn&sig=esc1aH6nK5OH96hCLzQKZgyXRu0#v=onepage&q=Transforming%20Leadership&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Um5K0UzL2hEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Transforming+Leadership&ots=02_4rG6QEn&sig=esc1aH6nK5OH96hCLzQKZgyXRu0#v=onepage&q=Transforming%20Leadership&f=false)
  
- ✓ Alvarez, D. A., Gomez, C. G., & Raman, E. (2004). Liderazgo organizacional: ¿Cómo diagnosticarlo? *Folletos Gerenciales*, 8(4), 12-22.
  
- ✓ Arroyo, J. A. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Revista Educación*, 47(1), 706-720.  
<https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>
  
- ✓ Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). Lawrence Erlbaum Associates.  
[https://books.google.com.pe/books/about/Transformational\\_Leadership.html?id=7zqsNAEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Transformational_Leadership.html?id=7zqsNAEACAAJ&redir_esc=y)
  
- ✓ Bass, B. M. (with Internet Archive). (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). New York: Free Press; London: Collier Macmillan. <http://archive.org/details/leadershipperfor0000bass>
  
- ✓ Burns, J. M. (with Internet Archive). (1978). *Leadership* (1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). New York: Harper & Row. <http://archive.org/details/leadership1978burn>
  
- ✓ Conde, B. A. (2021). *El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos, abiertos a secundaria de la Institución Educativa La Unión del*

*municipio Suaza en el Huila* [Tesis de Posgrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://hdl.handle.net/10656/14058>

- ✓ Fernández, J. L. L. (2022). *Metodología de la investigación epidemiológica* (2.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). Editorial El Manual Moderno.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y16CEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+&ots=paVeiCxjso&sig=TZXpv7USVgOnnU2LOMfQBIJaONc#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false>
  
- ✓ Goleman, D. (1999). *Inteligencia Emocional* (3.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). Editorial Kairós. S.A.  
<https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>
  
- ✓ Guevara, P. D. R. (2022). *Plan de mejora para desarrollar el liderazgo transformacional del equipo directivo de una unidad de gestión educativa local de Cajamarca* [Tesis de Posgrado, Universidad San Ignacio de Loyola].  
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/a0d4fda3-408a-4fd1-8283-35109355f479/full>
  
- ✓ Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2018). *Metodología de la Investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.  
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
  
- ✓ López, F. L. (1994). *La gestión de calidad en educación* (1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). Editorial La Muralla.

[https://books.google.com.pe/books/about/La\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_calidad\\_en\\_educaci%C3%B3n.html?id=Sd7D1oIT4jQC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/La_gesti%C3%B3n_de_calidad_en_educaci%C3%B3n.html?id=Sd7D1oIT4jQC&redir_esc=y)

- ✓ Muñoz, E., Muñoz, M., & Mateo, M. (2023). Modelo de Gestión Educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente. *Ciencia Latina*, 7(2), 4749-4767. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5684](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5684)
  
- ✓ Osorio, D. A. I. (2023). La influencia de los instrumentos de planificación (PEI, POM y POA) de las instituciones de los gobiernos de Latinoamérica. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 87-97.  
<https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.66>
  
- ✓ Pallete, A. J., Calle, E., Vásquez, D. M., Pallete, A. J., Calle, E., & Vásquez, D. M. (2024). Modelo de red educativa para la calidad del servicio de las instituciones educativas rurales de Morropón, Piura. *Aula Virtual*, 5(12).  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11820898>
  
- ✓ Pérez, V. M. (2024). Planificación estratégica en las escuelas privadas. Municipio de Benito Juárez, estado de Quintana Roo, México. *Portal de la Ciencia*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v5i2.451>
  
- ✓ Rijal, S. (2023). The Importance of Community Involvement in Public Management Planning and Decision-Making Processes. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), Article 2.  
<https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.27>
  
- ✓ Salazar, M. M., Ortega, M. Y., Hoyos, Y. A., Salazar, M. M., Ortega, M. Y., & Hoyos, Y. A. (2023). Planificación Estratégica: Una Mirada desde la Educación

Inicial en el Contexto Peruano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 16(2), 235-246. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.402>

- ✓ Sánchez, O. (2024). *Plan de gestión escolar para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo, 2022. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Lambayeque.* [Tesis de Posgrado, Universidad Señor de Sipán].  
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/11467>
  
- ✓ Sánchez, P. N. (2018). *Evaluación del liderazgo en la gestión escolar* [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia].  
<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1348>
  
- ✓ Searle, J. (2001). *Actos de habla: Ensayo de filosofía del lenguaje*, Editorial Cátedra, Colección Teorema, Traducción de Luis Valdés Villanueva, Madrid, 1994. (1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). Editorial Cátedra.  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0716-58112001001300020&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0716-58112001001300020&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
  
- ✓ Ticse, M. N. (2020). *Estrategias de gestión democrática-participativa bajo el enfoque del liderazgo educativo y transformacional para mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad* [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].  
<http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7772>

## **Anexos**

## Anexo 1. Cuadro de Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Variable independiente: Plan de gestión institucional	El plan de gestión organizacional es una estrategia organizacional que tiene una relación directa con dos funciones centrales: El desarrollo de las actividades de organización, y de apoyo a las acciones pedagógicas; y la optimización de la calidad del servicio educativo. López, F. (1994)	El líder de la organización, tiene la capacidad de saber gestionar, de conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva, de poseer la capacidad para resolver problemas institucionales y tener la habilidad para tomar decisiones colectivas en base a la participación de los actores sociales de la organización. (Rosario, V. M. 2006)	Comunicación	Existe una comunicación entre los actores sociales en forma horizontal	Encuesta y el cuestionario
				El sistema de comunicación es fluida entre la dirección y los subordinados	
				Existe una integración social en base a la comunicación intrainstitucional	
			Participación social	Existe entre los actores sociales una identificación y compromiso para con su institución	
				Existe una democrática participación en torno al desarrollo de las actividades institucionales	
			Desempeño organizacional	Los directivos se encargan de desarrollar las capacitaciones de formación de los colaboradores, para lograr las metas institucionales.	
				El equipo directivo promueve el trabajo colaborativo.	
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos

Variable dependiente: Liderazgo transformacional de Bass	El liderazgo transformacional es el tener una nueva percepción de las organizaciones. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características, por eso los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. (Burns y Bass (1978)	Capacidad que tienen algunas personas para generar confianza, credibilidad y lograr que otros individuos se sientan identificados con sus valores, creencias, ideales y propósitos. Esta capacidad depende claramente de la seguridad y autoconfianza que experimenta el propio líder. (Mc. Gregor 2003)	Carisma idealizado	Existe confianza y credibilidad hacia el líder de la institución	Encuesta
				El director como líder es percibido por ser eficiente y responsable	
			Motivación inspiracional	Comunica los objetivos de la misión institucional	
				Se comparte la visión institucional con los docentes	
			Estimulación intelectual	Se fomenta el razonamiento, la imaginación y la resolución de los problemas institucionales	
				Se dá énfasis al estudio y a la investigación por parte de los docentes	
			Consideración individualizada	La dirección se interesa por los problemas de los docentes	
				El director presta interés en las necesidades de sus docentes	



## Anexo 2. Encuesta

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

## FACULTAD DE CIENCIAS HISTÒRICO SOCIALES Y EDUCACIÒN

## UNIDAD DE POSGRADO

**Instrumento: Ficha de encuesta**

**Docentes de la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.**

Fecha:

Hora:

**Objetivo:** La siguiente ficha de encuesta es anónima, y tiene como finalidad diagnosticar el nivel de liderazgo institucional en la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca. En ese sentido, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso exclusivo de la presente investigación.

Gracias por su colaboración.

### **Dimensión 1: Gestión organizacional.**

[illegible]

## Dimensión 2: Carisma o influencia idealizada.

[illegible]

### Dimensión 3: Consideración personal

[illegible]

#### Dimensión 4: Estimulación intelectual

[illegible]

## Dimensión 5: Motivación inspiracional

[illegible]

### **Anexo 3. Ficha de validación de experto**

#### **Ficha de validación de experto**

Estimado sr. **Dr.:** Carlos Edmundo Ravines Zapatel.

Reciba nuestro saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere una VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO titulado: “Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca – 2017”; cuyo autor es el profesor: Burga Saavedra, Guillermo Jaime.

En tal sentido recorro a su persona, para solicitarle dicha validación del presente instrumento.

#### **Datos del experto:**

-Nombres y Apellidos: Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel.

-CSP: 298

-Profesión: Lic. En Sociología.

-Último grado obtenido: Doctor en Ciencias Sociales, mención Sociología.

### **FICHA DE JUICIO DE EXPERTO**

<b>N° Ítem</b>	<b>Criterio de validación</b>	<b>Inadecuada (1)</b>	<b>Medianamente adecuada (2)</b>	<b>Adecuada (3)</b>
01	Estructura general del informe de tesis.		<b>x</b>	
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta el informe de tesis.			<b>x</b>
03	Coherencia de los componentes objetivos, operacionalización de variables, propuesta y conclusiones.			<b>x</b>
04	Detalle del plan de intervención para hacer la propuesta.			<b>x</b>
05	Viabilidad de la implementación de la propuesta.			<b>x</b>
06	Pertinencia de los instrumentos utilizados.			<b>x</b>
07	Importancia y significación del aporte del informe de tesis.		<b>x</b>	

Marcar con un aspa (X) según su apreciación.

Observaciones:

.....  
.....

#### **Leyenda:**

(1) Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales. ( )

(2) Se debe mejorar. ( )

(3) Adecuada. (X)



Ravines Zapatel, Carlos Edmundo  
**Apellidos y Nombres**  
DNI 16324260

### **Ficha de validación de experto**

Estimado sr. **Dr.:** Julio César Sevilla Exebio

Reciba nuestro saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere una VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO titulado: “Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca – 2017”; cuyo autor es el docente: Burga Saavedra, Guillermo Jaime. En tal sentido recurro a su persona, para solicitarle dicha validación del presente instrumento.

#### **Datos del experto:**

-Nombres y Apellidos: Julio César Sevilla Exebio.

-CSP: 308

-Profesión: Lic. En Sociología.

-Último grado obtenido: Doctor en Ciencias de la educación.

### **FICHA DE JUICIO DE EXPERTO**

<b>Nº Ítem</b>	<b>Criterio de validación</b>	<b>Inadecuada (1)</b>	<b>Medianamente adecuada (2)</b>	<b>Adecuada (3)</b>
01	Estructura general del informe de tesis.			<b>x</b>
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta el informe de tesis.			<b>x</b>
03	Coherencia de los componentes objetivos, operacionalización de variables, propuesta y conclusiones.			<b>x</b>
04	Detalle del plan de intervención para hacer la propuesta.			<b>x</b>
05	Viabilidad de la implementación de la propuesta.			<b>x</b>
06	Pertinencia de los instrumentos utilizados.			<b>x</b>
07	Importancia y significación del aporte del informe de tesis.			<b>x</b>

Marcar con un aspa (X) según su apreciación.

Observaciones:

.....  
.....

#### **Leyenda:**

(1) Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales. ( )

(2) Se debe mejorar. ( )

(3) Adecuada. (X)



Sevilla Exebio, Julio César  
**Apellidos y Nombres**  
DNI 16345170

### **Ficha de validación de experto**

Estimado sr. **Dr.:** García Caballero, Rafael Cristobal

Reciba nuestro saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere una VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO titulado: “Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca – 2017”; cuyo autor es el docente: Burga Saavedra, Guillermo Jaime. En tal sentido recurro a su persona, para solicitarle dicha validación del presente instrumento.

#### **Datos del experto:**

-Nombres y Apellidos: García Caballero, Rafael Cristobal

-CSP: 398

-Profesión: Lic. En Sociología.

-Último grado obtenido: Doctor en Ciencias de la educación.



### **FICHA DE JUICIO DE EXPERTO**

<b>N° Ítem</b>	<b>Criterio de validación</b>	<b>Inadecuada (1)</b>	<b>Medianament e adecuada (2)</b>	<b>Adecuada (3)</b>
01	Estructura general del informe de tesis.			<b>x</b>
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta el informe de tesis.			<b>x</b>
03	Coherencia de los componentes objetivos, operacionalización de variables, propuesta y conclusiones.			<b>x</b>
04	Detalle del plan de intervención para hacer la propuesta.			<b>x</b>
05	Viabilidad de la implementación de la propuesta.			<b>x</b>
06	Pertinencia de los instrumentos utilizados.			<b>x</b>
07	Importancia y significación del aporte del informe de tesis.			<b>x</b>

Marcar con un aspa (X) según su apreciación.

Observaciones:

.....  
.....

#### **Leyenda:**

(1) Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales. ( )

(2) Se debe mejorar. ( )

(3) Adecuada. (X)



García Caballero, Rafael Cristobal  
**Apellidos y Nombres**

#### **Anexo 4. Ficha de validación de modelo propuesto**

### **FICHA DE JUICIO DE EXPERTO**

#### **PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA/MODELO/PLAN**

**Estimado Señor**

**Dr. García Caballero, Rafael Cristobal**

**Docente Principal**

**Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una **VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS** al Modelo titulado: Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca – 2017, cuyo autor es el Bach.Burga Saavedra, Guillermo Jaime. En tal sentido recurre a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta el Modelo)

#### **Datos de Experto**

Nombre: Dr. García Caballero, Rafael Cristobal

CSP: 398

Profesión: Lic. En Sociología.

Último Grado Obtenido: Doctor en Educación

## FICHA DE JUICIO DE EXPERTO

N° ITEM	CRITERIOS DE VALIDACION	Inadecuada (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente Adecuada (Se debe mejorar)	Adecuada
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan			
02	Marco Teórico y antecedentes que sustentan la propuesta general			
03	Pertinencia del marco legal considerado			
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio			
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la Investigación			
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta			
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan			

**\*\***Marcar con un aspa su apreciación

Observaciones:

.....

.....

## APRECIACION GENERAL DEL MODELO

Luego de realizada la revisión del documento titulado: Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca – 2017, presentado por la **Bach.** Burga Saavedra, Guillermo Jaime, se otorga la siguiente calificación.

## CALIFICACION DE LA PROPUESTA/MODELO/PLAN

Inadecuada	Medianamente Adecuada	Adecuada
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: Dr. García Caballero, Rafael Cristobal



García Caballero, Rafael Cristobal  
**Apellidos y Nombres**

## **FICHA DE JUICIO DE EXPERTO**

### **PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA/MODELO/PLAN**

**Estimado Señor**

**Dr. Yefferson Llonto Caicedo**

**Docente Principal**

**Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una **VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS** al Modelo titulado: Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca – 2017, cuyo autor es el Bach.Burga Saavedra, Guillermo Jaime. En tal sentido recurre a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta el Modelo)

#### **Datos de Experto**

Nombre: Mg. Yefferson Llonto Caicedo

DNI: 46297589

Profesión: Economista

Último Grado Obtenido: Maestría en Ciencias con Mención en Proyectos de Inversión

## FICHA DE JUICIO DE EXPERTO

N° ITEM	CRITERIOS DE VALIDACION	Inadecuada (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente Adecuada (Se debe mejorar)	Adecuada
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan			
02	Marco Teórico y antecedentes que sustentan la propuesta general			
03	Pertinencia del marco legal considerado			
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio			
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la Investigación			
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta			
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan			

**\*\***Marcar con un aspa su apreciación

Observaciones:

.....

.....

## APRECIACION GENERAL DEL MODELO

Luego de realizada la revisión del documento titulado: Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca – 2017, presentado por la **Bach.** Burga Saavedra, Guillermo Jaime, se otorga la siguiente calificación.


## CALIFICACION DE LA PROPUESTA/MODELO/PLAN

Inadecuada	Medianamente Adecuada	Adecuada
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: Mg. Yefferson Llonto Caicedo

DNI: **46297589**

  
Mg. Yefferson Llonto Caicedo  
Investigador Renacyt  
**Código:P0097391**

## **FICHA DE JUICIO DE EXPERTO**

### **PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA/MODELO/PLAN**

**Estimado Señor**

**Dr. García Caballero, Rafael Cristobal**

**Docente Principal**

**Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una **VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS** al Modelo titulado: Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca – 2017, cuyo autor es el Bach.Burga Saavedra, Guillermo Jaime. En tal sentido recurre a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta el Modelo)

#### **Datos de Experto**

Nombre: Dr. Julio César Sevilla Exebio

-CSP: 308

-Profesión: Lic. En Sociología.

-Último grado obtenido: Doctor en Ciencias de la educación.



## FICHA DE JUICIO DE EXPERTO

N° ITEM	CRITERIOS DE VALIDACION	Inadecuada (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente Adecuada (Se debe mejorar)	Adecuada
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan			
02	Marco Teórico y antecedentes que sustentan la propuesta general			
03	Pertinencia del marco legal considerado			
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio			
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la Investigación			
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta			
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan			

**\*\***Marcar con un aspa su apreciación

Observaciones:

.....

.....

## APRECIACION GENERAL DEL MODELO

Luego de realizada la revisión del documento titulado: Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca – 2017, presentado por la **Bach.** Burga Saavedra, Guillermo Jaime, se otorga la siguiente calificación.

## CALIFICACION DE LA PROPUESTA/MODELO/PLAN

Inadecuada	Medianamente Adecuada	Adecuada
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: Dr. Julio César Sevilla Exebio



Sevilla Exebio Julio César  
**Apellidos y Nombres**

## **Anexo 5. Modelo propuesto**

### **Datos generales**

Nombre: Burga Saavedra, Guillermo Jaime

Institución: Institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche, de la provincia de Chota, en el departamento de Cajamarca

Ubicación: Cajamarca

### **Justificación**

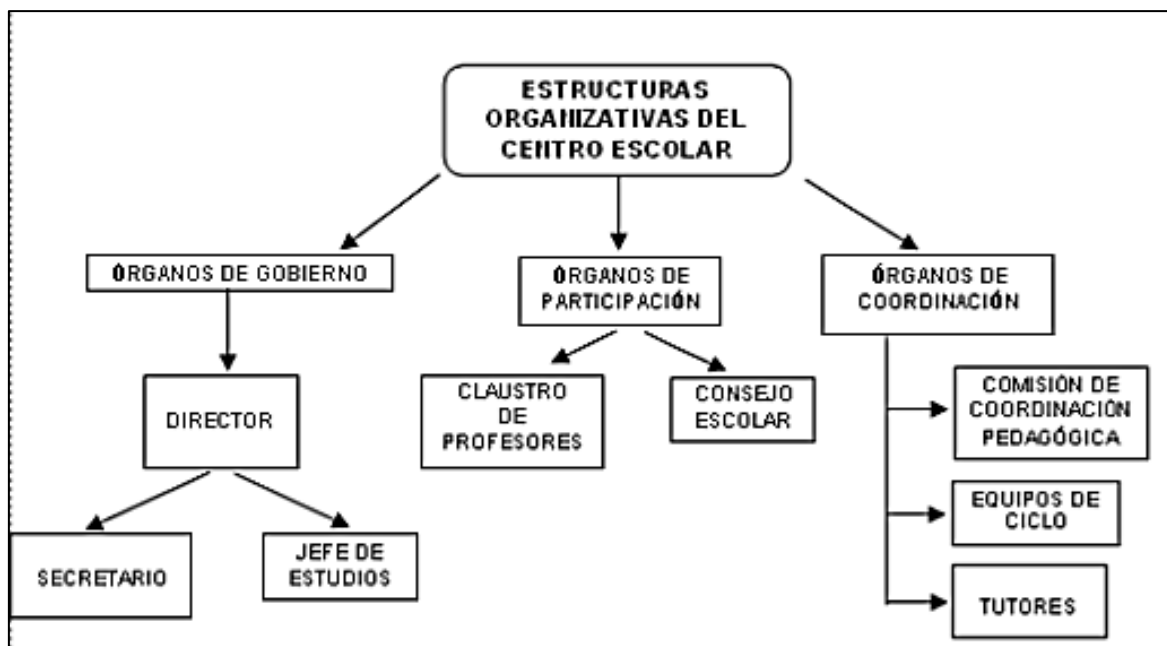
La propuesta del plan estratégico de gestión institucional contribuye a orientar de forma efectiva la relevancia de lograr la interacción social horizontal entre gestores y personal docente es fundamental para el desarrollo de un ambiente colaborativo, donde se potencie el aprendizaje y la mejora continua en las instituciones educativas. Este plan estratégico tiene como objetivo establecer un marco que promueva la comunicación, la participación activa y el trabajo en equipo entre ambos grupos, fortaleciendo así la gestión institucional y el desempeño educativo.

Un modelo de planificación estratégico bien estructurado aborda estos problemas mediante la implementación de prácticas estandarizadas y la adopción de tecnologías modernas que faciliten el seguimiento y control de cada etapa del proceso de contratación. Este enfoque sistemático permite identificar y mitigar riesgos, optimizar la utilización de los recursos y asegurar que los procedimientos se realicen conforme a la normativa vigente.

Establecer mecanismos que incentiven la participación del personal docente en la toma de decisiones y en la formulación de políticas institucionales.

### **Organigrama**

El organigrama propuesto a la institución educativa secundaria de menores “César Vallejo” distrito de Tocmoche se detalla a continuación.



*Figura 4:* Estructura organizativa

**Nota.** Desarrollo del organigrama propuesto para la ejecución de la propuesta

## Análisis FODA

El análisis FODA se detalla en la siguiente tabla de análisis resultado del análisis realizado.

Tabla 6:  
*Análisis FODA*

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		D	
F1	Reconocido prestigio académico	1	Limitación de recursos financieros
	Cuerpo docente comprometido y	D	
F2	calificado	2	Escaso equipamiento tecnológico
		D	Resistencia a los cambios por los
F3	Infraestructura adecuada	3	docentes
		D	
F4	Reconocidas relaciones comunitarias	4	Escasa participación familiar
		D	
F5	Desarrollo de programas extracurriculares	5	Deserción escolar
	Modelo innovador del ecosistema	D	
F6	emprendedor	6	Ineficiencia de habilidades docentes
F7	Padres participativos		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O		A	
1	Apoyo del gobierno local	1	Competencia con otras instituciones
O		A	
2	Desarrollo de estrategias gubernamentales	2	Inflación
O		A	
3	Incremento de uso de tecnología	3	Servicios personalizados
O		A	
4	Desarrollo continuo de docentes	4	Alto uso tecnológico
O		A	
5	Creciente interés de la educación integral	5	Alta competencia en el mercado
O		A	
6	Desarrollo oportuno de estrategias	6	Inseguridad y violencia

Nota. Obtenido del trabajo de campo realizado.

## **Análisis de gestión institucional y el liderazgo institucional**

La institución educativa secundaria “César Vallejo” se encuentra ubicada en el distrito de Tocmoche, un área que enfrenta diversos retos socioeconómicos que pueden influir en la calidad educativa. Comprender el contexto es crucial para el diseño de estrategias que respondan a las necesidades de la comunidad educativa.

La institución educativa “César Vallejo” se encuentra en un distrito con características rurales, lo que implica que los estudiantes enfrentan ciertos desafíos socioeconómicos que impactan en su desarrollo académico y personal. La estructura organizativa está compuesta por una dirección que lidera la planificación, un equipo docente comprometido con la formación de los estudiantes y un personal administrativo que se encarga de la operatividad diaria de la institución.

La gestión directiva se enfoca principalmente en coordinar las actividades pedagógicas y administrativas, velando por el cumplimiento de las normas educativas establecidas por el Ministerio de Educación del Perú. La dirección debe equilibrar las necesidades educativas con las limitaciones de recursos, actuando como mediador entre los docentes, los estudiantes y la comunidad educativa.

Uno de los pilares fundamentales de la gestión institucional es la organización y desarrollo del proceso pedagógico. La institución educativa “César Vallejo” cuenta con un cuerpo docente altamente comprometido, cuya formación académica responde a las exigencias actuales. Sin embargo, existen áreas que requieren atención para garantizar una mayor efectividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión de recursos en la institución “César Vallejo” se ve limitada por restricciones presupuestarias comunes en zonas rurales. Si bien la infraestructura escolar es

funcional, requiere mejoras y mantenimiento en algunas áreas para garantizar un ambiente de aprendizaje más adecuado. Las aulas, los laboratorios y los espacios recreativos necesitan equipamiento adicional para responder a las necesidades de los estudiantes.

El estilo de liderazgo predominante en la escuela “César Vallejo” es el liderazgo directivo, donde el director tiene un papel central en la organización y administración de la escuela. Este enfoque se justifica en parte por las necesidades de la institución, que demanda una figura sólida que pueda gestionar tanto los aspectos administrativos como los pedagógicos en un entorno con recursos limitados.

Sin embargo, este tipo de liderazgo, si bien ha permitido mantener la estabilidad institucional, puede presentar ciertas limitaciones. La falta de delegación y la centralización de las decisiones puede restringir la innovación y la participación de otros miembros del equipo educativo. En este sentido, es importante evolucionar hacia un liderazgo distribuido, donde se promueva la participación activa de los docentes y otros líderes emergentes en la toma de decisiones y en la gestión de la vida escolar.

Una de las principales fortalezas del liderazgo en la institución es el alto nivel de compromiso por parte del equipo directivo y los docentes. A pesar de las limitaciones económicas y de infraestructura, el personal de la escuela mantiene un fuerte sentido de responsabilidad hacia los estudiantes, lo que se refleja en su disposición para involucrarse más allá de sus responsabilidades formales. El director y los docentes comparten un objetivo común: ofrecer la mejor educación posible, dados los recursos disponibles.

Otra de las principales debilidades del liderazgo en la institución es la excesiva centralización de las decisiones en la figura del director. Aunque este enfoque ha permitido mantener el control y la estabilidad, limita el empoderamiento de los docentes y del personal administrativo, quienes podrían asumir un rol más activo en la gestión

institucional. La centralización también puede generar una carga administrativa excesiva para el director, lo que impacta en su capacidad para enfocarse en los aspectos pedagógicos y estratégicos.

### **Estrategias del liderazgo institucional de Bass**

Las estrategias planteadas a ser consideradas se desarrollan a continuación

#### **E1. Fomentar la comunicación abierta**

El objetivo principal de fomentar la comunicación abierta es fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar la toma de decisiones colectivas en la escuela, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración. A través de un sistema de comunicación claro y accesible, todos los miembros de la comunidad educativa podrán expresar sus ideas, preocupaciones y propuestas, lo que favorecerá un clima institucional más saludable y la resolución efectiva de problemas.

#### **E2. Promover la participación activa**

El objetivo central de esta estrategia es crear una cultura institucional donde la participación activa sea un componente esencial en todos los niveles. Se busca que tanto docentes, estudiantes como padres de familia se involucren de manera significativa en la toma de decisiones, planificación de actividades y en la construcción de una comunidad educativa inclusiva y comprometida.

#### **E3. Desarrollar capacidades y habilidades**

El objetivo de desarrollar capacidades y habilidades es garantizar que tanto los docentes como los estudiantes y el personal administrativo posean las competencias necesarias para enfrentar los desafíos educativos contemporáneos. Esto implica fortalecer



habilidades pedagógicas, tecnológicas, de liderazgo y gestión, para mejorar la calidad educativa y fomentar un ambiente de innovación y adaptación continua.

E4. Crear redes de colaboración

El objetivo principal de crear redes de colaboración es establecer vínculos sólidos con otras instituciones educativas, organizaciones comunitarias, universidades, gobiernos locales y ONGs, para generar sinergias que permitan a la escuela acceder a recursos adicionales, intercambiar buenas prácticas y enfrentar de manera conjunta los desafíos educativos. Estas redes potenciarán las oportunidades de aprendizaje y fortalecerán la comunidad educativa.

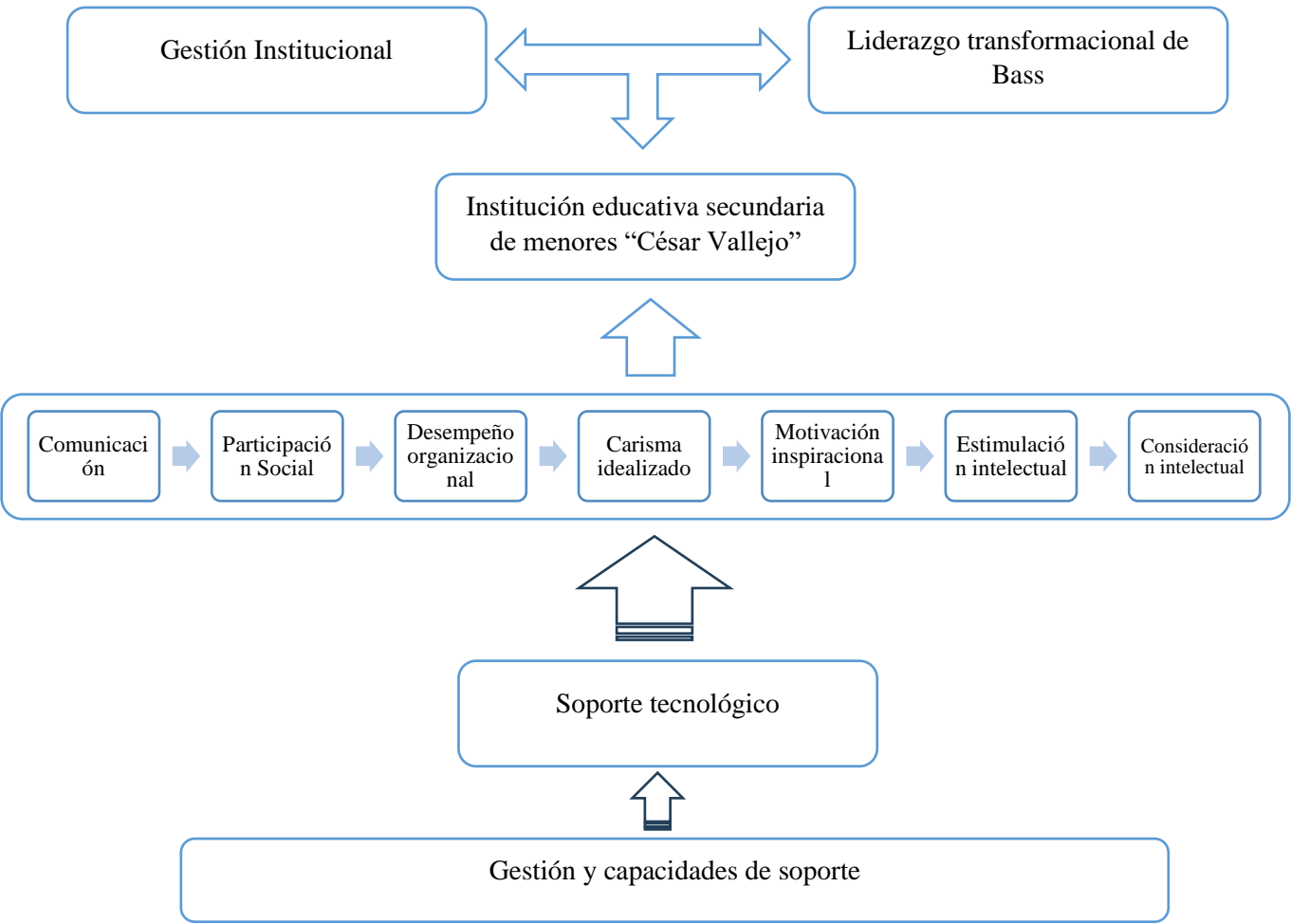


Figura 5: Plan propuesto para la institución educativa

## Acciones a considerar

Las acciones a considerar se detallan en la tabla 8 respecto a las acciones a considerar.

Tabla 7:

*Acciones a considerar*

Estrategia	Acciones	Indicadores	Metas	Vinculación con la PGG	Responsables
E1. Fomentar la Comunicación Abierta	A.1.1. Realizar la caracterización de la entidad	Número de macroprocesos identificados	10	EJE 2 LIN 2.3	Director
	A.1.2. Establecer los canales de comunicación	Número de canales de comunicación	9	EJE 2 LIN 2.3	Director/Tutor
	A.1.3. Promover la participación activa	Porcentaje de miembros de participación activa	40%	EJE 2 LIN 2.3	Docente
E2. Promover la Participación Activa	A.2.1. Identificar los comités mixtos	Número de comités mixtos	8	EJE 5 LIN 5.3	Director/Tutor
	A.2.2. Desarrollar el análisis de participación	Porcentaje de participación	50%	EJE 5 LIN 5.3	Director/Tutor/ Docente
	A.2.3. Generar el alineamiento a la visión	Número de acciones alineadas a la visión	5	EJE 5 LIN 5.3	Director/Tutor
	A.2.4. Ejecutar las encuestas y sugerencias	Número de encuestas	4	EJE 2 LIN 2.3	Director/Tutor
E3. Desarrollar Capacidades y Habilidades	A.3.1. Fomentar talleres y capacitación	Número de talleres y capacitación realizados	4	EJE 5 LIN 5.3	Director/Tutor/ Docente
	A.3.4. Desarrollar mentorías	Número de mentorías realizadas	4	EJE 5 LIN 5.3	Director/Tutor
	A.3.5. Desarrollar acompañamiento de capacidades	Número de docentes capacitados	5	EJE 2 LIN 2.3	Director/Tutor
E4. Crear Redes de Colaboración	A.4.1. Promover la realización de proyectos educativos	Número de indicadores de seguimiento	5	EJE 5 LIN 5.3	Director/Tutor/ Docente
	A.4.2. Fomentar la creación de comunidades de práctica	Número de comunidades creadas	4	EJE 5 LIN 5.3	Director/Tutor

## Duración

La duración asciende a 7 meses que detalla el cronograma a continuación.

Tabla 8:

### *Cronograma de actividades*

<b>FASES</b>	<b>AÑO 2025</b>						
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>
Fomentar la Comunicación Abierta							
Promover la Participación Activa							
Desarrollar Capacidades y Habilidades							
Crear Redes de Colaboración							

## Costo.

El costo asciende a 14,700 soles de las acciones consideradas.

Tabla 9:

### *Costo de acciones desarrolladas*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Costo Unitario (S/.)</b>
E1.Fomentar la Comunicación Abierta	A.1.1 Realizar la caracterización de la entidad	1000
	A.1.2.Establecer los canales de comunicación	1000
	A.1.3. Promover la participación activa	2500
E2. Promover la Participación Activa	A.2.1. Identificar los comites mixtos	2000
	A.2.2.Desarrollar el análisis de participación	1500
	A.2.3.Generar el alineamiento a la visión	1300
	A.2.4. Ejecutar las encuestas y sugerencias	1450
E3. Desarrollar Capacidades y Habilidades	A.3.1.Fomentar talleres y capacitación	750
	A.3.4. Desarrollar mentorías	500
	A.3.5.Desarrollar acompañamiento de capacidades	900
E4. Crear Redes de Colaboración	A.4.1. Promover la realización de proyectos educativos	800
	A.4.2. Fomentar la creación de comunidades de práctica	1000
Total		14700

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo**, Asesor de tesis del estudiante:

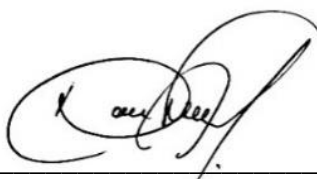
**- Burga Saavedra, Guillermo Jaime**

Titulada: **Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la Institución Educativa Secundaria de Menores “César Vallejo” del distrito de Tocmoche, provincia de Chota, departamento de Cajamarca**  
– 2017

LAMBAYEQUE 2024, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de **16%** verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 09 de agosto de 2024.



---

**Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo**  
**Asesor**

Se adjunta:

- Resumen del Reporte (Con porcentaje y parámetros de configuración)
- Recibo digital.

Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría de Bass, para mejorar el liderazgo de la institución educativa secundaria de menores "César Vallejo distrito de Tocmoche, provincia de Cho

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%	15%	2%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	4%
3	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	3%
4	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	1%
5	es.unionpedia.org Fuente de Internet	1%
6	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1%

  
Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo  
Asesor



## Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Guillermo Jaime Burga Saavedra
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	Plan estratégico de gestión institucional basado en la teoría ...
Nombre del archivo:	TESIS_GUILLERMO_BURGA_Turnitin_abril_2024.docx
Tamaño del archivo:	3.83M
Total páginas:	74
Total de palabras:	15,215
Total de caracteres:	84,492
Fecha de entrega:	18-abr.-2024 04:33p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2354279120



Derechos de autor 2024 Turnitin. Todos los derechos reservados.

  
**Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo**  
Asesor