

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



TESIS

Propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango.

Presentada para obtener el grado académico de maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Autor: Zurita Peña, Emil

Asesora: Dra. Sánchez Ramírez, Rosa Elena

Lambayeque-Perú

2025

Propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango.



Zurita Peña, Emil

Autor



Dra. Sánchez Ramírez, Rosa Elena

Asesora

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

Aprobado por:



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Presidente del jurado



Dra. Martha Ríos Rodríguez
Ssecretaria del jurado



Dr. Percy Carlos Morante Gamarra
Vocal del jurado

Lambayeque, 2025



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N°450-2025

Siendo las 17:00 horas, del día Jueves, 26 de junio de 2025, mediante la modalidad online a través de la plataforma Google Meet, en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/fej-obri-wey>, por mandato de la Resolución N°2301-2025-D-FACHSE de fecha 23 de junio de 2025, que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N°556-2019-UP-D-FACHSE de fecha 08 de febrero de 2019; jurado integrado por los siguientes miembros:

- | | |
|---------------|---------------------------------------|
| Presidente(a) | : Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón. |
| Secretario(a) | : Dra. Martha Ríos Rodríguez. |
| Vocal | : Dr. Percy Carlos Morante Gamarra. |
| Asesor(es) | : Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez. |
| | : |

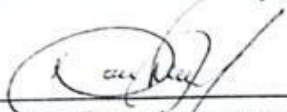


Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): **"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SAN JOSÉ" DE YAMANGO"**. Presentada por EMIL ZURITA PEÑA, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención 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 18:00 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. Dante Alfredo Guevara Servigón
 PRESIDENTE(A)


 Dra. Martha Ríos Rodríguez
 SECRETARIO(A)


 Dr. Percy Carlos Morante Gamarra
 VOCAL

OBSERVACIONES: _____

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20°, 33°, 46°, 54° o 66° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Dra. Sánchez Ramírez, Rosa Elena**, usuario revisor de la TESIS titulada **Propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango**.

La autor **Zurita Peña Emil**, identificado con documento de identidad N° **03386241**, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático ha arrojado un porcentaje de similitud de **20%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

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

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

Lambayeque, 27 de julio del 2024



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
DNI: N° 16490896
ASESOR

Se adjunta:

Recibo Digital

Resumen del Reporte automatizado de similitudes

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SAN JOSÉ" DE YAMANGO

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	17%	3%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	6%
2	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	4%
3	www.dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	vbook.pub Fuente de Internet	2%
5	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Yulia Solovieva, Luis Quintanar Rojas. "LA TEORÍA DE LA ACTIVIDAD PARA EL APRENDIZAJE DESDE LA CONCEPCIÓN DE NINA F. TALIZINA", Editora Científica Digital, 2021 Publicación	<1%

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
DNI: N° 16490896
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: EMIL ZURITA PEÑA
Título del ejercicio: REVISION TURNITIN
Título de la entrega: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PAR.....
Nombre del archivo: TESIS_final_ZURITA_PE_A_EMIL.DOCX1.docx
Tamaño del archivo: 450.37K
Total páginas: 100
Total de palabras: 20.216
Total de caracteres: 111.561
Fecha de entrega: 08-ago.- 2023 p.m (UTC-0400)
Identificador de la entre... 2143229274

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

Propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la institución educativa "San José" de Yamango.

Presentada para obtener el grado académico de maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Autor: Zurita Peña, Emil

Asesora: Dra. Sánchez Ramírez, Rosa Elena

Lambayeque-Perú
2025

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
DNI: N° 16490896
ASESOR

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mi familia, a mi esposa Rosmeri y mis hijos Jeferson y Yesmi quienes han sido parte fundamental para realizar esta tesis, ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas y los principales protagonistas de este “sueño alcanzado”

EMIL ZURITA

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

EMIL ZURITA

ÍNDICE GENERAL

Índice General.....	ix
Índice tabla	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<u>Introducción</u>	13
<u>Capítulo I. Diseño Teórico</u>	16
<u>1.1 Antecedentes</u>	16
<u>1.2 Bases Teórico-Epistemológicas</u>	20
<u>1.3 Bases Teórica Cientificas</u>	22
<u>1.4 Bases Conceptuales</u>	25
<u>Capítulo II. Diseño metodológico</u>	34
<u>Capítulo III. Resultados</u>	38
Capítulo IV Discusión de resultados	43
Capítulo V: Propuesta de intervención	45
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	62
Referencias	63
Anexos	68

Índice de Tablas

Tabla 01. Opiniones de los docentes sobre la calidad de los recursos materiales disponibles en la institución.....	38
Tabla 02. Opiniones de los docentes sobre la calidad de los recursos humanos disponibles en la institución	40
Tabla 03. Opinión de los docentes sobre la calidad del servicio educativo en la gestión y desempeño administrativo.....	41

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se plantea como objetivo proponer un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa “San José” de Yamango, el tipo de investigación es descriptivo con propuesta. La población muestral comprende 27 docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango. Entre los resultados se tiene que en la tabla y gráfico N° 01 se observa que el 96 % de los docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango consideran que el nivel de calidad de los recursos materiales disponibles en la institución es de nivel regular. La conclusión es el modelo de gestión estratégica contribuye a la mejora de la calidad educativa

Palabras clave: gestión estratégica, calidad educativa, liderazgo transformacional

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a strategic management model to improve the quality of educational services at the "San José" Educational Institution in Yamango. The research approach is descriptive with a proposal. The sample population includes 27 teachers from the "San José" Educational Institution in Yamango. Table and Graph 1 show that 96% of teachers at the "San José" Educational Institution in Yamango consider the quality of the material resources available at the institution to be average. The conclusion is that the strategic management model contributes to improving educational quality.

Keywords: strategic management, educational quality, transformational leadership

INTRODUCCIÓN

Podemos afirmar que el significado y alcance del concepto de calidad educativa ha sido y es actualmente motivo de polémicas profundas y de reiterados debates, en los que intervienen diferentes posiciones y concepciones de lo educativo. Calidad significa cosas diferentes según los enfoques, criterios y los actores, según se hable de calidad de los resultados o de los procesos educativos, según los destinatarios y los objetivos. De acuerdo a Aguerro L, (1995) la aparición del concepto de calidad educativa, tal como lo expresan diversos teóricos, se produjo históricamente dentro de un contexto específico. Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final, es decir, que se ha trabajado con una noción demasiado simplificada, y muy parcial, cuando en realidad se trató de una noción mucho más amplia. Se presenta como un concepto complejo y totalizante, en el sentido de que permite ser aplicado a los distintos elementos que configuran el espacio educativo, se lo asocia a una gama de referentes que van desde la pertinencia de la oferta escolar hasta la atención diferencial de la demanda social, pasando por la relevancia de los contenidos y los procedimientos y agentes mediante los cuales se realiza. De ello se deriva considerar a la calidad educativa como una realidad multidimensional, que no se configura en el vacío sino a través del entre cruzamiento dinámico de diversos factores: aquellos referidos tanto a aspectos intrínsecos del aprendizaje (Infraestructura, equipamiento, formación docente) como a factores externos a la escuela, es decir, los referidos específicamente a la familia y comunidad (actitud de los padres hacia la escuela, pertenencias sociales, etc.). En ese sentido el abordar la problemática de la calidad educativa en las instituciones educativas a nivel de América Latina, y en particular en nuestro país, es abordarlo desde un punto multifacético, considerando que abarca desde factores económicos y sociales hasta pedagógicos y de infraestructura. Pues, La falta de acceso a recursos, la desigualdad, la violencia escolar, la falta de capacitación docente y la evaluación ineficaz, son algunos de los desafíos que afectan el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Entre los factores que afectan la calidad educativa tenemos los económicos; pues la inversión es insuficiente en educación, y la falta de recursos materiales, así como la desigualdad socioeconómica impactan directamente en las oportunidades de aprendizaje. Por otra parte, se tiene a los factores sociales

incluyen la violencia escolar, la falta de apoyo familiar y la falta de programas de apoyo para estudiantes con necesidades especiales dificultan el desarrollo integral y el rendimiento académico. Así mismo, se tiene los factores pedagógicos, que destaca la falta de actualización de los docentes, la poca implementación de estrategias pedagógicas efectivas y la falta de evaluación formativa y continua son problemas que limitan la calidad de la enseñanza. Estos y otros factores como los problemas de infraestructura, la calidad de la evaluación, entre otros, constituyen la parte medular de la problemática de la calidad educativa, problemática que desemboca directamente a la baja formación de los discentes en general. Ante este escenario, sostiene Mena (2011) que es fundamental abordar estos problemas de manera integral, con políticas educativas claras, inversión adecuada, capacitación docente efectiva y estrategias pedagógicas innovadoras que promuevan un aprendizaje significativo y equitativo para todos los estudiantes.

La presente investigación surgió como consecuencia de observar una gestión institucional asimétrica, en la institución educativa “San José” de Yamango”; es decir, se dejó de lado lo administrativo para dedicarse más a una gestión pedagógica, de control docente y del proceso de enseñanza-aprendizaje en aulas. Por otra parte, se observó que los docentes desconocen el significado de calidad educativa, así como los factores que la determinan; adicionado a ello, se tiene la existencia de una fragmentación comunicativa entre los docentes y el gestor institucional: así como, la carencia de un liderazgo directivo que pueda confluir hacia logros institucionales como la calidad educativa institucional.

Formulación del problema: ¿En qué medida el modelo de gestión estratégica contribuye a mejorar la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa “San José” de Yamango?

Objetivos

General: Proponer un modelo de gestión estratégica a fin de mejorar la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango”

Específicos

-Desarrollar un diagnóstico situacional a fin de conocer las características de la calidad educativa que se presenta en la institución educativa “San José” de Yamango”

-Fundamentar teóricamente las variables de la investigación

-Determinar los componentes de la gestión estratégica para mejorar la calidad del servicio educativo

-Diseñar un modelo de gestión estratégica basado en el liderazgo transformacional para mejorar la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa “San José” de Yamango.

-Valorar los instrumentos de investigación por juicio de expertos

El presente informe está organizado en cinco **capítulos**: En el primer capítulo se presenta la fundamentación teórica empleado, relacionados con el problema de estudio, En el segundo capítulo se presentan el diseño de la investigación; en el capítulo tercero los resultados de la misma, posteriormente en el cuarto capítulo la discusión de los resultados; y en el quinto capítulo la propuesta de intervención; posteriormente las conclusiones, las recomendaciones; las referencias y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1.- ANTECEDENTES

A nivel Internacional

Ortega, M.; Encalada, Y; y Natali; M. 2021. La gestión estratégica en las instituciones educativas. Universidad Católica de Córdoba. Argentina. En este trabajo se propone explorar algunos de esos desafíos que son producto del cambio, y que, aunque parezca un recorte, en realidad engloba una mirada sobre el sistema educativo en general. Este análisis se encuadra en base a los artículos de revistas científicas, en castellano, documentos oficiales y autores relevantes, publicados en los últimos años. Partimos de la conceptualización de Gestión Educativa (G.E), y de sus similitudes y diferencias con la administración escolar, para adentrarnos en la Gestión Educativa Estratégica (G.E.E), analizando elementos constitutivos de la misma, acciones, objetivos y procesos, para poder arribar a respondernos ¿Qué es la gestión educativa? ¿Cuáles son sus diferencias con modelos anteriores? ¿Qué aspectos de lo educativo incluye? ¿Qué aportes suma? ¿Están dadas todas las condiciones para establecer estrategias orientadas a generar condiciones favorables para una gestión autónoma y estratégica?

Escalante, Mejía, Ramos, Villa y Segundo (2021) Modelo de gestión educativa estratégica programa escuelas de calidad, argumentaron que el texto. Constituye una propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, de la sede Manizales, Universidad Nacional de Colombia. El objetivo es transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica. Se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) y conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa. La gestión educativa (GE), se convierte en el puente entre las prácticas administrativas llevadas a cabo desde la dirección de la Institución Educativa y las diversas teorías

organizacionales y administrativas, aplicadas en el campo de la educación básica y media oficial del Municipio de Manizales.

Ortíz, M. S; Chimbo, K. F. y Cordero, O. D. 2025. Estrategias de gestión educativa y su impacto en la calidad de la educación. Universidad de Especialidades Espíritu Santo Ciudad: Samborondón, País: Ecuador. Este estudio analiza cómo las estrategias de gestión educativa influyen en la calidad de la educación, con el objetivo de explorar de qué manera la adopción de modelos de gestión eficientes puede transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje, optimizando el rendimiento académico de los estudiantes. La relevancia de esta exploración radica en ofrecer una visión crítica y detallada sobre cómo las prácticas de gestión, tales como el liderazgo educativo, la planificación estratégica y la administración de recursos, impactan directamente en la mejora de la calidad educativa, favoreciendo la creación de entornos de aprendizaje más inclusivos y efectivos. La metodología utilizada radicó en una revisión profunda de la literatura académica sobre estrategias de gestión educativa, con una selección de 152 artículos indexados, pertinentes a la temática, en la base de datos académica, Scopus. Bibliometrix y RStudio, se identificaron patrones clave que destacaron tanto los beneficios como los desafíos que conlleva la implementación de estas. A través de un análisis bibliométrico ejecutado con los programas Bibliometrix y RStudio, se identificaron patrones clave que destacaron tanto los beneficios como los desafíos que conlleva la implementación de estas estrategias. Entre los hallazgos, se observó que una gestión educativa adecuada contribuye al aumento de los resultados académicos, fomentando la colaboración en el entorno escolar y reforzando las capacidades docentes. Los resultados sugieren que, aunque las estrategias de gestión educativa tienen un gran potencial para mejorar la calidad educativa, su éxito depende de un enfoque integral, planificado y ajustado a las particularidades de las instituciones educativas y sus comunidades

Elliot, J. A. 2019. La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Provincia Páucar del Sara Sara - Ayacucho. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”

Lima. El propósito fundamental de la investigación ha sido mostrar una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión de las IE, promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa en las IIEE. Como conclusión, el autor ha establecido la relación significativa del concepto de gestión educativa y la calidad educativa, en los resultados del trabajo de campo realizado aplicando una ficha de encuesta a los docentes y padres de familia de la IE de la provincia

A nivel nacional

Nacionales

Meza, J. 2020. Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la I.E Hildebrando Fuentes de Atalaya-Ucayali. El objetivo planteado en la presente investigación es proponer un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Hildebrando Fuentes de Atalaya - Ucayali. En cuanto al procesamiento de datos se tiene el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o SPSS versión 22, se utilizó la prueba estadística T de student (coeficiente de spearman) donde se corroboró la hipótesis planteada.

Carbajal, M. 2023. Estrategias de gestión para favorecer la participación de los padres de familia en los aprendizajes de los estudiantes de una Institución Educativa. Jaén. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. El propósito principal del trabajo fue garantizar una alta participación de los padres de familia en una IE- Jaén, el cual se espera alcanzar a partir de los objetivos específicos favorecer la cooperación de los

ppff en el desarrollo de actividades socioculturales, promover su involucramiento en el aprendizaje de sus hijos, y propiciar su compromiso en la toma de decisiones para mejorar la gestión de la institución educativa. La metodología es descriptiva, consistió en revisar buenas prácticas educativas realizadas en contextos internacionales y nacionales, y en función a estos aportes, proponer la implementación de una propuesta que recoja las carencias que hay en el proceso de aprendizaje y enseñanza, para el planteamiento de alternativas que contribuyan a la mejora de la programación de actividades a realizarse durante el presente año con el apoyo de los padres de familia. Finalmente se concluye que el involucramiento de los padres de familia en la gestión de la institución educativa es poco, uno de los factores es la falta de comunicación entre los docentes y directivos, quienes no han implementado estrategias de comunicación efectiva con los padres, para involucrarlos en la gestión de la institución educativa en lo que respecta a los aprendizajes.

Campoverde, G. 2023. Estrategia de gestión de la calidad educativa para la formación integral de los estudiantes de la Facultad de Agronomía. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Lambayeque. En la presente investigación, se planteó como objetivo la aplicación de una estrategia de gestión calidad educativa, basada en el modelo sistémico de Álvarez de Zayas. La causalidad que originó el problema: Insuficiencias en el proceso de gestión de la calidad educativa, limita la formación integral de los estudiantes, en la formación integral se tomó en cuenta el aspecto RSU, investigación y la planificación curricular basado en los tres aspectos mencionados anteriormente, por lo tanto, se justifica la profundización del objeto de investigación, del proceso de gestión de calidad educativa. El estudio se basó en un enfoque mixto, siendo de tipo aplicada en forma preexperimental. La toma de la muestra fue a 74 estudiantes y 30 docentes, el instrumento aplicado ha sido un cuestionario donde se diagnosticó la deficiente GCE limita la formación integral. El aporte práctico basado en la estrategia de la gestión de calidad educativa para la formación integral, se fundamentó en la sistematicidad de nuevos paradigmas. La estructura de la estrategia se planificó en 2 etapas y cuatro fases, donde se concluyó que el problema científico obtuvo una transformación, por lo que es fundamental su aplicación para mejorar la formación

integral de los estudiantes. El estudio contribuye con la dinámica de la gestión de calidad educativa.

1.2.-BASE EPISTEMOLÓGICA

La gestión estratégica

La gestión estratégica se fundamenta en una comprensión profunda de la realidad organizacional, integrando diversas perspectivas y enfoques para diseñar e implementar estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos de manera efectiva y sostenible. La gestión estratégica se basa en un enfoque epistemológico que considera el conocimiento y la comprensión del entorno, la organización y sus recursos para formular e implementar estrategias efectivas. Este enfoque integra diversas disciplinas y perspectivas para analizar la complejidad de la realidad organizacional y diseñar acciones que permitan alcanzar los objetivos deseados.

La base epistemológica de la gestión estratégica comprende:

Análisis de la realidad: Se reconoce la complejidad del entorno organizacional y la necesidad de comprender factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización.

Enfoque sistémico: Se considera la organización como un sistema interconectado de partes, donde cada elemento influye en el conjunto y viceversa. La gestión estratégica busca comprender estas interacciones para optimizar el funcionamiento de la organización.

Interdisciplinariedad: Se integran conocimientos y perspectivas de diversas disciplinas, como la economía, la sociología, la psicología, entre otras, para abordar los desafíos estratégicos de manera integral.

Pensamiento complejo: Se reconoce la incertidumbre y la dinámica del entorno, y se busca desarrollar estrategias flexibles y adaptativas que permitan a la organización responder a los cambios.

Teoría de la acción: Se considera la estrategia como un proceso dinámico y continuo, donde la acción de los individuos y grupos dentro de la organización es fundamental para la implementación y el éxito estratégico.

Teoría de los recursos y capacidades: Se analiza la importancia de los recursos y capacidades internas de la organización como fuente de ventaja competitiva.

Énfasis en la creación de valor: La gestión estratégica busca generar valor para la organización y sus grupos de interés, a través de la formulación e implementación de estrategias que permitan alcanzar objetivos claros y medibles.

La calidad educativa

La epistemología es fundamental para comprender y construir una educación de calidad, ya que proporciona los marcos teóricos para analizar el conocimiento y el aprendizaje, y para diseñar experiencias educativas que sean relevantes, pertinentes, equitativas, eficaces y eficientes. La base epistemológica de la calidad educativa se centra en cómo se entiende el conocimiento y cómo se construye el aprendizaje, lo que a su vez influye en la forma en que se define y se busca la calidad en la educación. Diferentes enfoques epistemológicos, como el empirismo, el racionalismo y el constructivismo, ofrecen perspectivas distintas sobre el origen y la naturaleza del conocimiento, y cada uno tiene implicaciones en cómo se concibe y se evalúa la calidad educativa.

Entre los enfoques epistemológicos y su relación con la calidad educativa tenemos:

Empirismo: Este enfoque enfatiza la experiencia sensorial como fuente principal del conocimiento. En educación, esto puede traducirse en una pedagogía centrada en la observación, la experimentación y la acumulación de datos.

Racionalismo: El racionalismo considera la razón como la fuente principal del conocimiento. En el ámbito educativo, esto puede llevar a un enfoque más centrado en la lógica, el razonamiento deductivo y la adquisición de conceptos abstractos.

Constructivismo: El constructivismo sostiene que el conocimiento se construye activamente por el individuo a través de la interacción con el entorno y la reflexión sobre sus experiencias. En educación, esto implica un enfoque en el aprendizaje activo, la resolución de problemas y la construcción de significado por parte del estudiante.

La epistemología proporciona herramientas para analizar críticamente los fundamentos del conocimiento y para desarrollar estrategias educativas que fomenten el pensamiento crítico, la creatividad y el aprendizaje significativo. Además, ayuda a comprender cómo se construye el conocimiento en diferentes contextos y cómo se pueden establecer criterios de calidad educativa basados en una comprensión profunda de la naturaleza del aprendizaje.

1.3.- BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS

1.3.1.- Conceptualización de calidad educativa

Sylvia Schmelkes (1995) plantea que la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes. Esta conceptualización sitúa como centro de la calidad educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación de ciudadanos ante el desarrollo de la sociedad. Para Latapí (1996). La calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macro planeación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno; en la actitud de este ante el aprendizaje. Al respecto se consideran dos aspectos: la gestión escolar y la gestión pedagógica, como elementos interrelacionados. Es importante tener presente la definición de calidad educativa

propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos.” En este orden de ideas, el derecho a la educación, que toda persona posee, va más allá del acceso a la escuela; implica garantizar el desarrollo de competencias para seguir aprendiendo. En este contexto, la calidad de la educación debe: _ Considerar que un mayor nivel educativo es fundamental para el desarrollo humano de un país, tanto para elevar la productividad como para fortalecer la democracia y alcanzar una mejor calidad de vida. _Alcanzar la gratuidad, logrando que el Estado absorba los gastos que de manera directa inciden en los ingresos de las familias de escasos recursos.

-Garantizar el derecho a la no discriminación para que las personas, sea cual fuere su origen o condición, tengan suficientes oportunidades educativas. -Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones para aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades. Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura OREALC-UNESCO (SANTIAGO, 2007), que dice: La educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia.

En este orden de ideas, ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad de todo individuo, va más allá del acceso a la escuela; implica garantizar el desarrollo de competencias para seguir aprendiendo. En este contexto, la calidad de la educación debe tener presente lo siguiente: _Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones y así aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el

derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades.

1.3.2.- Teorías relacionadas a la gestión gerencial de la calidad

Según Bolívar (2010) sostiene que: Respecto a los equipos directivos, éstos deben contribuir activamente a dinamizar, apoyar y animar el desarrollo de los aprendizajes en los procesos de búsqueda de mejora de las instituciones educativas. Como tendencia general, de un modelo burocrático centrado en la gestión administrativa, se está transformando hacia una dirección pedagógica encaminada al incremento de los aprendizajes y de los resultados del centro escolar. Además, se detiene en la función de la dirección pedagógica y dice sobre ésta, que debe encaminarse al incremento de los aprendizajes y de los resultados del centro escolar. La dirección pedagógica se está constituyendo en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad de las agendas de las políticas

educativas. Rescato del aporte del autor sobre la necesidad de cambio en el liderazgo y dirección escolar, las instituciones educativas deben pasar de una gestión administrativa a un liderazgo para el aprendizaje que está justamente planteado en el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) denominando al Director como líder pedagógico. Coll, C. (2007) señala que, respecto a la gestión pedagógica, se debe tener “Una visión amplia de la educación, las decisiones sobre el currículo escolar. Y más concretamente sobre los saberes fundamentales y las competencias básicas” (2007). Entonces las docentes de preescolar, respecto a lo que dice Coll (2007), deberán conocer las competencias y profundizar lo que van a enseñar, planificando, y escogiendo la mejor metodología para que sus alumnos desarrollen las competencias; 43 mucho dependerá de la Gestión Pedagógica que ellas ejerzan en el aula para lograr las metas educativas. En un sentido amplio, es necesario destacar que depende mucho de la Gestión Pedagógica para elevar la calidad de la educación; también sirve para que logren en sus alumnos ser ciudadanos responsables de su vida y tener una autoestima alta con un sentido positivo de la vida.

Respecto al ambiente de aprendizaje, Coll (2007) destaca que en los “Centros escolares se deberán dar cambios estructurales y de ordenación de la educación de la educación obligatoria, reorganizando los centros escolares y cambios en la organización de los contenidos de la curricular y cambios en funcionamiento de los centros educativos” (2007). En relación a lo que menciona Coll (2007), es sumamente importante tomar en cuenta revisar los contenidos de la curricular, pero bien sabemos que estos cambios se generan desde arriba sin que este grupo de especialistas realicen una Gestión Pedagógica en las aulas de los centros escolares; son las docentes que ejecutan los nuevos modelos del currículo. Loera (2011) señala que la “Gestión Pedagógica está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y cómo realiza su planeación didáctica, y la forma de evaluar, además con la manera de relacionarse con el alumnado y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje” (2011).

Las educadoras deberán diseñar situaciones de aprendizaje, utilizando el currículo del enfoque por competencias, para lograr en sus alumnos un desarrollo de las capacidades y desempeños. Las docentes de preescolar utilizan una bitácora en donde anotan el proceso de cada uno de sus alumnos del aula, y hacen sus observaciones pertinentes del desarrollo de competencias. La evaluación la realizan al principio del año escolar, como diagnóstico permanente, y al final realizan grupal e individual. También realizan las pláticas mensuales con los padres de familia, en donde les explican el proceso de aprendizaje que llevan los educandos, así como les dan sugerencias de cómo apoyar a sus hijos en el contexto familiar. La Gestión Pedagógica es amplia, en las educadoras existen varias actividades y estrategias que llevan a cabo en el centro escolar con entusiasmo y profesionalismo.

1.4.- Bases conceptuales

Variable independiente: Modelo de gestión estratégica

1.4.1.- Gestión gerencial estratégica

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro e implica la planeación, la dirección y el control de todas las actividades. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. La gestión gerencial estratégica es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una organización hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades de la organización (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. La gestión gerencial y la administración han estado ligadas desde décadas, sin embargo, esta adquiere un carácter de correlación solo hasta épocas recientes. El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones

La gestión gerencial es diseñar el futuro de la organización, y ello se inicia con una pregunta, que se constituye en la pregunta básica, fundamental y radical de la gerencia, ¿Qué se desea para la organización que se gerencia en el futuro?, la organización debe poseer un ordenamiento interno que posibilite su gerencia, tal ordenamiento se denomina estructura de la organización, demasiada estructura genera comportamientos organizacionales lentos y pesados, organizaciones sumidas en el detallismo irrelevante, que finalmente convierten la estructura en un fin en sí misma, en el objetivo de la organización y de su gerencia. La organización según es fundamentalmente un sistema social, quiere decir, un conjunto de personas que operan un sistema diseñado de procesos o actividades, para efectuar una transformación.

1.4.2.- Dimensiones de la Gestión estratégica

Los elementos de gestión estratégica son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, y control. Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es

un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás:

a• Planificación:

Es el proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: Proceso de Planificación. La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. La planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

b• Organización:

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Significa, el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

c• Dirección:

La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

d• Coordinación:

Relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

e• Control:

El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas. Con el siguiente gráfico se sintetiza los elementos de la gestión administrativa.

Variable dependiente: Calidad educativa

1.4.3.- Concepto de Calidad.

El término de calidad tiene múltiples interpretaciones debido a las diferentes utilidades que se le ha dado, para lo cual mencionamos las siguientes citas: Según Edwards Deming (2000) calidad es todo aquello que le hiciera ahorrar a la empresa y a su vez cumplir a tiempo con la entrega del producto al cliente, donde esto cambió totalmente la manera de pensar a todos los gerentes al decirles que era más barato hacer un producto nuevo que corregirlo ya que esto conlleva a la pérdida de tiempo y esfuerzo, también Deming recalcó en observar las líneas de producción para observar donde se estaba dando el problema y por qué y así eliminar lo que estaba fallando de raíz y esto nos ayudaba a conocer cada vez mejor el sistema y aplicarlo a una forma de mejora continua y contribuir a la satisfacción del cliente. Ishikawa (1988, p 40) define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor". Con lo citado anteriormente se puede concluir que la calidad se puede definir como la obtención de resultados a través de ceros defectos logrando así la satisfacción del consumidor o cliente.

1.4.4.- Principios de la Calidad Educativa

La calidad educativa cuenta con principios resaltantes como:

- La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos.
- La función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.
- La evaluación del sistema educativo, de los centros y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos en los países del entorno europeo.
- El fortalecimiento institucional de los centros educativos, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados.

- La determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares.

1.4.5. Componentes de calidad en las instituciones educativas

Si complejo resulta precisar el concepto de calidad educativa, mayor aún es la dificultad para precisar los niveles de calidad de la misma y determinar cuándo una institución educativa es de calidad. Una primera aproximación es planteada por Gento Palacios cuando afirma que, si "la finalidad esencial de las instituciones educativas parece ser el impulso y orientación de la educación en sus propios alumnos, podría considerarse que una institución educativa de calidad sería aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles"

Pero para sustentar esta afirmación necesitamos conocer una serie de aspectos del centro educativo relacionados con la organización, la gestión, la dirección, los resultados académicos, etc., y para ello precisamos disponer de unos referentes o componentes a los que con frecuencia se denomina variables. Como señala Gento Palacios, existen dos tipos de componentes: indicadores o identificadores y predictores. Unos sirven para constatar la calidad como efecto, son los indicadores, que ponen de manifiesto el grado de calidad alcanzado y nos ofrecen el "perfil de calidad" de un centro educativo. Gento Palacios los denomina variables dependientes o de criterio y la Fundación Europea para la Gestión de Calidad los llama resultados.

1.4.6.- La calidad en la gestión educativa

La concepción popular de educación hace referencia a la adquisición de aquellas cualidades propias del ser humano que determinan un tipo de comportamiento, basado en valores morales. El constructo educación, se deriva de dos verbos latinos "Educare" y "Educere". El primero parece tener más relación con la parte externa para que se produzca la instrucción y la formación, el segundo término estaría más relacionado

con la acción interna que el ser humano lleva a cargo para extraer de sí mismo la potencialidad que lo conduzca a su propio perfeccionamiento. Actualmente la educación supone un proceso humano realizado de manera intencional e integradora como un proceso de sociabilización, a través del cual el hombre interactúa en la sociedad con los demás miembros y con la naturaleza, desarrollando sus potencialidades como persona e interiorizando a través de su crecimiento, valores, reglas de costumbres, cultura, etc., que le permiten influir activamente en la preservación y mejoramiento de su entorno.

1.4.7.- Dimensiones que determinan la calidad educativa

Entre los principales factores que determinan la calidad de la educación podemos mencionar los siguientes:

a.- Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario y recursos educativos.

b.- Los recursos humanos: Nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso

c.- La dirección, gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.

d.- Aspectos pedagógicos: PEI (Proyecto Educativo Institucional), POA (Proyecto Operativo Anual), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

Operacionalización de variables

• Dirección:

La función de dirección es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Modelo de gestión estratégica	La gestión estratégica son una secuencia ordenada de técnicas, procedimientos de enseñanza y actividades que utilizan los directores, en su práctica de gestión institucional educativa con el claro objetivo de logros de metas institucionales.	La gestión estratégica son prácticas verificadas que permiten la solución de algunos problemas institucionales relacionadas con la gestión holística de la institución teniendo al logro de metas, de planificación, de organización, administrativas, pedagógicas, entre otros no todos los. (Bezanilla, 2018)	Planificación	Se prioriza los objetivos y metas institucionales	Encuesta a docente
				Las acciones de gestión son apropiadas para la conducción de la institución	
				Se planifica en relación con las necesidades y demandas de la institución	
				Existe previsión sobre los cambios sociales y educativos que se producen	
			Organización	Existe una adecuada relación entre los docentes y las asignaturas que desarrollan	
				Se considera las necesidades de mayor prioridad en la organización institucional	
Considera que los recursos que se tiene tanto humanos como de infraestructura					

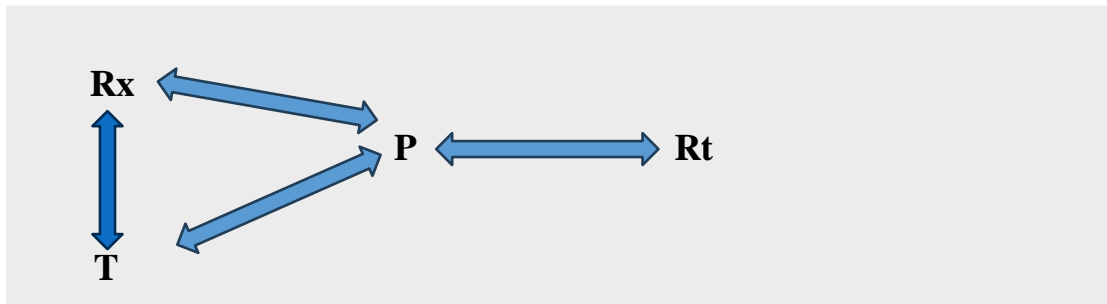
				son apropiados para el manejo eficiente de la institución	
			Dirección	Existe un apropiado liderazgo institucional	
				La toma de decisiones es apropiada para el logro de metas institucionales	
				Considera que la gestión de la institución si tiene autoridad para conducir la institución	
Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Calidad educativa	La calidad de la educación es un derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos UNESCO. 1996	Los elementos de gestión estratégica son dinámicos y se entrelazan entre sí: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, y control. Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás: (E. Deming 2000)	Recursos materiales disponibles	Las aulas de clase son apropiadas para impartir las clases La sala de cómputo es moderna y accesible a los estudiantes Los laboratorios tienen una óptima implementación La infraestructura es moderna y apropiada para la seguridad de los docentes y estudiantes Las instalaciones deportivas son adecuadas para una buena recreación	Encuesta a plana docente
			Recursos humanos	Las estrategias didácticas de los docentes son	

				<p>adecuadas al perfil del estudiantado</p> <p>Existe una apropiada gestión de aula por parte del docente</p> <p>Los docentes trabajan en equipo en diversas actividades institucionales</p> <p>La calidad de la enseñanza es coherente con los objetivos institucionales</p>	
			Dirección, gestión administrativa y académica	<p>Existe un óptimo liderazgo institucional</p> <p>La comunicación es fluida entre docentes y director</p> <p>Existe una gestión horizontal entre docentes y director</p> <p>Existe una apropiada coordinación y control por parte del director con el personal docente y administrativo</p>	

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1.-Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación es descriptivo con propuesta. El tipo de investigación es básica porque no produce cambios en los sujetos que intervienen en la investigación y es propositiva porque se diseñó la propuesta de un modelo de gestión estratégica tendiente a mejorar de la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango” Estela (2020) dice que la investigación propositiva viene a ser el estudio dónde se expone un recurso para dar solución a un determinado problema. El diseño de investigación fue no experimental, ya que no se maneja a las variables, solamente se evalúa a la realidad tal como se la encuentra, lo que involucra a que las variables permanecerán firmes en su naturaleza (Hernández et al., 2014).



Leyenda:

Rx: Realidad problemática

T: Marco teórico

P: Propuesta teórica

Rt: Realidad por transformar

2.2.- Población y muestra.

Población.

Según Hernández (1999), Implica que la población es el grupo sobre el cual se busca obtener información o realizar inferencias. Estas inferencias pueden basarse en datos recopilados a partir de una muestra representativa de la población, y se utilizan para hacer generalizaciones o estimaciones sobre toda la población. En este sentido, la población está compuesta por los 27 docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango,

Muestra

La muestra poblacional está conformada por los 27 docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango,

2.3.- Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Métodos de investigación

En el progreso del estudio investigativo, se emplearon a continuación los métodos de estudio como:

Deductivo e inductivo

Pérez & León (2022) señalan que, en el método deductivo, se elaboran afirmaciones o premisas más específicas a partir de la verdad mayor o universal. Estas afirmaciones se utilizan para llegar a una conclusión lógica que se deriva de las premisas anteriores.

La observación: La técnica de la observación,

Se considera el método más adecuado para la obtención de contenidos que respondan a la pregunta de investigación.

La observación como un proceso de variedades técnicas que facilita percibir directamente los hechos de la realidad objetiva sin intermediario.

Las observaciones se pueden clasificar de varias formas diferentes, y para esta investigación se consideró conveniente realizar observaciones desde dos aspectos:

a.-Según la posición que ocupa el objeto durante la observación

1. Observación participante: señala a una forma de comprender los objetos desde su interior.

Esto puede ser natural, en el cual el espectador constituye en la sociedad que está siendo observado, o artificial, donde el que analiza se une a la sociedad en la accesibilidad de recopilación de datos.

2.-Observación sin participante: el investigador no sabe nada de lo que observa.

Aquí el investigador analiza al equipo y en estabilidad distingue de lo observado

En esta investigación se utilizó la observación participante debido a que el maestro integra parte del mundo de la educación y es una persona que día a día pasa por diferentes eventos y el objeto de observación son los educandos y así logra la obtención de datos necesaria al respecto a su labor de investigación.

b.-Según el instrumento utilizado por el individuo durante la observación

1.- Observación sistemática: debe utilizarse para diagnosticar y clasificar situaciones en función de determinados criterios, lo que hace que el registro sea menos flexible.

2. Observación no sistemática: analizar el contexto sin conceptos a priori que limiten los resultados y conclusiones lleva mucho tiempo y los registros de observaciones son muy extensos.

Este estudio pretendió a emplear la observación sistemática porque el observador, es decir, el investigador, empleará la observación y la encuesta de opinión, mediante un sistema guiado por diversas fases o estándares y utilizará una lista de verificación como ayuda para facilitar la comprensión de lo particular seguimiento de contenidos.

-Encuesta. A los docentes de la Institución educativa San José” de Yamango, Se les aplicó una encuesta de opinión sobre el desarrollo de las dimensiones de la calidad educativa

Tiempo de la encuesta: 45 minutos, lo que incluye el periodo de instrucción (15 minutos)

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1.- Resultados

Tabla N 01

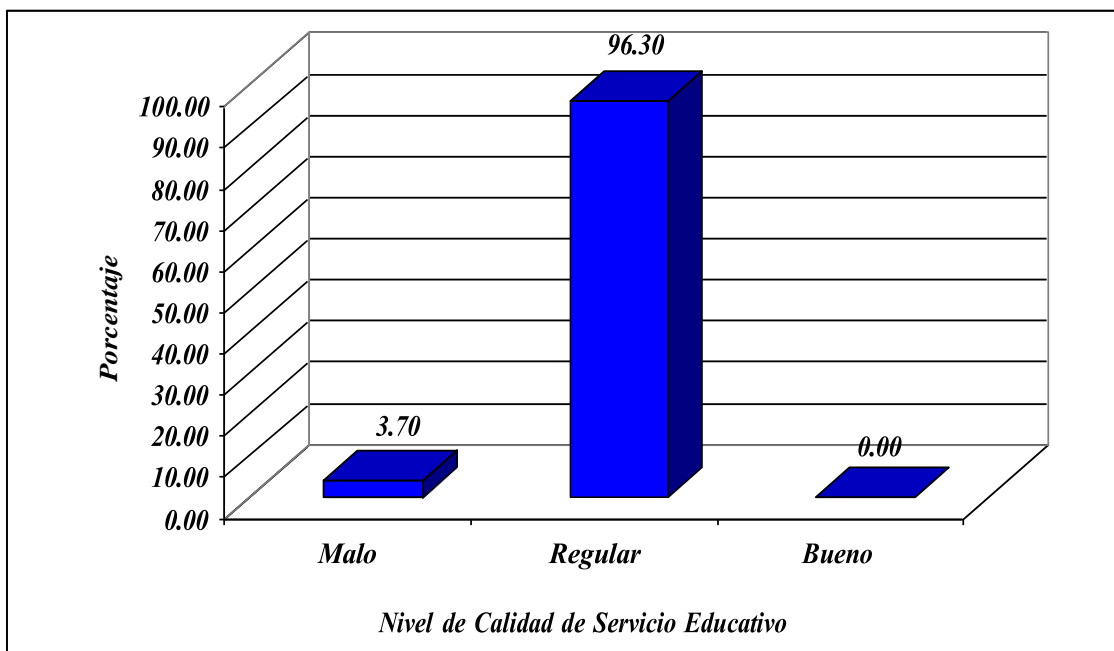
Opiniones de los docentes sobre la calidad de los recursos materiales disponibles en la institución

Nivel de Calidad de los recursos material	fi	hi%
Malo	01	3.70
Regular	26	96.30
Bueno	00	0.00
Total	27	100.00

Nota: Encuesta Aplicada a los docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango

Gráfico N° 01

Porcentaje de las opiniones de los docentes sobre la calidad de los recursos materiales disponibles en la institución



En la Tabla y Gráfico N° 01 se observa que el 96 % de los docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango consideran que el nivel de calidad de los recursos materiales disponibles en la institución es de nivel regular

Tabla N° 02

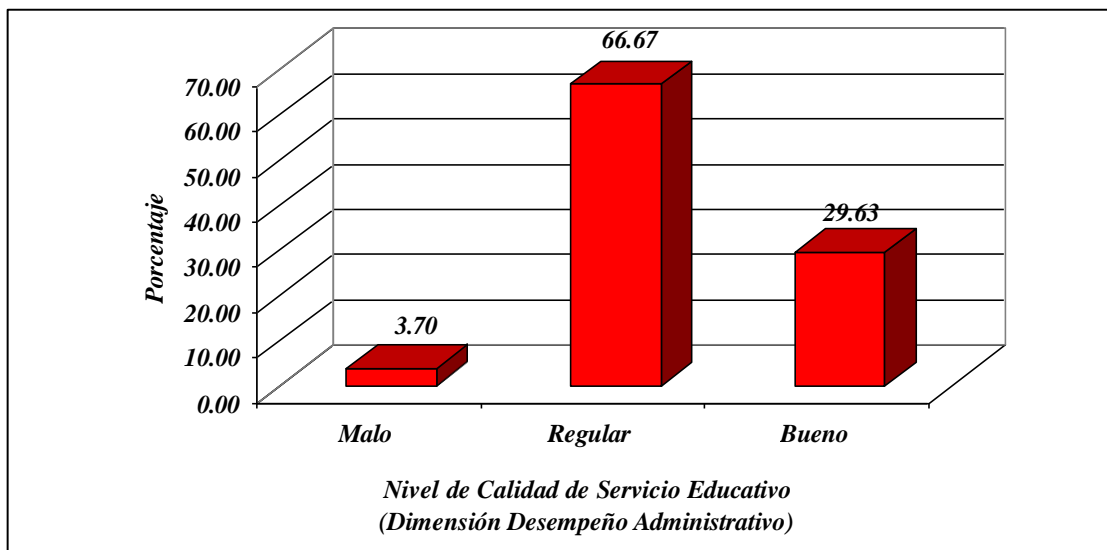
Opiniones de los docentes sobre la calidad de los recursos humanos disponibles en la institución

Nivel de Calidad del Servicio Educativo (Dimensión recursos humanos)	fi	hi%
Malo	01	3.70
Regular	18	66.67
Bueno	08	29.63
Total	27	100.00

Nota: Encuesta Aplicada a los docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango

Gráfico N° 02

Porcentaje de la opinión de los docentes sobre la calidad de los recursos humanos disponibles en la institución



En la Tabla y Gráfico N° 02 se observa que los docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango, opinan en un 67% que el nivel de Calidad del Servicio Educativo en la dimensión de recursos humanos, es de nivel regular, pues, se adolece

de capacitaciones, de trabajo en equipo, y de una comunicación interpersonal vertical entre director y plana docente

Tabla N° 03

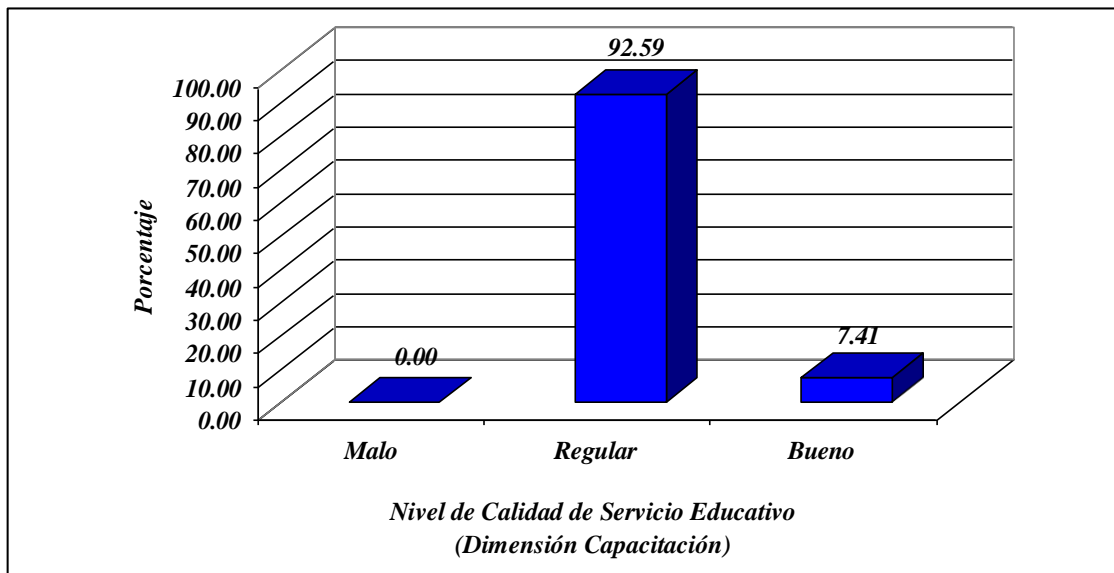
Opinión de los docentes sobre la calidad del servicio educativo en la gestión y desempeño administrativo

Nivel de Calidad del Servicio Educativo (Dimensión gestión y desempeño administrati	fi	hi%
Malo	25	0.00
Regular	0	92.59
Bueno	02	7.41
Total	27	100.00

Nota: Encuesta Aplicada a los docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango

Gráfico N° 03

Porcentaje de la opinión de los docentes sobre la calidad del servicio educativo en la gestión y desempeño administrativo



En la tabla y gráfico N° 03 se observa que los docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango, según Nivel de Calidad del Servicio Educativo (Dimensión Desempeño gestión y desempeño administrativo) el 02.59 opina que es regular, pues

tiene muchas falencias, sobre todo en la planificación y organización de las actividades institucionales

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación denominada “Propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango” se asume que el constructo de calidad educativa comprende una realidad multidimensional, que no se configura en el vacío, sino a través del entre cruzamiento dinámico de diversos factores: aquellos referidos tanto a aspectos intrínsecos del aprendizaje (Infraestructura, equipamiento, formación docente) como a factores externos a la escuela, es decir, los referidos específicamente a la familia y comunidad (actitud de los padres hacia la escuela, pertenencias sociales, etc.). En ese sentido el abordar la problemática de la calidad educativa en las instituciones educativas a nivel de américa latina, y en particular en nuestro país, es abordarlo desde un punto multifacético, considerando que abarca desde factores económicos y sociales hasta pedagógicos y de infraestructura. Pues, La falta de acceso a recursos, la desigualdad, la violencia escolar, la falta de capacitación docente y la evaluación ineficaz, son algunos de los desafíos que afectan el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Entre los factores que afectan la calidad educativa tenemos los económicos; pues la inversión es insuficiente en educación, y la falta de recursos materiales, así como la desigualdad socioeconómica impactan directamente en las oportunidades de aprendizaje. Por otra parte, se tiene a los factores sociales incluyen la violencia escolar, la falta de apoyo familiar y la falta de programas de apoyo para estudiantes con necesidades especiales dificultan el desarrollo integral y el rendimiento académico. En ese sentido, Mena (2011) sostiene que es fundamental abordar estos problemas de manera integral, con políticas educativas claras, inversión adecuada, capacitación docente efectiva y estrategias pedagógicas innovadoras que promuevan un aprendizaje significativo y equitativo para todos los estudiantes.

En relación a la problemática observada respecto a la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango”; se tiene que la gestión dejó de lado lo administrativo para dedicarse más a una gestión pedagógica, de control docente y del proceso de enseñanza-aprendizaje en aulas. Por otra parte, se observó que los docentes

desconocen el significado de calidad educativa, así como los factores que la determinan; adicionado a ello, se tiene la existencia de una fragmentación comunicativa entre los docentes y el gestor institucional: así como, la carencia de un liderazgo directivo que pueda confluir hacia logros institucionales como la calidad educativa institucional. Esta problemática se traduce en los resultados obtenidos, pues en la tabla 01 se tiene que el 96 % de los docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango consideran que el nivel de calidad de los recursos materiales disponibles en la institución es de nivel regular; en esa línea se tiene que en la tabla y gráfico N° 02 los docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango, opinan en un 67% que el nivel de Calidad del Servicio Educativo en la dimensión de recursos humanos, es de nivel regular, pues, se adolece de capacitaciones, de trabajo en equipo, y de una comunicación interpersonal vertical entre director y plana docente. En esa línea, en la tabla 03 se observa que los docentes de la Institución Educativa “San José” de Yamango, según Nivel de Calidad del Servicio Educativo (Dimensión Desempeño gestión y desempeño administrativo) el 02.59 opina que es regular, pues tiene muchas falencias, sobre todo en la planificación y organización de las actividades

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Tema: Propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango”

I.-Descripción de la propuesta.

I.- Presentación

En la presente investigación denominada “Propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango” se asume que, la calidad educativa se refiere a un enfoque multidimensional de la realidad socioeducativa, pues, no se configura en el vacío sino a través del entrecruzamiento dinámico de diversos factores: aquellos referidos tanto a aspectos intrínsecos del aprendizaje (Infraestructura, equipamiento, formación docente) como a factores externos a la escuela, es decir, los referidos específicamente a la familia y comunidad (actitud de los padres hacia la escuela, pertenencias sociales, etc.). En ese sentido el abordar la problemática de la calidad educativa en las instituciones educativas en nuestro país, es abordarlo desde un punto multifacético, considerando que abarca desde factores económicos y sociales hasta pedagógicos y de infraestructura. Pues, La falta de acceso a recursos, la desigualdad, la violencia escolar, la falta de capacitación docente y la evaluación ineficaz, son algunos de los desafíos que afectan el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Estos y otros factores como los problemas de infraestructura, la calidad de la evaluación, entre otros, constituyen la parte medular de la problemática de la calidad educativa, problemática que desemboca directamente a la baja formación de los discentes en general. En ese sentido, en la presente investigación se pretende contribuir a la mejora de la calidad educativa con estrategias de gestión que permitan viabilizar nuestra propuesta de gestión estratégica

Fundamentación

La calidad educativa es la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes. Esta conceptualización sitúa como centro de la calidad educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación de ciudadanos ante el desarrollo de la sociedad. Desde otra perspectiva, Latapí (1996) plantea que la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macro planeación. Al respecto se consideran dos aspectos: la gestión escolar y la gestión pedagógica, como elementos interrelacionados. Desde el enfoque que da la UNESCO, la calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos. En este orden de ideas, el derecho a la educación, que toda persona posee, va más allá del acceso a la escuela; implica garantizar el desarrollo de competencias para seguir aprendiendo. En este contexto, la calidad de la educación considera que un mayor nivel educativo es fundamental para el desarrollo humano de un país, tanto para elevar la productividad como para fortalecer la democracia y alcanzar una mejor calidad de vida. En este orden de ideas, ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad de todo individuo, va más allá del acceso a la escuela; implica garantizar el desarrollo de competencias para seguir aprendiendo.

Objetivos

General

Proponer un modelo de gestión estratégica a fin de mejorar la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango”

Específicos

-Concientizar y sensibilizar a los docentes sobre la importancia de la comunicación intrainstitucional que permita la creación de la una red institucional de docentes orientada al logro colectivo de los objetivos institucionales

-Generar el trabajo en equipo entre los docentes a fin de mejorar la calidad educativa, permitiendo la reflexión conjunta sobre la práctica pedagógica, la planificación colaborativa, la resolución de problemas y el desarrollo profesional continuo.

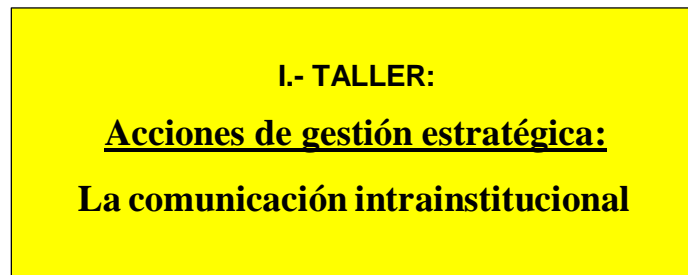
-Fomentar el liderazgo en la gestión institucional que sea capaz de delegar tareas y confiar en sus compañeros, teniendo muy clara y precisa la ruta sobre la que van a trabajar en dirección hacia objetivo institucionales comunes.

-Promover una gestión organizacional basado en el liderazgo transformacional a fin de fortalecer, apoyar y dinamizar los procesos en los que participan colectivamente los directivos y los docentes,

IV.-Participantes

La población total la conformaron los 30 estudiantes que conforman el cuarto grado del nivel secundario de la Institución Educativa 0179, San José del Alto Mayo, Moyobamba, región San Martín

Plan de intervención



Taller de gestión estratégica 01:

Objetivo específico	Concientizar y sensibilizar a los docentes sobre la importancia de la comunicación intrainstitucional que permita la creación de la una red institucional de docentes orientada al logro colectivo de los objetivos institucionales
Duración	Lun: 3 horas. (primera temática) Mie: 3 horas (Segunda temática)

Contenidos temáticos	a.-La escucha activa en la comunicación intrainstitucional b.-El Liderazgo institucional y su rol en la gestión estratégica
-----------------------------	--

Temática A:

La escucha activa en la comunicación intrainstitucional

a. ¿Qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa hace parte de las competencias comunicativas y significa escuchar y entender la comunicación, desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. Oír no es un acto voluntario, los sonidos llegan a nuestros oídos, aunque no hagamos nada para que ocurra. Escuchar, en cambio, es el acto voluntario mediante el cual prestamos atención a los sonidos que percibimos. Se puede oír sin escuchar, pero, para escuchar, primero hay que oír. La escucha efectiva tiene que ser, necesariamente, activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas, gestos, etc.

Aspectos que influyen en la comunicación intrainstitucional	La comunicación interpersonal se realiza a través de tres medios	Estilos de comunicación	Supuestos en la comunicación
<u>Distancia de interacción:</u> Es importante mantener una distancia que facilite la comunicación.	<u>El lenguaje:</u> Lo que se dice.	<u>Agresiva:</u> Hace sentir mal al otro. Se manifiesta a través de la crítica, el lenguaje grotesco, el cuerpo tensionado y la palabra dura.	Lo que yo creo que estoy diciendo (pienso).
<u>Posición espacial:</u> La colocación física de los miembros de grupo, ejerce una influencia directa sobre el flujo de	<u>El paralenguaje:</u> La forma o tono en que se dice.	<u>Pasiva:</u> Las personas tratan de congraciarse, de complacer.	Lo que realmente estoy diciendo (emito)

comunicación tanto verbal como no verbal.		Nunca están en desacuerdo y aprueban lo que los otros dicen.	
<u>Código:</u> Lenguaje común a las personas que se están comunicando. <u>Reciprocidad:</u> Permite la transmisión correcta de la información, con el fin de que sea comprendida y tenga una influencia en el comportamiento de los demás.	<u>La quinesia:</u> Movimientos corporales, generalmente inconscientes, que se emplean al comunicar. Para que la comunicación sea auténtica, las tres formas coinciden	<u>Agresivo –pasiva:</u> Personas frías e imperturbables, que no demuestran ningún sentimiento. La disposición del cuerpo es de tensión e inmovilidad.	Lo que la otra persona oye.
<u>Interés:</u> Relacionado con la empatía. Si me interesa, mi capacidad para comprender será mayor.		<u>Asertiva:</u> La persona se muestra abierta, se percibe y siente libre para expresar lo que siente, piensa o cree a la persona indicada en el momento oportuno	Lo que la otra persona interpreta del mensaje emitido. Lo que yo creo que la otra persona entendió.

-Desde la experiencia generada durante los ejercicios, planteados en el presenta taller, se espera lograr evidenciar cómo la escucha activa, argumentación, la semiótica, y los símbolos, entre algunos de los elementos más importantes en el proceso comunicativo, se están desarrollando favorable o desfavorablemente en la gestión de la institución educativa “San José” de Yamango”

Con base en los elementos reflexivos de la actividad y los aprendizajes generados en torno a la comunicación intrainstitucional, a la luz de lo que pasa diariamente en los

entornos de trabajo de los directivos y los docentes de las instituciones educativas, se indagará sobre algunos aspectos para mejorar los procesos de comunicación entre los docentes de la institución educativa.

Temática B:

El Liderazgo institucional y su rol en la gestión estratégica

- a.-Concientizar y sensibilizar a los docentes sobre la necesidad de pertenecer a un grupo organizado, que permita la creación de la red institucional de docentes
 - Solicitar el cambio de actitud entre todos y cada uno, mejorando la receptividad e integración y propiciando la unidad de criterio.
- b.--**Encuentros institucionales entre los docentes en los cuales se compartan experiencias pedagógicas, investigativas, institucionales, que incluyan cronogramas y planeación de los mismos, con una comunicación permanente, a través de la cual se compartan experiencias de trabajo en equipo.
- c.-Mejorar algunas actitudes para facilitar los procesos de comunicación. Entre ellas están: La confianza, la disponibilidad, la sinceridad, el deseo de servir y la solidaridad.
- d.--Mejorar el ambiente de aprendizaje, mediante la realización de talleres sobre procesos de comunicación con los docentes, a través de mecanismos de conciliación, mensajes claros y el respeto por la diferencia. Con funcionalidad de los órganos de participación.
 - Fomentar las buenas relaciones interpersonales, con el propósito de crear un buen clima institucional.

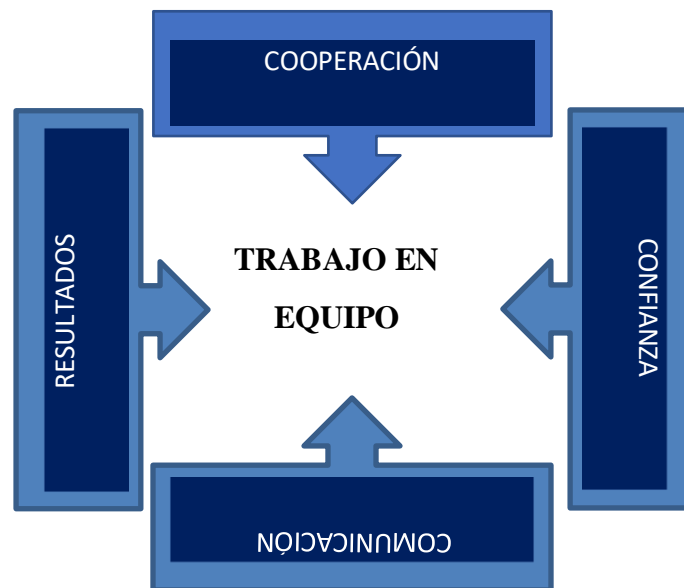
II.- TALLER:
Acciones de gestión estratégica
Trabajo en equipo

Objetivo específico	Generar el trabajo en equipo entre los docentes a fin de mejorar la calidad educativa, permitiendo la reflexión conjunta sobre la práctica pedagógica, la planificación colaborativa, la resolución de problemas y el desarrollo profesional continuo.
Duración	Lun: 3 horas. (primera temática) Mie: 3 horas (segunda temática)
Contenidos temáticos	a.-Fundamentos del trabajo en equipo b.-Diferencias entre grupo y equipo. Estrategias de trabajo en equipo

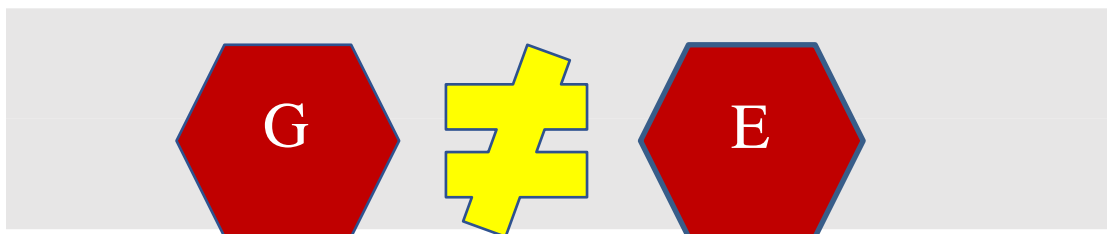
a.-Fundamentos del trabajo en equipo

a.-Se aborda las diferencias y similitudes entre grupo y equipo. Para ello se motiva, fundamentalmente, hacia la comprensión sobre la importancia de la calidad de la gestión y el fortalecimiento de condiciones o valores como la confianza, la comunicación y la cooperación, aspectos definitivos para garantizar la eficiencia y efectividad de los equipos.

b.-De igual manera, se enfatiza en la necesidad de procurar un equilibrio en su desarrollo, desde el enfoque en las personas, los procesos y los resultados. Esta comprensión o punto de reflexión, además del ejercicio de los “palillos chinos”, se apoyó didácticamente en la socialización del siguiente esquema, que permitió integrar todos los conceptos abordados y relacionarlos con la práctica cotidiana:



¿Qué se necesita para conformar y trabajar en equipos?



b.- ¿Qué diferencia a un grupo de un equipo?

Grupo: Es un conjunto de personas que tienen un propósito común, que no tienen funciones individuales específicas, definidas, ni estrategias o procedimientos

establecidos. El accionar del grupo no corresponde, necesariamente, al interés de la totalidad de sus participantes, lo cual genera que el sentido de pertenencia no sea alto ni bajo, sino fluctuante, limitando el desempeño y participación de sus integrantes, lo cual lleva a afectar directamente el cumplimiento de los procesos o resultados.

Equipo: Se entiende como un conjunto de personas, que se encuentran reunidas en torno a un propósito común. Comparten una serie de valores, procesos de organización, comunicación y estrategias para adelantar procesos o lograr resultados. A su vez, tienen formas de control y poseen un alto sentido de pertenencia por el equipo. El trabajo en equipo implica la creación de espacios de diálogo, intercambio de ideas y experiencias, donde los docentes puedan apoyarse mutuamente y construir conocimiento de manera colectiva.

DIFERENCIAS	
EQUIPO	GRUPO
- Liderazgo compartido.	-Hay un sólo líder.
-El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto.	-El líder decide, discute y delega.
-La finalidad del equipo la decide el mismo equipo.	-La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización.
-Responsabilidad individual y grupal compartida.	Responsabilidad individual.
El producto del trabajo es grupal.	El producto del trabajo es individual.
La medición del rendimiento es directa, por la evaluación del producto del trabajo. El equipo discute y realiza	Las reuniones son propuestas por el líder.

c.-De acuerdo al diagnóstico situacional, el trabajo en equipo que realizan los docentes de la institución educativa “San José” de Yamango”, se ve constantemente afectado por tensiones que inciden en la generación de sinergia entre los docentes y, por tanto,

interfieren en el desarrollo de los procesos y la obtención de los resultados, demandados por la dinámica propia del trabajo en equipo.

Estrategias organizativas para mejorar el trabajo en equipo en los Docentes:

a.-Establecer un diagnóstico de cómo está la institución, para saber si en ella se trabaja en grupo o equipos y fortalecer la integración, a través de un clima de cordialidad, que facilite el establecimiento de canales precisos de comunicación, a través de los cuales se pueda delegar funciones, teniendo en cuenta los perfiles de cada docente.

b.-Concertar con los docentes los objetivos a alcanzar en la institución y generar estímulos y reconocimientos, a quienes contribuyan con el logro de estos.

c.-Establecer mayores espacios para la comunicación y con estilos asertivos en los mismos.

d.-Compartir experiencias cotidianas y laborales, que permitan mejorar las interrelaciones en el reconocimiento de las habilidades y destrezas de los docentes.

e.-Mejorar la comunicación para que sea asertiva, clara precisa, concreta y permita mantener buena actitud para afrontar las diferencias y manejar las emociones.

f.-Identidad profesional, voluntad, disponibilidad, interés y responsabilidad para trabajar en equipo.

g.-Metas comunes que integren las habilidades y competencias de cada uno, para lograr los resultados esperados en equipo con unidad de criterio. Para ello, es necesario conocer a las personas y sus capacidades; además de delegar funciones y acuerdo

h.-Propiciar la regularidad en los encuentros, para construir un verdadero trabajo en equipo entre docentes, mejorando los procesos de confianza, comunicación y cooperación.

i.-Proponer y mejorar los climas organizacionales al interior de las instituciones, fomentando valores como la tolerancia, el respeto por la diversidad del pensamiento, acuerdos claros, escucha activa y profesionalismo e identificación de fortalezas y oportunidades de nuestro equipo para mejorar. Pensar primero en el SER.

j.-Compartir el horizonte institucional, concertando soluciones y criterios sobre educación y calidad de educación, haciendo cada día más consciente la humanización de procesos en cada institución y entre sus diferentes participantes, lo cual implica el reconocimiento del talento humano, el recurso físico y financiero, al igual que la disponibilidad de tiempo.

k.-Aprovechar los talentos que hay en la institución educativa, reconociendo en los docentes y estudiantes habilidades y aptitudes, para establecer objetivos comunes, rutas de comunicación, trabajo, seguimiento y retroalimentación.

III.- TALLER:
Acciones de gestión estratégica
El liderazgo institucional

Objetivo específico	Fomentar el liderazgo en la gestión institucional que sea capaz de delegar tareas y confiar en sus compañeros, teniendo muy clara y precisa la ruta sobre la que van a trabajar en dirección hacia objetivo institucionales comunes
Duración	Lun: 3 horas. (primera temática)
Contenidos temáticos	a.-Fundamentos del liderazgo institucional

a.-Fundamentos del liderazgo institucional

-El enfoque de liderazgo, se entiende como la capacidad de construir colectivamente y en tal sentido, se toma distancia del concepto de líder, como aquel que “todo lo puede”, “todo lo hace”, “todo lo piensa” y se afianza el de liderazgo como proceso sinérgico colectivo.

-Para ser verdaderamente líderes, debemos recordar que, si bien debemos tener una visión y misión muy claras, la responsabilidad por lo que se haga no recaea de forma exclusiva y única en el director de la institución educativa “San José” de Yamango”

-Un buen líder es capaz de delegar tareas a sus compañeros y confiar en que cada quien hará de la mejor manera lo que le corresponda, sin dejar de acompañar y orientar los procesos.

-El líder debe tener muy clara la ruta sobre la que va a trabajar, para que la orientación que dé a su equipo sea precisa y que todos puedan caminar hacia la consecución del mismo objetivo, de manera coordinada.


-Siendo líderes, es nuestro compromiso asegurarnos que el objetivo sea claro para todos los integrantes de nuestro equipo y que ellos se sientan orientados, respaldados y acompañados durante el proceso. En el ejercicio de liderazgo, en los diferentes procesos que adelantamos en las instituciones educativas, podemos darnos cuenta a menudo que aprendemos de nuestras equivocaciones y de las de nuestros compañeros de equipo.

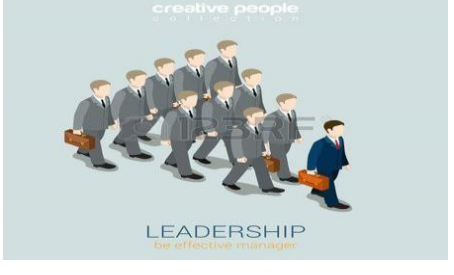


-Siendo líderes dentro de nuestras instituciones educativas, debemos tener siempre disposición de servicio y ayuda para fortalecer, apoyar y dinamizar los procesos, en los que participan también los docentes de nuestros equipos de trabajo. El líder debe ser paciente y comprender que no todos los integrantes de su equipo van al mismo ritmo.

IV.- TALLER
Acciones de gestión estratégica
El liderazgo Transformacional

Objetivo específico	Promover una gestión organizacional basado en el liderazgo transformacional a fin de fortalecer, apoyar y dinamizar los procesos en los que participan colectivamente los directivos y los docentes,
Duración	Lun: 3 horas. (primera temática)
Contenidos temáticos	a.- Estrategias de un líder transformacional

Estrategias de un líder transformacional	Implicancias institucionales del liderazgo transformacional
<p>Influenciar en el docente: <u>El director:</u> Es moral, modelo, ascendencia personal, es ético.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> -La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. - Los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director - El director es percibido como una persona con ascendencia personal entre los docentes fundamentado en su seguridad -El director desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos desarrollan una lealtad incondicional y obediencia favorecida por las interrelaciones personales establecidas en el trabajo. - El líder es el referente ético y determina la visión institucional desde la perspectiva individual y a sus funciones laborales.

	<ul style="list-style-type: none"> - El director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los docentes niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su desarrollo personal.
<p>Motivación al docente:</p> <p><u>El director:</u> Motiva, inspira, desarrolla sensibilidad, confía, es creativo, resuelve problemas, toma riesgos.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - La conducta del director motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos. - El director posee una postura articulada socialmente, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar. - El director desarrolla sensibilidad en la resolución de conflictos entre los colaboradores de la organización. - La motivación obtenida de los colaboradores se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral. - El docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos, lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa.
<p>Estimulación del docente</p> <p><u>El director:</u> Promueve la creatividad, es anticonvencional, fomenta la producción intelectual, fomenta una organización competente.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> -El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. - El director es percibido como una persona anticonvencional, es decir, fomenta la producción intelectual de sus docentes. - Sus ideas son innovadoras y tienen aceptación entre sus docentes. - El director fomenta una organización competente en la cual las necesidades individuales son consideradas relevantes en la cultura organizacional. - El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización.

CONCLUSIONES

-Se puede observar que en la institución educativa “San José” de Yamango existe una gestión institucional asimétrica, es decir; se deja de lado lo administrativo para dedicarse más a una gestión pedagógica, de control docente y del proceso de enseñanza-aprendizaje en aulas. Por otra parte, se observó que los docentes desconocen el significado de calidad educativa, así como los factores que la determinan; adicionado a ello, se tiene la existencia de una fragmentación comunicativa entre los docentes y el gestor institucional: así como, la carencia de un liderazgo directivo que pueda confluir hacia logros institucionales como la calidad educativa institucional.

-La gestión estratégica basada en los fundamentos del liderazgo transformacional concientizan y sensibilizan a los docentes sobre la importancia de la comunicación intrainstitucional que permita la creación de la una red institucional de docentes orientada al logro colectivo de los objetivos institucionales

-El modelo de gestión estratégica basada en los fundamentos del liderazgo transformacional genera el trabajo en equipo entre los docentes orientado a mejorar la calidad educativa, permitiendo la reflexión conjunta sobre la práctica pedagógica, la planificación colaborativa, la resolución de problemas y el desarrollo profesional continuo.

-La gestión estratégica fomenta el liderazgo en la gestión institucional que sea capaz de implementar acciones de calidad, delegando tareas y confiando en sus compañeros, teniendo muy clara y precisa la ruta sobre la que van a trabajar en dirección hacia objetivo institucionales comunes.

-Promover una gestión organizacional basado en el liderazgo transformacional a fin de fortalecer, apoyar y dinamizar los procesos en los que participan colectivamente los directivos y los docentes,

RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite que la gestión estratégica de la institución educativa “San José” de Yamango implemente y desarrolle una gestión de calidad basado en el liderazgo transformacional que permita concientizar y sensibilizar a los docentes sobre la importancia de la comunicación intrainstitucional, del trabajo en equipo, y en particular de cumplir en forma colectiva con los logros institucionales

REFERENCIAS

Aguirre, L.; Guerrero, J. (2009). *Calidad como estilo de vida. Secretos en Red*, 13 de octubre. Recuperado de <http://www.secretosenred.com/articles/2216/1/Calidad-como-estilo-de-vida/Paacutegina1.html>.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú. Editorial: USAT.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.

Bolívar, A. (2013). *¿Cómo incide la LOMCE en la organización de los centros?* Universidad de Granada. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ComoIncideLaLOMCEEnLaOrganizacionDeLosCentros-4218545.pdf

Cano, E. (1998). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: La Muralla;

Cantu, H. (2002). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc Graw Hill.

Carriego, C. (2006). *Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo*. Revista Iberoamericana de Educación.

Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México. Edit: Mc Graw Hill.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana/UNESCO.

Fullan, M y Hargreaves, A. (1996). *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Buenos Aires: Amorrortu. Editores.

Gento, S. (1998). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla.

- Gento, S. (2010). *Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo: Implementación y Resultados de un Modelo*. Cuba.
- Gibson, I. (1996). *Las organizaciones*. Colombia. Edit.: Mc. Graw Hill.
- Gobierno Regional de Ucayali. (2008). *Perfil Educativo de la Región Ucayali*.
- Hernández S. Fernández C. Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Editorial. McGraw-Hill. México.
- Hernández S. Fernández C. Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Editorial. McGraw-Hill. México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, M. (2009). *Moderna gestión pedagógica*. Perú. Edit. Amex.
- IPE-UNESCO (2000). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IPEUNESCO.
- IPE-UNESCO (2000). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IPEUNESCO.
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. *Equidad, acreditación y calidad educativa*. Lima: Programa Educación Básica para Todos/IPEBA; 2011.
- López, J. y Sánchez, M. (1996). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso Libros.
- Mantilla, W. (2000). *Educación y gerencia*. Bogotá, Colombia. Edit. Conciencias y Universidad Externado de Colombia.

Mejía, E (2008). *La investigación científica en educación*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Ministerio de Educación (2004). *Ley General de Educación No 28044*. Lima- Perú: Imprenta del Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación del Perú (2005). *Reglamento de la Gestión Educativa*. DSN0 009-2005- ED.

Mosquera, J. (2004). *Actitud del docente de aula ante la cultura organizacional en la unidad educativa "La Glorieta "de Valencia, Venezuela: Carabobo*.

Municio, P. (2004). *La construcción de programas educativos de calidad*, en: Revista Complutense de Educación, 15(4), 485/508.

Murillo, F. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional sobre estado del arte*. Convenio Andrés Bello-Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España, y CI DE, Chile.

Murillo, J. y Cuenca, R. (2007). *Clima institucional y liderazgo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE).

Navarro, E.; García, A.; y Guzmán, F. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Centro de Investigaciones de Estudios Administrativos. España. Extraído de: <http://eumed.net/libros/2007c/>

Nerici, I. (1986). *Introducción a la supervisión escolar*. Argentina. Edit. Kapelusz.

OREALC-UNESCO (2013). *Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile:OREALC UNESCO.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y Cultura. *Una educación con calidad y equidad*. España: OEI; 1998.

Otero, D. (1994). *Cultura Organizacional. Material de apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial*. Habana, Cuba. Centro de Estudios de la Economía Cubana.

Piscoya, L. (2012). *Variables e indicadores para evaluar la calidad educativa. ¿Quién dice qué es de calidad? XV Congreso Nacional de Educadores. "Creando una Cultura de Calidad Educativa"*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

PREAL (*Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe*) (2004). *Maestros en América Latina: Nuevas perspectivas sobre su formación y desempeño*. Santiago, PREAL.

Pulido O. (2009). *La cuestión de la calidad educativa*. <http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2009/09/la-cuestion-de-la-calidad-dela.html>. Recuperado el 2 de abril de 2010.

Ríos, M. B. (2009) [Esta edición es derivada de año 2006 (original)], Provincia de Coronel Portillo, escrito en Lima, Perú, en Villa Macias, Humberto, «Atlas Perú: 'Región Ucayali'», Ímpetu, Ucayali (Perú : Departamento) - Historia (2ª edición) (Pucallpa, Perú: El Dorado Comunicaciones): 27-55, BNP: T-E-918.5-R63-2006

Rivera, R. & Ramírez, M.(2001). *Calidad y efectividad en instituciones educativas*. México: Trillas.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional (octava edición)*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice HallMilan,A.

Rodríguez, W (2009a). *Los conceptos de vivencia y situación social del desarrollo: Reflexiones en torno a su lugar en el modelo teórico de Lev S. Vygotski*. Conferencia Magistral en el Tercer Simposio de Desarrollo Humano y Tutoría, Universidad de Nuevo León, Monterrey, México.

Salazar,L y Andrade,P.(2008). *Guía para la Formulación Concertada del Proyecto Educativo Regional de Ucayali*.

Schein, E (1992). *Sicología de la Organización*. México, D.F: Prentice Hall.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza y Janes

Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. 3R. Editores. Bogotá.

Tarazona, F. (2005). *Administración educativa*. Perú. Edit. Megacolor.

Tessio, A. & Ríos, G. (2015). *Gestión escolar y proyectos educativos: un análisis en escuelas secundarias estatales de la ciudad de Córdoba*. Cuadernos de educación. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina.

UNESCO (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.

Valdés, H (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Valle, R. (1995). *Gestión estratégica de recursos humanos*. EE.UU. Edit. Addison Wesley Iberoamericana. Bolívar, A. (2009) Una Dirección para el aprendizaje. RINACE. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55170101>

Vygotski, Lev S. (1931/1995). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. En L. S. Vygotski: Obras Escogidas, (Tomo III, pp. 11-340). Madrid: Aprendizaje Visor.

Vygotsky, Lev S. (1934/1993). *Pensamiento y lenguaje*. En L. S. Vygotsky: Obras Escogidas, (Tomo II, pp. 9-348). Madrid. Aprendizaje Visor.

ANEXOS

Propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la institución educativa “San José” de Yamango”

Anexo 01

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

I.- INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Nombre del Experto: Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

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

1.3. Título Profesional: Lic. En Sociología

1.4.-Grado /Mención: Magister. En Investigación y docencia universitaria

1.1. Instrumento de evaluación: Ficha técnica

Variable: Modelo de gestión estratégica

Autor: Zurita Peña, Emil

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Aceptable

4= Buena

5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales				x	
2	Respeto los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable modelo de gestión estratégica en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					x

5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable modelo de gestión estratégica				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación				x	
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					x
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio					x
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable modelo de gestión estratégica				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento				x	
	Puntaje parcial				20	35
	Puntaje total				55	

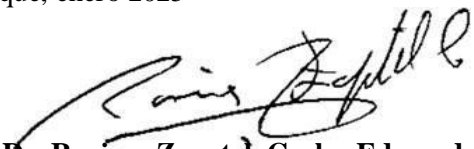
III.- OPINION DE APLICABILIDAD

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

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

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

Lugar y fecha: Lambayeque, enero 2025


Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo
CSP 208

Anexo 04

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

I.- INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. Nombre del Experto:** Dr. Sevilla Exebio, Julio César Edmundo
- 1.2.-Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)
- 1.3. Título Profesional:** Lic. En Sociología
- 1.4.-Grado /Mención:** Magister. En Investigación y docencia universitaria

1.2. **Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

Variable: Modelo de gestión estratégica

Autor: Zurita Peña, Emil

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

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

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales				x	
2	Respeto los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable modelo de gestión estratégica en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					x
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable modelo de gestión estratégica				x	

6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación				x	
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					x
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio					x
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable modelo de gestión estratégica					x
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
	Puntaje parcial				15	45
	Puntaje total				60	

III.- OPINION DE APLICABILIDAD

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

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

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

Lugar y fecha: Lambayeque, febrero 2025



Dr. Sevilla Exebio, Julio César
CSP 311



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: EMIL ZURITA PEÑA
Título del ejercicio: REVISION TURNITIN
Título de la entrega: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PAR.....
Nombre del archivo: TESIS_final_ZURITA_PE_A_EMIL.DOCX1.docx
Tamaño del archivo: 450.37K
Total páginas: 100
Total de palabras: 20.216
Total de caracteres: 111.561
Fecha de entrega: 08-ago.- 2023 p.m (UTC-0400)
Identificador de la entre... 2143229274

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



TESIS

Propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la institución educativa "San José" de Yamanga.

Presentada para obtener el grado académico de maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Autor: Zurita Peña, Emil

Asesora: Dra. Sánchez Ramírez, Rosa Elena

Lambayeque-Perú
2025

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
DNI: N° 16490896
ASESOR

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SAN JOSÉ" DE YAMANGO

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.upao.edu.pe

Fuente de Internet

6%

2

dspace.utpl.edu.ec

Fuente de Internet

4%

3

www.dspace.unitru.edu.pe

Fuente de Internet

3%

4

vbook.pub

Fuente de Internet

2%

5

repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

Yulia Solovieva, Luis Quintanar Rojas. "LA TEORÍA DE LA ACTIVIDAD PARA EL APRENDIZAJE DESDE LA CONCEPCIÓN DE NINA F. TALIZINA", Editora Científica Digital, 2021

Publicación

<1%

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
DNI: N° 16490896
ASESOR

7 Flor Edith Paredes Diaz. "Servicio educativo, estilos de aprendizaje y formación profesional en los estudiantes de la especialidad de educación inicial del "Instituto de Educación Superior Pedagógico Público" – Huaraz, 2021", TecnoHumanismo, 2021 <1 %

Publicación

8 Miguel Ángel Olivas Carreras. "La práctica educativa del Trabajo Social en un contexto de encierro", Cátedra Paralela, 2021 <1 %

Publicación

9 Vanja Ramos Vieira de Campos, Sérgio Antônio da Silva Leite. "As Práticas Pedagógicas no Ensino da Língua Alemã: Afetos Positivos", Pandaemonium Germanicum, 2023 <1 %

Publicación

10 Antonio Bolivar. "El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones", Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 2010 <1 %

Publicación

11 "Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 24 (2008)", Brill, 2012 <1 %

Publicación



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
DNI: N° 16490896
ASESOR

12 Edson Leandro Hunoff Tavares, Berenice Corsetti. "UMA ANÁLISE DAS CONCEPÇÕES TEÓRICAS SOBRE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA AMÉRICA LATINA A PARTIR DE PUBLICAÇÕES DA UNESCO (1966-2008)", HOLOS, 2019
Publicación <1 %

13 repositorio.upla.edu.pe
Fuente de Internet <1 %

14 Charles Torres Vásquez, Alfredo Mora Ito, Jorge Luis Arancibia Alvarado. "La administración estratégica y su relación con la calidad de servicio del hospital militar central", EVSOS, 2022
Publicación <1 %

15 "Análisis de un programa de integración escolar : barreras y facilitadores", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2016
Publicación <1 %

16 "Criterios complementarios a la evaluación de desempeño profesional docente que prevalecen en directores para desvincular a docentes del sistema municipal : estudio descriptivo en 3 escuelas básicas vulnerables", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2016
Publicación <1 %



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
DNI: N° 16490896
ASESOR

17

"Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020

Publicación

<1 %

18

Alis Alicia García. "LA ORIENTACIÓN FAMILIAR COMO UNA ALTERNATIVA PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA BOLIVARIANA", Prohominum, 2020

Publicación

<1 %

19

"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 34 (2018)", Brill, 2019

Publicación

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
DNI: N° 16490896
ASESOR