



**TÍTULO:**

Gestión estratégica y su influencia en la cultura democrática institucional en el Instituto Pedagógico “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR**

Br. Cosme Raúl Gil Valdivia

**ASESOR**

Dr. Yoni Valiente Saldaña

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del talento Humano

**PERÚ - 2018**

## **PÁGINA DEL JURADO**

-----  
Dr. Segundo Rodolfo Raza Urbina.

**PRESIDENTE**

-----  
Dr. Jorge Eduardo Neciosup Obando.

**SECRETARIO**

-----  
Dr. Yoni Valiente Saldaña.

**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Segundo Carlos y Natividad; a mi amada esposa Marisol Elizabeth y a mis hijos Cinthia Marisol, Fred Raúl y Samuel David; fuentes permanentes de mi esfuerzo y alegría.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por sobre todas las cosas.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cosme Raúl Gil Valdivia, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 19227093, con la tesis titulada “Gestión Estratégica y cultura democrática institucional, Instituto Pedagógico ‘David Sánchez Infante’, San Pedro de Lloc, 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, enero de 2018



.....  
Br. Cosme Raúl Gil Valdivia  
DNI 19227093

## **PRESENTACIÓN**

### **Señores Miembros del Jurado:**

En cumplimiento con lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, me permito en poner a vuestra consideración la presente tesis intitulada: “Gestión Estratégica y cultura democrática institucional, Instituto Pedagógico ‘David Sánchez Infante’, San Pedro de Lloc, 2017”, con la finalidad de determinar la manera en que la gestión estratégica promueve la cultura democrática institucional en el Instituto Pedagógico “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Trujillo, enero de 2018.

**EL AUTOR**

## ÍNDICE

	pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
1.1. Realidad problemática.....	16
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	28
1.4. Formulación del problema.....	24
1.5. Justificación del estudio.....	24
1.6. Hipótesis.....	25
1.7. Objetivos.....	27
<b>II. MÉTODO.....</b>	<b>28</b>
2.1. Diseño de investigación.....	28
2.2. Variables, operacionalización.....	32
2.3. Población.....	32
2.4. Técnicas e instrumentos.....	33
2.5. Métodos de análisis de datos.....	34
2.6. Aspectos éticos.....	35
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>VII. PROPUESTA.....</b>	<b>47</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>79</b>

<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>
	Anexo 01 Escala valorativa	
	Anexo 02 Ficha de observación	
	Anexo 03 Constancia de ejecución de investigación	
	Anexo 04 Fichas de validación	

## RESUMEN

El propósito de la investigación es determinar la influencia que tiene la gestión estratégica en la cultura democrática institucional en el Instituto Pedagógico “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017 partiendo desde las percepciones de los diversos actores institucionales según estamentos.

El tipo de investigación empleado es básico no experimental con diseño propositivo, cuya población estuvo conformada por la totalidad de sus miembros de la comunidad educativa del IESP “David Sánchez Infante” entre directivos, administrativos, docentes y estudiantes a quienes se aplicó una escala valorativa para conocer la percepción que se tiene del clima democrático institucional.

Se concluye que los resultados obtenidos de la investigación, mostraron en términos generales que en la mayoría de integrantes de la comunidad educativa (33,3%) existe una baja percepción del adecuado clima democrático institucional, seguido de un 52,2% que tiene una percepción regular del hecho, así como de apenas el 14,5% que lo percibe de manera pertinente. Se recomienda de forma propositiva, una propuesta de gestión estratégica moderna para mejorar el clima democrático institucional en el Instituto Pedagógico “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc, 2017.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, gestión por procesos, clima democrático institucional, convivencia institucional.

## ABSTRACT

The purpose of the research is to determine the influence that strategic management has on the institutional democratic culture in the "David Sanchez Infante" Pedagogical Institute, San Pedro de Lloc, 2017 starting from the perceptions of the various institutional actors according to estates.

The type of research used is basic non-experimental with a proactive design, whose population was made up of all the members of the educational community of the IESP "David Sánchez Infante" among executives, administrators, teachers and students to whom an appraisal scale was applied. To know the perception that one has of the institutional democratic climate.

It is concluded that the results obtained from the research, showed in general terms that in most of the members of the educational community (33,3%) there is a low perception of the appropriate institutional democratic climate, followed by 52,2% that has a regular perception of the fact, as well as barely 14.5% who perceive it in a relevant way. A proposal of modern strategic management is recommended in order to improve the democratic institutional climate in the "David Sánchez Infante" Pedagogical Institute of San Pedro de Lloc, 2017.

**Keywords:** Strategic management, process management, democratic institutional climate, institutional coexistence.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

En los últimos años, la situación política, la realidad económica, la coyuntura cultural, el contexto educativo, el tiempo libre, así como las relaciones sociales y laborales vienen siendo sometidos a una creciente serie de transformaciones dinamizadas positiva y/o negativamente por medio de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

En el ámbito mundial, con los paradigmas de reingeniería y transformación de la gestión y la promoción de organizaciones inteligentes, la cultura democrática institucional y participativa es un factor clave para el desarrollo empresarial, pues no cabe duda que estas estructuras están compuestas por seres humanos que no sólo trabajan sino que, para hacerlo mejor, con los patrones de eficacia, eficiencia y efectividad, requieren “estar bien”; es decir, sentirse alegres, motivados, apreciados y permanentemente promovidos según sus desempeños.

En el entorno nacional, la buena gestión es vista como un aspecto sustancia de una institución educativa de educación superior, tanto como por su significancia aleccionadora para los trabajadores y la comunidad educativa como para la salvaguarda de la tranquilidad de los usuarios (estudiantes y padres de familia) como un derecho fundamental adquirido (Ministerio de Educación, 2017).

Esta temática es tratada porque en la actualidad las organizaciones educacionales vienen afrontando un sinnúmero de problemas que no permiten el adecuado cumplimiento de sus objetivos institucionales. Uno de ellos, quizá el más notorio, es el referido a la incipiente cultura democrática institucional y al consecuente negativo clima institucional, los mismos que perjudican el normal desenvolvimiento de las personas y las posibilidades de trabajo en equipo y, por consiguiente, promueven el fracaso de la institución educativa como organización ejemplar de convivencia y cooperación.

Torres (2016) menciona que la actual globalización aún está lejos de regirse por el marco de los derechos humanos vigentes. Las diferencias, desigualdades e inclusive los desastres generados a través de este proceso son demasiadas para decir que vivimos en un mundo “civilizado”.

La inmediatez, tanto en la transmisión de las informaciones como de los flujos de las personas nos enfrenta a un nuevo mundo donde las barreras son cada vez más débiles, a pesar de los intentos de no permitir estas posibilidades de desplazamiento de las personas que pertenecen a regiones, países y colectivos sociales cada vez más desfavorecidos. El incremento de los problemas en los diversos entornos parece constituir una de las señales vigentes el día de hoy. Conflictos que se dan en las familias, en las organizaciones, en sus trabajadores. Los desastres ambientales, la explotación indiscriminada de los recursos naturales y sociales, la explotación de trabajadores y trabajadoras, de niños y niñas, es muestra real de lo que acontece. Se aprecia así que los ciudadanos del mundo, alguno con poder de decisión, no saben y no quieren permitir una adecuada convivencia interpersonal en un clima más humano, más equitativo, más justo, más democrático (Reyes, 2014).

Asimismo, se aprecia a diario que, en las instituciones educativas, sobre todo en las de educación superior; sin embargo, se suscitan episodios de violencia en algunos casos, de enfrentamientos verbales, de indiferencia y de diálogos fríos en otros casos; tanto entre docentes, entre docentes y administrativos y; en algunos casos, entre docentes con padres y/o madres de familia, así también entre docentes y estudiantes y, con toda esta gama de ejemplos, entre estudiantes contra estudiantes. Estos episodios generalmente tienen como antecedentes no sólo las situaciones familiares – personales; sino también las deficiencias en la comunicación organizacional y la disfunción entre las expectativas del trabajador, del grupo, de la organización y de su cultura.

Borea (2012), haciendo referencia a la naturaleza organizativa social de la institución educativa, constató que esta configura su quehacer a partir de la interacción entre los diversos miembros que la componen: directivos, personal de la jerarquía, personal de la administración, cuerpo de docentes, estudiantes, padres y madres de familia y sociedad. Su estructura la formuló en interacciones basadas en funciones, relaciones, actividades, jerarquía de objetivos y otras características tendientes fundamentalmente a conseguir la máxima calidad de educación posible y conseguir el mayor rendimiento de los recursos reales: humanos y materiales.

Las funciones de los diversos estamentos de la organización descrita implicaban, por un lado, contar con ideas muy claras de las actividades necesarias para lograr el propósito institucional: una educación de calidad y; por la otra, conocer cómo el mayor rendimiento del talento humano se relaciona con las actividades seleccionadas. Consiguientemente, una estructura organizacional basada en la democracia participativa permitirá la continuidad de lo imprescindible y el desarrollo de la iniciativa personal o profesionalidad de los componentes del equipo humano (Borea, 2012).

No existe una estructura ideal para cualquier institución educativa en cada momento. Sin embargo, sí existe una serie de características que son fundamentales para un centro educativo en un momento dado, las mismas que se sustentan en una democracia auténticamente participativa.

En esta línea, un clásico de las teorías organizacionales, Drucker (1995), planteó que al analizar la estructura de la organización se debe considerar no sólo qué tipo de organización hace falta, sino también cómo se la debe alcanzar. Por lo tanto, los dos planteamientos son importantes y sólo si se logra tratar a ambos de forma integral y sistemática, se puede llegar a una estructura organizacional válida, eficaz y duradera.

A partir de ello, de la serie de componentes organizacionales que en conjunto contribuyen a posibilitar los dos planteamientos mencionados (como el tamaño organizacional, los objetivos, la estructura, la formación y la profesionalización, la autoridad, la gestión, la planificación y control y los recursos organizacionales) es posible revisar en el marco de la investigación que se pretende el área organizacional referido a la cultura institucional en el marco de la democracia participativa.

Así, una cultura democrática institucional adecuada, con buena y fluida comunicación es básica para la existencia de una organización como el centro educativo. Sin embargo; cuando el encargado de la dirección pasa la mayor parte de su tiempo dedicado a la coordinación de los elementos físicos y humanos de la institución para hacerla una unidad de trabajo eficiente y efectiva (según él); cuando los docentes, administrativos y hasta los estudiantes incursionan en un

espacio acéfalo y dedican sus acciones a sus intereses personales, el centro deja de ser el paradigma de la formación profesional.

Y, cuando falla el consenso; también falla la comunicación y actividad organizada, prevalece la desorganización o la falta de actividad y; en un punto de quiebre, se originan fricciones interpersonales que, por no ser corregidas a tiempo, empeoran la integridad institucional y la llevan a su rompimiento irreparable.

Frente a ello, Dodolen (2014), coincidiendo con el trabajo de Fernández (2003), señala que toda organización está amenazada de descomposición de los elementos que la componen debido a la incapacidad para responder a los cambios del entorno sobre la base de la división de las responsabilidades, la ausencia de compromiso y; sobre todo, la escasa comunicación.

Las comunicaciones en una institución educativa pueden ocurrir de forma democrática o jerárquica, en sentido horizontal o vertical, y; en este último sentido, entre niveles diferentes, de arriba a abajo o bien de abajo hacia arriba, el que representa al modelo de gestión directivo - jerárquico.

Así, en el sector público peruano la educación superior no universitaria, sus dinámicas organizacionales y administrativas se manifiestan, en la mayor parte de los casos, por ser cerradas, jerárquicas y centralizadas, basadas en paradigmas tradicionales administrativos con ponderación en el producto y en la cantidad de los resultados junto a un sistema de evaluación externa y posterior; finalmente se sustenta en procesos normativos casi inflexibles, lo que es conocido como un enfoque de gestión institucional dictatorial.

En el contexto regional y local, generalmente, el Instituto Pedagógico público forma parte de aquellas organizaciones que no representan, como la empresa, una jerarquía ininterrumpida, en la cual los grupos inferiores de miembros efectúan las actividades directamente orientadas hacia un objetivo, sino que en ella un grupo superior de miembros, directivos y jerárquicos, así como docentes y administrativos, actúan con la figura de la imposición sobre los miembros inferiores, los estudiantes y/o padres de familia.

En la parte académica las actividades dirigidas inmediatamente al objetivo son la enseñanza, la difusión del saber y la influencia pedagógica, actividades, en suma, que consisten en una comunicación oral y directiva entre profesores y

estudiantes. Esta comunicación vertical se efectúa en ambas direcciones de manera que la comunicación con los estudiantes –respuestas a preguntas, repetición de lo aprendido, etc.- son originadas a iniciativa del modelo pedagógico tradicional aún presente en los docentes.

Los docentes (y también los del servicio administrativo del instituto) están sometidos, a su vez, a una autoridad, a la plana jerárquica de la institución. Dentro de esta jerarquía (sustentada en un organigrama funcional y estructural de carácter vertical) tienen lugar, asimismo, la comunicación vertical, principalmente en forma de instrucciones, directivas y memorándums de arriba a abajo, lo que propicia la reacción, el inadecuado manejo de la comunicación y el rompimiento de un clima jovial, ameno, fraternal.

Entonces, bajo los condicionantes de un paradigma tradicional de la administración, esta comunicación no asertiva, no controlada emocionalmente y con escasos espacios de solución de conflictos personales y grupales no permite establecer un auténtico marco de la cultura democrática organizacional de carácter horizontal, participativo e interactivo en la institución y; en muchos casos, los conflictos entre docentes y demás personal son causales de invitación a la anarquía y al posterior estancamiento organizacional en su senda de lograr la calidad educativa y acreditación correspondiente que, se supone, se halla implícita tanto en su visión como en su misión.

En suma, bajo los contextos mencionados, el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc, Pacasmayo, La Libertad, actualmente demuestra un cuadro de incomunicación organizacional por efectos de una marcada ausencia del clima democrático y participativo; la cuestión del entorno jerárquico – y su problemática descrita- no es ajena a su realidad.

En esta casa superior de estudios pedagógicos no universitarios se vive una situación organizativa que se expresa en la pronunciada individualidad y escasa afectividad que no promete un pertinente ambiente organizacional, tal como se quisiera para que las actividades se ejecuten de una mejor forma y con rostro más humano.

Con mayor notoriedad, por la naturaleza heterogénea de las carreras que oferta en dos áreas diferenciadas: la pedagógica y la tecnológica, lo estudiantes,

docentes, administrativos, jerárquicos y directivos se encuentran con limitadas estrategias personal-emocionales para contribuir a generar un ambiente por lo menos equilibrado en sus diferentes especialidades y cargos. A ello se suma un conjunto de variables concomitantes como la escasa percepción del liderazgo, los conatos de anarquía que disipan el orden y la reducida identidad para con sus labores profesionales y para con los intereses organizacionales.

Entre estudiantes, docentes y administrativos, las relaciones interpersonales son, en la mayoría de los casos, distantes, con escasa confianza y correspondencia limitada al cumplimiento conjunto de las actividades académicas y laborales, respectivamente. Se aprecia, asimismo, que no existe una marcada visión conjunta de las intenciones y direccionamientos institucionales.

La capacidad de diálogo se encuentra, en la mayoría de los casos, seriamente limitada y dificultada, pues hasta el momento no han existido experiencias de mediación, dejándose así espacios libres para que las actitudes ofensivas se antepongan a la razón.

Con tales rasgos, la organización del equipo del IESPP “David Sánchez Infante” se dinamiza en la verticalidad y la coexistencia de grupos disímiles de acuerdo a intereses personalizados, en la ausencia de la denominada identidad institucional con escasa participación de los diversos estamentos en las decisiones y con fricciones personales o conflictos directos que se agravan según el paso del tiempo.

Frente a tal situación la investigación busca desarrollar de manera propositiva un programa de gestión estratégica para la mejora y fortalecimiento de la dinámica interpersonal organizativa del recurso humano en el ámbito de la configuración organizativa democrática y participativa en función de enfatizar el objetivo principal de la educación superior pedagógica que es lograr el equilibrio y bienestar personal, profesional y social del futuro docente.

Este trabajo incursiona en la dinámica socializante -léase cultura organizacional- de la comunidad educativa mediante la ejecución de una propuesta sistemática de estrategias de reflexión, interiorización y consenso en el marco del desarrollo y expresión de la democracia participativa para fortalecer la unidad e identidad de la comunidad educativa sanchezinfantina tendientes a la concreción

objetiva de la misión y visión institucional como manifestación visible de una gestión horizontal, colectiva y democrática enrumada permanentemente en el desarrollo institucional.

## 1.2. Trabajos previos

Realizando las pesquisas correspondientes hemos recogido los siguientes antecedentes de investigación:

### A nivel internacional

- Nieves (2011), en su tesis *“Desempeño docente y cultura democrática en el Liceo “Agustín Codazzi” de Maracay, Estado Aragua, 2011”*, para optar el grado de Magíster en gestión organizacional en la Universidad Central de Venezuela, analizó la dinámica de una muestra de diez administrativos y 22 docentes mediante el uso de un cuestionario estructurado y concluyó que se presenta una relación reducida aunque positiva y no muy significativa del desempeño docente con la cultura democrática según la opinión vertida por docentes y estudiantes tras la aplicación de una encuesta personal y de percepción del clima escolar en el marco de las condiciones democráticas que deben existir en una entidad educativa.
- Reddin (2012), en su trabajo *“Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad en una escuela superior de Buenos Aires, Argentina”* con fines de lograr el grado académico de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad De La Plata, concluyó que el clima organizacional está configurado por los factores que inciden directamente en la conducta del cuerpo organizacional y que alcanzan a entornos no siempre relacionados entre sí.

En suma, el autor explica la forma en que las organizaciones (enfocadas como un todo integral) se diferencian sobre todo en el desempeño común que tienen. Estas divergencias pueden ser devenidas y manifestadas por medio de componentes como son los procedimientos operativos, la estructura institucional y demás tópicos que, a pesar de no estar considerados, constituyen importantes en el comportamiento.

- Torrego (2013) llevó a cabo en España una investigación doctoral sobre “Un nuevo marco educativo para la gestión de los conflictos de convivencia desde una perspectiva de centro con buen clima organizacional” para optar el grado de Doctor en Gestión de Empresas por la Universidad de Madrid. Arribó a reflexiones interesantes en torno al interés creciente de los docentes y la comunidad por los problemas de convivencia así como de disciplina.

Según el autor, los inconvenientes que atraviesan las instituciones no necesariamente son por cuestiones de violencia radical, tal como se muestran abiertamente en los medios informativos, más bien se relacionan con el incremento de situaciones que afectan a lo cotidiano como pueden ser las ofensas verbales entre pares, las discusiones y afrentas a la propiedad, la discriminación, la exclusión, la afrenta al respeto, los desencuentros, la disrupción de relaciones, etc.

#### **A nivel nacional**

- Martínez (2012), en su tesis “Clima organizacional democrático en una entidad educativa de nivel superior tecnológico de Tumbes”, para optar el grado de Magíster en Administración en la Universidad Nacional de Tumbes, aplicó una escala valorativa a una muestra de 120 individuos entre maestros, personal administrativo, jerárquico y estudiantes, encontrando que el clima organizacional democrático es un acontecimiento que interviene directamente a nivel de la relación de los factores del cuerpo organizativo y las perspectivas de motivación o interés que se manifiestan en actitudes que traen consecuencias negativas a la organización (baja producción, escasa satisfacción de los usuarios internos y externos, cambios de roles o rotación de personal, etc.).

#### **A nivel local**

- Olivares (2013), investigando acerca de “*La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia laboral del centro superior SENATI de Trujillo, 2013*” para optar el grado de Doctor en Administración en la

Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, encontró que la productividad depende del buen clima organizacional y que el ritmo de avance está supeditado al grado de disposición al cambio. Por consiguiente, una deficiente organización no considera a las personas como seres humanos que requieren satisfacer sus necesidades personales.

Concluyó además que el desarrollo de la cultura organizativa posibilita a los integrantes institucionales algunas conductas y las priva de otras. Una cultura laboral con apertura y rostro humano motiva la participación dinámica y la madurez de sus miembros en su totalidad. Explica que si las personas se ven comprometidas y muestran responsabilidad, se debe a la cultura organizacional y, sobre todo, a una auténtica gestión que lo auspicia.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **La gestión estratégica en una organización educativa**

Acercas del concepto de gestión, Alvarado (1999), señala que esta se entiende como la ejecución de una serie de técnicas, instrumentos y procedimientos para la dirección y organización efectiva de los recursos en el desarrollo de las acciones de la organización.

En este sentido, Sovero (2007), afirma que la gestión estratégica está basada en la suma de operaciones y acciones de manejo de las tareas administrativas que orientan de forma puntual a la gestión de la institución. También, señala que las acciones fundamentales de esta acción están referidas a la programación o desarrollo del plan, a la organización, a las acciones de comunicación, al sistema de control y a los mecanismos de participación.

Consecuentemente, la gestión estratégica en el entorno educativo está referida a la movilización de los recursos componentes de una institución educativa, dirigidos a la concreción de los objetivos y metas de ella y representa un aspecto o dimensión fundamental para la prosecución de las acciones que forman a la persona y a la sociedad.

Por ello, podemos concluir que la gestión estratégica en una institución educativa es importante ya que sus insumos de valor (fortalezas) llevan a cabo

un rol estratégico frente a las debilidades que presenta la gestión de corte tradicional. Al insinuar una yuxtaposición entre el enfoque tradicional y el de gestión estratégica moderna, llegaremos a coincidir con los investigadores del asunto que el modelo pasado ha generado estudiantes receptores, apáticos, pasivos, escasamente activos en sus aprendizajes, indiferentes sociales, etc. en el que el docente asume una posición jerárquica y autoritaria, que no promueve la generación de relaciones adecuadas entre la comunidad educativa.

Ante ello, la gestión estratégica moderna en el ámbito educativo se dirige a formar en el estudiante actitudes activas para experimentar, investigar y construir sus propios aprendizajes, así también identificarse con el contexto social y tener una visión objetiva del mundo, hecho que es profundamente contrario a un pensamiento determinista, ese que promueve la superstición y la ignorancia.. En este modelo, los integrantes de la organización deben contribuir a que los procesos de aprendizaje se den con calidez y entusiasmo a través de metodologías dinámicas y activas, promoviendo el trabajo en equipo, en el marco de una gestión curricular dinámica y enriquecida a por medio de la diversificación real y contextualizada.

Para Ferrer y Gálvez (2008), la gestión estratégica en una organización educativa viene a ser la disposición de una organización educacional dirigida a poner en marcha su plan estratégico por medio de bienes organizacionales que son parte de ella, distribuyendo adecuadamente las tareas y resultados a través de planes más específicos u operativos. En ello, se pondera lo más importante de lo estratégico, término que se debe extender a los diversos instrumentos de la gestión institucional.

Por ello, de acuerdo a Elera (2010), para el desarrollo de la gestión estratégica en una organización educativa existen instrumentos básicos necesarios para dirigir la senda de las tareas en las instituciones educativas. Estos insumos son, principalmente, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCIE), el Plan Anual de Trabajo (PAT), los planes de mejoramiento (PEME) y los planes o proyectos de innovación (PI). Todos y cada uno de ellos deben construirse con la activa participación de los

actores institucionales, inscritos en una dinámica democrática con propuestas que involucren la activa participación, la reflexión personal y conjunta, así como el compromiso de contribuir a que la institución educativa logre sus objetivos; de ellos, que los educandos logren aprendizajes de calidad.

### **La calidad de la gestión estratégica**

La Ley 28044, Ley General de Educación (LGE), en su artículo N° 55 dispone que el director de la institución educativa asuma un rol importante: *“Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo”, preside el Consejo Educativo Institucional, promueve las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa” y “promueve una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.”*

Por tal razón, asumiendo esta responsabilidad del director, la gestión estratégica, según Ruiz (2009), se refiere a la dirección consciente de una institución educativa desde el proceso de la planificación, requiriéndose para ello los conocimientos, capacidades y experiencias sobre el contexto donde se ha de gestionar, así también de las acciones y operaciones llevadas a cabo por los sujetos educativos a cargo. Sobre este asunto, el concepto de planificación tiene especial vigencia porque la dirección – gestión – administración educativa tiene como objetivo el cumplimiento de los resultados previstos. En la gestión institucional estratégica el proceso de planificación condice adecuadamente la gestión per se y es necesario para generar los cambios que se requieren.

Precisamente, Ruiz enfatiza lo esencial de la gestión estratégica: planificación estratégica desde la dirección con la participación activa de los sujetos adecuadamente preparados y conscientes de sus roles y/o funciones.

También, es visible la naturaleza constante del cambio como norte institucional, lo que implica “cambiar para mejorar”. Efectivamente, este discurso constituye la idea central de la auténtica gestión estratégica.

Para llegar a pensar en una gestión estratégica que suponga ir de la mano con calidad, es necesario advertir que lo que se busca mejorar no

necesariamente serán los recursos materiales sino los bienes intangibles que son los aprendizajes. De ahí se habla de un modelo de gestión estratégica basada en resultados de aprendizajes o centrada en los aprendizajes. La gestión estratégica, en este sentido, evoca lo vertido por Ferrer (2013) cuando afirma que esta es entendida como la interdependencia de los componentes educacionales con cierta autonomía para concretar ciertos logros fundados en metas u objetivos de naturaleza no concreta sino basada en aprendizajes y desarrollo de capacidades y/o competencias.

No en vano se alude a la función que Marcelo y Cojal (2010) le asignan a la gestión educativa, la que se funda en la adecuada ruta de la institución educativa que en su integridad debe apuntar a la creación de un entorno o ambiente institucional pertinente, construido sobre la base de buenas relaciones entre las personas así como de una óptima cultura institucional. No se debe olvidar, además, de la práctica de las actividades o tareas de la administración elemental como la planeación, la organización, la eficaz y eficiente dirección y la supervisión o control.

Observamos, desde el entorno de la gestión estratégica, que los elementos de la organización se aúnan en relación a las actividades de la comunidad educativa así como en la interdependencia que esta comunidad desarrolla al interior de la institución educativa. Desde esta instancia, la ruta y direccionalidad de los recursos de soporte estará condicionado por la estática y/o movilización organizacional como consecuencia de la gestión que en ella se lleve a cabo.

### **La cultura democrática institucional**

Fonseca (2010) asume que la cultura democrática institucional viene a ser la capacidad perceptiva del miembro institucional sobre su ambiente o clima laboral sobre la base de situaciones relacionadas a las condiciones de ejecución, el involucramiento con la función a cargo, el control, monitoreo, seguimiento y acompañamiento que recibe, la disponibilidad a acceder a la información sobre la función laboral en permanente relación con los pares laborales y en contextos que le facilitan las responsabilidades.

Así, el clima de una institución está constituida por la “personalidad” de la misma, ya que, tal como son las manifestaciones de una persona, el clima de una organización está compuesto desde la suma de las características de la misma.

Entonces, el concepto de cultura democrática institucional alude a la suma de percepciones comunes de los sujetos que constituyen la organización acerca del trabajo, del ambiente físico o material, de las relaciones e interacciones y de las regulaciones que se dan al interior de esta organización.

### **Importancia de la cultura democrática institucional**

De acuerdo al Reglamento de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes (D.S. N° 010-2017-MINEDU), una institución educativa superior de gestión pública “... *debe contar con una estructura organizativa, dentro del marco de lo dispuesto en la Ley, el presente Reglamento y su Reglamento Institucional, la cual debe demostrar coherencia y solidez organizativa con el modelo educativo correspondiente*” (Art. 80.1).

En ese contexto, el clima se debe manifestar en el sistema axiológico, conductas, pensamientos, creencias (idiosincrasia) de los sujetos miembros que, según su naturaleza, se tornan asimismo, en componentes del clima.

De esta forma, se torna en un bien propio de la organización. De esta forma será posible que quien dirija la organización pueda gestionar este bien con los siguientes argumentos: evaluar las fuentes de conflicto que no permiten el desarrollo adecuado de las interdependencias, propiciar cambios para mejorar y mantener el status quo en un entorno cálido, donde el respeto sea la matriz de las interrelaciones y desarrollo laboral.

### **Características de la cultura democrática institucional**

Rodríguez (1999) señala que la cultura democrática institucional se basa en las siguientes características:

- Se refiere a la situación en que se da lugar el trabajo de la organización. Los elementos que se desarrollan en este entorno son aspectos que se relacionan con el ambiente laboral.
- Ostenta una cierta permanencia a pesar de atravesar cambios según eventos de coyuntura. Esto se debe a que se pueden tener fortalezas con cambios secuenciales aunque se puedan percibir alteraciones que afecten la organización en conjunto.
- Presenta un sonado impacto en las actitudes de los sujetos componentes de la organización. Un buen clima trae positiva disposición de los integrantes organizacionales y, contrariamente, un mal clima producirá una difícil conducción de la entidad.
- Compromete el nivel de identidad y responsabilidad de los sujetos organizacionales con la institución. Una institución que porta un adecuado ambiente tiene la probabilidad de lograr un alto grado de identificación con sus integrantes. Contrariamente, una entidad con un ambiente o clima negativo escasamente concretará un elevado nivel de identidad y compromiso.
- La cultura democrática institucional es directamente afectada por las actitudes y formas comportamentales de los integrantes de la institución y, paralelamente, incide a estas mismos actitudes.

Esquivel (2003) refiere que las características de la cultura democrática institucional son:

- La cultura está relacionada con las manifestaciones del contexto organizativo en las que se desenvuelven los sujetos. Estas manifestaciones podrían ser internas y externas.
- Estas manifestaciones son, obviamente, captadas y/o percibidas de forma directa y/o indirecta por los sujetos institucionales, lo que se denomina cultura organizacional. Tiende a llamarse democrática siempre y cuando las percepciones sean heterogéneas ya que cada sujeto posee una forma distinta de captar y/o percibir su entorno laboral o institucional.

- Es referente de la actitud de los miembros de la organización. O sea, cuando se incrementa la motivación se incrementa consecuentemente la cultura democrática institucional ya que se dan condiciones para trabajar con ganas, con entusiasmo y con mayor identidad. Pero, cuando disminuye esta motivación, sea por problemas entre los miembros que causan desazón, depresión o insatisfacción de una necesidad, la cultura deja de ser democrática y mucho menos institucional.
- Se diferencia de una organización a otra y de un departamento a otro al interior de la misma organización.
- La cultura democrática, en paralelo con el cuerpo y manifestaciones institucionales, así como con el grupo conformante configuran un sistema autónomo y completamente activo.
- Tiene una importante relación con la identidad organizacional, donde esta cultura la constituye la matriz global de las conductas, creencias y valores comunes de los sujetos institucionales. La cultura democrática institucional es, consecuentemente, resultante de la cultura que aportan los miembros. Esta ostenta ser factor determinante en las percepciones individuales y colectivas, las mismas que involucran a sus creencias, actitudes y elementos axiológicos en paralelo con las creencias, actitudes y elementos axiológicos de la misma organización.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿De qué manera la gestión estratégica influye en la cultura democrática institucional en el Instituto Pedagógico “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017?

#### **1.5. Justificación del estudio**

El presente trabajo de investigación queda justificado porque surgió de la necesidad de proponer una alternativa sistemática de gestión para promover y mejorar la cultura democrática institucional en un Instituto Pedagógico público de la provincia de Pacasmayo en base a las siguientes razones:

Conveniencia. - Es conveniente porque permitirá relacionar la calidad de la gestión estratégica con el ambiente organizacional de una institución superior pedagógica, variables no desarrolladas en esta realidad y que no han permitido explicar cabalmente la correspondencia de las dimensiones de estas variables.

Relevancia social. - Es trascendente socialmente porque la gestión estratégica permite poner en perspectiva la pertinencia de los elementos, procesos y productos de la función directiva basada en procesos que se relacionan con los componentes de la organización institucional.

Implicancia práctica. - Permitirá resolver el problema latente en la institución educativa superior con el aporte teórico actual que otorgará insumos para aplicar una propuesta organizada sobre los resultados de un diagnóstico inicial y de la consecución de aportes de los diversos estamentos organizacionales considerados como el talento humano.

Valor teórico. - Este estudio permitirá describir, analizar y explicar con objetividad la relación entre la gestión estratégica y la cultura democrática institucional desde la teoría actual sobre ambas variables.

Utilidad metodológica. - La investigación tendrá utilidad metodológica, porque nos permitirá contar con instrumentos confiables que servirán a esta y a futuras investigaciones relacionadas con las dos variables tratadas.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

- Hi: La gestión estratégica, desde una posición propositiva, influye significativamente en la cultura democrática institucional en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.
- Ho: La gestión estratégica no influye significativamente en la cultura democrática institucional en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

### **Hipótesis específicas**

HEi1. La percepción de la cultura democrática institucional en los estamentos estudiantil, docente, administrativo, jerárquico y directivo del Instituto

Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, sería bajo.

HEo1. La percepción de la cultura democrática institucional en los estamentos estudiantil, docente, administrativo, jerárquico y directivo del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, sería bajo.

HEi2. La gestión estratégica mejoraría la comunicación asertiva en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

HEo2. La gestión estratégica no mejoraría la comunicación asertiva en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

HEi3. La gestión estratégica mejoraría la identidad institucional en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

HEo3. La gestión estratégica no mejoraría la identidad institucional en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

HEi4. La gestión estratégica mejoraría el involucramiento laboral en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

HEo4. La gestión estratégica no mejoraría el involucramiento laboral en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

HEi5. La gestión estratégica mejoraría las relaciones interpersonales en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

HEo5. La gestión estratégica no mejoraría las relaciones interpersonales en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

## 1.7. Objetivos

### Objetivo general

Determinar de qué manera, desde una posición propositiva, la gestión estratégica influye en la cultura democrática institucional y sus dimensiones en el Instituto Pedagógico “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

### Objetivos específicos

- OE1. Determinar cuál es la percepción de la cultura democrática institucional en los estamentos estudiantil, docente, administrativo, jerárquico y directivo del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.
- OE2. Determinar de qué manera la gestión estratégica influye en la dimensión comunicación asertiva en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.
- OE3. Determinar de qué manera la gestión estratégica influye en la dimensión identidad institucional en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.
- OE4. Determinar de qué manera la gestión estratégica influye en la dimensión involucramiento laboral en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.
- OE5. Determinar de qué manera la gestión estratégica influye en la dimensión relaciones interpersonales en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

## II. METODO

### 2.1. Diseño

Este estudio corresponde al diseño no experimental porque no se manipularon las variables; es decir, no existió control directo sobre ellas. Sólo se observó tal como se presentó la variable Cultura democrática institucional, en primer lugar. En segundo lugar, dentro de este diseño se trabajó específicamente con el diseño propositivo, porque permitió plantear una propuesta basada en la gestión estratégica para mejorar los niveles de la primera variable mencionada.

Diagrama:

**M ----- O ----- X**

Donde:

**M** : Muestra (directivos, administrativos, docentes y estudiantes del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc).

**O**: Variable: Cultura democrática institucional

**X**: Variable: Gestión estratégica

### 2.2. Variables

**Variable independiente:** Gestión estratégica

- Es una acción y proceso de anticipar y dinamizar colectivamente los cambios con la finalidad de generar constantemente acciones estratégicas que sustenten y resguarden el futuro organizacional. (Betancourt, 2012).

**Variable dependiente:** Cultura democrática institucional

- Es la facultad o propiedad del ambiente institucional observada, interiorizada y compartida por los miembros de la organización, lo que incide sobre la convivencia basada en el gobierno y cogobierno democrático y participativo (Borea, 2012).

## Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable independiente: Gestión estratégica	Es una acción y proceso de anticipar y dinamizar colectivamente los cambios con la finalidad de generar constantemente acciones estratégicas que sustenten y resguarden el futuro organizacional. (Betancourt, 2012).	Es el conjunto de acciones integradas diseñadas en el marco de la gestión de procesos y el desarrollo de competencias profesionales dirigidas al cumplimiento de los objetivos institucionales de un Instituto Pedagógico en el marco de la cultura democrática. Como propuesta se compone de cuatro dimensiones (gestión directiva, gestión pedagógica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad)	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar y promover mejoramiento</li> <li>- Cumplir visión / misión</li> <li>- Establecer canales de comunicación abierta y transparente</li> <li>- Dividir el trabajo / asignar funciones y responsabilidades</li> <li>-</li> </ul>	De intervalo  Muy adecuado Adecuado Regularmente adecuado Escasamente adecuado No adecuado
			Proceso pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar / adecuar / mejorar la oferta curricular</li> <li>- Redefinir la formación profesional</li> <li>- Apoyar la gestión de los procesos</li> </ul>	
			Control administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los recursos humanos</li> <li>- Administrar los recursos materiales</li> <li>- Administrar los recursos financieros</li> </ul>	
			Relación con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones inter institucionales</li> <li>- Evaluación externa</li> </ul>	
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable dependiente: Cultura democrática institucional	Es la facultad o propiedad del ambiente institucional observada, interiorizada y compartida por los	Está referida a la condición colectiva en la que se desenvuelve el integrante de la	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparencia de la información</li> <li>- Participación de los estamentos institucionales</li> <li>- Acceso a la información</li> <li>- Contar con normas y procedimientos como guías de trabajo.</li> </ul>	Ordinal  Bueno Regular Bajo

	miembros de la organización, lo que incide sobre la convivencia basada en el gobierno y cogobierno democrático y participativo (Borea, 2012).	institución educativa superior pedagógica de acuerdo a cinco dimensiones: comunicacionales, de condiciones laborales, de involucramiento laboral, de auto realización y de supervisión; que permiten, según sea el caso, generar actitudes que coadyuven, o no, a la pertinente relación miembro – organización. En cada dimensión se consideran 10 ítems con valores Bueno, medio y bajo, en cada caso. Se mide en escala ordinal, a través de valores de medición como bueno, regular, bajo.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener una organización que fomenta y promueve la comunicación.</li> <li>- Contar con objetivos del trabajo claramente definidos.</li> <li>- Comprobar que los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.</li> </ul>	
			Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperar con los compañeros de trabajo.</li> <li>- Capacitación docente</li> <li>- Capacitación a administrativos</li> <li>- Compromiso laboral</li> </ul>	
			Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percibir que en la organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.</li> <li>- Conocimiento de la visión, misión y valores en la Organización.</li> <li>- Percibir que los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.</li> <li>- Trabajadores están comprometidos con la Organización.</li> <li>- Cumplir con las actividades laborales.</li> <li>- Percibir que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.</li> <li>- Percibir que cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.</li> <li>- Contar con objetivos de trabajo retadores.</li> <li>- Percibir que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.</li> <li>- Sentirse comprometido con el éxito de la Organización.</li> </ul>	
			Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percibir que existen oportunidades de progresar en la Organización.</li> </ul>	

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percibir que las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.</li> <li>- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.</li> <li>- Percibir que los jefes promueven la capacitación que se necesita.</li> <li>- Percibir que la Organización promueve el desarrollo del personal.</li> <li>- Percibir que el jefe se interesa por el éxito de sus empleados.</li> <li>- Percibir que se valora los altos niveles de desempeño.</li> <li>- Recibir preparación necesaria para realizar el trabajo.</li> <li>- Percibir que, en la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.</li> <li>- Percibir que se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

### 2.3. Población

La población de la presente investigación estuvo constituida por los 90 miembros de los estamentos directivo, administrativo, docente y estudiantil del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc y es como se detalla en la siguiente tabla:

Cuadro N° 01  
*Población de la comunidad educativa del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc*

<b>ESTAMENTOS</b>	<b>Varón</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
Directivos	03	00	03
Administrativos	00	02	02
Docentes	11	08	19
Estudiantes	28	38	66
<b>Total</b>	42	48	90

Fuente: *Información obtenida del PAT ISPP “DSI”, 2017.*

### Criterios de selección

Como criterios de inclusión de la muestra se tuvieron:

- Trabajadores y/o usuarios directos (miembros activos de la comunidad educativa) del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc en los estamentos directivo, jerárquico, administrativo y docente.
- Trabajadores y/o usuarios directos (miembros de la comunidad educativa) del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc en el año 2017.

Como criterios de exclusión cuentan, entre los más importantes:

- Trabajadores y/o usuarios directos (miembros de la comunidad educativa) del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc sin disponibilidad para participar en la aplicación de los instrumentos.

- Trabajadores y/o usuarios directos (miembros de la comunidad educativa) del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc con problemas de salud.

#### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Entre las técnicas e instrumentos seleccionados para el desarrollo de la presente investigación se tienen:

VARIABLE	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE	OBJETIVO
Propuesta de gestión estratégica	Observación	Ficha de observación	Contenido de la propuesta	Determinar la viabilidad y pertinencia de la Propuesta de gestión estratégica.
Cultura democrática institucional	Valoración	Escala valorativa	Directivos Administrativos Docentes Estudiantes	Conocer la percepción que se tiene de la cultura democrática institucional.

#### Confiabilidad

La escala valorativa fue aplicada, a manera de pilotaje, en el IES “Ciro alegría Bazán” de Chepén, por ser el instituto pedagógico más cercano al IESP “David Sánchez Infante”. Esto se hizo para poder determinar la confiabilidad de este instrumento mediante la aplicación de la prueba de Alpha de Cronbach estableciendo niveles de confiabilidad para los ítems por cada dimensión y de manera general. Así, se obtuvo lo siguiente: dimensión *Comunicación asertiva* 0,956; dimensión *Identidad institucional* 0,869; dimensión *Involucramiento laboral* 0,946 y dimensión *Relaciones interpersonales* 0,927. Variable *Clima democrático institucional* 0,925.

### **Validez**

Para establecer la validez de este instrumento, se presentó la matriz de coherencia, el cuadro de operacionalización de variables y el instrumento correspondiente a tres expertos a fin de que dieran su opinión sobre la coherencia lógica de los ítems, las dimensiones a las que corresponden, la variable y el objetivo de la investigación, los mismos que se presentan en los anexos de este informe.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

El método de análisis de datos fue el analítico descriptivo con el uso de los procedimientos siguientes:

### **Tablas estadísticas**

Se organizó la información estadística entre filas y columnas de fácil lectura referida a la comparación e interpretación de datos obtenidos.

### **Gráficos estadísticos**

En este caso se emplearon los gráficos de sectores, debido a que son más recomendables para el diseño de la investigación empleada.

### **Medidas estadísticas**

#### **Media aritmética**

Se hizo uso de esta medida para conocer los promedios de resultados en los datos que se recojan. Su fórmula es:

$$X = \sum \frac{X_1 f_1}{n}$$

#### **Donde:**

$\bar{X}$  : Media aritmética o promedio

$\Sigma$ : sumatoria

$X_1$ : Puntuaciones de cada unidad de análisis

$f_1$ : Frecuencia absoluta simple

n: número de datos o muestra

### Desviación estándar

Medida de dispersión, que se refiere al valor cercano o lejano de los puntajes encontrados. Su fórmula es:

$$S = \sqrt{\frac{\sum(x_1 - \bar{x})^2}{n}} f_1$$

**Donde:**

S: Desviación estándar

$\Sigma$ : Sumatoria

$X_1$ : Puntuación de cada unidad de análisis

$\bar{x}$ : Media aritmética o promedio

$f_1$ : Frecuencia absoluta simple

n : número de datos o muestra

## 2.6. Aspectos éticos

Como toda investigación que compromete a personas se debió asegurar la protección de sus derechos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### A. En cuanto a la ética

- **Consentimiento informado:** Se presentó la invocación a la participación voluntaria luego de haber sido informada la naturaleza de la investigación.
- **Intimidad, anonimato y confidencialidad:** La participación de los sujetos de la muestra fue precedida de la discreción del caso en cuanto a salvaguardar su identidad.
- **Dignidad humana:** Es importante respetar lo que la persona exprese. Esta expresión fue libre y debió ser tomada en cuenta sin contrariedad de ningún tipo.

- **Beneficencia, costos y reciprocidad:** Se veló por la integridad de la persona participante.

## **B. En cuanto al rigor científico**

Se tomaron en cuenta los criterios propuestos por Cádiz (2006):

- **Formalidad:** Los resultados estarán condicionados a la valía temporal de la investigación.
- **Credibilidad:** Estuvo presente la verdad, ante todo entre el investigador y la persona conformante de la muestra.
- **Transferibilidad:** Será posible extender los resultados de la investigación a otros contextos, aunque se preservará el valor original de los datos.
- **Auditabilidad:** La permanente vigilia del valor científico de la investigación estuvo garantizada por la labor del docente de investigación de la UCV, asesor, responsable del estudio y autoridades universitarias. El programa Turnitin fue vital en esta acción.

### III. RESULTADOS

Tabla 1

*Percepción de la cultura democrática en los estamentos estudiantil, docente, administrativo, jerárquico y directivo del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017*

<b>NIVEL</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bueno	13	14,5
Regular	47	52,2
Bajo	30	33,3
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Nota: Aplicación de escala valorativa.

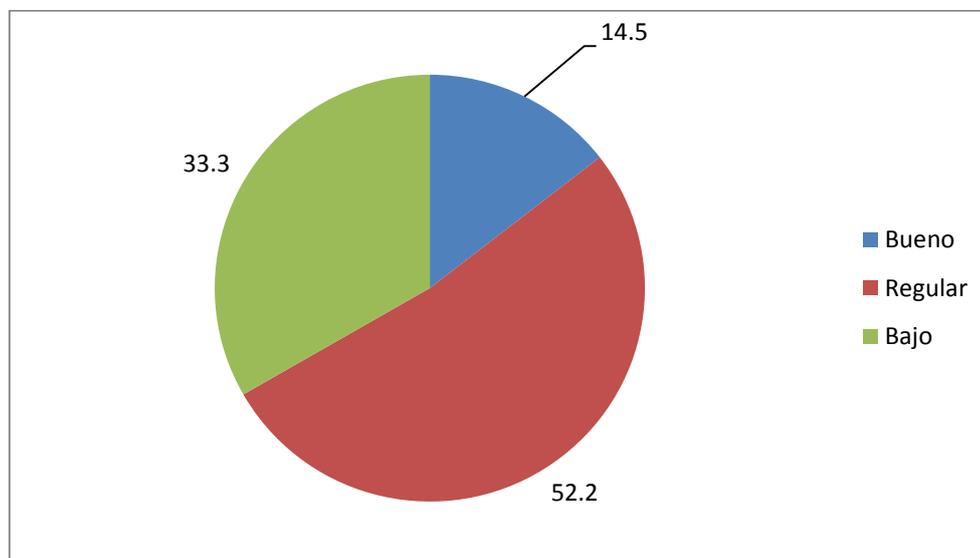


Figura 1: *Percepción de la cultura democrática institucional en los estamentos del IESP “David Sánchez Infante”, 2017*

La Tabla N° 1 nos presenta que la gran mayoría, el 52,2% de la muestra (equivalente a 47 miembros de la comunidad educativa), tiene una regular percepción acerca de la cultura democrática institucional en esta casa superior de estudios; asimismo, el 33,3%, similar a 30 trabajadores y/o usuarios directos, lo percibe mínimamente. Apenas un 14,5%, equivalente a 13 elementos de la muestra, asigna una buena percepción a esta variable.

Según estos resultados, la mayoría de la comunidad educativa en general del IESP “David Sánchez Infante”, no tiene una adecuada percepción del clima participativo en las relaciones de convivencia a nivel institucional.

Tabla 2  
*Percepción de la dimensión comunicación asertiva sin gestión estratégica en el IESP “David Sánchez Infante”, 2017*

<b>NIVEL</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bueno	10	11,1
Regular	35	38,9
Bajo	45	50,0
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Nota: Aplicación de escala valorativa.

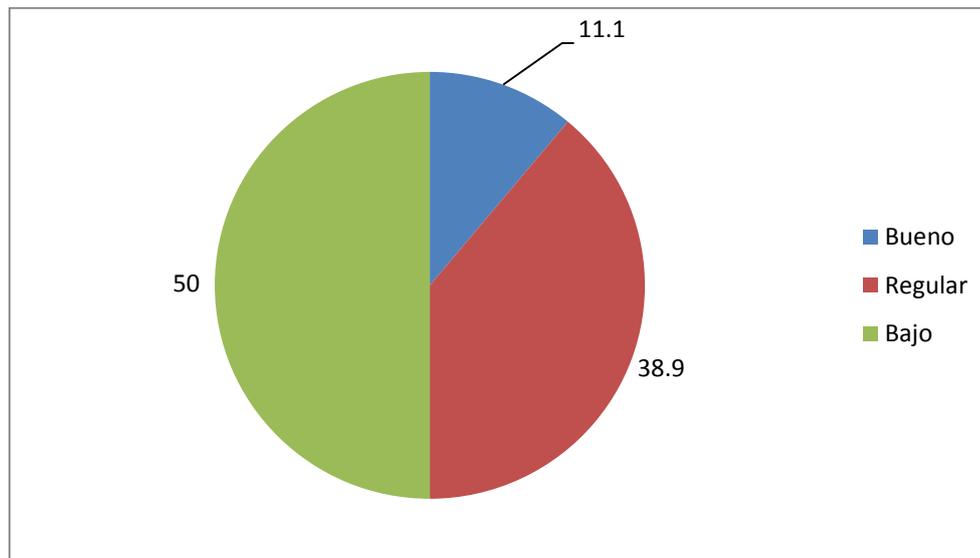


Figura 2: *Percepción de la dimensión comunicación asertiva sin gestión estratégica en el IESP “David Sánchez Infante”, 2017*

La Tabla N° 2, manifiesta que la gran mayoría, el 50% de la muestra (igual a 45 trabajadores del IESP “David Sánchez Infante”), tiene una baja percepción de la dimensión comunicación asertiva sin una adecuada gestión estratégica; asimismo, el 38,9%, similar a 35 personas, lo percibe de modo regular. Apenas un 14,5%, equivalente a 13 elementos de la muestra, asigna una buena percepción a esta dimensión sin la necesidad de la influencia de la gestión estratégica.

Según estos resultados, se concluye que la mayor parte de la comunidad educativa en general del IESP “David Sánchez Infante” (88,9%), no tiene una adecuada visión de la comunicación asertiva si es que en esta entidad no se desarrolla adecuadamente la gestión estratégica.

Tabla 3  
*Percepción de la dimensión identidad institucional sin gestión estratégica en el IESP “David Sánchez Infante”, 2017*

<b>NIVEL</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bueno	10	11,1
Regular	26	28,9
Bajo	54	60,0
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Nota: Aplicación de escala valorativa.

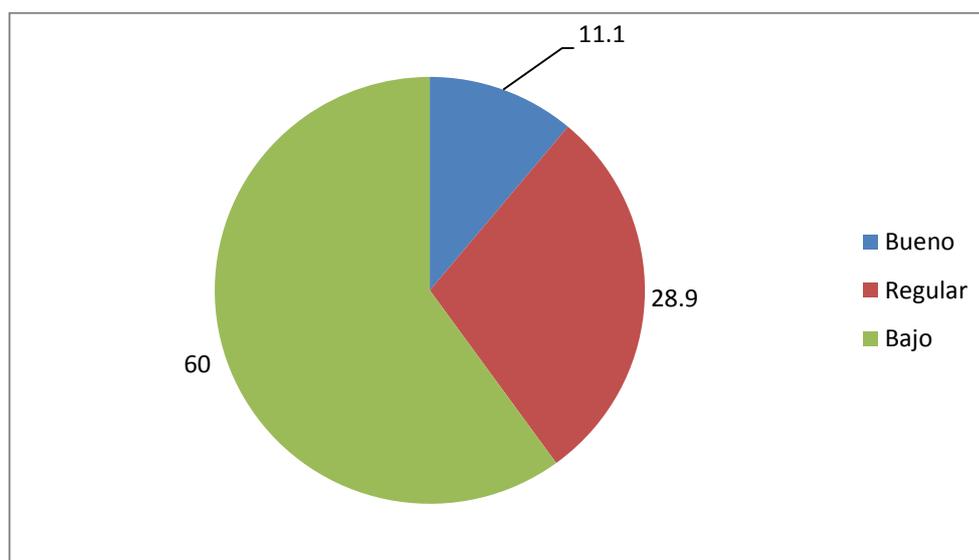


Figura 3: *Percepción de la dimensión identidad institucional sin gestión estratégica en el IESP “David Sánchez Infante”, 2017*

En la Tabla N° 3, se observa que el 60% del total de la muestra (equivalente a 54 miembros de la comunidad educativa), tiene una baja percepción acerca de la dimensión identidad institucional en caso no se lleva a cabo adecuadamente la gestión estratégica; por otra parte, el 28,9%, igual a 26 servidores directos, lo percibe de manera regular en similar situación. Por último, se manifiesta que un 11,1%, equivalente a 10 elementos de la muestra, tiene un buen percibimiento acerca de las normas y procedimientos a pesar de la realidad descrita.

Por estos resultados, se deduce que el mayor porcentaje de la muestra del IESP “David Sánchez Infante” (88,9%), no tiene una buena percepción de la identidad institucional si es que no se gesta una buena gestión estratégica.

Tabla 4  
*Percepción de la dimensión involucramiento laboral sin gestión estratégica en el IESP “David Sánchez Infante”, 2017*

<b>NIVEL</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bueno	8	08,9
Regular	24	26,7
Bajo	58	64,4
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Nota: Aplicación de escala valorativa.

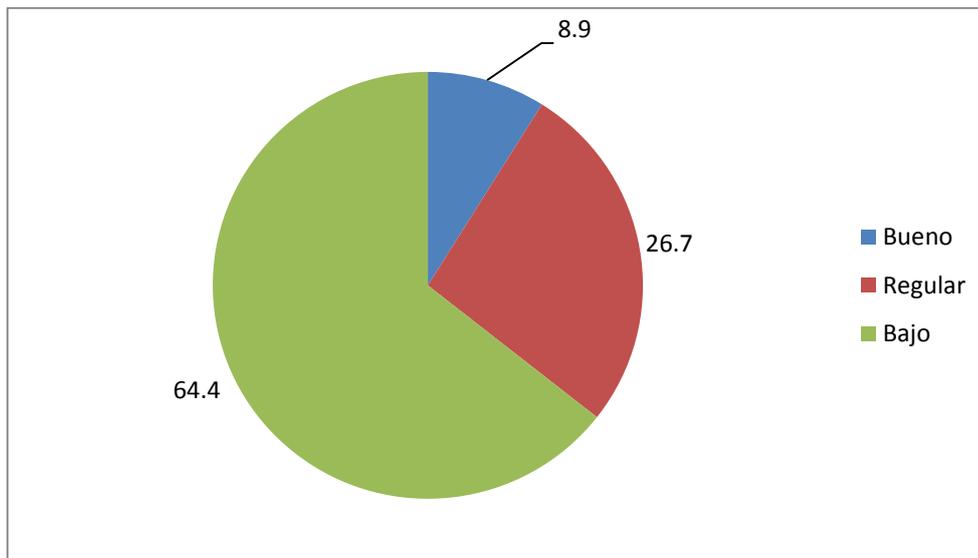


Figura 4: *Percepción de la dimensión involucramiento laboral sin gestión estratégica en el IESP “David Sánchez Infante”, 2017*

La Tabla N° 4 nos presenta que la gran mayoría, el 64,4% de la muestra (equivalente a 58 miembros de la comunidad educativa), tiene una baja percepción sobre la dimensión involucramiento laboral frente a la ausencia de la gestión estratégica en esta institución; paralelamente, el 26,7%, similar a 24 trabajadores y/o usuarios directos, lo percibe de modo regular. Por otro lado, un 8,9%, equivalente a ocho personas, manifiesta una buena percepción aún la ausencia de gestión estratégica

En conclusión, se observa que el mayor porcentaje de la muestra (91,1%), tiene como visión que la ausencia de la gestión estratégica determina un bajo involucramiento laboral en el IESP “David Sánchez Infante”.

Tabla 5  
*Percepción de la dimensión relaciones interpersonales sin gestión estratégica en el IESP “David Sánchez Infante”, 2017*

NIVEL	F	%
Bueno	04	04,4
Regular	24	26,7
Bajo	62	68,9
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Nota: Aplicación de escala valorativa.

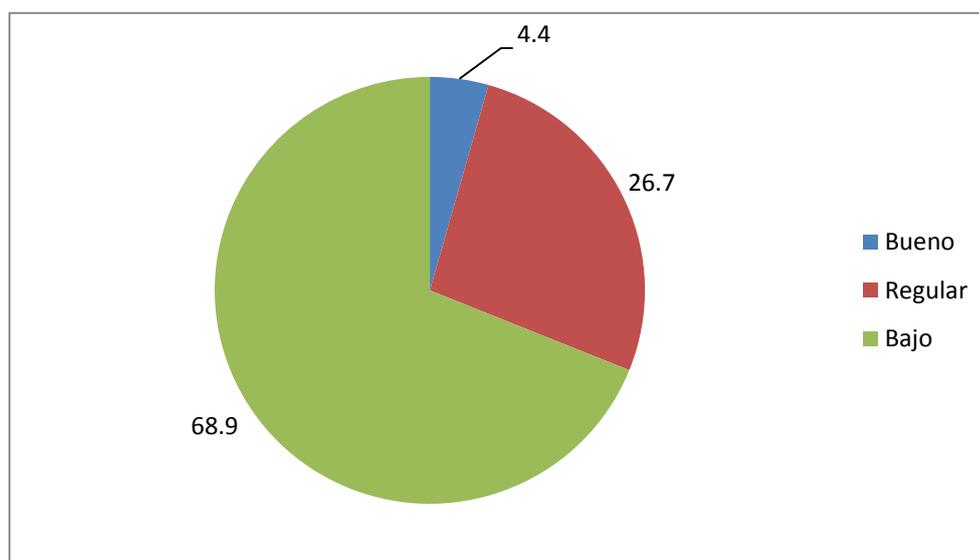


Figura 5: *Percepción de la dimensión relaciones interpersonales sin gestión estratégica en el IESP “David Sánchez Infante”, 2017*

La Tabla N° 5 nos presenta que un amplio porcentaje, igual al 68,9% de la muestra (equivalente a 62 miembros de la comunidad educativa), tiene una baja percepción de la dimensión relaciones interpersonales, asumiendo que no exista una buena gestión estratégica en el IESP “David Sánchez Infante”; asimismo, el 26,7%, similar a 24 trabajadores y/o usuarios directos, lo percibe de modo regular. Por otra parte, el 4,4%, equivalente a cuatro elementos de la muestra, manifiesta que pueden existir buenas relaciones interpersonales aunque no se dé la gestión estratégica. Por lo tanto, se concluye que el mayor porcentaje de la muestra de la comunidad educativa (95,6%), considera que dicha institución superior requiere de la gestión estratégica para mejorar las relaciones interpersonales.

#### IV. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos señalan que no existe una adecuada percepción del clima democrático institucional en el IESP “David Sánchez Infante” de parte de la mayoría de la muestra seleccionada. Esto es coincidente con lo que encontró Nieves (2011) en su estudio cuando confirmó que, de acuerdo a los individuos de su muestra, la mayoría de docentes y estudiantes de una entidad educativa poseen una reducida apreciación del desempeño docente y la cultura democrática debido a múltiples factores, entre ellos el motivacional. Es por ello que, según Reddin (2012), el clima organizacional está configurado por los factores que inciden directamente en la conducta del cuerpo organizacional y que alcanzan a entornos no siempre relacionados entre sí.

Como afirma Torrego (2013), las percepciones pobres acerca de la cultura democrática institucional se relacionan directamente con el incremento de situaciones que afectan a lo cotidiano como pueden ser las ofensas verbales entre pares, las discusiones y afrentas a la propiedad, la discriminación, la exclusión, la afrenta al respeto, los desencuentros, la disrupción de relaciones, etc. tal es el caso del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.

Asimismo, los resultados obtenidos demuestran lo mismo que Martínez (2012) cuando señala que el clima organizacional democrático es un acontecimiento que interviene directamente a nivel de la relación de los factores del cuerpo organizativo y las perspectivas de motivación o interés que se manifiestan en actitudes que traen consecuencias negativas a la organización (baja producción, escasa satisfacción de los usuarios internos y externos, cambios de roles o rotación de personal, etc.). Asimismo, es interesante cómo los resultados logrados coinciden con Olivares (2013), quien menciona que la productividad depende del buen clima organizacional y que el ritmo de avance está supeditado al grado de disposición al cambio. Por lo tanto, una deficiente organización no considera a las personas como seres humanos que requieren satisfacer sus necesidades personales.

Debido a esto, la propuesta que se presenta, enfocada con los aportes teóricos de Ferrer y Gálvez (2008) y de Elera (2010), permitirá la continuidad de lo

necesario y el desarrollo de la iniciativa personal o profesionalidad de los miembros institucionales (Borea, 2012).

Finalmente, la propuesta considera dos aspectos fundamentales para lograr el establecimiento del cima democrático institucional en una entidad de educación superior, la que tiene que ver con reorganizar la cultura institucional con asignación cooperativa de responsabilidades desde una óptica de “acción estratégica” (Ferrer y Gálvez, 2008). Asimismo, con la revisión y reorientación de los instrumentos de gestión (Elera, 2010) de acuerdo al enfoque de la gestión por procesos.

## V. CONCLUSIONES

1° La gestión estratégica, desde una posición propositiva, influye significativamente en la cultura democrática institucional en el Instituto Pedagógico “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

2° El nivel de percepción de la cultura democrática institucional en los estamentos estudiantil, docente, administrativo, jerárquico y directivo del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017, de acuerdo a la escala valorativa aplicada, es mayoritariamente baja (33,3%) y regular (52,2%), existiendo un escaso porcentaje de la muestra que tiene buena percepción (14,5%).

3° La gestión estratégica, desde una posición propositiva en un promedio porcentual de 88,9%, influye significativamente en la dimensión comunicación asertiva en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

4° La gestión estratégica, desde una posición propositiva en un promedio porcentual de 88,9%, influye significativamente en la dimensión identidad institucional en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

5° La gestión estratégica, desde una posición propositiva en un promedio porcentual de 99,1%, influye significativamente en la dimensión involucramiento laboral en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

6° La gestión estratégica, desde una posición propositiva en un promedio porcentual de 95,6%, influye significativamente en la dimensión relaciones interpersonales en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

## VI. RECOMENDACIONES

- Al director general del instituto se recomienda:  
Que los diversos estamentos del IESP “David Sánchez Infante” (directivo, jerárquico, docente, administrativo y estudiantil) deben sumar esfuerzos para concretar la propuesta de gestión estratégica que se presenta y así mejorar significativamente la cultura democrática institucional pues es la única ruta viable en el marco de la gestión por procesos.
- Al director general del instituto se recomienda:  
Que, en la ejecución de la propuesta, incidir el compromiso de quienes tuvieron percepción baja (33,3%) y regular (52,2%) de la cultura democrática institucional en el Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc.
- Al director general del instituto se recomienda:  
Que la comunidad educativa del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc incida en el desarrollo participativo de la propuesta de gestión estratégica priorizando la dimensión comunicación asertiva.
- Al director general del instituto se recomienda:  
Que la comunidad educativa del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc incida en el desarrollo participativo de la propuesta de gestión estratégica priorizando la dimensión identidad institucional.
- Al director general del instituto se recomienda:  
Que la comunidad educativa del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc incida en el desarrollo participativo de la propuesta de gestión estratégica priorizando la dimensión involucramiento laboral.
- Al director general del instituto se recomienda:  
Que la comunidad educativa del Instituto Pedagógico Público “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc incida en el desarrollo participativo de la propuesta de gestión estratégica priorizando la dimensión relaciones interpersonales.

## VII. PROPUESTA

### PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL IESP “DAVID SÁNCHEZ INFANTE”

La presente propuesta de gestión estratégica busca responder a la problemática detectada en la situación contextual del objeto de estudio (escasa cultura democrática institucional) manifestada en relaciones interpersonales débiles, escasa identidad y compromiso institucional, comunicación distante entre estamentos así como inoperancia de la participación en la construcción de las herramientas de gestión compartida.

Consecuentemente, garantizar, a mediano plazo, la supervivencia, la innovación, el crecimiento y la rentabilidad del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc como organización optimizando su calidad y competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los usuarios del servicio que brinda con altos valores éticos y morales, eliminando todo desperdicio de recursos, con la participación activa del personal directivo, jerárquico, docente, administrativo y estudiantil bajo nuevos estilos de liderazgo hacia el logro de la calidad total.

Para lograr con éxito esta propuesta se hace necesario que el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc ponga en práctica un proceso permanente de mejoramiento con respeto de la dignidad de la persona humana, con mística empatía y empoderamiento.

La presente propuesta de gestión estratégica viene a ser el producto de la aplicación de los conceptos de funcionalidad, comunicatividad, entendimiento, sinergia y aporte personal y profesional que sostienen Ferrer y Gálvez (2008) así como Elera (2010) mediante el **sistema participativo**, por una gestión activa que nos lleve a valorar la planificación estratégica, a despertar nuestra responsabilidad y sensibilidad semidormida, y a energizar cuerpo y espíritu para lanzarnos al logro de una Institución de Educación Superior de calidad, fuerte, organizada, sustentable y sostenible en el tiempo y que coadyuve al desarrollo de nuestra región y del país.

## I. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 1.1. ANÁLISIS EXTERNO:

Perfil del análisis externo del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc

CALIFICATIVOS FACTORES Y VARIABLES	AMENAZAS					OPORTUNIDADES					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>											
1. Ingresos familiares		●									
2. Acceso a créditos										●	
3. Matriculas y/o pensiones			●								
4. Impuestos, pagos de servicios			●								
5. Ingresos extraordinarios										●	
6. Presupuesto nacional y de Gobierno Regional		●									
<b>RELACIÓN CON LA COMUNIDAD</b>											
1. Alianzas estratégicas					●						
2. Proyección social										●	
3. Apoyo de instituciones locales			●								

CALIFICATIVOS FACTORES Y VARIABLES	AMENAZAS					OPORTUNIDADES					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>SOCIALES, CULTURALES DEMOGRÁFICOS</b>											
1. Demanda Educativa											3
2. Deserción			-3								
3. Desintegración familiar				-2							
4. Crisis de Valores			-3								
5. Apoyo de Padres de Familia										1	
6. Medios de Comunicación		-4									
7. Globalización Cultural											1
8. Drogadicción											-3
9. Prostitución											-3
10. Pandillas / Delincuencias											-5
11. Alianzas estratégicas con instituciones (Salud, producción y otros)											4
12. Presencia de grupos o personas que dañan la imagen del IESP.											-5
<b>TECNOLÓGICOS</b>											
1. Acceso a Tecnologías											4
2. Automatización											2
<b>COMPETITIVOS</b>											
1. Nuevos Competidores											-3
2. Innovación Educativa											3
<b>GEOGRÁFICOS</b>											
1. Ubicación dl IESP											3
2. Sector Urbano / Rural											2
3. Presencia de plagas y fenómenos naturales que afectan a la comunidad y al IESP											-3

**1.2. ANÁLISIS INTERNO:**

CALIFICATIVOS FACTORES Y VARIABLES	DEBILIDADES					FORTALEZAS					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>DIRECCIÓN</b>											
1. Imagen Institucional											●
2. Uso de planes estratégicos			●								
3. Flexibilidad de la estructura organizacional							●				
4. Comunicación, control y clima institucional			●								
5. Proyección al cambio								●			
6. Toma de decisiones y solución de problemas				●							
<b>PROCESO PEDAGÓGICO</b>											
1. Capacidad de Innovación			●								
2. Nivel de acceso a la tecnología			●								
3. Diversificación del servicio (Extensión y proyección)							●				
4. Se cuenta con PCI							●				
5. Diversificación curricular							●				
6. Material bibliográfico											●
7. Capacitación en Tecnologías de comunicación e información (TICS)			●								

CALIFICATIVOS FACTORES Y VARIABLES	DEBILIDADES					0	FORTALEZAS					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<b>CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>												
1. Capacidad de Endeudamiento											4	
2. Nivel de rentabilidad		-4										
3. Liquidez de Fondo								1				
4. Estabilidad de Costos								1				
5. Capacidad para generar recursos propios				-2								
6. Infraestructura											5	
7. Manejo contable de la I. E.					-1							
8. Mantenimiento de equipos e infraestructura			-3									
9. Servicios Sanitarios										3		
10. Aprovechamiento de Ambientes								1				
11. Seguridad Local								1				
12. Cumplimiento de horarios por los trabajadores										2		
13. PEI/PLANES ESTRATÉGICOS/RI/MOF		-4										
14. Producción de Bienes y otros Servicios	-5											

CALIFICATIVOS	DEBILIDADES					FORTALEZAS					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>FACTORES Y VARIABLES</b>											
<b>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO</b>											
1. Nivel Académico									3	4	
2. Experiencia pedagógica										4	
3. Estabilidad laboral										4	
4. Relaciones interpersonales				-2							
5. Índices de desempeño							1				
6. Desempeño docente en aula								2			
7. Cultura democrática institucional			-3								
8. Actualización de docentes								2			
9. Identidad y comunicación			-3								
10. Imagen de personal docente y admin.							1				
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>											
1. Calidad educativa										3	
2. Satisfacción del alumno									2		
3. Satisfacción de los padres de familia									2		
4. Frecuencia de matrícula					-1						

## Análisis FODA del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc

		ANÁLISIS EXTERNO											TOTAL	
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS							
		Demanda Educativa	Acceso a las TICs	Innovación Educativa	Capacitación	Convenios de Cooperación	Concursos Públicos	Medios de Comunicación	Retraso en Pago de Matrículas	Autoridades Educativas	Sobrecarga Administrativa	Delincuencia		Bajo Ingreso Familiar
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5		6
ANÁLISIS INTERNO FORTALEZAS	1. Experiencia pedagógica de la I.E.	3	-	3	-	2	3	-	-	-	3	2	-	16
	2. Imagen institucional	3	-	-	-	3	3	3	-	1	-	-	-	13
	3. Infraestructura y equipamiento	3	3	1	2	-	3	3	-	-	-	-	-	15
	4. Nivel académico del profesorado	3	2	3	1	2	3	2	-	-	2	2	-	20
	5. Formación de profesionales técnicos y en educación.	3	3	3	3	3	3	2	-	-	1	2	-	23
	6. Visión Estratégica	3	2	2	3	3	3	3	-	-	1	-	-	20
ANÁLISIS INTERNO DEBILIDADES	1. Diversificación Curricular	2	-	3	2	-	-	-	-	1	-	-	-	08
	2. Plan Estratégico y gestión no instrument.	1	-	3	-	2	1	2	-	1	-	-	-	10
	3. Exceso de controles / rigidez organizacional	3	-	3	-	-	2	3	-	3	-	-	-	14
	4. Cultura democrática institucional	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	02
	5. Compromiso con el IESP DSI	2	1	3	-	2	-	2	1	-	2	1	2	16
	6. Control administrativo / evaluación de la gestión	2	3	3	-	2	2	1	2	3	2	-	-	20
														177

### 1.3. PONDERACIÓN DE GRADOS DE IMPACTO O INFLUENCIA:

#### ESTRATEGIAS FO

**1. F1 CON 01, 03 Y 06:**

Aprovechar la experiencia pedagógica de la institución hacia la potenciación de la demanda educativa, la innovación en general y la participación en diferentes concursos públicos (capacitación, innovación, tecnológicos, etc.)

**2. F2 CON 01, 05 Y 06:**

Direccionar la imagen institucional, hacia la capacitación y atención de los requerimientos y necesidades de la demanda educativa, la realización de convenios interinstitucionales (con II.EE., empresas, Instituciones públicas, ONGs, etc.) y participación en concursos públicos (Locales, Regionales y Nacionales).

**3. F3 CON 01, 02 Y 06:**

Utilizar y promocionar la moderna infraestructura y equipamiento para maximizar la demanda educativa, el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación y obtener puntaje adicional en concursos en que participe el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.

**4. F4 CON 01, 03 Y 06:**

Potenciar el nivel académico del profesorado hacia las innovaciones y la participación del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc en concursos públicos.

**5. F5 CON 01, 02, 03, 04, 05 Y 06:**

Promover la singularidad del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc en el interés de la demanda educativa, el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación, el desarrollo de Innovaciones, inversión en capacitación docente y administrativo, realización de convenios con instituciones

públicas y privadas para prácticas y de otra índole y la participación del IESP en concursos públicos tanto en capacitación de docentes y directivos, así como, en curso técnicos dirigido a la comunidad en general.

**6. F6 CON 01, 04, 05 Y 06:**

Aprovechar la posibilidad de mejorar la visión estratégica institucional, para la captación de estudiantes e invertir en capacitación.

### **ESTRATEGIAS FA**

**1. F1, CON A4:**

Tomar o asumir la experiencia pedagógica del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc, para agilizar los trámites y disminuir la sobrecarga administrativa.

**2. F2, CON A1:**

Promover una mejor fluida articulación de los contenidos y valores educativos, con los medios de comunicación social que operan en la comunidad local (radio, TV, prensa escrita y otros).

**3. F3, CON A1:**

Utilizar la infraestructura y el equipamiento institucional, para la realización de charlas, foros, paneles, seminarios, conferencias de prensas y otros para difundir temas de actualidad, creando la agenda de debate sobre el desarrollo local, regional y nacional así como del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc, con invitación de los medios de comunicación.

**4. F6, CON A1:**

Difundir y sensibilizar a los medios de comunicación y por intermedio de ellos a toda la comunidad, sobre la importancia de la evaluación y mejoramiento institucional.

## **ESTRATEGIAS DO**

**1. D1, CON O3:**

Reformular el PEI y los documentos de gestión con propuestas innovadoras y difundidas a nivel local, regional y nacional.

**2. D2, CON O3:**

Sensibilizar la cultura institucional del planeamiento y gestión estratégica, como una propuesta innovadora en el IESP.

**3. D3, CON O1 Y O3:**

Realizar programas, reuniones sociales, deportivas, viajes de confraternidad y otras actividades de confraternidad en busca de mejores relaciones humanas y con programas innovadores para el mejoramiento del clima institucional.

**4. D5, CON O3:**

Sensibilizar y fidelizar al personal del IESP “David Sánchez Infante” hacia un mejor compromiso con la institución.

**5. D6, CON O2 Y O3:**

Adquirir programas informáticos para un trabajo administrativo eficiente e introducción de innovaciones en su proceso.

## **ESTRATEGIAS DA**

**1. D3, CON A1 Y A3:**

Potenciar y asumir la comunicación interna afectiva, para contrarrestar el rompimiento de las relaciones humanas y evitar así, que los medios de comunicación y otros difundan lo negativo del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc. Asimismo evitar así que las autoridades educativas sean

sorprendidas y tomen medidas represivas en contra de los trabajadores y las autoridades de la institución sin conocimiento cabal de los sucesos.

**2. D6, CON A3:**

Capacitar al personal administrativo y adquirir mayor y mejor tecnología para una eficiente administración y control y así evitar denuncias que conlleven a conflictos y represión por las autoridades educativas, contra sus directivos, personal jerárquico, docentes y administrativos.

**II. ANÁLISIS DE FUNCIONALIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

La revisión del PEI y de los demás instrumentos de gestión institucional como son el Reglamento Interno, el Plan Anual de Trabajo y el Manual de Organización y Funciones del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc nos ha permitido complementar la información presentada en el primer capítulo del presente informe referido a la situación histórico contextual del objeto de estudio.

El análisis de la funcionalidad de los instrumentos de gestión ha sido tratado en tres procesos fundamentales de la pertinente marcha institucional: los instrumentos en sí, los procesos de planeación conjunta y los procesos de información y conocimiento:

Al respecto, el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc contempla una formulación parcial del su direccionamiento estratégico como institución educativa integrada; en el PEI se cuenta con la visión, la misión, los valores y; sin embargo, éstos no son del dominio de la comunidad educativa y, por ende, no responden a las expectativas y/o demandas de la misma, lo que implica que no se manifiesta su pertinencia, su apropiación y mucho menos se presta a un mejoramiento continuo.

En los demás instrumentos de gestión la situación es similar. Al considerarse que éstos deben estar articulados al PEI, no se orientan a los planes y proyectos iniciales, no han sido apropiados por la comunidad educativa y mucho menos son revisados periódicamente en relación con la capacidad de responder a los retos externos y a las necesidades de los usuarios de los servicios institucionales.

En suma, la realidad descrita se traduce en una escasa integración que dificulta la dinámica organizacional, en una demanda generalizada del liderazgo y en la marcada percepción de inadecuadas relaciones interpersonales.

### III. NATURALEZA DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

En términos generales una propuesta de gestión estratégica es un conjunto de actividades, operaciones y criterios que dirigen los procesos educativos de la organización dedicada a la formación sistemática.

La propuesta de gestión es el diseño de una organización educativa para encaminar, dirigir y concretar la propuesta pedagógica.

La necesidad de dar respuesta al problema de una inadecuada manifestación del clima institucional en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc debe contemplar un imperativo de cambio en el modelo de gestión y éste puede ejecutarse siguiendo el enfoque de procesos y los postulados teóricos que proponen un sistema participativo que implique la distribución de responsabilidades a los demás estamentos del instituto.

Ello implica buscar altos niveles de compromiso de cada uno de los individuos en sus respectivos roles y funciones institucionales; asimismo, supone generar una organización con confianza y conocimiento claro de los objetivos en conjunto.

La propuesta de gestión que se presenta determina incorporar en la gestión los siguientes tópicos fundamentados por Ferrer y Gálvez (2008) y Elera (2010):

- a) **Horizontalización de las decisiones.-** Con la delegación de responsabilidades y verificación continua de los resultados.
- b) **Mejoramiento de los sistemas de comunicación.-** Con fines de que la información institucional sea fluida y de dominio general.
- c) **Fortalecimiento de la dinámica organizacional, del liderazgo y de las adecuadas relaciones interpersonales.-** Promoviendo el trabajo en equipo con grupos no siempre formales, resaltando la confianza mutua y ponderando las recompensas y estímulos a la buena función.

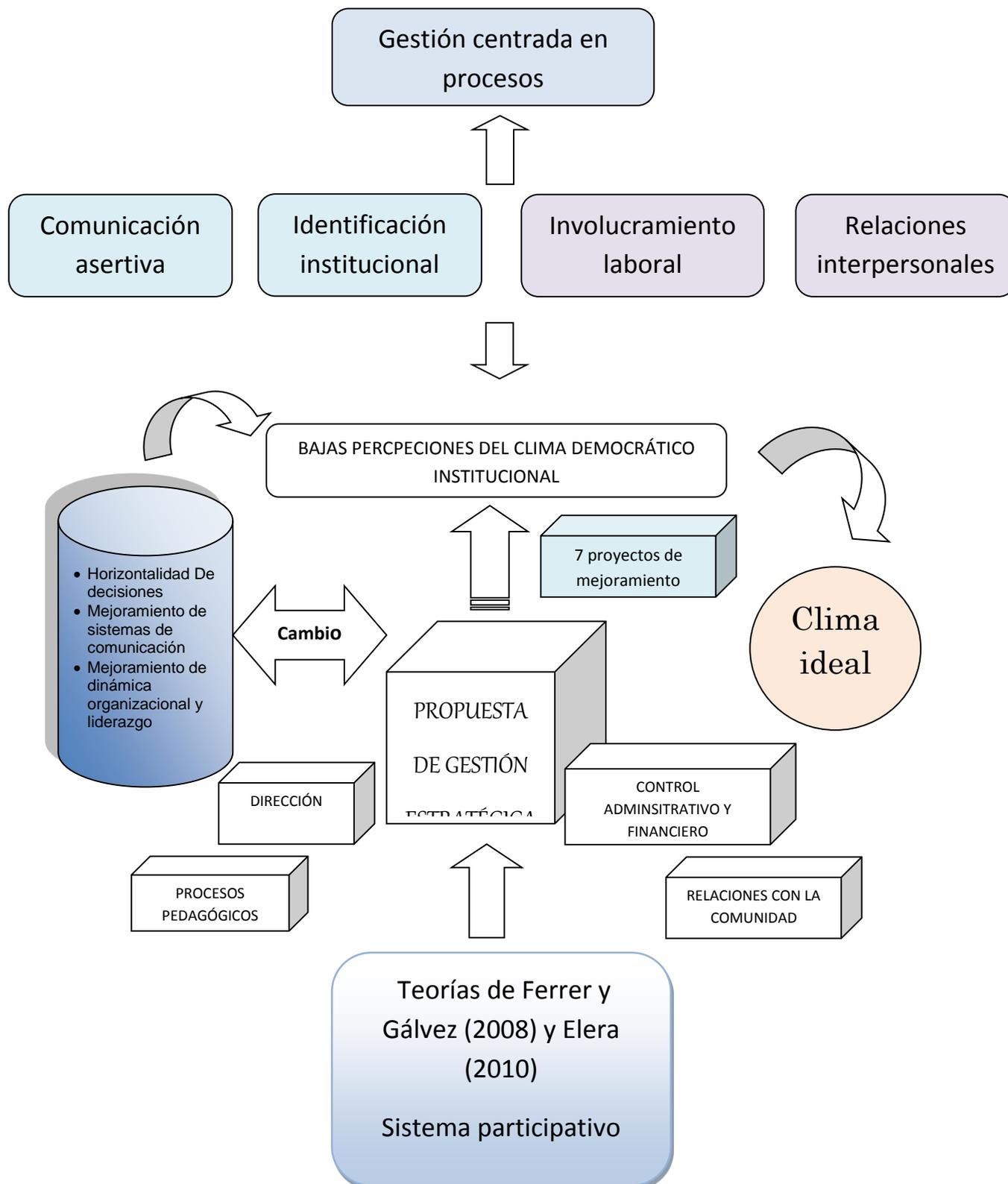
Por estas condiciones la propuesta de gestión apuesta por la modernización del estilo de gestión concomitante con el involucramiento en el marco de los siguientes

componentes de gestión: principios, cambios en la estructura organizativa que refleje las aspiraciones de la comunidad educativa, redefinición de roles, dinamización de instrumentos de gestión, estrategias de gestión operativas y gestión de recursos de forma transparente.

En base a todo lo indicado se espera que el clima institucional adquiera un nuevo rostro fundado en el cumplimiento responsable de las funciones, la superación de diferencias en torno a un objetivo común y el aliento de relaciones humanas de confianza, amistad y respeto entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

El siguiente gráfico esquematiza la propuesta:

## ESQUEMA DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CULTURA DEMOCRÁTICA INSTITUCIONAL EN EL IESP “DAVID SÁNCHEZ INFANTE” DE SAN PEDRO DE LLOC



Entonces, la propuesta de gestión busca la modernización de la organización según los factores fundamentales que plantea el sistema participativo que propone Likert (autoridad compartida, participación, transparencia y motivación), con estrategias claras de gestión y administración y con propensión al involucramiento partiendo de los siguientes **principios**:

**a) Jerarquía, autoridad, toma de decisiones, control y evaluación.-** Éstos principios comprenden el ejercicio de la autoridad y jerarquía sin entorpecer las competencias de ejecución propia de cada órgano. Asimismo la promoción del espíritu de tolerancia, comprensión y respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa. La toma de decisiones debe ser eficaz, oportuna, dinámica, responsable y comprometida en una determinada escala de valores tales como:

- La responsabilidad
- El respeto
- La libertad
- La solidaridad
- La honestidad
- La fidelidad

**b) Unidad de propósito, participación y coordinación.-** Esto supone establecer un trabajo coordinado, armonioso y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa, canalizar el apoyo de entidades públicas y privadas en favor de la concreción efectiva de los objetivos estratégicos y metas del Proyecto Educativo Institucional. Las acciones educativas y administrativas deberán estar orientadas al logro de los objetivos propuestos en el PEI.

**c) Transparencia y comunicación.-** Lo que compromete al conocimiento y estricto cumplimiento de las normas establecidas en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc (Reglamento Institucional) bajo los lineamientos del Ministerio de Educación. La lealtad y la responsabilidad con el trabajo que

se realiza debe ser una constante en el seno institucional. Asimismo, la transparencia de la gestión educativa será de permanente comunicación a toda la comunidad educativa.

- d) Especialización funcional.-** Para el proceso de distribución de funciones se tomará en cuenta la especialización de cada miembro de la comunidad educativa. Asimismo, la actualización del cuerpo docente y administrativo debe ser permanente y obligatoria de acuerdo a las normas vigentes.

En cuanto a la **estructura organizativa**, se plantea un cambio que responda a las aspiraciones de toda la comunidad educativa:

**a) Aspecto de gestión:**

- Selección, evaluación y control del personal mediante la reestructuración administrativa del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc en función al PEI.
- Trabajo planificado y responsable del personal directivo, administrativo, docentes y estudiantes.
- Mejoramiento, seguimiento y evaluación propositiva permanente del PEI por el CONEI y los demás estamentos del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.
- Creación de un comité encargado de la evaluación de los avances del PEI.
- Creación de los comités de calidad de las carreras profesionales

**b) Aspecto técnico pedagógico:**

- Elaboración de programas curriculares en el marco de una auténtica diversificación acorde a los objetivos institucionales priorizados en el PEI.
- Preparación de sesiones de aprendizaje motivadoras y activas mediante la correcta selección de materiales y pertinente utilización de los mismos.

- Elaboración y adquisición de material didáctico de acuerdo al grado de estudios y al modelo de aprendizaje que se comparte en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.
- Estricto cumplimiento del desempeño de los turnos y énfasis en las fechas cívicas o efemérides significativas para los integrantes de la comunidad educativa.

**c) Relaciones humanas:**

- Relaciones humanas cordiales y fraternas entre todos los miembros del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.
- Solidaridad y responsabilidad en las diversas acciones contempladas en el PEI.
- Valoración del esfuerzo de los docentes y personal administrativo en el trabajo pedagógico.
- Organización de eventos que promuevan el mejoramiento de las relaciones humanas como implementación cultural y educativa.

Al respecto de la **redefinición de roles**, ésta acción se llevará a cabo a partir de la institucionalización del mapa de procesos que se presenta en la siguiente página. En base a esta propuesta, que pretende ser de corte horizontal aunque con la consideración de las funciones según jerarquía, se prevén los siguientes roles generales para todos los integrantes de la comunidad educativa:

- Líderes, dinamizadores del proceso educativo.
- Creativos, justos, veraces, organizados, comprometidos, comprensivos y ejecutores.
- Respetuosos de la opinión de todos y con apertura a la comunicación.
- Solidarios, consecuentes, optimistas y perseverantes.
- Responsables, humildes, dinámicos, decididos, leales y disciplinados.
- Identificados con el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc y con los objetivos del PEI.

**Propuesta de redefinición de roles en función al mapa de procesos:**

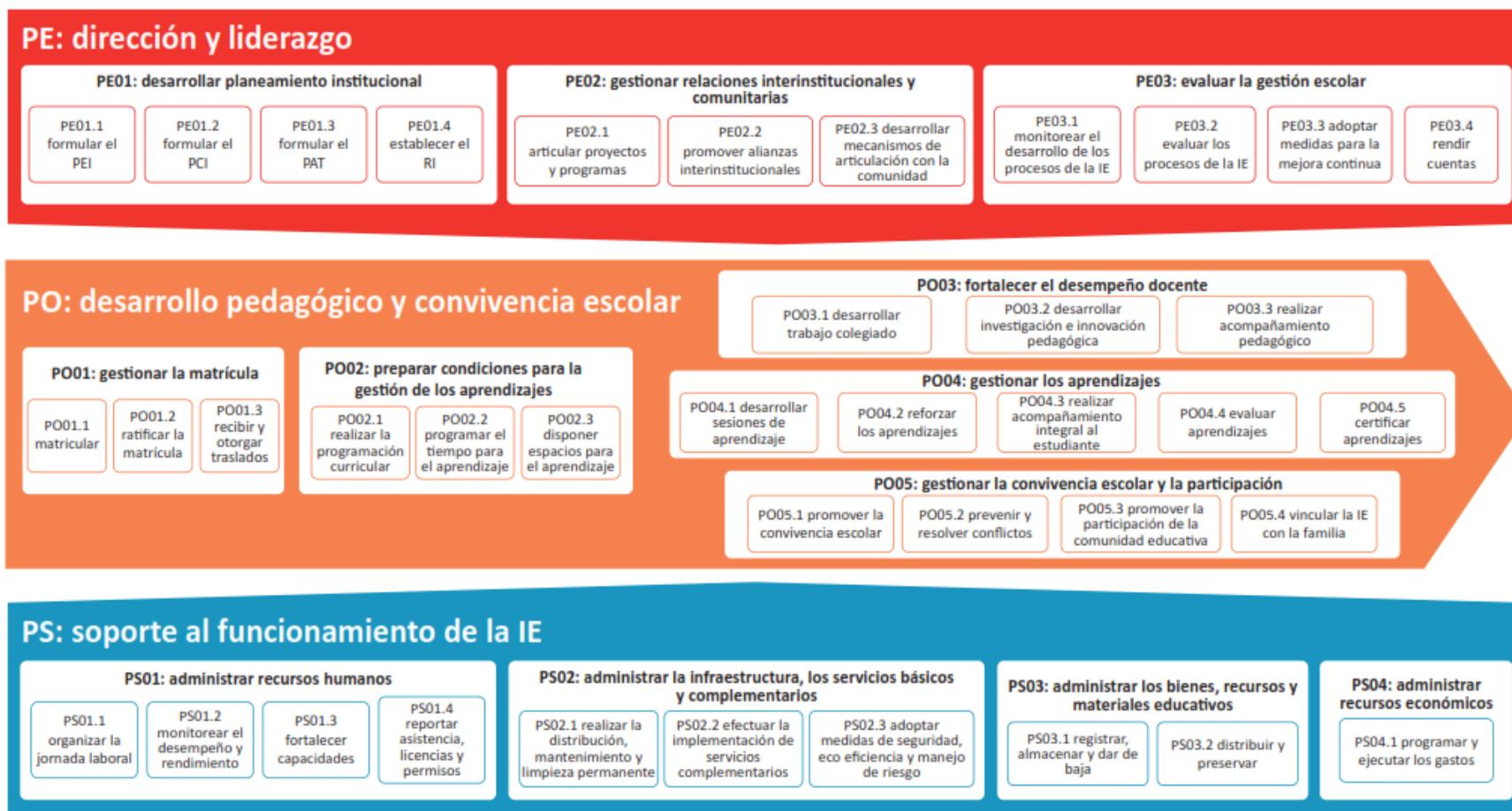


GRÁFICO 4. Mapa de procesos de la IE – Nivel 1

La **dinamización de los instrumentos de gestión** será un proceso pertinente y correlacionado. Se privilegiará la coherencia de relación entre cada uno de los instrumentos en virtud a lo contenido en el PEI. Así:

- **El Reglamento Institucional** será un instrumento consensuado de apoyo dirigido a orientar el funcionamiento óptimo del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc, siendo conocido por toda la comunidad educativa.
- **El Manual de Organización y Funciones** considerará la estructura organizativa, las funciones generales y las funciones específicas de los estamentos y personal que integran el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.
- **El Manual de Procedimientos** contendrá el conjunto de acciones a realizarse en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc, con la descripción de los cargos y responsables, requisitos, actividades, especificaciones y flujogramas según el mapa de procesos.
- **Los planes y proyectos** (Presupuesto del Plan Anual de Trabajo, Libros de Caja, etc.) se regirán a la pertinencia de la gestión de recursos humanos, financieros y materiales en el marco de la equidad y la transparencia.

Finalmente, las **estrategias de gestión operacional** para el éxito estarán plateadas en función de:

**a) La participación:**

- Identificación con la institución
- Respeto y confianza entre los miembros del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.
- Responsabilidad y solidaridad.
- Involucramiento como un eje fundamental de la gestión educativa.

**b) La delegación de funciones:**

- Asignación de tareas específicas con compartimiento de resultados.

- Legitimación de la autoridad y delegación de responsabilidades para obtener resultados.

**c) La motivación:**

- Compartimiento y valoración de los éxitos de los miembros de la organización.
- Estímulos para el óptimo rendimiento.

**d) El monitoreo y evaluación:**

- Verificación constante de los avances del PEI y replanteamiento de acciones y estrategias en caso de ser necesario.
- Definición de criterios para el asesoramiento y seguimiento de las actividades.
- Evaluación colegiada y compartida.

La concreción, implementación y evaluación de la presente propuesta de gestión se llevará a cabo a partir de la articulación de las estrategias de gestión operacional indicadas con los siguientes **objetivos estratégicos**:

- a)** Fomentar las capacidades de gestión y planificación institucional y pedagógica, que permita mejorar la calidad educativa en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.
- b)** Sensibilizar a docentes, director, administrativos y alumnos en el compromiso, y el asumir de valores de validez universal y principios morales y éticos.
- c)** Fomentar sólidas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, que posibilite que un desarrollo proactivo, armónico, equilibrado y de cooperación mutua entre sus miembros.
- d)** Generar sólida cultura organizacional, que prepare profesionales, altamente eficaces, sensibles al cambio, a la globalización y al mercado altamente inestable.
- e)** Promover la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción.
- f)** Capacitar a los docentes en gestión, en nuevos enfoques pedagógicos, en tecnologías y en el manejo de estrategia efectivas para el logro de una óptima

formación profesional de los alumnos y el desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas (conocer, hacer y ser).

- g)** Impulsar, estimular, apoyar y realizar investigación e innovación básica y aplicada.
- h)** Promover la, mejora de la calidad educativa, en función a las demandas del entorno empresarial y laboral y en concordancia con los planes de desarrollo local y regional.
- i)** Promover y consolidar alianzas estratégicas entre los agentes socioeconómicos para que contribuyan al desarrollo de la gestión empresarial y educativa.
- j)** Actualizar y diversificar el PCIE, considerando las competencias laborales que posibilite el desarrollo de capacidades emprendedoras, adecuadas a las características locales y regionales del sector productivo.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos mencionados dará lugar a la proyección de las siguientes **metas institucionales cuantitativas**:

**a) METAS DE ATENCIÓN RECURSOS HUMANOS:**  
**ATENCIÓN A ESTUDIANTES:**

NIVELES EDUCATIVOS	AÑOS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. EDUCACIÓN FÍSICA	40	65	75	90	100	110
2. IDIOMAS: INGLÉS	20	30	45	60	65	70
3. COMPUTACIÓN INFORMÁTICA E	40	65	75	90	100	110

### ATENCIÓN A PERSONAL:

VARIABLE	AÑOS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. DOCENTES Y DIRECTIVOS						
✓ Directivos	01	01	02	02	02	02
✓ Docentes	19	24	28	30	40	42
B. ADMINISTRATIVOS:						
✓ Tesorería o Administración	01	01	01	01	01	01
✓ Secretarías	01	01	01	01	01	01
✓ Personal de Servicio	02	02	02	03	03	04

### b) METAS FÍSICAS Y EQUIPAMIENTO:

VARIABLE	AÑOS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
✓						
✓ Construcción Auditorio	-	-	01	-	-	-
✓ Equipamiento Auditorio	-	-	01	-	-	-
✓ Construcción Centro de producción	01	-	-	-	-	-
✓ Habilitación de centro de publicaciones	-	-	01	-	-	-
✓ Construcción de Laboratorios	-	-	01	-	-	-
✓ Equipamiento de Laboratorios	01	01	02	02	02	02
✓ Computadoras	15	15	15	15	15	15
✓ Equipamiento de Aulas	-	05	05	05	-	-

**c) METAS DE CAPACITACIÓN:**

VARIABLE	AÑOS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
✓ Directivos y jerárquicos	01	02	02	03	03	03
✓ Docentes	14	16	18	20	20	22
✓ Auxiliares de Oficina y/o Laboratorio	01	01	01	01	01	01
✓ Secretaria (o)	01	01	01	02	02	03
✓ Personal de Servicio	02	02	02	03	03	04

**d) METAS DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL:**

VARIABLE	AÑOS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. Docentes	02	10	20	30	30	40
B. Directivos	01	02	04	06	08	10
D. Administrativos	01	03	05	06	07	08
E. Alumnos	01	10	15	18	20	30

Finalmente, como proyección estratégica se considera desarrollar los siguientes proyectos de mejoramiento institucional:

- Mejorar el clima institucional,
- Mejorar la calidad de la gestión,
- Concretar el equipamiento de talleres, auditorios, laboratorios y aulas,
- Promover la ejecución de proyectos productivos e innovación,
- Incentivar, realizar y publicar la producción intelectual,
- Crear un centro de producción y
- Diversificar el currículo de forma contextualizada y/o pertinente.

El detalle de cada uno de los proyectos mencionados se presenta a continuación:

**IV. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA:**  
**PROYECTO N° 01**

**I. DENOMINACIÓN:**  
**DEBEMOS MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL**

Las relaciones humanas positivas, constituyen un estimulante poderoso para lograr los objetivos de toda institución, sea pública o privada y consolidar su prestigio y, la formación integral que deben recibir quienes se forman en esta institución educativa, promoviendo valores de confraternidad y trabajo en equipo.

**II. OBJETIVOS:**  
✓ Mejorar el clima institucional en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc” con la participación de la comunidad educativa.

**III. RESPONSABLE:**  
Personal Directivo, docente y administrativo.

**IV. INDICADORES DE ÉXITO:**  
✓ Mayor prestigio institucional, incrementado cada año.  
✓ Solidaridad institucional incrementada cada año.  
✓ Fraternidad entre los miembros de la comunidad educativa.  
✓ Ambiente de trabajo proactivo y empático.  
✓ Trabajo en equipo.  
✓ Imagen institucional positiva.

**V. ESTRATEGIAS:**  
✓ Capacitar al personal docente, administrativo y directivo en relaciones humanas y en práctica de valores.  
✓ Realizar actividades sociales de camaradería y confraternidad.  
✓ Implementar el calendario de onomásticos del personal docente y administrativo.  
✓ Celebrar y premiar la labor destacada de los miembros de la comunidad educativa.

**VI. RECURSOS NECESARIOS:**  
✓ Honorarios Profesionales: S/. 2 000, 00  
✓ Recursos Materiales: S/. 1 000, 00  
✓ Otros: S/. 1 000, 00  
✓ TOTAL: S/. 4 000,00

## PROYECTO N° 02

### I. DENOMINACIÓN:

#### **NECESITAMOS MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN**

En la formación de personas que estén preparadas para hacer frente a los retos del desarrollo tecnológico y la pujante globalización, se necesita con prioritaria necesidad de mejorar la gestión, el servicio educativo y administrativo en la institución con el fin de lograr la tan ansiada calidad.

### II. OBJETIVOS:

Ampliar y diversificar la cobertura del servicio educativo potenciando y mejorando la gestión como fundamento de la buena marcha institucional.

### III. RESPONSABLE:

Equipo Directivo, docente y administrativo del IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.

### IV. INDICADORES DE ÉXITO:

- ✓ Personal directivo, docente y administrativo más eficiente y comprometido con la institución en un 100%.
- ✓ Padres de familia y estudiantes satisfechos con la gestión en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.

### V. ESTRATEGIAS (FO):

- 5.1. Reconstruir los documentos de gestión en forma participativa.
- 5.2. Promover la delegación responsabilidades mediante una organización más eficiente y coherente con las capacidades del personal.
- 5.3. Dinamizar la funcionalidad del PEI, RI y MOF.

### VI. RECURSOS NECESARIOS:

#### 6.1. MATERIALES Y EQUIPOS:

- ✓ Equipo Multimedia
- ✓ Computadoras
- ✓ Docentes capacitadores.

#### 6.2. PRESUPUESTO:

- |              |                     |                     |
|--------------|---------------------|---------------------|
| ✓ Viáticos   | S/. 1 000,00        |                     |
| ✓ Papel      | S/. 500,00          |                     |
| ✓ Plumones   | S/. 20,00           |                     |
| ✓ Honorarios | S/. <u>2 480,00</u> | <b>S/. 4 000,00</b> |

## PROYECTO N° 03

### I. DENOMINACIÓN:

#### **DEBEMOS CONCRETAR EL EQUIPAMIENTO DE TALLERES, LABORATORIOS, AUDITORIO Y AULAS**

La infraestructura y el equipamiento de la institución con ambientes y los medios necesarios, para una formación integral, constituyen elementos o ingredientes altamente importantes para el logro de personas preparadas mental y físicamente, que los haga aptos para su contribución al desarrollo de la región y el país.

### II. OBJETIVOS:

- 2.1. Mejorar los servicios a estudiantes en las esferas que coadyuve a su formación integral.
- 2.2. Lograr el mejoramiento, ampliación y equipamiento de la infraestructura, para el logro de una formación de calidad y la promoción de la innovación en docentes y alumnos

### III. RESPONSABLE:

Equipo Directivo y comisiones de trabajo.

### IV. INDICADORES DE ÉXITO:

- ✓ Incremento progresivo de la calidad de la formación en los próximos 5 años.
- ✓ Mayor interés de directivos, jerárquicos, docentes y alumnos, por la innovación.

### V. ESTRATEGIAS:

- 5.1. Realizar presupuestos comparativos para construcciones de ambientes y equipamiento.
- 5.2. Formar una comisión especial para evaluar presupuestos y emisión de informe.
- 5.3. Sensibilizar a alumnos, la empresa privada, a autoridades locales y regionales para el apoyo en la realización del proyecto.
- 5.4. Comprometer no menos el 30% del presupuesto anual de ingresos para la realización del proyecto.
- 5.5. Realizar actividades para la captación de fondos.

### VI. RECURSOS NECESARIOS:

- |                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| ✓ Honorarios Profesionales: | S/. 6 000,00  |
| ✓ Recursos Materiales:      | S/. 60 000,00 |
| ✓ Total:                    | S/. 66 000,00 |

## PROYECTO N° 04

### I. DENOMINACIÓN:

#### **DEBEMOS REALIZAR PROYECTOS DE INNOVACIÓN PRODUCTIVOS E INVESTIGACIÓN**

“El futuro no puede ser objeto de resignada contemplación, el futuro hay que crearlo”; porque, de lo contrario, sólo estaremos formando personas repetitivas, dependientes y sin ventajas para competir en un mercado con una alta tendencia a la búsqueda de sujetos competitivos, creativos e innovadores.

### II. OBJETIVOS:

- 2.1. Crear el departamento de innovaciones e investigación.
- 2.2. Destinar un porcentaje del presupuesto anual para el departamento de innovaciones e investigación (DININ)
- 2.3. Gestionar fondos para el desarrollo de proyectos de innovación e investigación.
- 2.4. Apoyar los proyectos de factibilidad de realización.
- 2.5. Estimular al personal que realiza proyectos de innovación.

### III. RESPONSABLE:

Directivos y Docentes.

### IV. INDICADORES DE ÉXITO:

- ✓ Aumento progresivo del prestigio institucional.
- ✓ Creación de por menos 4 pequeñas empresas productivas en los próximos 5 años.
- ✓ Contribución al desarrollo local y regional con propuestas innovadoras.

### V. ESTRATEGIAS:

- 5.1. Sensibilizar a autoridades, empresarios y ONGs, sobre la importancia de la innovación en la creación de futuro.
- 5.2. Comprometer el apoyo de gobierno local, regional, ONGs y empresarios en el desarrollo de la innovación.
- 5.3. Difundir las innovaciones y estimular la creatividad.

### VI. RECURSOS NECESARIOS:

- ✓ Recursos Materiales: S/. 2 000, 00
- ✓ Trabajo de Campo: S/. 3 000, 00
- ✓ Viáticos: S/. 2 000, 00
- ✓ Otros: S/. 3 000, 00      **S/. 10 000, 00**

## PROYECTO N° 05

### I. DENOMINACIÓN: **NECESITAMOS INCENTIVAR, REALIZAR Y PUBLICAR PRODUCCIÓN INTELLECTUAL**

El hombre es un ser eminentemente social, actúa en el grupo y para subsistir debe adaptarse a la comunidad grupal de la que forma parte y, en ese proceso de adaptación superior, la producción intelectual, es un medio de expresar cultura, sentimientos, ideas políticas, sociales, económicas y religiosas; que lo vinculen a gran parte de sociedad e influir sobre ella.

### II. OBJETIVOS:

- ✓ Coadyuvar y estimular la producción intelectual en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.
- ✓ Publicar la creación intelectual y proyectos innovadores.

### III. RESPONSABLE:

Directivos, docentes y administrativos.

### IV. INDICADORES DE ÉXITO:

- ✓ Realización de 5 publicaciones, por año, como mínimo.
- ✓ Presentación de no menos, de 3 publicaciones anuales.
- ✓ Incremento del prestigio institucional.
- ✓ Presencia de la institución en la cultura local, regional y nacional.

### V. ESTRATEGIAS:

- ✓ Implementar un centro de impresiones y publicaciones.
- ✓ Asignar un porcentaje del presupuesto anual, para apoyo a la producción intelectual.
- ✓ Gestionar apoyo de la empresa privada para la publicación de la producción intelectual.
- ✓ Sensibilizar a la comunidad educativa, a la publicación de su creación intelectual.

### VI. RECURSOS NECESARIOS:

- ✓ Recursos Materiales: S/. 1 000, 00
- ✓ Otros: S/. 4 000, 00
- ✓ Total: S/. 5 000,00

## PROYECTO N° 06

### I. DENOMINACIÓN:

#### **NECESITAMOS CREAR UN CENTRO DE PRODUCCIÓN**

La educación debe estar vinculada con la producción en todos sus aspectos y que el futuro egresado participe ampliamente en la planificación y desarrollo de proyectos colectivos para lo que se hace urgente necesidad de crear en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc un centro de Producción que coadyuve e incentive la presentación y puesta en marcha de proyectos productivos.

### II. OBJETIVOS:

- ✓ Creación del centro de producción de Bienes y Servicios (CEPROBIS).
- ✓ Destinar un porcentaje del presupuesto anual, para la operativización del CEPROBIS.
- ✓ Incentivar la formación profesional productiva.

### III. RESPONSABLE:

Personal Directivo, docente y administrativo.

### IV. INDICADORES DE ÉXITO:

- ✓ Cultura empresarial en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.
- ✓ Exposición de la producción de bienes y servicios.
- ✓ Formación de personas competentes y competitivas.
- ✓ Formación de personas con vocación empresarial.

### V. ESTRATEGIAS:

- ✓ Capacitar a directivos, jerárquicos y docentes en proceso productivos.
- ✓ Realizar proyectos productivos por carrera profesional.
- ✓ Estimular e incentivar la producción asociativa y participativa.

### VI. RECURSOS NECESARIOS:

- ✓ Recursos Materiales: S/. 1 000, 00
- ✓ Equipos: S/. 2 000, 00
- ✓ Maquinaria: S/. 2 000, 00
- ✓ Otros: S/. 1 000, 00      **S/. 6 000, 00**

## PROYECTO N° 07

### I. DENOMINACIÓN:

#### **NECESITAMOS DIVERSIFICAR EL CURRÍCULO**

Diversificar el currículo para promover la formación de calidad con valores y con perspectiva competitiva, que responda a las características y demandas locales y regionales en el marco de la descentralización y el mejoramiento de la calidad de vida es una constante en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.

### II. OBJETIVOS:

- ✓ Diversificar el currículo (operacionalizar el PCIE) de acuerdo a la visión institucional.

### III. RESPONSABLE:

Personal Directivo y docente.

### IV. INDICADORES DE ÉXITO:

- ✓ Currículo acorde a la realidad Regional y Local
- ✓ Currículo basado en competencias y valores de validez universal.
- ✓ Aumento de la competencia productiva por nivel educativo (primaria y secundaria).
- ✓ PCIE original y acorde con el PEI.

### V. ESTRATEGIAS:

- ✓ Actualizar y diversificar el PCIE en el IESP “David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc.
- ✓ Conformar el equipo responsable de la diversificación curricular y de la propuesta curricular institucional.
- ✓ Brindar las facilidades al equipo responsable.
- ✓ Implementar consolidar y difundir la propuesta curricular.

### VI. RECURSOS NECESARIOS:

- ✓ Recursos Materiales: S/. 50,00
- ✓ Otros: S/. 150,00      S/. 200,00

## V. MONITOREO

### a. MONITOREO DEL PLAN:

#### INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN:

- ✓ ¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional?
- ✓ ¿Cuáles son los logros del proceso?
- ✓ Los indicadores de gestión deben estar orientados a apoyarnos en la verificación del logro de los objetivos.

a) **ÍNDICE DE GESTIÓN = Resultados Alcanzados / Resultados Esperados**

### b) EFICACIA:

$$\text{Satisfacción del Cliente o Usuario} = \frac{\text{Total de Clientes o Usuarios Satisfechos}}{\text{Total de Clientes o Usuarios Atendidos}}$$

$$\text{Satisfacción del Alumnos} = \frac{\text{Total de alumnos satisfechos (n)} \times 100}{\text{Total de alumnos Atendidos (X)}}$$

$$\text{Disponibilidad de Equipos} = \frac{\text{Horas, Equipos de disponibilidad efectiva} \times 100}{\text{Total de Horas, Equipos de disponibilidad efectiva}}$$

c) EFICIENCIA:

$$\text{HORAS TRABAJADOR} = \frac{\text{Horas Trabajador Ejecutadas (n)}}{\text{Horas Trabajador Programadas (x)}} \times 100$$

$$\text{HORAS PROFESOR} = \frac{\text{Horas Profesor Ejecutadas (n)}}{\text{Horas Profesor Programadas (x)}} \times 100$$

d) EFECTIVIDAD:

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{\text{Eficacia x Eficiencia}}{100}$$

## VIII. REFERENCIAS

- Alvarado, R. (1999). *Gestión escolar para el nuevo milenio*. Lima: CESAN.
- Betancourt, J. (2012). *Gestión estratégica, navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales*. 4ta. Edición. Caracas: Ediciones Porlamar.
- Borea, R. (2012). *Naturaleza social de las organizaciones*. 2da. Edición. Santiago de Chile: Editorial Los Andes.
- Drucker, P. (1985). “*La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*”, Buenos Aires: Editorial El Ateneo
- Dodolen, G. (2014). *Dinámica e inercia organizacional*. Madrid: Vexter S.A.
- Drucker, P. (1995). *Gestión en un tiempo de gran cambio*. Bronx D.F. New York.
- Elera, R. (2010). *Administración y gestión educativa*. Lima: Aula abierta.
- Esquivel, R. (2003). *Establecimiento del clima organizacional en entidades de educación pública y privada*. México: Paidós.
- Hernández, C.; Fernández, M. y Baptista, C. (2014). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Fernández, M. (2014). *Modelo de comportamiento de la organización virtual. Una aplicación empírica a los sistemas de franquicia*. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/mfm/>
- Ferrer, T. y Gálvez, R. (2008). *Gestión institucional para el siglo XXI*. Bogotá: Torre Alta Ediciones.
- Ferrer, R. (2013). *Calidad y excelencia de la gestión educativa*. Buenos Aires: Educación Siglo XXI.
- Fonseca, T. (2010). *Desarrollo de la gestión institucional*. Bogotá: Lemusa.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004), “*Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos Intangibles en Resultados Tangibles*”. Barcelona: Editorial Gestión 2000
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Addison - Wesley Iberoamericana.
- Marcelo, W.; Cojal, B. (2002). *Gestión Educativa*. Chiclayo: Ed. Industrial Peruana SAC

- Marcelo, W. y Cojal, B. (2010). *Gestión educativa*. Lambayeque: Facultad de Ciencias Histórico sociales y Educación (FACSHE). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Martínez, E. (2012). *Clima organizacional democrático en una entidad educativa de nivel superior tecnológico de Tumbes*. Tesis para optar el grado de magíster en administración. Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes.
- Medina R., R. (2011). *Fuentes fundamentales de conflictos en las organizaciones escolares*. 4ta. Edición. Madrid: Ed. Narcea.
- Ministerio de Educación (2017). *Organización democrática institucional*. Programa de Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Lima: Directivos Educan.
- Nieves, F. (2011). *Desempeño docente y cultura democrática en el Liceo "Agustín Codazz" de Maracay, Estado Aragua*. Tesis para optar la maestría en gestión organizacional. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Olivares, R. (2013). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia laboral del centro superior SENATI de Trujillo, 2013*. Tesis para optar el grado de Doctor en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Reddin, M. (2012). *Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad en una escuela superior de Buenos Aires, Argentina*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración de Empresas. Universidad De La Plata. La Plata.
- Reyes, J. (2014). *Sociedades que se transforman*. Bogotá: Esculapio Editores.
- Ruiz, G. (2009). Gestión institucional: conceptos introductorios. *Educación*, cd 24. Buenos Aires: Ministerio de Educación. Recuperado de:  
[http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD24/docentes/gestion%20institucional/conceptos\\_introductorios/conceptos-introductorios.html](http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD24/docentes/gestion%20institucional/conceptos_introductorios/conceptos-introductorios.html)
- Rodríguez, F. (1999). *Fundamentos de las relaciones humanas en la organización*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Sovero, R. (2007). *Conceptos de administración y gestión educativa*. Trujillo: Razón.
- Tabaré, A. (2011). *Distribución del conocimiento escolar: Clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina*. Tesis para optar el grado de maestría en educación. Universidad Autónoma de México. México D.F.
- Torrego, V. (2013). *Un nuevo marco educativo para la gestión de los conflictos de convivencia desde una perspectiva de centro con buen clima organizacional*. Tesis para optar el grado de Doctor en Gestión de Empresas. Universidad de Madrid.

Torres, J. (2006). *Globalización e interdisciplinariedad: El currículum integrado*. 5ta. Edición. Madrid: Morata.

Torres, T. (2016). *Organizaciones y mundo globalizado*. Buenos Aires: Gestión y Empresa.

**ANEXO 1**

## ESCALA VALORATIVA DE CULTURA DEMOCRÁTICA INSTITUCIONAL EN UN IESP

Esta escala es anónima, por lo que se le pide contestar con veracidad a los indicadores según le parezca:

Gracias.

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN		
		BUENO	REGULAR	BAJO
1	¿Cómo percibe la transparencia de la información?			
2	¿Cómo percibe la participación de los estamentos institucionales?			
3	¿Cómo percibe el acceso a la información?			
4	¿Percibe que el IESP cuenta con normas y procedimientos como guías de trabajo?			
5	¿Percibe ud. que el IESP tiene una organización que fomenta y promueve la comunicación?			
6	¿Percibe ud. que el IESP cuenta con objetivos del trabajo claramente definidos?			
7	¿Percibe ud. que en el IESP los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?			
8	¿Cómo percibe la cooperación con los compañeros de trabajo?			
9	¿Cómo percibe la capacitación docente?			
10	¿Cómo percibe la capacitación a administrativos?			
11	¿Cómo percibe el compromiso laboral?			
12	¿Percibe ud. que la organización en el IESP es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?			
13	¿Tiene ud. conocimiento de la visión, misión y valores en la organización?			
14	¿Percibe ud. que los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal?			
15	¿Percibe ud. que los trabajadores están comprometidos con la organización?			
16	¿Percibe ud. que se cumplen las actividades laborales?			
17	¿Percibe ud. que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?			
18	¿Percibe ud. que cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización?			
19	¿Percibe ud. se cuenta con objetivos de trabajo retadores?			
20	¿Percibe ud. que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?			
21	¿Se siente ud. comprometido con el éxito de la organización?			
22	¿Percibe ud. que existen oportunidades de progresar en la organización?			
23	¿Percibe ud. que las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal?			

24	¿Percibe ud. que se cumple con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?			
25	¿Percibe ud. que los jefes promueven la capacitación que se necesita?			
26	¿Percibe ud. que la Organización promueve el desarrollo del personal?			
27	¿Percibe ud. que el jefe se interesa por el éxito de sus empleados?			
28	¿Percibe ud. que se valora los altos niveles de desempeño?			
29	¿Percibe ud. que se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo?			
30	¿Percibe ud. que en la organización, se afrontan y superan los obstáculos?			
31	¿Percibe ud. que se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?			

**OBSERVACIONES:**

## Anexo 2

### FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN UN IESP

Esta ficha es anónima, por lo que se le pide contestar con veracidad a los indicadores según le parezca:

¿Cómo aprecia ud. las siguientes acciones en el IESP David Sánchez Infante?

Gracias.

N°	ÍTEMS	Valores de observación				
		Muy adecuado	Adecuado	Regularmente adecuado	Escasamente adecuado	No adecuado
1	¿Cómo se orienta y promueve el mejoramiento?					
2	¿Cómo se cumple la visión / misión?					
3	¿Cómo se establecen canales de comunicación abierta y transparente?					
4	¿Cómo se divide el trabajo / asignar funciones y responsabilidades?					
5	¿Cómo se rediseña / adecúa / mejora la oferta curricular?					
6	¿Cómo se redefine la formación profesional?					
7	¿Cómo se apoya la gestión de los procesos?					
8	¿Cómo es la administración de los recursos humanos?					
9	¿Cómo es la administración de los recursos materiales?					
10	¿Cómo es la administración de los recursos financieros?					
11	¿Cómo son las relaciones inter institucionales?					
12	¿Cómo se da la evaluación externa?					

**OBSERVACIONES:**

**Tabla 1**  
 Matriz de validación de contenido  
 TÍTULO DE LA TESIS: Gestión estratégica y cultura democrática institucional, Instituto Superior Pedagógico "David Sánchez Infante", San Pedro de Lloca, 2017.

VARIABLE: CULTURA DEMOCRÁTICA INSTITUCIONAL		DIMENSIÓN: COMUNICACION ASERTIVA	ITEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDOS										OBSERVACIONES
				Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión		
				A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Transparencia de la información		¿Cómo percibe la transparencia de la información?	✓		✓		✓		✓		✓			
Participación de los estamentos institucionales		¿Cómo percibe la participación de los estamentos institucionales?	✓		✓		✓		✓		✓			
Acceso a la información		¿Cómo percibe el acceso a la información?	✓		✓		✓		✓		✓			
Contar con normas y procedimientos como guías de trabajo.		¿Percibe que el IESP cuenta con normas y procedimientos como guías de trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓			
Tener una organización que fomente y promueve la comunicación.		¿Percibe ud. que el IESP tiene una organización que fomente y promueve la comunicación?	✓		✓		✓		✓		✓			
Contar con objetivos del trabajo claramente definidos.		¿Percibe ud. que el IESP cuenta con objetivos del trabajo claramente definidos?	✓		✓		✓		✓		✓			
Comprobar que los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.		¿Percibe ud. que en el IESP los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?	✓		✓		✓		✓		✓			
DIMENSIÓN: IDENTIDAD INSTITUCIONAL														
Cooperar con los compañeros de trabajo.		¿Cómo percibe la cooperación con los compañeros de trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓			
Capacitación docente		¿Cómo percibe la capacitación docente?	✓		✓		✓		✓		✓			

Capacitación a administrativos	¿Cómo percibe la capacitación a administrativos?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Compromiso laboral	¿Cómo percibe el compromiso laboral?									
DIMENSIÓN: INVOLUCRAMIENTO LABORAL										
Percibir que en la organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	¿Percibe ud. que la organización en el IESP es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Conocimiento de la visión, misión y valores en la Organización.	¿Tiene ud. conocimiento de la visión, misión y valores en la organización?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Percibir que los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	¿Percibe ud. que los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Trabajadores están comprometidos con la Organización.	¿Percibe ud. que los trabajadores están comprometidos con la organización?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Cumplir con las actividades laborales.	¿Percibe ud. que se cumplen las actividades laborales?									
Percibir que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	¿Percibe ud. que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Percibir que cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.	¿Percibe ud. que cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Contar con objetivos de trabajo retadores.	¿Percibe ud. se cuenta con objetivos de trabajo retadores?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Percibir que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	¿Percibe ud. que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

Sentirse comprometido con el éxito de la Organización	¿Se siente ud comprometido con el éxito de la organización?										
<b>DIMENSION: RELACIONES INTERPERSONALES</b>											
Percebir que existen oportunidades de progresar en la Organización.	¿Percebe ud. que existen oportunidades de progresar en la organización?										
Percebir que las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	¿Percebe ud. que las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal?										
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	¿Percebe ud. que se cumple con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?										
Percebir que los jefes promueven la capacitación que se necesita.	¿Percebe ud. que los jefes promueven la capacitación que se necesita?										
Percebir que la Organización promueve el desarrollo del personal.	¿Percebe ud. que la Organización promueve el desarrollo del personal?										
Percebir que el jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	¿Percebe ud. que el jefe se interesa por el éxito de sus empleados?										
Percebir que se valora los altos niveles de desempeño.	¿Percebe ud. que se valora los altos niveles de desempeño?										
Recibir preparación necesaria para realizar el trabajo.	¿Percebe ud. que se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo?										
Percebir que, en la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.	¿Percebe ud. que en la organización, se afrontan y superan los obstáculos?										
Percebir que se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	¿Percebe ud. que se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?										

**DATOS DEL EXPERTO**

APellidos y Nombres	Torres Velásquez Auré I solina		DNI	17947175
DIRECCIÓN DOMICILIARIA	José Crespo # 1450 El Porvenir - Trujillo		TELÉFONO DOMICILIO	400740
TÍTULO PROFESIONAL / ESPECIALIDAD	Licenciado en educación Idiomas - Inglés		TELÉFONO CELULAR	949771750
GRADO ACADÉMICO	Maestría en educación.			
MECIÓN	Tutoría y Orientación Educativa.			
FIRMA	 ..... Mg. Auré I. Torres Velásquez		LUGAR Y FECHA	San Pedro de Lloc 1 de diciembre 2017

**Tabla 2**  
Matriz de validación de contenido

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión estratégica y cultura democrática institucional, Instituto Superior Pedagógico "David Sánchez Infante", San Pedro de Lloc, 2017.

VARIABLE: GESTIÓN ESTRATÉGICA		CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDOS												OBSERVACIONES	
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN	INDICADORES	ITEMS	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión				
			A	B	A	B	A	B	A	B	A	B			
DIMENSIÓN: PROCESO PEDAGÓGICO	Orientar y promover mejoramiento	¿Cómo se orienta y promueve el mejoramiento?	X		X		X		X		X				
	Cumplir visión / misión	¿Cómo se cumple la visión / misión?	X		X		X		X		X				
	Establecer canales de comunicación abierta y transparente	¿Cómo se establecen canales de comunicación abierta y transparente?	X		X		X		X		X				
	Dividir el trabajo / asignar responsabilidades	¿Cómo se divide el trabajo / asignar funciones y responsabilidades?	X		X		X		X		X				
	Rediseñar / adecuar / mejorar la oferta curricular	¿Cómo se rediseña / adecua / mejora la oferta curricular?	X		X		X		X		X				
DIMENSIÓN: CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Redefinir la formación profesional	¿Cómo se redefine la formación profesional?	X		X		X		X		X				
	Apoyar la gestión de los procesos	¿Cómo se apoya la gestión de los procesos?	X		X		X		X		X				
	Administrar los recursos humanos	¿Cómo es la administración de los recursos humanos?	X		X		X		X		X				
	Administrar los recursos materiales	¿Cómo es la administración de los recursos materiales?	X		X		X		X		X				
	Administrar los recursos financieros	¿Cómo es la administración de los recursos financieros?	X		X		X		X		X				

DIMENSIÓN: RELACION CON LA COMUNIDAD									
Relaciones Institucionales	Inter	¿Cómo son relaciones institucionales?	Inter						
Evaluación externa		¿Cómo se da la evaluación externa?	X		X		X		X

**DATOS DEL EXPERTO**

APELLIDOS Y NOMBRES	DIRECCIÓN DOMICILIARIA	TÍTULO PROFESIONAL / ESPECIALIDAD	GRADO ACADÉMICO	MENCION	FIRMA	DNI	TELÉFONO DOMICILIO	TELÉFONO CELULAR	LUGAR Y FECHA
Torres Velásquez Aurè Isolima	Sosé Crespo # 1450 El Porvenir - Trujillo	Licenciada en Educación. Idiomas - Ingles	Maestría en Educación.	Tutoría y Orientación		17947175	400740	949771750	Educacional / San Pedro de Lloc 1 de diciembre 2017

Mg. Aurè I. Torres Velásquez

**Tabla 1**  
 Matriz de validación de contenido

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión estratégica y cultura democrática institucional, Instituto Superior Pedagógico "David Sánchez Infante", San Pedro de Lloc, 2017.

VARIABLE: CULTURA DEMOCRÁTICA INSTITUCIONAL		CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDOS												OBSERVACIONES
INDICADORES	ITEMS	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión				
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B			
Transparencia de la información	¿Cómo percibe la transparencia de la información?	✓		✓		✓		✓		✓				
Participación de los estamentos institucionales	¿Cómo percibe la participación de los estamentos institucionales?	✓		✓		✓		✓		✓				
Acceso a la información	¿Cómo percibe el acceso a la información?	✓		✓		✓		✓		✓				
Contar con normas y procedimientos como guías de trabajo.	¿Percibe que el IESP cuenta con normas y procedimientos como guías de trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓				
Tener una organización que fomente y promueve la comunicación.	¿Percibe ud. que el IESP tiene una organización que fomenta y promueve la comunicación?	✓		✓		✓		✓		✓				
Contar con objetivos del trabajo claramente definidos.	¿Percibe ud. que el IESP cuenta con objetivos del trabajo claramente definidos?	✓		✓		✓		✓		✓				
Comprobar que los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	¿Percibe ud. que en el IESP los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?	✓		✓		✓		✓		✓				
<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>														
Cooperar con los compañeros de trabajo.	¿Cómo percibe la cooperación con los compañeros de trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓				
Capacitación docente	¿Cómo percibe la capacitación docente?	✓		✓		✓		✓		✓				

Capacitación a administrativos	¿Cómo percibe la capacitación administrativos?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Compromiso laboral	¿Cómo percibe el compromiso laboral?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>DIMENSIÓN: INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>									
Percibir que en la organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	¿Percibe ud. que la organización en el IESP es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conocimiento de la visión, misión y valores en la Organización.	¿Tiene ud. conocimiento de la visión, misión y valores en la organización?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percibir que los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	¿Percibe ud. que los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Trabajadores están comprometidos con la Organización.	¿Percibe ud. que los trabajadores están comprometidos con la organización?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cumplir con las actividades laborales.	¿Percibe ud. que se cumplen las actividades laborales?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percibir que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	¿Percibe ud. que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percibir que cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.	¿Percibe ud. que cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contar con objetivos de trabajo retadores.	¿Percibe ud. se cuenta con objetivos de trabajo retadores?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percibir que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	¿Percibe ud. que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

<p>Sentirse comprometido con el éxito de la Organización.</p>	<p>¿Se siente ud. comprometido con el éxito de la organización?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<b>DIMENSION: RELACIONES INTERPERSONALES</b>										
<p>Percebir que existen oportunidades de progresar en la Organización.</p>	<p>¿Percebe ud. que existen oportunidades de progresar en la organización?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Percebir que las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.</p>	<p>¿Percebe ud. que las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.</p>	<p>¿Percebe ud. que se cumple con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Percebir que los jefes promueven la capacitación que se necesita.</p>	<p>¿Percebe ud. que los jefes promueven la capacitación que se necesita?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Percebir que la Organización promueve el desarrollo del personal.</p>	<p>¿Percebe ud. que la Organización promueve el desarrollo del personal?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Percebir que el jefe se interesa por el éxito de sus empleados.</p>	<p>¿Percebe ud. que el jefe se interesa por el éxito de sus empleados?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Percebir que se valora los altos niveles de desempeño.</p>	<p>¿Percebe ud. que se valora los altos niveles de desempeño?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Recibir preparación necesaria para realizar el trabajo.</p>	<p>¿Percebe ud. que se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Percebir que, en la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.</p>	<p>¿Percebe ud. que en la organización, se afrontan y superan los obstáculos?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Percebir que se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.</p>	<p>¿Percebe ud. que se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>								

DIRECCIÓN DOMICILIARIA	CORONADO MAYOS CARLOS MARTIN		TELÉFONO DOMICILIO	19331745
TÍTULO PROFESIONAL / ESPECIALIDAD	AV. E-28. GONZALEZ CADENA Nº 2086 - CHEPEN		TELÉFONO CELULAR	94 85 81 7 86
GRADO ACADÉMICO	MAGISTER			
MENCIÓN	Administración de I.E y Tics			
FIRMA			LUGAR Y FECHA	Chepen, 30/11/2017

**Tabla 2**  
 Matriz de validación de contenido

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión estratégica y cultura democrática institucional, Instituto Superior Pedagógico "David Sánchez Infante", San Pedro de Lloc, 2017.

VARIABLE: GESTIÓN ESTRATÉGICA												
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN												
INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDOS										OBSERVACIONES
		Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Orientar y promover mejoramiento	¿Cómo se orienta y promueve el mejoramiento?	✓		✓		✓		✓		✓		
Cumplir visión / misión	¿Cómo se cumple la visión / misión?	✓		✓		✓		✓		✓		
Establecer canales de comunicación abierta y transparente	¿Cómo se establecen canales de comunicación abierta y transparente?	✓		✓		✓		✓		✓		
Dividir el trabajo / asignar funciones y responsabilidades	¿Cómo se divide el trabajo / asignar funciones y responsabilidades?	✓		✓		✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN: PROCESO PEDAGÓGICO</b>												
Rediseñar / adecuar / mejorar la oferta curricular	¿Cómo se rediseña / adecua / mejora la oferta curricular?	✓		✓		✓		✓		✓		
Redefinir la formación profesional	¿Cómo se redefine la formación profesional?	✓		✓		✓		✓		✓		
Apoyar la gestión de los procesos	¿Cómo se apoya la gestión de los procesos?	✓		✓		✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN: CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>												
Administrar los recursos humanos	¿Cómo es la administración de los recursos humanos?	✓		✓		✓		✓		✓		
Administrar los recursos materiales	¿Cómo es la administración de los recursos materiales?	✓		✓		✓		✓		✓		
Administrar los recursos financieros	¿Cómo es la administración de los recursos financieros?	✓		✓		✓		✓		✓		

DIMENSIÓN: RELACIÓN CON LA COMUNIDAD									
Relaciones Institucionales	Inter	¿Cómo son relaciones institucionales?	Inter	las Inter	Inter	Inter	Inter	Inter	Inter
Evaluación externa		¿Cómo se da la evaluación externa?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**DATOS DEL EXPERTO**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	CORONADO HOYOS CARLOS MARTIN		<b>DNI</b>	1933/745
<b>DIRECCIÓN DOMICILIARIA</b>	AV. EZQ. GONZALES CAICEDA N° 2088 - CHEPEN		<b>TELÉFONO DOMICILIO</b>	—
<b>TÍTULO PROFESIONAL / ESPECIALIDAD</b>	PROFESOR DE COMPUTACION e INFORMÁTICA		<b>TELÉFONO CELULAR</b>	94 8581786
<b>GRADO ACADÉMICO</b>	Magister			
<b>MENCIÓN</b>	Administración en K.E y TICs			
<b>FIRMA</b>			<b>LUGAR Y FECHA</b>	Chepen, 30/11/2014

**Tabla 1**  
 Matriz de validación de contenido

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión estratégica y cultura democrática institucional, Instituto Superior Pedagógico "David Sánchez Infante", San Pedro de Lloc, 2017.

VARIABLE: CULTURA DEMOCRÁTICA INSTITUCIONAL		ITEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDOS								OBSERVACIONES		
			Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación			Comprensión	
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ASERTIVA		INDICADORES	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Transparencia de la información			¿Cómo percibe la transparencia de la información?	✓		✓		✓		✓		✓	
Participación de los estamentos institucionales		¿Cómo percibe la participación de los estamentos institucionales?	✓		✓		✓		✓		✓		
Acceso a la información		¿Cómo percibe el acceso a la información?	✓		✓		✓		✓		✓		
Contar con normas y procedimientos como guías de trabajo.		¿Percibe que el IESP cuenta con normas y procedimientos como guías de trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓		
Tener una organización que fomente y promueve la comunicación.		¿Percibe ud. que el IESP tiene una organización que fomente y promueve la comunicación?	✓		✓		✓		✓		✓		
Contar con objetivos del trabajo claramente definidos.		¿Percibe ud. que el IESP cuenta con objetivos del trabajo claramente definidos?	✓		✓		✓		✓		✓		
Comprobar que los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.		¿Percibe ud. que en el IESP los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?	✓		✓		✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: IDENTIDAD INSTITUCIONAL													
Cooperar con los compañeros de trabajo.		¿Cómo percibe la cooperación con los compañeros de trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓		
Capacitación docente		¿Cómo percibe la capacitación docente?	✓		✓		✓		✓		✓		

Capacitación a administrativos	¿Cómo percibe la capacitación a administrativos?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Compromiso laboral	¿Cómo percibe el compromiso laboral?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DIMENSIÓN: INVOLUCRAMIENTO LABORAL																			
Percibir que en la organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	¿Percibe ud. que la organización en el IESP es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Conocimiento de la visión, misión y valores en la Organización.	¿Tiene ud. conocimiento de la visión, misión y valores en la organización?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Percibir que los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	¿Percibe ud. que los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Trabajadores están comprometidos con la Organización.	¿Percibe ud. que los trabajadores están comprometidos con la organización?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Cumplir con las actividades laborales.	¿Percibe ud. que se cumplen las actividades laborales?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Percibir que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	¿Percibe ud. que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Percibir que cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.	¿Percibe ud. que cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Contar con objetivos de trabajo claros.	¿Percibe ud. se cuenta con objetivos de trabajo claros?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Percibir que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	¿Percibe ud. que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

Sentirse comprometido con el éxito de la Organización.	¿Se sienta ud. comprometido con el éxito de la organización?															
<b>DIMENSION: RELACIONES INTERPERSONALES</b>																
Percebir que existen oportunidades de progresar en la Organización.	¿Percebe ud. que existen oportunidades de progresar en la organización?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percebir que las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	¿Percebe ud. que las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	¿Percebe ud. que se cumple con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percebir que los jefes promueven la capacitación que se necesita.	¿Percebe ud. que los jefes promueven la capacitación que se necesita?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percebir que la Organización promueve el desarrollo del personal.	¿Percebe ud. que la Organización promueve el desarrollo del personal?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percebir que el jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	¿Percebe ud. que el jefe se interesa por el éxito de sus empleados?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percebir que se valora los altos niveles de desempeño.	¿Percebe ud. que se valora los altos niveles de desempeño?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recibir preparación necesaria para realizar el trabajo.	¿Percebe ud. que se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percebir que, en la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.	¿Percebe ud. que en la Organización, se afrontan y superan los obstáculos?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percebir que se promueve la generación de ideas creativas innovadoras.	¿Percebe ud. que se promueve la generación de ideas creativas innovadoras?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

APPELLIDOS Y NUMBRES	ESPINOZA RIVAS YULIWA MAGALI		UNI	19321482
DIRECCIÓN DOMICILIARIA			TELÉFONO DOMICILIO	Jr. San Miguel #424 Chepén
TÍTULO PROFESIONAL / ESPECIALIDAD	LICENCIADA ESP. MATEMÁTICA		TELÉFONO CELULAR	966813187
GRADO ACADÉMICO	Magister			
MENCION	Administración en la Educación			
FIRMA			LUGAR Y FECHA	01 de diciembre 2017

**Tabla 2**  
 Matriz de validación de contenido

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión estratégica y cultura democrática institucional, Instituto Superior Pedagógico “David Sánchez Infante”, San Pedro de Lloc, 2017.

VARIABLE: GESTIÓN ESTRATÉGICA		CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDOS												OBSERVACIONES
INDICADORES	ITEMS	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión				
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B			
Orientar y promover mejoramiento	¿Cómo se orienta y promueve el mejoramiento?	✓		✓		✓		✓		✓				
		✓		✓		✓		✓		✓				
Cumplir visión / misión	¿Cómo se cumple la visión / misión?	✓		✓		✓		✓		✓				
		✓		✓		✓		✓		✓				
Establecer canales de comunicación abierta y transparente	¿Cómo se establecen canales de comunicación abierta y transparente?	✓		✓		✓		✓		✓				
		✓		✓		✓		✓		✓				
Dividir el trabajo / asignar funciones y responsabilidades	¿Cómo se divide el trabajo / asignar funciones y responsabilidades?	✓		✓		✓		✓		✓				
		✓		✓		✓		✓		✓				
<b>DIMENSIÓN: PROCESO PEDAGÓGICO</b>														
Rediseñar / adecuar / mejorar la oferta curricular	¿Cómo se rediseña / adecúa / mejora la oferta curricular?	✓		✓		✓		✓		✓				
		✓		✓		✓		✓		✓				
Redefinir la formación profesional	¿Cómo se redefine la formación profesional?	✓		✓		✓		✓		✓				
		✓		✓		✓		✓		✓				
Apoyar la gestión de los procesos	¿Cómo se apoya la gestión de los procesos?	✓		✓		✓		✓		✓				
		✓		✓		✓		✓		✓				
<b>DIMENSIÓN: CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>														
Administrar los recursos humanos	¿Cómo es la administración de los recursos humanos?	✓		✓		✓		✓		✓				
		✓		✓		✓		✓		✓				
Administrar los recursos materiales	¿Cómo es la administración de los recursos materiales?	✓		✓		✓		✓		✓				
		✓		✓		✓		✓		✓				
Administrar los recursos financieros	¿Cómo es la administración de los recursos financieros?	✓		✓		✓		✓		✓				
		✓		✓		✓		✓		✓				

**DATOS DEL EXPERTO**

DIMENSIÓN: RELACIÓN CON LA COMUNIDAD												
Relaciones institucionales	inter	¿Cómo son relaciones institucionales?	inter	las inter								
Evaluación externa		¿Cómo se da la evaluación externa?										

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	ESPINOZA RIVAS Yulima Magali		<b>DNI</b>	19321482
<b>DIRECCIÓN DOMICILIARIA</b>			<b>TELÉFONO DOMICILIO</b>	Tr. son Miguel #424 Chilipi
<b>TÍTULO PROFESIONAL / ESPECIALIDAD</b>	Licenciada Esp. Matemática		<b>TELÉFONO CELULAR</b>	966813187
<b>GRADO ACADÉMICO</b>	Maestría			
<b>MENCION</b>	Administración en la Educación			
<b>FIRMA</b>			<b>LUGAR Y FECHA</b>	01 de Diciembre 1970



GERENCIA REGIONAL  
DE EDUCACIÓN

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO

**"DAVID SANCHEZ INFANTE"**

SAN PEDRO DE LLOC



Ley de creación del 09.02.62  
(Ley de creación)

D.S. N° 051-84-ED. del 05-12-84  
(Adecuación a Instituto)

D.S. N° 09-94-ED. del 26-05-94.  
(Autorización de Funcionamiento)

D.S.017-02-ED del 16-08-02  
(Reinscripción)

R.D. N° 132-2016- DIFOID  
(Revalidación)

**El DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO "DAVID SANCHEZ INFANTE", de San Pedro de Lloc – Pacasmayo – Región la Libertad, emite la presente:**

## CONSTANCIA

Que, el CPC. **COSME RAÚL GIL VALDIVIA**, ha ejecutado en esta sede institucional su Trabajo de Investigación para optar el grado de Magister en Gestión Pública, denominado: **"Gestión Estratégica y Cultura Democrática Institucional, Instituto Superior Pedagógico "David Sánchez Infante", de San Pedro de Lloc, 2017"** que ha consistido en la aplicación de una escala valorativa sobre el clima institucional y presentación de una propuesta de gestión estratégica.

Por lo referido, se le agradece por este valioso apoyo que redundará en el mejoramiento del logro de los objetivos institucionales.

San Pedro de Lloc, enero de 2018.



*Dr. José Elias Sandoval Ríos*

Director General del IESP "David Sánchez Infante"