



**Programa de gestión del cambio
para mejorar la gestión pedagógica**

Carlos Alberto Noriega Angeles
Marco Antonio Sevilla Gamarra
Elizabeth Dany Araujo Robles
Lida Ivonne Lima Cucho
Raúl Eduardo Reyes Ramírez
Patricia Margarita Rivera Castañeda

Programa de gestión del cambio para mejorar la gestión pedagógica

Carlos Alberto Noriega Angeles
Marco Antonio Sevilla Gamarra
Elizabeth Dany Araujo Robles
Lida Ivonne Lima Cucho
Raúl Eduardo Reyes Ramírez
Patricia Margarita Rivera Castañeda

© Carlos Alberto Noriega Angeles
Marco Antonio Sevilla Gamarra
Elizabeth Dany Araujo Robles
Lida Ivonne Lima Cucho
Raúl Eduardo Reyes Ramírez
Patricia Margarita Rivera Castañeda

Título del libro

Programa de gestión del cambio para
mejorar la gestión pedagógica

ISBN: 978-9942-33-682-8

Publicado 2022 por acuerdo con los autores.

© 2022, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Noriega, C., Sevilla, M., Araujo, E., Lima, L., Reyes, R., Rivera, P. (2023)
Programa de gestión del cambio para mejorar la gestión pedagógica.
Editorial Grupo Compás

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compás
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

Prólogo

Este libro es resultado de investigación se desarrolló con el objetivo de comprobar que la aplicación de un programa de gestión del cambio mejora la gestión pedagógica en la I.E. N°80036 San Martín de Porres, La Esperanza – 2015, la cual, según el tipo de estudio fue aplicada, por su naturaleza fue cuantitativa, por su alcance temporal fue transversal, por su orientación fue de comprobación y por su profundidad fue experimental; estructurada con un diseño de estudio cuasi experimental aplicando un pre y post test, a través de la técnica de la encuesta con un cuestionario como instrumento, conformado por 07 dimensiones de gestión pedagógica: cualidades personales, relaciones interpersonales, la construcción del currículo, la diversificación curricular, la programación curricular, desarrollo e investigación y la participación de los padres familia. Se trabajó con una población censal de 65 colaboradores de la I.E. dividida en dos grupos (control y experimental) con las mismas características, habiéndose aplicado un programa de gestión de cambio conformada con 22 sesiones de aprendizaje enmarcada en los 8 pasos de John Kotter normada en el D.S. N° 004-20013-PCM. Para ello, se empleó un instrumento confiable y debidamente validado, habiéndose procesado la información a través del software de estadística para ciencias sociales SPSSV23, presentando los resultados en tablas y figuras estadísticas. Los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario pre test de gestión pedagógica en el grupo experimental (33 colaboradores) de la I.E. N° 80036 San Martín de Porres – La Esperanza; nos permitió identificar que el 90.91% (30 colaboradores) presentan un nivel regular y el 9.09% (3 colaboradores) presentan un nivel bueno. Posteriormente; habiendo aplicado el programa de gestión del cambio, se administró el post test al grupo experimental, logrando mejorar al 100% (33 colaboradores) a un nivel bueno. Utilizando la prueba t de student para muestra relacionada (posttest y pretest del

grupo experimental) con una confianza del 95%, las medias de la gestión pedagógica son significativamente diferentes, esto se valida cuando $t = 24.149 > 1.99$ y $\text{Sig.} = 0.000 < P\text{-Valor} = 0.010$, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis de investigación H_i . Esto significa que el programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza – 2015.

El primero es la introducción, en la que se presentan los antecedentes, la justificación epistemológica, su conveniencia, su relevancia social, sus implicancias prácticas, su valor teórico, su utilidad metodológica y justificación legal, el marco teórico; asimismo el problema de investigación, hipótesis y objetivos propuestos, presenta el marco metodológico que contiene las variables, la operacionalización de éstas, la metodología aplicada para el desarrollo del trabajo de investigación; siendo el tipo de estudio el experimental y el diseño de investigación cuasi experimental. Se tomó una muestra de 65 docentes de la Institución Educativa N° 80036 San Martín de Porres. El instrumento de recolección de datos es cuestionario. Así mismo los métodos de análisis de datos que se usaron fueron la estadística descriptiva e inferencial.

Para fundamentar y darle consistencia al presente estudio se ha realizado la búsqueda de antecedentes a nivel internacional, nacional y regional; en donde como antecedentes internacionales tenemos a Rojas, M. & Díaz, S. (2011), "*Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá*". Universidad Católica de Colombia. Artículo de investigación. El objetivo de esta investigación fue encontrar la relación existente entre el cambio organizacional y la actitud hacia el cambio, en los trabajadores de una empresa de Bogotá. Se realizó bajo un estudio de tipo transversal correlacional, mediante la aplicación del Instrumento de Medición de Cambio (IMC) y la escala de actitudes hacia el cambio (EAC). Para ello, se tomó una muestra a 50 funcionarios y se les aplicaron los dos instrumentos. Entre los resultados obtuvo correlaciones significativas entre la variable de temor del instrumento EAC y las variables participación (integración) ($r = -.375$), comunicación ($r = -.518$), trabajo en equipo ($r = -.590$), aceptación ($r = -.369$), conocimiento de la organización ($r = -.497$), cultura de cambio ($r = -.429$), proyección y desarrollo del

cambio ($r = -.650$), nivel grupal ($r = -.579$,) del instrumento IMC. Por otro lado, se encontró una relación entre la variable cinismo del instrumento EAC y las variables adaptabilidad ($r = -.488$), participación (integración) ($r = -.538$), comunicación ($r = -.518$), trabajo en equipo ($r = -.661$), aceptación ($r = -.546$), conocimiento de la organización ($r = -.645$), cultura de cambio ($r = -.398$), gestión del cambio ($r = -.481$), proyección y desarrollo del cambio ($r = -.685$), nivel individual ($r = -.390$), nivel grupal ($r = -.667$), nivel organizacional ($r = -.599$) del IMC. Se concluye que los empleados de la organización manifestaron una actitud de favorabilidad y flexibilidad hacia el cambio. Para la descripción y análisis de los resultados, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 15, complementario a éste, se llevó a cabo el análisis descriptivo para cada una de las variables. Con el fin de elegir el análisis más apropiado entre las variables, se realizó la prueba de Kolmogorov - Smirnov, con la cual se comprobó que las variables siguen una distribución normal, mostrando una tendencia a la media; motivo por lo cual se establecen mediante el coeficiente de Pearson las correlaciones entre las variables. Partiendo del objetivo general de la investigación, el cual busca establecer la relación entre el cambio y la actitud hacia el cambio en una empresa de Bogotá. A continuación se describirán los resultados arrojados por los instrumentos de medición que fueron aplicados; la escala de medición de cambio organizacional (IMC) y la escala de actitud hacia el cambio (EAC). Los dos instrumentos fueron aplicados a 50 empleados de una empresa en Bogotá en el área comercial. A partir de la aplicación de los instrumentos se recolectó la siguiente información: el 80% (40 personas) son profesionales y el 20% (10 personas) restante son bachilleres; también se evidencia que de esta población el 52% (26 personas) de los empleados son solteros, un 32% (16 personas) casados, un 4% (2 personas) viven en unión libre y un 2% (1 persona) son separados; lo cual indica que la mayoría de los participantes son

profesionales solteros. En cuanto a la antigüedad de cargo se evidenció que un 78% (39 personas) de los participantes tienen su antigüedad en años y un 22% (11 personas) de participantes en meses, lo que indica que en esta estructura organizacional, la rotación de empleados no es muy alta. Así mismo, se identificó que la mayoría de los participantes están entre los 20 y 35 años de edad, es decir, que la fuerza de ventas de esta compañía está compuesta en su mayoría por adultos jóvenes. Respondiendo al primer objetivo específico, que buscaba describir la facilitación u obstaculización del cambio organizacional de los empleados de la empresa de Bogotá, mediante el instrumento de medición de cambio organizacional (IMC). De acuerdo con los datos obtenidos, las variables que puntuaron más bajo con respecto al promedio de las demás fueron: cultura de cambio con un promedio de 7.66%, el cual equivale al decatipo – DC - 7; resistencia al cambio con un promedio de 30.56%, el cual equivale al DC 8 y trabajo en equipo con un promedio de 22,90%, el cual corresponde a DC 8; lo cual indica, que cuando se presentan cambios dentro de la organización, se evidencia un tipo de resistencia. Esto se puede concluir ya que su promedio corresponde a un decatipo más bajo que el promedio de las 11 subvariables restantes que mide el instrumento, las cuales, corresponden todas a un DC de 10. De lo anterior se concluye, que en términos generales, todas las variables del instrumento IMC responden con favorabilidad al cambio organizacional y que si se llegase a presentar resistencia, ésta no tendría mayor efecto. El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre cambio organizacional y la actitud al cambio en empleados de una empresa de la ciudad de Bogotá. Lo arrojado en el análisis de los resultados del instrumento IMC, evidencia que de las 14 subvariables que componen este instrumento, 11 se encuentran dentro del promedio de probabilidad de llegar a presentarse en el cambio organizacional de forma favorable, mientras que las 3 variables restantes que son: cultura de cambio

con un promedio de 7.66%, ubicado en el DC 7; resistencia al cambio con un promedio de 30.56%, correspondiente al DC 8 y trabajo en equipo con un promedio de 22.90%, incluido en el DC 8, están por debajo del promedio, sin embargo, estos puntajes no son señal de ningún tipo de alarma, por lo cual se puede concluir que la mayoría de los funcionarios responden con favorabilidad al cambio.

Esta investigación ha sido considerada como antecedente porque permite entender la importancia del cambio organizacional y la gestión del cambio en los colaboradores de una organización para el logro de objetivos comunes, habiéndose validado los resultados a través de pruebas estadísticas confiables y que dicha metodología se puede replicar en una Institución Educativa para mejorar su gestión pedagógica.

Berigüete J. & Segura E. (2008) en su tesis titulada *“La gestión institucional y pedagógica: impacto en la eficiencia de la Educación Media de la I.E. “El Cercado” San Juan de la Maguana”, República Dominicana*”; tesis de maestría del Instituto Superior de Formación Docente “Salomé Ureña”, arriba en sus conclusiones, al preguntarle a los docentes sobre cuales formas de planificación comúnmente utiliza para orientar el proceso de enseñanza aprendizaje en las aulas; fue que el 39% utiliza planes de clases, el 32% unidades didácticas, el 14% emplean módulo instruccional y el 11% emplean notas personales. Por otro lado, un 20% de los directores afirma que sus docentes emplean planes de clases, el 40% se valen de unidades didácticas para dar sus clases y por otro lado el 20% emplean módulos y notas personales. Esta investigación permite relacionar la importancia de establecer competencias pedagógicas en los docentes para que el impacto en los aprendizajes sean mejores en favor de los estudiantes de esta institución; de igual forma la presente investigación pretende demostrar que aplicando un programa de gestión del cambio mejorará la gestión pedagógica en la

Institución Educativa N° 80036 – San Martín de Porres – La Esperanza.

García, J. & Falcon, P. (2009) en su tesis titulada “*La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*”, del Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo, busca investigar la relación existente entre las características de la gestión que lleva a cabo en una institución escolar y su calidad, planteándose el problema de ¿Cuál es el papel de la gestión escolar como medio para incrementar la calidad de las instituciones públicas de educación primaria?, utilizando técnicas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas, siempre de una manera descriptiva e interpretativa. La investigación se realizó en tres escuelas primarias de la zona urbana del municipio de Ensenada, en base a un muestreo teórico. Utilizó las técnicas de observación no participante, entrevista semiestructurada y encuesta, elaborando los instrumentos de lista de cotejo, guía de observación, guía de entrevista y cuestionario. El método para llevar a cabo el análisis de contenido a través de categorías recuperadas deductivamente, obteniendo las siguientes conclusiones: La jornada laboral de los participantes es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor pedagógico. De tal manera que de las actividades que realizan los directores participantes, se considera que todas impactan en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa, pero siempre tienen una influencia. Asimismo, la falta de capacitación profesional de los directores los obliga a aprender por ensayo y error. En el caso mexicano se considera una afirmación certera, ya que los mismos directores participantes de este estudio lo reconocen al mencionar que no contaron con una capacitación adecuada, y al no tener experiencia sintieron temor al realizar las funciones directivas. Al respecto opinan que es necesario formar a los directores en

cuanto a las labores administrativas, pedagógicas, normativas y de relaciones humanas. Por último, el modelo de gestión escolar que se recomienda para mejorar la calidad de las instituciones de educación primaria mexicana debe contemplar las funciones de los directores fundamentadas en la promoción de los valores universales y en velar por el bienestar y aprendizaje de los alumnos. Esta investigación nos muestra que se debe fortalecer las competencias del personal directivo y docente en las instituciones educativas para que la gestión escolar tenga impactos positivos en los estudiantes; del mismo modo, el presente estudio plantea un programa de gestión de cambio para impactar en la gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 80036 San Martín de Porres – La Esperanza.

Tarruela, L. (1996), en su tesis doctoral "*Gestionar el Cambio*" para optar el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona, plantea un enfoque metodológico para gestionar el cambio que consta de plantear diversos conceptos de la gestión del cambio para establecer su importancia y generar el cambio cultural organizacional para el logro de objetivos. La gestión del cambio se plasma cuando se cumplen cuatro etapas: evaluar, visualizar, facultar y mejorar; teniendo cada fase subetapas articuladas sistemáticamente. Por último, la metodología de gestión del cambio cubre la brecha entre las oportunidades para el cambio y la puesta en práctica e implementación con éxito. Esta investigación, define a la gestión del cambio, con un enfoque metodológico con etapas diferenciadas pero sistematizadas que requieren una gran coordinación y comunicación para su aplicación de manera exitosa en las organizaciones. Por ello, sirve como antecedente para la presente investigación porque plantea un método y pasos a seguir de igual forma como lo presenta John Kotter en su modelo de los ocho pasos para gestionar el cambio en las organizaciones, desde un diagnóstico de la situacional

generando un sentido de urgencia hasta el anclar el cambio cultural en las organizaciones.

Dentro de las investigaciones de ámbito nacional, se tomó el trabajo de Sotomayor, G. (2014), en su tesis: *“Gestión del cambio y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Apurímac”*, tesis para obtener el grado de Magister en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo; realizó una investigación descriptiva para describir la influencia de la variable independiente gestión del cambio frente a la variable dependiente desempeño laboral. Según el objeto de estudio es explicativo porque explica cómo influye la gestión del cambio en el desempeño laboral, estableciendo las relaciones causa-efecto. La investigación es aplicada, ya que su objetivo se basa en resolver problemas prácticos con un margen de generalización limitado. Esta investigación propone la implementación de la herramienta gestión del cambio, que define a aquellos cambios pretendidos que persiguen contribuir al logro de la misión de la organización y se fundamentan en valores. Se logran si los miembros de la organización comparten los objetivos, se implican en ellos, superan las resistencias al cambio, se genera una dinámica positiva de aprendizaje y mejora, se percibe una adecuada asignación de las demandas para el cambio y beneficios obtenidos. Esta herramienta se ha desarrollado a lo largo de un período de tiempo y uno de los modelos que han tenido una influencia en la gestión del cambio es el modelo ADKAR; el mismo que fue desarrollado por Prosci. En este modelo, hay cinco etapas concretas que deben realizarse para que una organización o una persona tengan éxito en el cambio. Estos incluyen: conciencia; deseo, conocimiento, capacidad, refuerzo. La investigadora realizó un trabajo de investigación a 46 trabajadores nombrados de la Dirección Regional de Educación Apurímac, se concluye que la gestión del cambio influye de manera moderada en el nivel de desempeño laboral y debido a

que en el análisis del coeficiente Rho de Spearman arrojó como resultado del procesamiento de datos 0.456, lo que indica que existe una fuerte influencia entre ambas variables; en base a estos resultados podemos sustentar la hipótesis planteada. Asimismo, los factores de la gestión del cambio que son significativos son a nivel organizacional, grupal e individual de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Apurímac 2014. El cuadro de análisis factorial, nos indica que es posible explicar la significancia de cada factor un 64.51% desagregado de la siguiente forma: el 18.47% explicado por el componente 1 refleja que los canales de comunicación, es el factor más relevante; el 17.53% explica el componente 2 constituido por trabajo en equipo y práctica de liderazgo; el 14.87% explicado por el componente 3 conformado por rotación de cargo e implementación de la gestión del cambio y finalmente el 13.63% conformado sólo por actividades organizacionales. Cabe precisar que, el factor canales de comunicación, implementación de la gestión del cambio y rotación del cargo pertenece al nivel organizacional, mientras que el factor de trabajo en equipo corresponde al nivel grupal y la práctica del liderazgo al nivel individual. Producto del análisis de datos, el 50% de trabajadores, conformado por 23 personas, tienen bajo nivel de desempeño laboral, seguido por el 34.8% conformado por 16 trabajadores, alcanzan al nivel medio en su desempeño laboral y finalmente sólo el 15.2% de trabajadores (7 personas) logran un desempeño laboral alto. Como resultado de la prueba de Chi Cuadrada se observa que el nivel de desempeño laboral de trabajadores de la Dirección Regional de Educación Apurímac, durante el año 2014 tiende a ser bajo.

Se ha considerado la presente investigación como antecedente, porque está enfocada a la aplicación de la gestión del cambio en el sector educación, específicamente en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Apurímac; lo cual nos permite tener una base de estudio y poder aplicarlo a una institución

educativa con las variables de gestión del cambio y gestión pedagógica, que es el objetivo de nuestra investigación.

Joo, B. (2004), en su tesis: *“Análisis y propuesta de gestión pedagógica y administrativa de las TICS, para construir espacios que generen conocimiento en el colegio Champagnat”*, para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, plantea a la gestión realizada en el colegio Champagnat, a nivel pedagógico y administrativo, en el ámbito de la inserción de tecnología informática. De este estudio se han extraído como aportes, los elementos que se deben considerar para elaborar un modelo de gestión pedagógica y administrativa para la inserción de TICs, teniendo como referente la generación de espacios para construir conocimientos en un colegio. El diseño de investigación es cualitativo y cuantitativo, empleando diferentes instrumentos: entrevistas grupales (focus group), encuestas y el análisis de documentos. Los cuales fueron aplicados de acuerdo a los agentes: profesores, directivos, alumnos y administrativos. En el marco teórico, brinda las pautas generales del contexto que se debe tener en cuenta, definiendo la tecnología y la gestión de proyectos educativos desde un enfoque sistémico, fundamentando la importancia de la relación entre gestión pedagógica y administrativa, así mismo se hace referencia a las actitudes, como parte de este marco que luego será parte de los elementos del modelo. Dentro de la gestión pedagógica se establecen los conceptos de TICs, las formas de inserción, los principios, los medios, métodos y técnicas, teniendo a Internet y al software como temas base. Dentro de la gestión administrativa se abordan temas generales relacionados con las TICs y la administración de la educación, colocando a la intranet como el espacio para generar y gestionar conocimientos. Sólo se abordan temas administrativos relacionados con la parte pedagógica: infraestructura, capacitación, software y programas, web e intranet. Finalmente se plantean los elementos para un modelo

de gestión para insertar tecnología informática en el sector educativo, teniendo como conclusión la necesidad que el colegio cuente con un proyecto que pueda generar un marco de trabajo, metas y orientación al uso de las TICs, no sólo para algunos agentes, sino a toda la comunidad educativa: administrativos, profesores, alumnos e incluso padres de familia. Este proyecto debe enganchar el tema pedagógico y el tema administrativo como sustento de todo el proyecto. Esta investigación propone la necesidad de un soporte administrativo adecuado, con el uso de las TICs; para fortalecer el aprendizaje de los alumnos y que todos los integrantes de la comunidad educativa debe participar dando un enfoque holístico.

Por tal motivo; sirve como antecedente para nuestra investigación en la construcción de la gestión del cambio en la Institución Educativa N° 80036 San Martín de Porres del distrito La Esperanza, provincia Trujillo, departamento La Libertad, siendo necesarias establecer estrategias de participación y comunicación efectiva entre el soporte administrativo con la participación de padres de familia para lograr una mejora en la gestión pedagógica.

Alvarez, G. (2007), en su tesis: *“El aprendizaje organizacional aplicado al ámbito de la gestión educativa”*, para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, busca responder a uno de los problemas más álgidos de la organización escolar, que es la imposibilidad de generar el conocimiento organizacional y obtener el éxito organizacional. El presente trabajo parte del problema ¿Cuáles son las características del aprendizaje organizacional en el ámbito de la organización educativa? Los objetivos del trabajo están dirigidos al desarrollo y elaboración de dos artículos publicables que refiere a describir y analizar los supuestos teóricos que subyacen en el enfoque de aprendizaje organizacional con el fin de determinar su influencia para el ámbito de la organización educativa. Y en esbozar

estrategias de acción que fomenten la instauración del aprendizaje organizacional en una organización escolar a partir de su contexto institucional. Esta investigación fundamenta la importancia del aprendizaje organizacional en una organización escolar para plantear las estrategias para mejorar su contexto institucional; para relacionarlo con la presente investigación, este concepto que se requiere para implantar la gestión del cambio en la I.E. 80036 San Martín de Porres – La Esperanza para mejorar la gestión pedagógica.

Bustamante, G. (2007), en su tesis: *“La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”*, para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, esta investigación aborda el tema de la comunicación interna en las organizaciones educativas. Se trata de una investigación descriptiva realizada en el colegio Salcantay situado en el distrito de Surco, en la ciudad de Lima. El problema de investigación inicial fue: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión escolar?, el primero trata el tema de gestión educativa y organización y el segundo enfoca la comunicación en las organizaciones. Para comprobar la hipótesis y variables diseñamos tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control; todos ellos pasaron una aplicación piloto y luego una consulta técnica a dos profesores expertos. Estos instrumentos fueron finalmente aplicados a las muestras respectivas durante el segundo trimestre escolar del año 2006. Las conclusiones del trabajo se refieren a la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. Elabora una propuesta para mejorar el sistema

de comunicación interna en el colegio investigado a través de un programa de comunicación interna.

En esta investigación se recalca la importancia de la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional para mejorar la gestión y el logro de objetivos en la instituciones educativas, por lo que estas variables apuntan a establecer la gestión del cambio, por lo cual, mejora su gestión pedagógica.

Dentro de las investigaciones de ámbito regional, se tomó el trabajo de Florian, C. & Morales, J. (2013), en su tesis: *“Relación de la gestión pedagógica holística con la implementación de las sesiones de aprendizaje significativas en educación primaria de la I.E. “Leoncio Prado” del distrito de Paiján, Ascope 2012”*; para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa en la Universidad César Vallejo; plantea un estudio no experimental, ya que no existió manipulación activa de alguna variable. El diseño es correlacional, porque tenemos como propósito conocer la relación entre la gestión pedagógica holística y las sesiones de aprendizaje significativas. Además, se trata de un diseño transeccional o transversal, ya que busca establecer la relación de variables medidas en una muestra. La población está conformada por 103 docentes del nivel secundario y primario de la Institución educativa Leoncio Prado de Paiján. Para elegir el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia de acuerdo a la investigación de Núñez (2009), el cual está conformado por 31 docentes y 02 directivos de la Institución Educativa “Leoncio Prado”, Paiján. Se utilizó como instrumento el cuestionario, siendo elaborado por los Tesistas, el cual se validó a juicio de expertos (validación de contenidos por Aiken). Las conclusiones que arribaron los investigadores fueron que la relación entre la gestión pedagógica holística y las sesiones de aprendizaje significativas de los docentes de educación primaria de la I.E. “Leoncio Prado” de Paiján, en el año 2012, es de 0.12; lo cual indica que entre las dos variables existe una relación

positiva (directa) muy débil. En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, los niveles identificados de la gestión pedagógica holística según la percepción de los docentes de educación primaria de la I.E. “Leoncio Prado” de Paiján en el año 2012 es la predominancia en el nivel regular con un 54.85 % (17 docentes), seguido del nivel bueno con un 35.5% (11 docentes), luego el nivel deficiente con un 6.45% (2 docentes) y el restante porcentaje corresponde al nivel muy deficiente con 3.23% (1 docente). Los niveles identificados de las sesiones de aprendizaje significativas según la percepción de los docentes de educación primaria de la I.E. “Leoncio Prado” de Paiján en el año 2012 son los que predomina en el nivel deficiente con un 70.96 % (22 docentes), seguido del nivel bueno con un 25.81% (8 docentes), y el restante porcentaje corresponde al nivel muy deficiente con 3.23% (1 docente). El nivel que predomina en las dimensiones de la gestión pedagógica holística según la percepción de los docentes de educación primaria de la I.E. “Leoncio Prado” de Paiján en el año 2012, es la dimensión de cualidades personales del nivel muy bueno con un 48.39% (15 docentes). En la dimensión relaciones interpersonales es el nivel regular con un 38.71% (12 docentes). En la dimensión construcción del currículo es el nivel regular con un 25.81% (8 docentes), seguido de los niveles deficiente y bueno con un 22.58% (7 docentes cada uno). En la dimensión diversificación curricular es el nivel regular con un 46.16% (14 docentes). En la dimensión programación curricular es el nivel bueno con un 32.25% (10 docentes), seguido de los niveles regular y muy bueno con un 25.81% (8 docentes cada uno). En la dimensión desarrollo e investigación es el nivel deficiente con un 38.71% (12 docentes). Y en la dimensión participación de los padres de familia es el nivel regular con un 38.71% (12 docentes). Asimismo, el nivel que predomina en las dimensiones de las sesiones de aprendizaje significativas según la percepción de los docentes de educación primaria de la I.E. “Leoncio Prado” de

Paiján en el año 2012, es la dimensión de planificación de nivel bueno con un 51.61 % (16 docentes), seguido del nivel regular con un 32.26% (10 docentes). En la dimensión implementación es el nivel bueno con un 51.61% (16 docentes), seguido del nivel regular con un 29.03% (9 docentes). En la dimensión ejecución es el nivel bueno con un 51.61 % (16 docentes). En la dimensión evaluación es el nivel regular con un 35.48 % (11 docentes) seguido del nivel bueno con un 32.26% (10 docentes). Esta investigación plantea un instrumento de la gestión educativa holística para mejorar las sesiones de aprendizaje, concordante con una de las variables de investigación del presente trabajo, lo cual ayudará a realizar el análisis de información para aplicar el programa de gestión del cambio en la I.E. 80036 – San Martín de Porres – La Esperanza.

Paredes, K. (2014) en su tesis: *“Taller de habilidades sociales para mejorar la atención de calidad a la ciudadanía en la Municipalidad de Chao 2014”*, para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública, tiene como finalidad de demostrar que aplicando un taller de habilidades sociales mejora la atención de calidad en la ciudadanía en la Municipalidad de Chao-2014, el tipo de estudio es experimental, con un diseño de estudio cuasi experimental con pre y post test, la técnica de recolección de datos que se empleó fue la observación y encuesta. Se trabajó con una población censal de 42 trabajadores de dividida en dos grupos (control y experimental), todos de las mismas características. El taller de habilidades sociales consistió en la aplicación de 8 sesiones de aprendizaje. Se ha empleado un test confiable y debidamente validado, para la recolección de datos de las variables en estudio y se procesó la información a través del software de estadística para ciencias sociales SPSS19; obteniéndose que el taller de habilidades sociales influye significativamente en el mejoramiento de la atención de calidad a la ciudadanía en la Municipalidad de Chao 2014, a través del grupo experimental el pre test y post test, utilizando la prueba t

de student que con una confianza del 95%, se valida cuando $t = 13,801 > 1,68$ y $\text{Sig. } P = 0.000 < 0.010$. La investigación propone las siguientes dimensiones: organización interna, conocer a la ciudadanía, accesibilidad a la ciudadanía, infraestructura y seguridad integral, proceso de trámite, personal de atención al público, atención personal, acceso a la información, medición y satisfacción a la ciudadanía, comunicación, reclamos y sugerencias. Esta investigación se considera como antecedente, por el tipo de investigación cuasi experimental plantea un instrumento pre y post test y plantea un taller de habilidades sociales para mejorar la gestión en la Municipalidad de Chao 2014, siendo una referencia importante para aplicar el programa de gestión del cambio en la I.E. 80036 – San Martín de Porres – La Esperanza.

Espinoza, M. & Guevara, S. (2013), en su tesis: *“Diseño de aplicación de un programa basado en el uso de las TICs y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 80034 “María del Socorro” del distrito de Huanchaco, 2012”* ; para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, tiene como objetivo general determinar la influencia del programa basado en el uso de las TICs en la mejora del desempeño laboral de los docentes en esta Institución Educativa, en la cual aplica una muestra censal de 14 docentes, siendo un estudio preexperimental con pre y postest de un solo grupo, la información acerca del desempeño docente se captó a través de un cuestionario considerando las dimensiones de tal desempeño. Los resultados obtenidos indican que la influencia del este programa es significativa, porque contribuye a la mejora del desempeño docente con el 39%, deducible comparando las medias pretest (52%) y postest (91%); por lo que según la prueba T de Student, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

La presente investigación, se considera como antecedente porque tiene como finalidad determinar la mejora del desempeño labora docente aplicando un programa basado en el uso de TICs, la cual se relaciona con el análisis de la variable de gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres – La Esperanza.

Avalos, C. & Bello, S. (2013), en su tesis: “*Evaluación Interactiva del PEI para identificar el nivel de logro alcanzado en la calidad de la gestión educativa de la I.E. N° 81608 “San José” del distrito La Esperanza – Trujillo – 2013*” para obtener el grado académico de Magister en Educación con mención en docencia y gestión educativa de la Universidad César Vallejo, se plantea el problema ¿En qué medida el análisis y la fundamentación de la “evaluación interactiva” del Proyecto Educativo Institucional, permite identificar el nivel del logro alcanzado en la calidad de gestión educativa de los directos, jerárquicos, docentes, padres de familia, estudiantes de esta I.E.? De la cual, prueba la relación de la variable evaluación interactiva del PEI con la calidad de la gestión educativa, siendo significativa $p < 0.05$ lo que implica rechazar la hipótesis nula H_0 , la metodología utilizada fue descriptiva correlacional, el tipo de estudio fue cuantitativa no experimental y su diseño de estudio fue transversal correlacional. Con una muestra de 193 participantes, y la validación de confiabilidad de la variable evaluación activa de PEI con un alpha de 0.86 y la variable de calidad de gestión educativa con un alpha 0.89, asimismo, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.649. Las conclusiones que se arriban de la presente investigación es que existe una correlación directa significativa entre la variable de evaluación interactiva del PEI y la variable calidad de gestión educativa, quedando demostrado con el valor t de 11.790, según la aplicación de la prueba t student, lo que implica rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Asimismo, el PEI contribuye de manera pertinente y satisfactoria a orientar, conducir y definir la vida institucional así como también el actuar

y compromiso participativo en conjunto de todos los actores educativos involucrados, es decir la operatividad de los instrumentos de gestión educativa ayudan a brindar un servicio de calidad basado en aprendizajes útiles de la vida y la formación integral de los estudiantes, generando la satisfacción de la mayoría de los padres de familia. Esta investigación, se considera como un antecedente porque tiene como objetivo determinar la mejora de la gestión educativa, utilizando la evaluación interactiva del PEI, para mejorar los aprendizajes y una mayor participación de los integrantes de los actores de la comunidad educativa; lo cual, coincide con la mejora de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres – La Esperanza.

Para la fundamentación científica y humanista, empezamos argumentando la variable independiente programa de gestión del cambio, buscando establecer una metodología para aplicar diversas estrategias para lograr un cambio cultural en las instituciones educativas públicas en base a un objetivo en común para mejorar su gestión pedagógica; en la cual, el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje, también se define como el conjunto de variaciones de orden estructural y cultural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, por lo cual se podría decir que el cambio organizacional es visto como la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. (Gutiérrez & Piedrahita, 2005, p.11)

El cambio no es aceptado sino es comprendido su finalidad y si no cree que le reditué una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo. Un cambio organizacional afecta de manera directa las raíces biográficas y emocionales y la carrera profesional de las personas involucradas, de su identidad individual y de su posición social.

Un proyecto de cooperación representa en primer lugar –en la percepción del personal- un desafío, a veces una crítica implícita de la rutina, o una amenaza y quizás un reproche secreto o un cargo silencioso. Por consiguiente, empiezan a preguntarse: ¿Podré hacerlo? ¿Es razonable el esfuerzo que se requiere? -¿Qué beneficio hay para mí? Además, en muchos casos, el cambio significa un trabajo adicional y “complica la vida”. En tal situación de perturbación del equilibrio psíquico, los protagonistas y los interlocutores institucionales tienden a separar su opinión personal de su comportamiento profesional marcado por las expectativas en su entorno, en particular de los superiores; defender las prácticas vigentes en sus instituciones y desviarse con argumentos y actitudes que deben ser aceptados, comprendidos y analizados como síntomas y señales para la conducción del proceso de cambio. Poner en duda la legitimidad y la utilidad de las propuestas de cambio. Se puede plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga “más inteligente”. (Zimmermann, 2000, p.73)

La importancia de la gestión del cambio, se enmarca en que el cambio, la innovación, la calidad, el conocimiento e incluso la creatividad no son conceptos nuevos en el marco del desarrollo organizacional. En los últimos decenios se han venido desarrollando toda una diversidad de modelos teóricos destinados a hacer frente a una sociedad sumamente compleja y a mejorar en definitiva el funcionamiento de las organizaciones. En las últimas décadas todas las empresas desde el sector agropecuario hasta el sector de las telecomunicaciones, se han visto obligadas a introducir paulatinamente nuevos conceptos organizacionales, lo que implica someterse a todo un conjunto de

cambio a fin de responder a las cada vez mayores exigencias del mercado y enfrentarse a los nuevos competidores; por lo que gestionar el cambio, es uno de los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones y los individuos para acompañar en este proceso de cambio. Por otra parte, deben ejercer la función de agentes del cambio cuya función consiste básicamente en poner en marcha y coordinar los procesos de cambio e innovación dentro de las organizaciones. La gestión del cambio no es un concepto aislado que ha surgido por arte de magia. Ni tampoco es el único resultado de una de una simple decisión de las cúpulas jerárquicas, sino que es necesario que las empresas u organizaciones cumplan con requisitos generales como por ejemplo un estilo de dirección que fomente la comunicación y el diálogo y una cierta jerarquización de los diferentes niveles, en donde un cambio o transformación no puede ser impuesto desde arriba sino que ha de ser comprendido y asumido por las personas involucradas a fin de minimizar la resistencia al cambio que obstaculiza e impide la puesta en marcha de este tipo de procesos. (Amoros & Tippelt, 2005, p. 8).

Desde un punto de vista más dinámico se distingue el aprendizaje en el sentido de cambio en la estructura cognitiva del aprendizaje en el sentido de cambio en la motivación. Un cambio en la estructura cognitiva puede ocurrir en cualquier aspecto del espacio vital del individuo, incluyendo el futuro, el presente o el pasado psicológico. Puede ocurrir sobre el nivel de realidad o de irrealidad (nivel de deseo y temor) de cada una de estas secciones del espacio vital. Según la teoría del campo, todos los cambios son debido a ciertas fuerzas (entidades dirigidas). Respecto de las fuerzas que provocan un cambio en la estructura cognitiva, es conveniente distinguir dos tipos: uno resultante de la estructura del campo cognitivo en sí, y otro de ciertas valencias (necesidades o motivaciones). El primer tipo de fuerzas conducentes a un cambio en la estructura cognitiva es muy similar, si no idéntico, a aquellas fuerzas que rigen los campos perceptuales. Ellas deben

considerarse cuando se analizan problemas de figura y fondo, de pautas específicas y sus equilibrios internos. Debemos acostumbrarnos a incluir dentro de la psicología de la percepción, también la percepción del carácter de otras personas y de los hechos sociales. Además de sus fuerzas resultantes la estructura cognitiva como tal, está profundamente influida por las necesidades del individuo, sus valencias, valores y esperanzas. Estas fuerzas cumplen un importante rol en la solución de cualquier labor intelectual. En verdad, una fuerza psicológica correspondiente a una necesidad puede decirse que tiene dos resultados básicos. Conduce a la locomoción del individuo en la dirección de la fuerza psicológica o a un cambio de su estructura cognitiva de modo que corresponda a esa locomoción o la facilite. Por consiguiente, las metas individuales afectan profundamente a todos los procesos intelectuales. El cambio en la motivación se trata del cambio en las necesidades o del cambio en los medios para su satisfacción como las leyes básicas de las necesidades y la saciedad, estructuras de las metas, el nivel de aspiración y el problema de la pertenencia al grupo. (Lewin, 1942, p.15)

El proceso de cambio organizacional podemos mencionar el modelo de Lewin de tres pasos (descongelación, avance y recongelación) para el cambio de sistema, siendo el primer paso del proceso de cambio, la Descongelación del nivel actual de comportamiento, con la finalidad de disminuir prejuicios, el paso descongelador podría ser una catarsis o una participación en una serie de sesiones de sensibilización. Para el cambio organizacional, el paso de descongelación podría consistir en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el objetivo del cambio fuese un modo de proceder más participativo. El segundo paso, Avance, es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo. Esta acción podría ser la estructuración organizacional, el desarrollo de equipo o cualquier número de los que los profesionales del Desarrollo

Organizacional llaman intervenciones. El tercer paso de Recongelación, implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea “relativamente seguro contra el cambio”. Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones conformadores, o distintas formas nuevas, como la colaboración en lugar de la competencia, un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio de comportamiento deseado. Así, según Lewin, esa realización de un cambio duradero significa inicialmente abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que tal vez reclamaría alguna especie de confrontación o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual tiene que producirse en el sentido del cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tiene que tomarse medidas premeditadas que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente. Estas tres medidas son sencillas y fáciles de enunciar, pero su puesta en práctica no lo es. (Warner, 2008, p.4)

El modelo del cambio planeado de Lippitt, Waltson y Westley, amplía los tres pasos de Lewin a cinco fases. Estos autores emplean palabras con todo propósito, puesto que paso connota una acción o hechos discretos en lugar de la realidad más verosímil de que el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. Las cinco fases son: (1) desarrollo de la necesidad de un cambio, (2) establecimiento de una relación de cambio, (3) trabajo para lograr el cambio (avance), (4) generalización y estabilización del cambio (recongelación) y (5) logro de una relación terminal. En el desarrollo de la necesidad de un cambio (1), tiene lugar según en alguno de estos tres modelos: un agente de cambio demuestra esa necesidad mediante: por ejemplo, la presentación de datos de entrevistas que indican un grave problema; un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente en potencia y el sistema cliente cobra conciencia de su

propia necesidad y busca la ayuda de un consultor. El establecimiento de una relación de cambio (2), es el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y el sistema del cliente parece ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficientemente distinto del sistema del cliente para ser un verdadero experto. Dar con este equilibrio es un factor crítico y determinante para toda consulta eficaz de desarrollo organizacional. El trabajo para lograr el cambio (avance) (3), es la fase que encierra tres subfases: aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente, examen de los caminos y metas opcionales y transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio. En la generalización y estabilización del cambio (recongelación) (4), la actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores. Este proceso de institucionalización recibe dos nombres: soporte normativo para el cambio y el soporte estructural para el cambio. (Warner, 2008, p.5)

Cuando hablamos de la gestión del cambio en las instituciones educativas podemos mencionar a la investigación-acción en la escuela, que analiza las acciones humanas y las situaciones sociales experimentadas por los profesores como (a) inaceptables en algunos aspectos (problemáticas), (b) susceptible de cambio (contingentes) y (c) que requieren en una respuesta práctica (prescriptivas). La investigación-acción se relaciona con los problemas prácticos cotidianos experimentados por los profesores, en vez de con los “problemas teóricos” definidos por los investigadores puros en el entorno de una disciplina del saber. Puede ser desarrollada por los mismos profesores o por alguien a quien ellos se lo encarguen. El propósito de la investigación-acción consiste en profundizar la comprensión del profesor (diagnóstico) de su problema. Por tanto, adopta una postura exploratoria frente a cualesquiera definiciones iniciales de su

propia situación que el profesor pueda mantener. Esta comprensión no impone ninguna respuesta específica sino que indica, de manera más general el tipo de respuesta adecuada. La comprensión no determina la acción adecuada, aunque la acción adecuada deba fundarse en la comprensión. La investigación-acción adopta una postura teórica según la cual la acción emprendida para cambiar la situación se suspende temporalmente hasta conseguir una comprensión más profunda del problema práctico en cuestión. Al explicar “lo que sucede”, la investigación-acción construye un “guion” sobre el hecho en cuestión, relacionándolo con un contexto de contingencias mutuamente interdependientes, o sea, hechos que se agrupan porque la ocurrencia de uno depende de la aparición de los demás. Este guion se denomina a veces “estudio de casos”. La forma de explicación utilizada en los estudios de casos es naturalista en vez de formalista. Las relaciones se iluminan mediante la descripción concreta, en vez de enunciados de leyes causales y de correlaciones estadísticas. Los estudios de casos proporcionan una teoría de la situación, pero se trata de una teoría naturalista presentada de forma narrativa, en lugar de una teoría formal enunciada de forma proporcional. La investigación-acción interpreta “lo que ocurre” desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación problema, por ejemplo, profesores y alumnos, profesores y director. Como la investigación-acción considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describirá y explicará “lo que sucede” con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje de sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en la vida diaria. Como la investigación-acción contempla los problemas desde el punto de vista de quienes están implicados en ellos, solo puede ser válida a través del diálogo libre de trabas con ellos. Como la investigación-acción incluye el diálogo libre de trabas entre el “investigador” (se trate de un extraño o de un profesor

investigador) y los participantes, debe haber un flujo libre de información entre ellos. (Elliott, 2000, p.5)

Los modelos de innovación educativa diseñan estrategias generales para la introducción de innovaciones en un campo determinado, cada una de ellas se define por el aspecto que considera de mayor importancia y ello se manifiesta en la exposición de los medios alternativos propuestos para enfrentar las dificultades, internas o externas, del proceso en el cual se pretende incidir. Se trata, por lo general, de contar con condiciones favorables para la adopción de la innovación con un mínimo de riesgos y dificultades; dentro de ellas están las estrategias de agente de cambio, en donde los usuarios potenciales establecen cuáles son sus problemas, necesidades y alternativas de solución con la colaboración de un agente de cambio, cuya función es de asesoría, y es esto lo que establece la diferencia del papel que el agente de cambio juega en la estrategia de comunicación-difusión o investigación-difusión. Si bien en algunos casos en la estrategia de comunicación y difusión se utilizan agentes de cambio, se hace con un propósito de persuasión. En este caso, se denomina estrategia autorreforzadora y orientada a la solución de problemas. Las propiedades básicas de las estrategias de agente de cambio (Havelock, citado por Morrish, 1978, p157-159) son las siguientes: 1. El usuario constituye el punto de partida, 2. El diagnóstico precede a la identificación de soluciones. 3. El papel de ayuda exterior no es de dirección. 4. Se reconoce la importancia de los recursos internos. 5. El cambio más sólido es el que inicia el propio usuario. (Pacheco, 1991, p.79)

Un dilema frecuente respecto a los cambios institucionales es tener que escoger entre el enfoque rápido y sucio versus el lento y limpio. El primero suele darse cuando la autoridad decide dar un giro radical, probablemente con una legislación nueva, que altera en forma significativa la estructura o funciones institucionales. Si ésta llegara a alterar intereses de stakeholders

o funcionarios, va a estar acompañada inevitablemente de una dosis de conflicto. Obviamente, hay grados intermedios. La decisión del camino a tomar es tal vez la más crucial, y está estrictamente ligada al piso político disponible para las transformaciones. Como se menciona, el reformador que intenta ir más allá o más rápido de lo que su piso político le permite terminar inevitablemente en su casa escribiendo sus memorias. (Waissbluth, 2008, p.14)

Cabe agregar otra dimensión estratégica del proceso de transformación institucional: de arriba abajo (top down) versus abajo arriba (bottom up). En este ámbito hay otra decisión crítica, de calibración fina, en la cual se pueden cometer errores, estrechamente asociados al manejo de resistencia al cambio. El proceso top down está de algún modo relacionado con el rápido y sucio, aunque no son equivalentes. Se refiere a transformaciones diseñadas en la cúpula institucional (aun cuando no involucren legislación), y después implantadas sin demasiadas consultas a los funcionarios, e incluso en contra de los intereses de algunos de ellos, que podrían perder poder, bienestar o el propio trabajo. Este tipo de intervenciones suele ser de carácter radical, de quiebres conceptuales o estratégicos importantes. Cambios de modelo de negocio, tipos de servicio, estructura organizacional, formas y canales de llegada al ciudadano, etc. A la inversa, el proceso bottom up suele ser liderado por directivos con una filosofía participativa y el diseño de las transformaciones es efectuado por equipos de funcionarios, con las técnicas propias del trabajo en equipo y los grupos de calidad. El estilo bottom up suele estar asociado a cambios adaptativos y de menor envergadura estratégica, pues es raro observar procesos consultivos de esta índole que culminen en la implementación, por ejemplo, de dolorosas transformaciones o incluso eliminaciones en organigramas, procesos y funciones. Se trata, en este caso, de que las mismas personas sigan haciendo lo mismo que antes, en las mismas estructuras, pero un poco mejor,

y suele estar asociada a procesos de transformación lentos y limpios. (Waissbluth, 2008, p.14)

La revista Gestión en una entrevista a John Kotter, manifiesta que es imposible hacer un gran salto hacia cualquier cambio a menos que se empiece con un número considerable de personas que sientan un genuino sentido de urgencia entorno a una gran oportunidad. Ese es el paso más importante. Sorprende la frecuencia con que encontramos complacencia en las organizaciones – esa actitud de “lo que estoy haciendo está muy bien” – y cada vez más, con lo que se llama “urgencia falsa” – personas bajo la presión de alguna crisis o de jefes cada vez más exigentes, corriendo en círculos, añadiendo más reuniones. Desde lejos parece urgencia real, pero es sólo actividad impulsada por la ansiedad. La urgencia real es comprender que ahí afuera hay una gran oportunidad, escuchar a un llamado instintivo que te hace querer levantar todas las mañanas y encontrar esa oportunidad y buscar maneras de explotarla. Para crear “momentum” en su organización, lo primero que debe hacer es reducir la complacencia, esto requiere de acciones audaces y a menudo riesgosas. (Gestión, 2011, p. 21)

El modelo de las fases del cambio, desarrollado por Kotter, comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito: 1. Establecer un Sentido de Urgencia, 2. Formar una poderosa coalición, 3. Crear una visión para el cambio, 4. Comunicar la visión, 5. Eliminar los obstáculos, 6. Asegúrese triunfos a corto plazo, 7. Construir sobre el cambio y 8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa. (Kotter, 1995, p.1)

En el paso 1 crear un sentido de urgencia; describe que para que ocurra el cambio, se necesita que toda la empresa realmente lo desee; desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio, esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Es necesario abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que se está

pasando cambiar, si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que se propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma. Que hacer en este paso; identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro, examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas, iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar y solicitar el apoyo de expertos de la industria para reforzar sus argumentos. Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% del personal deben “comprar” el cambio; en otras palabras, se debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso. (Kotter, 1995, p.2)

En el paso 2 formar una poderosa coalición; trata de convencer a la gente de que el cambio es necesario y esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte por parte de gente clave dentro de la organización, en donde gestionar el cambio no es suficiente; también tiene que liderarlo y debe encontrar a los líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Una vez formada, su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio. En este paso se tiene que hacer la identificación de los verdaderos líderes de su organización, pídeles un compromiso emocional, trabaje en equipo en la construcción del cambio, identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa. (Kotter, 1995, p.2)

En el paso 3 crear una visión para el cambio; al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y

soluciones dando vueltas, por ello vincule esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo, cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido. En este paso se deben determinar los valores que son fundamentales para el cambio, elaborar un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización, crear una estrategia para ejecutar esa visión, asegurarse de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos, practicar la “declaración de la visión” a menudo. (Kotter, 1995, p.3)

En el paso 4 se comunica la visión, lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito, el mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. Es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. También es importante hacer lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás. En este paso se debe hablar a menudo de su visión de cambio, responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente, aplicar su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance y predicar con el ejemplo. (Kotter, 1995, p.3)

En el paso 5 elimine los obstáculos; si se siguieron estos pasos, a este punto del proceso ya existe una visión de cambio y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. De ser así, existirán recursos que querrán participar del cambio para conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero puede haber alguien en el camino que se resista al cambio, al poner en marcha la estructura para el cambio

se debe comprobar constantemente las barreras que existan y pasar a eliminar los obstáculos encontrados en el camino. En este paso se debe identificar o tomar personas nuevas que sean líderes o agentes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio, mirar la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión, reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio, identificar a las personas que se resisten al cambio, ayudarles a ver que lo necesitan y adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no). (Kotter, 1995, p.4)

En el paso 6 asegúrese triunfos a corto plazo, nada motiva más que el éxito, por eso es importante darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio, es decir que dentro de un breve período de tiempo, usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría malograr el proceso. No sólo debe existir un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles, y con poco margen para el fracaso. Cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal. En este paso se tiene que buscar proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio, no elegir metas tempranas que sean costosas, usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto, analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto porque si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio y reconocer el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos. (Kotter, 1995, p.4)

En el paso 7 construya sobre el cambio, Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente, en donde, las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a

largo plazo. El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien, pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras, en donde cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar. En este paso, después de cada victoria, se debe analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar, fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado, aprender sobre Kaizen, la idea de la mejora continua, mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio. (Kotter, 1995, p.5)

En el paso 8 anclar el cambio en la cultura de la empresa, Kotter menciona que para lograr que cualquier cambio quede arraigado, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día. Asimismo, se debe realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de su organización, para ayudar a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio, esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando. En este paso se debe hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad, contar historias de éxito sobre procesos de cambio y repetir otras historias que oiga. Se debe incluir los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva y reconozca públicamente a los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal - nuevo y viejo – se acuerde de sus contribuciones. A la vez, cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado. (Kotter, 1995, p.5).

La presente investigación para la definición de la variable dependiente programa de gestión del cambio, tomará la teoría de los 8 pasos de John Kotter, en donde cada paso se definirá una dimensión; porque se orienta al cambio en las organizaciones, bajo una metodología que permita minimizar los conflictos, tiempo y recursos; apuntando a una visión a largo plazo en el logro de resultados y además es aplicable en la gestión pública en nuestro país, porque se basa en normas vigentes orientadas a establecer un desarrollo sostenible.

El criterio reflexivo del autor de la presente investigación, referido a la gestión del cambio en el sector público y en especial en el sector educación en nuestro país; requiere el involucramiento y empoderamiento de los actores de la comunidad educativa (docentes, administrativos, padres de familia, estudiantes), la cual, permita potencializar sus habilidades gerenciales y pedagógicas que coadyuven al mejor desarrollo de la función pública enfocada en la educación desde la Institución Educativa de nuestro país, con criterio reflexivo, crítico y ético, de acuerdo a su especialidad; cuyo logro final es la implementación y uso de estrategias y/o enfoques, que enlacen de manera armoniosa los planes estratégicos (mediano, largo plazo) con los planes operativos (corto plazo), enfocados a brindar un servicio educativo de calidad a la sociedad, optimizando los recursos públicos y sobretodo generando un cambio generacional y cultural de nuestra sociedad basado en valores y competencias que nos encamine al desarrollo sostenible de nuestro país.

La variable dependiente de nuestra investigación es la gestión pedagógica, la cual, tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, podemos mencionar que el nuevo enfoque de las políticas educativas tanto en los países desarrollados como en los que se encuentran en diferentes

grados del proceso de desarrollo, coloca a la educación en el centro de las preocupaciones de las políticas públicas en razón a dos factores relacionados. El primero de ellos se refiere al cambio profundo en las demandas de la sociedad a los sistemas de enseñanza motivadas por el avance tecnológico de los años 80 y el impacto de la informatización, la universalidad de la economía, por los nuevo modelos de organización del trabajo y por las formas emergentes de organización social orientadas al mejoramiento de la calidad de vida. El segundo factor proviene del agotamiento delo modelo económico basado en el bajo costo de la mano de obra y en la abundancia de materia prima, agotamiento que apunta a la necesidad de reorientar las prioridades de inversión en los componentes de infraestructura para destinarlos más hacia la inteligencia, el conocimiento, la creatividad, la capacidad de solución de problemas, la adaptación a los cambios del proceso productivo y, sobretodo, hacia la capacidad de producir, seleccionar e interpretar información. La importancia de la educación en la pauta de las políticas gubernamentales está siendo entendida no solamente como una exigencia para el ejercicio de la ciudadanía sino también como necesidad estratégica de los países en la promoción del desempeño social y económico de su población, condición indispensable para obtener éxito en el nuevo orden de la competencia internacional. (Espeleta & Furlan, 1992, p.57)

La gestión pedagógica es un concepto pertinente a la escalada de las unidades escolares; las escuelas singulares son al mismo tiempo su condición de posibilidad y su ámbito de existencia. La estructura y dinámica organizativa de la escuela, su conformación profesional técnica y material constituyen las bases reales para que el currículo y su operación encuentren una forma determinada. Forma que no es neutra respecto de la calidad de la enseñanza ni inocente respecto de los resultados de la escolaridad. Hablar de gestión pedagógica implica tender un puente hacia las gestiones políticas, administrativas y técnicas

cuya autonominación en los niveles superiores a la escuela les ha hecho prescindir de esta instancia donde sus políticas para realizarse necesariamente confluyen. Es decir que aunque la escuela es el contexto específico de la gestión pedagógica ésta, sin embargo, no empieza ni termina en los establecimientos en tanto no se trata de unidades autosuficientes. (Espezeta & Furlan, 1992, p.107)

La gestión pedagógica desde la perspectiva sociológica de la institución educativa, se propone estructurar una propuesta analítica y de acción que dé un marco conceptual y metodológico a los procesos de gestión en el plano pedagógico a partir de referente organización de la institución educativa. El punto de partida que permite situar este planteamiento consiste en asumir que los procesos de gestión no solo son exclusivos del plano pedagógico, sino que abarcan dimensiones de la realidad educativa que guardan una relación de implicación; se trata de los planos político, institucional, organizacional, de las prácticas educativas (en donde situamos al propiamente pedagógico), de las relaciones interpersonales y el del sujeto. El supuesto que da contenido y sentido a tales planos es, aunque planteado en términos generales, el de la relación educación-sociedad, relación mediada por una gran variedad de condiciones y de instancias tanto formales como informales que cuentan con diversos grados y tipos de legitimidad y reconocimiento por parte de los distintos sectores sociales intervinientes. La gestión, así como la administración y la planeación representan la posibilidad estratégica para articular y dar sentido y contenido a la acción de y entre los diversos planos educativos. Por su naturaleza, tales estrategias recogen orientaciones y perspectivas teóricas, se ubican como instancias mediadoras de la acción y pueden desempeñarse con funciones tanto de naturaleza técnico-burocrática como de relación orgánica entre los propósitos integradores y autogestionarios y los diversos sectores educativos. Por lo cual, la gestión pedagógica entendida como

estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes. (Pacheco, Ducoing & Navarro, 2012, p.1).

La gestión pedagógica debe contar con una estructura económica social existente: la composición social; las estructuras y la distribución de poder, los modelos de organización social, los valores culturales y los cambios, transformaciones y modificaciones de la estructura económico-social en general. Las características particulares de la dimensión institucional correspondiente a una determinada formación social: el origen y las características del proceso de institucionalización social; los ámbitos de vida social sujetos a procesos de institucionalización, en especial el educativo; la estructura institucional predominante, los procesos de legitimación institucional, los preceptos normativos formales y la diversidad de pautas de acción social institucionalmente reconocidas. Los modelos de organización existentes: el modelo hegemónico, otros modelos existentes; los sistemas de organización institucional y los preceptos normativos que lo sustentan; las funciones, los papeles y los roles; los sistemas de relación social predominantes; los valores culturales subyacentes; los mecanismos de interacción social y los objetos de intercambio. Los procesos de relación interpersonal: los sectores sociales involucrados; los sectores propios de la organización institucional; la diferenciación y diversidad del proceso de relación interpersonal; la diferenciación y diversidad del procesos de relación interpersonal al interior de cada sector de la organización y los valores e intereses prevalecientes en tales procesos de interacción. La participación individual: la práctica grupal; el trabajo individualizado; los objetos de competencia; los mecanismos de competencia; la concepción que se tiene de los

procesos sociales e institucionales, y la connotación cultural de la actividad en el contexto social e institucional. (Pacheco, Ducoing & Navarro, 2012, p.2).

La gestión educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la gestión educativa se enriquece con los desarrollos teóricos – prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. Mientras que el concepto de gestión se gesta entre el desarrollo de la modernidad y la postmodernidad, la disciplina social llamada administración lo hace en contexto de la modernidad a finalidad del siglo XVIII europeo. De un lado la administración de empresas emanada de la revolución industrial y de otro la administración pública que se da con el surgimiento de los Estados-nación. La administración tiene un desarrollo teórico importante durante el siglo XIX. La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. Por lo que no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. (Correa de Urrea, Álvarez & Correa, 2009, p.1)

El concepto de la gestión pedagógica planteada por la RM 168-2002-ED la define como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos

capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (Ministerio de Educación, 2002)

El modelo de gestión pedagógica (MGP) es un método orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros educativos, presenta herramientas claves que permiten a una institución lograr los objetivos propuestos. Empieza con la fase 1: Diagnosticar, en la cual debe incluir los Intereses de los clientes que consiste en definir el cliente o los clientes que hay que satisfacer, así como sus necesidades e intereses. Existen diferentes clientes que un centro educativo debe satisfacer: los estudiantes (sus clientes directos), los responsables legales de éstos, los docentes, el personal administrativo, el Ministerio de Educación y la sociedad. El entorno comunitario: deben establecerse, claramente, las condiciones actuales de la comunidad en la que está inmerso el centro educativo, las características geográficas, climáticas (si pudieran afectar la actividad del centro educativo), económicas y sociales. La identificación del problema: una vez clarificado el entorno y las necesidades de los clientes, se puede iniciar el planteamiento del problema o necesidad por solucionar, sin embargo, éste no es todavía definitivo hasta que se conozcan las capacidades y las restricciones institucionales. En el entorno educativo: incluye diversos aspectos, primero, se debe conocer cuáles son las restricciones del centro, ya que todo lo que se diseñe debe tenerlas en cuenta para que no sean un obstáculo. Además, si el centro educativo cuenta con objetivos ya definidos debe verificarse su interrelación, coherencia y cumplimiento con la gestión que se lleve a cabo en ese momento. Los procesos actuales: la revisión y el análisis de las condiciones en que labora el centro educativo, permite disponer de datos válidos y suficientes para iniciar los procesos de mejoramiento. El análisis FODA: este análisis permite conocer la posición interna del Centro, en función de sus debilidades y fortalezas; y de la externa,

son sus: oportunidades y amenazas. De esta forma, se pretende que el centro educativo, obtenga ventaja de sus fortalezas y cuide y fortifique aquellos aspectos clasificados como débiles. Por otra parte, el conocimiento interno permite hacer frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades. La importancia de este tipo de análisis se acentúa bajo el supuesto de que un conocimiento interno, puede convertir las amenazas en oportunidades. (Cerdas, Marín & Vargas, 2008, p.13)

En la fase 2: Planear, tiene como objetivo principal determinar y clarificar hasta dónde quiere llegar el centro educativo; definir, paso a paso, las diferentes etapas o estrategias que deben realizarse para la implementación del rol seleccionado. El centro educativo debe definir su razón de ser, es decir, su misión, visión y rol institucional, que serán la base para la definición de los objetivos estratégicos y operativos, de lo contrario los planes de acción no tendrán coherencia entre sí o no se integrarán encaminando al centro educativo a un resquebrajamiento. Es necesario establecer las metas de los objetivos, así como los indicadores que son necesarios para verificar su cumplimiento. Es importante recalcar que estos indicadores son de gestión. El error común es plantear indicadores operativos, y en demasía; pues se debe pensar sólo en los necesarios y claves para la toma de decisiones. Deben plantearse adecuada, clara y oportunamente, reduciendo, así, el riesgo o el oportunismo. (Cerdas, Marín & Vargas, 2008, p.15)

En la fase 3: Implementar, se pone en marcha todo lo planeado, verificando, a cada paso, su realización, de acuerdo con los indicadores y la información que se va recibiendo al ejecutar cada actividad, con el fin de analizar y verificar el cumplimiento de los objetivos y la posibilidad de logro. En caso contrario, se deben tomar las acciones correctivas. En esta fase, la comunicación es de vital importancia para reducir la resistencia al cambio y facilitar el proceso de implementación, así como para obtener la realimentación adecuada y oportuna, para llevar a cabo los

ajustes durante la marcha. El entrenamiento o capacitación proporcionará a los integrantes las destrezas, las habilidades y los conocimientos adecuados para realizar las nuevas actividades; asimismo, permitirá establecer los nuevos métodos de trabajo y la organización del centro, y explicar los controles operativos: cuáles son, cuál es su uso y el porqué de su importancia. En la fase 4 y 5: Verificar y Ajustar, están totalmente ligadas entre sí y con la fase 3, ya que no se debe dar tiempo para realizar los ajustes; la verificación contra los parámetros establecidos y las metas propuestas requieren de ajustes pronto y solícitos, con el fin de reducir el riesgo de fracaso del MGP. Si se encuentran diferencia entre lo planificado y lo ejecutado, no sólo se deben dar ajustes, sino que, también, es necesario analizar la causa de tal brecha y constituir acciones correctivas que la minimicen o eliminen, así como plantear las acciones preventivas para que la situación no se repita en el futuro. Sin embargo, se establece que, al menos una vez al año, se lleve a cabo una revisión total del modelo por parte de la Dirección del centro educativo, para que se realicen todos los ajustes estratégicos necesarios, y no sólo los operativos. Finalizando este ciclo, inicia de nuevo, de tal manera que permita al centro educativo generar una cultura de mejoramiento continuo y de adaptación a las necesidades de la sociedad dinámica en la que se encuentra inmerso. Por tanto, el MGP se integra las siguientes fases; diagnóstico, planificación, implementación, verificación y ajuste. Estas corresponden al ciclo de mejoramiento continuo, que se muestra en la siguiente figura; en ella se presenta el modelo reducido por la complejidad de cada una de los pasos. Debe recordarse que el diagnóstico es una actividad constante, con el fin de tener la información necesaria para prever el cambio o ajustarse a él lo más pronto posible y, así, que el centro educativo sea realmente una organización actualizada. (Cerdas, Marín & Vargas, 2008, p.16)

El modelo de gestión educativa estratégica (MGEE), es una representación de carácter conceptual de la compleja realidad educativa, que surge a partir de aproximaciones sucesivas a las interacciones y prácticas que ocurren en ésta; permite comprender un aparte de esta muy diversa esfera, por lo tanto requiere de un esfuerzo de clasificación, cualificación y recuperación de elementos comunes en un grupo altamente representativo, que pueda ser trasladado para su aplicación en escenarios similares, dada su naturaleza genérica. Esto supone un saber complejo y en evolución permanente, que se integra por aspectos representativos y relevantes del quehacer de un grupo de actores educativos, en un espacio y momento determinado. Este modelo se define como el conjunto de representaciones valiosas que clarifican los factores y procesos de transformación de la gestión en sus distintos niveles de concreción. En su conjunto facilita el conocimiento de los componentes que lo integran y propicia la mejora de la práctica a través de la selección e implementación de elementos pertinentes para discernir la naturaleza de interconexión entre la teoría y la práctica, en un ciclo continuo entre las representaciones de la realidad educativa y su posible transformación. El modelo antecede y precede a la práctica, pero al mismo tiempo, la práctica recrea y genera nuevos modelos; construyéndose una secuencia y relación recíproca. (Rendón, 2009, p.34)

La gestión educativa estratégica se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. Por lo tanto, es una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto el sistema educativo como a la organización escolar, pero esto sólo es así, cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y

sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generados de decisiones y comunicaciones específicas. Las principales características de la gestión educativa estratégica es la centralidad en lo pedagógico, reconfiguración, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación para la profesionalización, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro y la intervención sistémica y estratégica. (Rendón, 2009, p.43)

El modelo de gestión descentraliza de la educación es la forma que adopta el ordenamiento institucional del sector en el país. Esto requiere la participación complementaria y concurrente de los tres niveles de gobierno y la comunidad para dar soporte institucional al modelo pedagógico que se implementa en las instituciones educativas. La institución educativa es considerada la primera y principal instancia de gestión para garantizar el derecho a la educación, tanto en el ámbito público y privado, como en la educación básica superior, comunitaria y técnico-productiva. (Ministerio de Educación, 2013, p.7)

La gestión educativa orientada a las personas y a logros de resultados con enfoque territorial se orienta en primer término que su preocupación por los y las estudiantes que concuerda con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, las personas deben ser el principio y fin de toda la actividad del Estado. Esto requiere transformar sus enfoques y prácticas de gestión de tal manera de que todos sus servicios o intervenciones se conciban como expresiones de derechos de los ciudadanos. La gestión descentralizada de la educación adopta la orientación al ciudadano y pone como centro de atención del servicio educativo a los estudiantes, en sus respectivos contextos territoriales. Por eso se plantea como el soporte institucional de los procesos estratégicos para lograr cambios y resultados en los aprendizajes fundamentales. Esta opción es coherente con el enfoque de

derechos adoptado en el Proyecto Educativo Nacional, en el que se afirma que la educación no es una gracia que el Estado concede sino un derecho que se puede exigir y que se encuentra amparado por la Constitución y las leyes. Cuando la gestión se orienta al logro de resultados, se entiende como la creación del valor público, es decir los cambios sociales – observables y medibles – que se producen por la acción del Estado como respuesta a las necesidades o demandas sociales y que generan modificaciones importantes en la calidad de vida de la población. Incorporar la gestión orientada a la obtención de resultados en la educación significa poner en el primer plano del sistema a la institución educativa, responsable de la formación, y desde esta opción establecer los procesos, insumos, actividades y productos necesarios para alcanzar los aprendizajes. De esta manera, la gestión descentralizada de la educación busca hacer realidad los postulados de la Ley General de Educación aprobada en el año 2003. (Ministerio de Educación, 2013, p.9)

La gestión educativa está insertado en algunos documentos del Ministerio de Educación, en donde la definición que sirve como base para el análisis del documento es planteada en la RM 168-2002-ED: La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (Carrillo, 2002, p.7)

En la Resolución Ministerial N° 547-2012-ED describe el marco del buen desempeño docente del Ministerio de Educación, que se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de marco a una lista de cotejo. Por lo cual, lo

define el marco a los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan a una buena docencia y que son exigibles a todo docente en la educación básica regular de nuestro país. Consta de cuatro dominios del marco del buen desempeño docente que es la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. A la vez, menciona dentro de estos dominios, nueve competencias del docente, definiendo a la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos con la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. (Ministerio de Educación, 2012)

En la R.M. N° 518-2012-ED Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016, plantea que la gestión descentralizada de la educación es un proceso en construcción en donde es necesario tener en claro los roles y descentralización de las instancias educativas en el país, el planeamiento educativo y la gestión de la información debe orientarse a las necesidades de las Instituciones Educativas, el desarrollo organizacional y de sistemas administrativos, las capacidades y clima institucional basadas en resultados de los servidores públicos del sector educación desde el Ministerio de Educación hasta los niveles subnacionales y las escuelas. La ética y transparencia en todas las acciones educativas para revertir la actual percepción que tiene la población ante el sector público por temas de corrupción e ineficacia. También es necesario, tener una gestión participativa en donde el buen gobierno, la gobernanza Estado-Sociedad legitime y democratice la toma de decisiones públicas. (Ministerio de Educación, 2012)

La gestión pedagógica holística es la ciencia educar integralmente para ser uno mismo, para estar feliz en la sociedad para amar, para utilizar correctamente las inteligencias sin

conflictos y transmitir el conocimiento de modo que pueda ser asimilado, comprendido y aplicado; se estructura de 7 dimensiones: cualidades personales, relaciones interpersonales, la construcción del currículo, la diversificación curricular, la programación curricular, desarrollo e investigación y la participación de los padres familia. (Florián & Morales, 2013, p.24)

Las cualidades personales del docente, es entendida como la característica de la persona que, manteniendo su autoestima, es capaz de satisfacer expectativas de las personas con las que se relaciona, en este caso con los educandos y padres de familia, tiene que ver con la personalidad; esto supone, por el presente estudio, el nivel profesional alcanzado por el docente, significa la formación continua y los niveles académicos alcanzados en su área; también es cualidad del docente la responsabilidad en asistir a su trabajo y la puntualidad, la presentación personal, la ética profesional, capacidad de comunicación verbal y no verbal, la satisfacción de su desempeño, preocupación y comprensión con respecto a la problemática de sus alumnos, identificación con la misión y visión institucional, preocupación por logros extraordinarios, gozar con la aceptación consciente de sus estudiantes. (Florián & Morales, 2013, p.25)

La dimensión de las relaciones interpersonales, las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación que implica transferencia de información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Según la Ley N° 28044 Ley General de Educación y su reglamento en el artículo 53° del estudiante (pág.19 -2012) expresa que el estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo y le corresponde, contar con un sistema educativo eficiente, con instituciones y profesores responsables de su aprendizaje y desarrollo integral; recibir un buen trato y

adecuada orientación e ingresar oportunamente al sistema o disponer de alternativas para culminar su educación. Asumir con responsabilidad su proceso de aprendizaje, así como practicar la tolerancia, la solidaridad, el diálogo y la convivencia armónica en la relación con sus compañeros, profesores y comunidad. Organizarse en municipios escolares u otras formas de organización estudiantil, a fin de ejercer sus derechos y participar responsablemente en la Institución Educativa y en la comunidad. Opinar sobre la calidad del servicio educativo que recibe. (Florián & Morales, 2013, p.25)

En la dimensión de construcción del currículo, es el conjunto de experiencias de aprendizaje, significativas y funcionales, que vivencia los estudiantes en interacción con otros y en contextos culturales determinados. El currículo se organiza con la finalidad de generar situaciones significativas donde ellos tengan la oportunidad de desarrollar el conjunto de competencias. En ese sentido se trata de un currículo posibilitados de competencias (Ministerio de Educación. Lima, 1997). (Florián & Morales, 2013, p.26)

En la dimensión de diversificación curricular es un proceso mediante el cual el Diseño Curricular Nacional se adecua y contextualiza en función de las necesidades, intereses y características de los estudiantes y de la situación real de las instituciones educativas y de su entorno y contexto. Diversificar el currículo implica: Reformular y enriquecer las capacidades, los contenidos y actitudes propuestas en el Diseño Curricular Nacional DCN. Formular nuevas capacidades, contenidos propios y actitudes que demandan las características del contexto socio – cultural y geográfico local. Que respondan al tipo de estudiante que desea lograr de la I.E. (perfil) y al diagnóstico. Adecuar las estrategias metodológicas la organización y conducción del trabajo educativo a las características físicas psicológicas motoras cognitivas, afectivas y a los estilos y ritmos

de aprendizaje de los estudiantes. (Florián & Morales, 2013, p.26)

En la dimensión de programación curricular, es el proceso de previsión de las acciones educativas concretas y de su distribución en el tiempo para suscitar las experiencias deseables. Es decir, ubica anticipadamente en el tiempo las acciones consideradas capaces de provocar que los estudiantes logren las competencias previstas, o sea que pasen de situación diagnosticada a la señalada en el perfil educativo, dentro de las tareas propias del proceso son analizar la estructura curricular del nivel que compete, seleccionar, redefinir las competencias de ciclo, seleccionar, contextualizar las capacidades de área, seleccionar, contextualizar y adaptar los conocimientos de acuerdo a la realidad, intereses y necesidades de los estudiantes, seleccionar métodos y técnicas apropiadas para estimular en los estudiantes el aprendizaje significativo deseado, seleccionar los recursos y medios necesarios para el logro de las capacidades, determinar el tiempo y determinar la forma de evaluación y seleccionar y/o elaborar los instrumentos adecuados para evaluar. (Florián & Morales, 2013, p.27)

En la dimensión de desarrollo organizacional e investigación de los maestros, debemos de ser conscientes de que no basta con poner en juego los conocimientos logrados en nuestra formación inicial, sino que debemos de aplicar toda la experiencia adquirida durante nuestro desempeño profesional y mantenernos en constante actualización sobre las aportaciones de investigación acerca de los procesos de desarrollo de los niños y jóvenes sobre alternativas que mejoren el trabajo didáctico y sobre los nuevos conocimientos de la educación basada en competencias. Cuando nos preguntamos ¿Cuál es la Educación que se requiere para el futuro?, León Trahtemberg (1995) nos indica que cinco aspectos o principios se han de tener en cuenta como condicionantes para ese futuro, a saber: La tecnología no puede sustituir la filosofía, y no se puede educar sin una filosofía de vida y una concepción del

mundo. Si no hay una orientación valorativa, la educación será ciega; se sugiere basarse en una cultura humanística y democrática como marco ideológico y valorativo hacia el cual educar. La barrera entre la institución y la sociedad real debe romperse, procesando los conocimientos de modo que el hombre pueda entender su realidad y tratar de perfeccionarla para facilitar su bienestar y el de la colectividad. Los estudios humanísticos deben ampliarse en proporción directa a la ampliación de las tendencias tecnológicas. Sólo así se podrá equipar a los alumnos con una cultura y conocimientos que les permita dominar las poderosas fuerzas de la tecnología y de la ciencia, usándose para beneficio de la humanidad. La educación debe orientarse hacia el entrelazamiento de las dos tradiciones de la educación humanística, que establecen que hay que perfeccionar la realidad o que hay que modificarla, para así lograr una vida más agradable, buena y justa. Será vital educar para eliminar las cinco tendencias destructivas que existen hoy y que pueden afectar negativamente el futuro: a) educar contra el sectarismo y fundamentalismo, sean nacional, religioso, étnico o ideológico, que a lo largo de la historia, y en especial durante el siglo XX, causaron millones de víctimas. b) educar para la conservación de la naturaleza, de modo que no destruyamos nuestro único hogar. c) educar contra las tendencias utilitaristas y consumistas que llevan a pensar que para elevar la calidad de vida basta con elevar el nivel socioeconómico de la persona. d) educar contra la pobreza espiritual y la estandarización de la vida, que se expresan tanto en el trabajo como en el modo de ocupar el tiempo libre y e) educar contra los mensajes manipuladores y alienantes que trae la publicidad en los medios de comunicación y la propaganda política. Por ello, la investigación para el docente debe mostrar una actitud investigativa, como perfil de su formación profesional, a fin de aportar descubrimientos pedagógicos y didácticos que mejoren los procesos pedagógicos y de la educación en general. Por otro

lado, la innovación es el proceso de solución creativa de los problemas, es la aplicación de conocimiento ya existente o lo ya descubierto, circunstancias concretas; es también proporcionar nuevas soluciones a viejos problemas, mediante estrategias de transformación o renovación expresamente planificadas o bien introducir nuevos modos de actuar frente a prácticas pedagógicas que aparecen como inadecuadas o como ineficaces; en este último caso se producen cambios puntuales en algunas de las variables del sistema educativos. En esta perspectiva el docente innovado propone y ejecuta proyectos de innovación o proyectos de investigación a fin de sistematizar experiencias y publicarlos ya sea como libros, textos o artículos científicos empleando medio adecuados de difusión. (Florián & Morales, 2013, p.28)

En la dimensión de la participación de los padres de familia, es la acción de intervención de una persona o grupo social en la toma de decisiones en las diferentes instancias de la gestión educativa, con el afán de promover el logro de objetivos y metas comunes, y en la asignación de diferentes roles que deben asumir los integrantes dentro de la institución educativa. A su vez, como “proceso de involucramiento de personas y grupos en cuanto a sujetos y actores en las decisiones y acciones que los afectan a ellos o a su entorno”, equipo académico que participa (Santiago de Chile, 2000, 17). (Florián & Morales, 2013, p.29)

La presente investigación toma como variable dependiente a la gestión pedagógica basándose en la gestión pedagógica holística planteada por Florián y Morales en su tesis “Relación de la gestión pedagógica holística con la implementación de las sesiones de aprendizaje significativas en educación primaria de la I.E. “Leoncio Prado” del distrito de Paijan - Ascope; 2012”, en donde se toman las dimensiones descritas y conceptualizadas en los párrafos anteriores, siendo las cualidades personales, relaciones interpersonales, construcción del currículo, diversificación curricular, la programación curricular, el

desarrollo organizacional e investigación y la participación de padres de familia.

El presente estudio se orientó al paradigma positivista porque se tiene una lógica metodológica hipotética deductiva basado en variables personalizadas y seleccionadas de manera precisa en las que se manifiesta la causalidad, utilizando la estadística como instrumento para la identificación de datos con el objetivo de verificar, constatar y explicar la influencia del programa de gestión del cambio en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza.

La justificación epistemológica, se plasma porque ha utilizado los métodos y procedimientos de la investigación científica que servirá como aporte al conocimiento científico y sentará la base a nuevas investigaciones de gestión del cambio para los profesionales inmersos en la función pública en el sector educación referido a la implementación de un programa de gestión de cambio basado en la teoría de los 8 pasos de John Kotter para mejorar la gestión pedagógica en una Institución Educativa en la gestión pública en nuestro país. Este programa se basa en 22 sesiones, organizado en estos ocho pasos de Kotter y tiene por finalidad mejorar las dimensiones de cualidades personales, relaciones interpersonales, construcción del currículo, diversificación curricular, programación curricular, desarrollo organizacional e investigación y la participación de padres de familias de la institución educativa; por lo tanto, este programa enfocado a mejorar la gestión pedagógica servirá como una metodología innovativa, para que las instituciones educativas en nuestro país puedan mejorar sus servicios educativos y por ende sus aprendizajes garantizando el desarrollo de nuestra sociedad; las conclusiones que se obtengan servirá como aporte al conocimiento y sentará la base para nuevas investigaciones y servirá a los profesionales inmersos en la función pública replicar y aplicar a través del método científico un programa de gestión del cambio basado en el modelo de 8

pasos de John Kotter en diferentes sectores y territorios de la gestión pública.

Conveniencia, porque el diagnóstico realizado por los instrumentos de gestión de la Institución Educativa (Plan Educativo Institucional), sirvió para aplicar en la Institución Educativa N° 80036 – San Martín de Porres del distrito La Esperanza, provincia Trujillo, departamento La Libertad; el programa de gestión del cambio, la cual mejoró la gestión pedagógica generando un sentido de urgencia y ancló el cambio cultural organizacional para el mejoramiento de los aprendizajes educativos y asegurando el desarrollo sostenido de nuestro país para las futuras generaciones.

Relevancia social, porque con los resultados y conclusiones que se obtuvo se favorece e involucra a todos los docentes de la Institución Educativa para mejorar su accionar dentro de la Institución a favor de los estudiantes; asimismo, permitirá obtener un nuevo conocimiento sobre la aplicación del programa de gestión del cambio bajo el enfoque de los 8 pasos de John Kotter, que sirvió para implantar el cambio organizacional en la Institución Educativa, generando el camino para reducir las brechas de desigualdad de educación en nuestro país.

Implicancias prácticas, permitió tomar de decisiones para gestionar el cambio en la mejora de la gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 80036 San Martín de Porres – La Esperanza. Dentro de las importancias de la presente investigación servirá de base para otros investigadores que estén interesados e involucrados en profundizar y/o complementar el tema tratado. La gestión del cambio en base a los 8 pasos de John Kotter, es un modelo que busca anclar el cambio organizacional en las Instituciones Educativas para mejorar la gestión pedagógica a favor de los estudiantes y mejorar la educación de nuestro país.

Valor teórico, es un aporte como fuente de conocimiento y antecedente para la realización de futuras investigaciones en el campo de la gestión del cambio y gestión pedagógica en una institución educativa, con la finalidad de buscar soluciones a las diversas problemáticas que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, nos permitirá desarrollar un programa de gestión del cambio bajo el enfoque de los 8 pasos de John Kotter para mejorar la gestión pedagógica en las instituciones educativas y otras entidades públicas de nuestro país.

Utilidad metodológica, la investigación se realizó teniéndose en consideración los procedimientos del sistema de investigación científica, dado que se empleó el cuestionario como instrumento de recolección de información, se validó y se determinó su viabilidad. Ello permitirá a otros investigadores e incluso a los mismos funcionarios de la entidad a poner en práctica el método científico para resolver los problemas que se presenten en la entidad. Con la presente investigación permitió demostrar que la aplicación de un programa de gestión del cambio mejoró la gestión pedagógica, y puede ser utilizado por instituciones similares.

Justificación legal, referido a la metodología de los 8 pasos de John Kotter que aplicó la presente investigación, se basa en el D.S. 004-2013-PCM “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”.

La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano, 3.3 Desarrollo y sostenibilidad del proceso: Gestión del cambio (cultural), que toma como referencia a John Kotter: “Leading Change”, Harvard Business Review Press, 1996. Al mismo tiempo, pone en práctica la normatividad actual emitida por el Ministerio de Educación como el Marco del buen desempeño docente, el proyecto educativo nacional entre otros; alineándolo al Plan Bicentenario: Perú al 2021 y con los objetivos de desarrollo sostenible

plasmado en la Agenda 2030 establecido por la Organización de las Naciones Unidas. Asimismo, el presente estudio está dentro del marco legal establecido en el Reglamento de Investigación de Posgrado de la Universidad César Vallejo, aprobado por Resolución Directoral N° 3902-2013/EPG-UCV, es decir "...tiene por finalidad producir y desarrollar conocimiento científico y tecnológico para contribuir al desarrollo local, regional y nacional" (según la definición de investigación realizada con Res. VRA N° 003-2011/VRA-UCV). Esta disposición es concordante con el artículo 48° de la Ley N° 30220 - Ley Universitaria, que establece que investigación constituye una función esencial y obligatoria de la universidad, que la fomenta y realiza, respondiendo a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional. Los docentes, estudiantes y graduados participan en la actividad investigadora en su propia institución o en redes de investigación nacional o internacional, creadas por las instituciones universitarias públicas o privadas. En los Estados Unidos de Norteamérica en el libro del significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje, menciona que la mayoría de la gente sabe que muchas buenas ideas (y malas ideas también) pueden encontrarse en el pasado. Que las ideas del cambio educativo puede encontrarse no solo en los trabajos de Dalin, Goodlad, Havelock, Miles, Rogers, Sarason y otros pioneros en los años 50 y 60, sino también en el trabajo de los maestros del cambio, desde Dewey en Educación, hasta gigantes como Durkheim, Parsons y Weber, quienes analizaban el desarrollo social más en general. (Fullan, 1998, p.1)

El gran impulso inicial fue la creación de los National Learning Laboratories-NTL (Laboratorios Nacionales de Aprendizaje) que trabajaban en la formación en el ámbito de habilidades grupales, así como en la reflexión, diagnóstico y acción compartidos. Durante mucho tiempo, fue un laboratorio alejado de los aspectos instruccionales y de funcionamiento diarios en los

centros. Decir que los NTL y otros proyectos relacionados tuvieron un impacto limitado, no es decir que iban por mal camino. Aún ahora una de las claves para el éxito en el cambio, es la “mejora de las relaciones”, precisamente el objetivo del desarrollo del grupo. La historia de los avances en el estudio del cambio no se debe a la creación de ideas brillantes aisladas, sino a la intersección de elementos independientes, descubiertos espontáneamente o que se han dado juntos en épocas oportunas del desarrollo. (Fullan, 1998, p.2)

Durante los años 60 se centró la atención en la innovación educativa, teniendo como meta importar innovaciones, como si inundar el sistema con ideas externas produjera las ansiadas mejoras. La preocupación, al menos en los Estados Unidos, era que los logros científicos del Oeste estaban quedándose detrás de los logros Rusos, y que una amplia estrategia a escala nacional pronto corregiría el problema. Las arcas federales se abrieron para realizar las mayores reformas curriculares (PSSC Physics, Chem Study, Chemistry, Nuevas Matemáticas), innovaciones tecnológicas (enseñanza por medio de la TV., máquinas de enseñanza), así como innovaciones organizativas (escuelas abiertas, programas flexibles y enseñanza en equipo). Al mismo tiempo, el movimiento por los derechos civiles en los 60, ponía en manifiesto ciertas injusticias. Estas preocupaciones simultáneas en la calidad educativa y la igualdad de oportunidades para los desfavorecidos dirigieron las estrategias federales para la mejora de la educación. Así quedó de manifiesto en el Acta de Educación Elemental y Secundaria de 1965, donde se canalizaban los recursos financieros hacia los desfavorecidos, los excluidos, así como para el desarrollo y la diseminación de innovaciones ejemplares. (Fullan, 1998, p.2)

En este contexto de cambio empresarial, la propuesta de Liderando el Cambio: ¿Por qué fracasan los esfuerzos de transformación, que en la última década, se han observado en

más de 100 empresas que tratan de convertirse significativamente en mejores competidores. Se han incluido las grandes organizaciones (Ford) y los Smal (Tierra-marca de Comunicaciones), las empresas con sede en los Estados Unidos (General Motors) y en otros lugares (British Airways), empresas que estaban en sus rodillas (Eastern Airlines), y las empresas que eran de ganar un buen dinero (Bristol-Myers Squibb). Estos esfuerzos se han ido bajo muchas banderas: la gestión de la calidad total, reingeniería, de tamaño adecuado, reestructuración, cambio cultural y de entrega. Pero, en casi todos los casos, el objetivo básico ha sido la misma: hacer cambios fundamentales en la forma de hacer negocios con el fin de ayudar a hacer frente a un nuevo entorno, el mercado más difícil. Algunos de los esfuerzos de cambio de empresa han sido muy exitosos. Unos pocos han sido fracasos totales. La mayoría cae en algún punto intermedio, con una inclinación clara hacia el extremo inferior de la escala, las lecciones que se pueden extraer son interesantes y probablemente será relevante para incluso más organizaciones en el entorno empresarial cada vez más competitivo de la próxima década. (Kotter, J. 1995, p.3)

La lección más general que se desprende de los casos más exitosos en el proceso de cambio, pasa por una serie de fases que por lo general, requieren un período considerable de tiempo. Saltarse pasos, crea sólo la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio. Una segunda lección muy general, es que los errores críticos en cualquiera de las fases pueden tener un impacto devastador, frenando el impulso y la negación de beneficios conseguidos con tanto esfuerzo. Tal vez porque tenemos relativamente poca experiencia en organizaciones que renuevan, incluso gente muy capaz a menudo hacen por lo menos un error grande. (kotter, J. 1995, p.4)

Por lo tanto, en la gestión del cambio en el sector público requiere contar con nuevos conceptos y herramientas sistemáticas para abordar las naturales complejidades y dificultades de la transformación y el cambio institucional en el sector público. Existe abundante literatura al respecto, verdaderos clásicos en la materia, como Harvard Business Review on Change 1998, que servirá como punto de partida para abordar complejidades aún superiores. Se debe advertir, que la casi totalidad de la literatura mencionada a la gestión del cambio es literatura anglosajona y que debe ser motivación para desarrollar textos para proveer a los lectores hispano parlantes de un material en español con las debidas adaptaciones a las peculiaridades del sector público, particularmente el complejo sector público latinoamericano. Podría decirse que, si el cambio en el sector privado equivale a pregrado, el cambio en el sector público es el postgrado; es decir si un gerente público que ha logrado transformaciones exitosas y radicales en su sector, tienen más habilidades y posibilidades de lograr cambios en el sector privado; que un gerente privado exitoso, gestionar cambios en el sector público. (Waissbluth, M. 2008, p.1)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN en su publicación “El Perú en los indicadores mundiales”, manifiesta que nuestro país viene experimentando durante más de veinte años un crecimiento económico, el cual ha permitido, entre otros importantes logros, alcanzar el nivel de ingreso per cápita propio de un país de renta media. Sin embargo, el camino hacia la prosperidad y el desarrollo al cual se desea llegar es todavía bastante largo. Para avanzar en esta senda resulta imprescindible enfocar nuestros esfuerzos en la mejora de ciertos indicadores complementarios a los estrictamente macroeconómicos. Esto significa que no basta con fijar metas de crecimiento económico para el Perú, sino que también es necesario establecer indicadores que estén alineados con ciertos objetivos sociales e

institucionales y cuyo cumplimiento es crucial para consolidar el crecimiento sostenible de nuestro país. Esto se refleja en el bajo nivel de inversión del sector educación en nuestro PBI, el Perú al año 2010 se ubica por debajo del promedio mundial (4.78%) con 2.75% de su PBI orientado a educación, este dato está por debajo de Chile, Colombia y Brasil (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2014).

En el mismo sentido, el World Economic Forum en su reporte de competitividad mundial 2015-2016 ubica al Perú en el puesto 69 de 140 países, a simple vista, este dato pareciera favorable para nuestro país; pero en un análisis detallado de este resultado, integrado por varios componentes; de los cuales, salud y educación primaria nos ubica en el puesto 100, un resultado preocupante que refleja la falta de orientación de recursos financieros, tecnológicos y del talento humano por parte del estado, lo cual urge aplicar la gestión del cambio en el sector educación para revertir esta difícil situación (Shwab, K. 2015, p.294)

En un análisis de la dinámica de la transformación del sistema educativo en el Perú, se puede describir que ha pasado por problemas y reformas, en donde los cuatro últimos censos nacionales, se evidencia con claridad que los niveles educativos formales de la población en el Perú se ha elevado velozmente. Hasta 1940, solo el 5.6% de los peruanos mayores de quince años había alcanzado al menos una educación secundaria; en 1981, en cambio, la cifra correspondiente fue de 40.3%. En este mismo año, más de la mitad de los adultos carecía de instrucción escolar, mientras que en 1981 esta situación afectaba a una proporción mucha más reducida (15.2%) de la población. Por último, mientras en 1940 menos de uno de cada cien peruanos mayores de quince años tenía acceso al nivel educativo superior, uno de cada diez de ellos lo logrará en 1981. (McLauchlan, P. 1993, p.54).

La explicación de los problemas más graves de la educación nacional está en la naturaleza misma de nuestro sistema educativo, históricamente excluyente, dividido en segmentos que ofrecen servicios de calidades distintas según el nivel de ingresos de los estudiantes, y prisionero por añadidura de tradiciones que perdieron vigencia en el mundo de hoy. Un sistema que nunca ha estado organizado para ofrecer buena educación a todos los peruanos, sino más bien para facilitar a unos y poner barreras a otros en el acceso a la oportunidad de educarse, en el logro de aprendizajes fundamentales, así como en la posibilidad de continuar estudiando al concluir la escolaridad y de poder hacerlo en instituciones de calidad (Ministerio de Educación PESEM 2012-2016, 2012).

Ampliar opciones para acceder a la oportunidad de educarse y de recibir una educación de calidad es una condición no suficiente pero indispensable para que todos los peruanos puedan progresar y lograr los niveles de desarrollo humano a que tienen derecho. Una educación más eficaz, que amplíe y mejore significativamente los aprendizajes de los estudiantes, permitiéndoles ser más productivos, mejores personas, así como ciudadanos conscientes de sus derechos, comprometidos con el bien común (Ministerio de Educación PESEM 2012-2016, 2012). Nada de esto se puede lograr sin cambiar el sistema educativo mismo. Esta gran transformación a la vez, sólo es posible, si todos asumimos las responsabilidades que nos tocan para poner en práctica el Proyecto Educativo Nacional y hacer de él una política de Estado respetada por sucesivos gobiernos. Es por eso que debemos desplazar el eje del debate y la preocupación nacional hacia los aprendizajes (Ministerio de Educación PESEM 2012-2016, 2012).

Es necesario tener presente que nuestra gestión pública en el Perú, presenta una ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público, un deficiente diseño de la estructura de

organización y funciones, inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos, infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente, inadecuada política y gestión de recursos humanos y limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades, carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento y débil articulación intergubernamental e intersectorial (D.S. 004-2013-PCM, 2013).

Toda esta realidad problemática de la gestión pública en el Perú, limita para efectuar una gestión del cambio para mejorar la gestión pedagógica en las instituciones educativas y con ello elevar los aprendizajes y brindar un servicio educativo de calidad que garantice al estudiante herramientas para que pueda enfrentarse al mundo globalizado y competitivo.

A nivel departamental se tiene previsto el cumplimiento de sus metas y objetivos educativos a través de diversos planes, instrumentos y compromisos internacionales como los objetivos del milenio, declaración mundial sobre educación para todos, el Plan Nacional de Educación para Todos y el Proyecto Educativo Regional La Libertad 2010-2021 (PER-LL), entre otros. Este último es uno de los principales instrumentos de política que orienta la gestión educativa regional (Banco Central de Reserva del Perú, 2013).

El Perfil Educativo del departamento La Libertad menciona que el proceso de elaboración del Proyecto Educativo Regional (PER), en el marco del Proyecto Educativo Nacional (PEN), requiere conocer determinadas disposiciones que permitan perfilar cuál es la situación educativa en nuestro departamento. Para ello, es necesario seleccionar un conjunto de indicadores que muestran algunos de los principales retos que deberá enfrentar nuestro departamento en los próximos años, las cuales son: la mejora al acceso educativo, la conclusión y el rendimiento escolar, siendo esta última variable la principal preocupación en

para trabajar en la mejorar de la calidad educativa en nuestro país (Banco Central de Reserva del Perú, 2013).

El PER-LL ha priorizado 10 políticas relacionadas con la atención integral del servicio, el acceso y permanencia, los logros de aprendizaje, capacitación en gestión educativa, entre otros. Algunos indicadores aquí desarrollados permiten apreciar los progresos que en muchos de estos aspectos ha alcanzado el departamento La Libertad (Banco Central de Reserva del Perú, 2013).

Según el Ministerio de Educación, en el 2012, el departamento La Libertad cuenta con 4,500 instituciones educativas donde laboran 24,000 docentes y en las cuales están matriculados 406,000 alumnos. Estos recursos e infraestructura corresponden a las modalidades de educación inicial, primaria y secundaria de la Educación Básica Regular (EBR) de gestión pública y privada, con una concentración mayor en el sector público (Banco Central de Reserva del Perú, 2013).

La Institución Educativa N° 80036 San Martín de Porres del distrito La Esperanza, provincia de Trujillo, departamento La Libertad, cuenta con los niveles de inicial, primaria y secundaria con la modalidad de polidocencia con 06 secciones en el nivel inicial, 21 secciones en el nivel primario y 13 secciones en el nivel secundario. Asimismo, en el año 2014 con Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU se crea el modelo educativo “Jornada Escolar Completa” para las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria; siendo seleccionada la presente institución, dentro de los primeras 1000 instituciones educativas que funcionaran progresivamente desde el año 2015.

La Jornada Escolar Completa – JEC, tiene como finalidad brindar un servicio de calidad a los estudiantes de secundaria de las instituciones educativas públicas, incrementando de 35 a 45 horas pedagógicas semanales con acompañamiento del estudiante con atención tutorial integral y reforzamiento pedagógico; nuevas herramientas pedagógicas centradas en el

estudiante, desde el enfoque por competencias; más horas y un programa innovador de inglés utilizando soporte tecnológico; aprendizaje con TIC y acceso a equipos informáticos con conexión a internet en la I.E. y educación para el trabajo con competencias para la empleabilidad y alianzas con empresas.

Además la JEC le brinda a la institución educativa personal de soporte pedagógico y administrativo como un coordinador administrativo, coordinador de innovación y soporte tecnológico, psicólogo, coordinadores pedagógicos, personal de apoyo educativo y vigilantes. En este nuevo contexto de las instituciones educativas públicas con jornada escolar completa; tienen la capacidad de contar con componentes pedagógico, de gestión y de soporte con la finalidad de mejorar su calidad educativa, la cual la acción del docente será determinante para garantizar y concretizar su mejora en la gestión pedagógica.

En ese sentido la I.E. N° 80036 San Martín de Porres en el compromiso N° 1 sobre el progreso anual del aprendizaje de los estudiantes con el indicador del nivel satisfactorio en la evaluación censal de estudiantes (ECE), alcanzó en el año 2014, en el nivel primario en comprensión lectora un 27% y en matemática un 14.6% y en el año 2015 un 35.5% y 21.5% respectivamente. En el nivel secundario en el año 2015, alcanzo un 7.8% en comprensión lectora y un 5.2% en matemáticas. Estos resultados denotan una necesidad de plantear estrategias urgentes para mejorar estos indicadores.

En el compromiso N° 2 sobre retención anual e interanual de estudiantes en la I.E., el número de estudiantes que terminaron el año escolar en el año 2014, en el nivel inicial fue de 167, el nivel primario de 507 y el nivel secundario de 319. La matrícula en el año 2015, en el nivel inicial fue 190, en el nivel primario fue 591 y en el nivel secundario fue 364.

En el compromiso N° 3 sobre cumplimiento de la calendarización planificada por la I.E. con el indicador de horas cumplidas por nivel hasta el 30 de mayo del 2015; en el nivel inicial fue de 250

horas lectivas planificadas y 250 horas lectivas cumplidas, en el nivel primario fue 312 horas lectivas planificadas y 312 horas lectivas cumplidas y en el nivel secundaria fue de 468 horas lectivas planificadas y 468 horas lectivas cumplidas.

En el compromiso N° 4 sobre acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. con el indicador de docentes que reciben monitoreo y acompañamiento por parte del equipo directivo en el año escolar al 30 de mayo del 2015, en el nivel inicial fue de 6 docentes con aula a cargo, en el nivel primario fue 21 docentes con aula a cargo y en el nivel secundario fue 29 docentes con aula a cargo; todos estos docentes fueron monitoreados por el Director de la I.E.

En el compromiso N° 5 sobre gestión de la convivencia escolar en la I.E. sobre casos de violencia escolar atendidos y registrados en el libro de registros de incidencias y en la plataforma web SISEVE en el año 2015, en todos los niveles de inicial, primaria y secundaria fue cero.

La I.E. N° 80036 San Martín de Porres fue seleccionada para aplicar el programa de gestión del cambio porque me desempeño como coordinador administrativo y de recursos educativos de la jornada escolar completa desde abril del año 2015 en esta institución; la cual, me permitió acceder a la información y a la colaboración del personal para desarrollar y aplicar la presente investigación referido a la mejora de la gestión pedagógica.

Esta realidad problemática de la presente investigación, nos lleva a formular el siguiente problema: ¿En qué medida el programa de gestión del cambio mejora la gestión pedagógica en la I.E. 80036 “San Martín de Porres” en el distrito La Esperanza, provincia de Trujillo, departamento La Libertad en el 2015?

Programa de Gestión del Cambio busca generar el cambio de la cultura organizacional de manera permanente en los integrantes de una organización para el logro de objetivos, a través del enfoque de los ocho pasos de John Kotter que se basa en crear un sentido de urgencia, formar una poderosa coalición,

crear una visión para el cambio, comunicar la visión, eliminar los obstáculos, asegúrese triunfos a corto plazo, construir sobre el cambio y anclar el cambio en la cultura de la empresa. (Kotter, J. 1995, p.1)

La Gestión Pedagógica es un conjunto de acciones orientadas a mejorar los aprendizajes de los estudiantes de manera holística a través de siete dimensiones: cualidades personales, relaciones interpersonales, la construcción del currículo, la diversificación curricular, la programación curricular, desarrollo e investigación y la participación de los padres familia. (Florian, C. & Morales, J. 2013, p.24)

Los métodos de investigación aplicados fueron el hipotético deductivo y el experimental. Gómez, C. (2006), el método hipotético deductivo se caracteriza por posibilitar el surgimiento de nuevos conocimientos, a partir de otros establecidos que progresivamente son sometidos a deducciones. Este método posee un valor inestimable por su carácter heurístico, ya que puede adelantar y corroborar nuevas hipótesis, así como inferir el desarrollo ulterior, a partir del sistema de conocimientos científicos establecidos en la teoría de una ciencia determinada. En la presente investigación ha tomado conceptos generales sobre las variables de programa de gestión del cambio y gestión pedagógica, para luego relacionarlos entre sí, determinar hipótesis, ver su influencia y obtener los resultados de la aplicación del programa de gestión del cambio generando conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión pedagógica.

Radrihan, M. (2005), el método experimental, es un tipo de método de investigación en el que el investigador controla deliberadamente las variables para delimitar relaciones entre ellas, está basado en la metodología científica. En este método se recopilan datos para comparar las mediciones de comportamiento de un grupo control, con las mediciones del grupo experimental. Las variables que se utilizan pueden ser

variables dependientes (las que queremos medir o el objeto de estudio del investigador) y las variables independientes (las que el investigador manipula para ver la relación con la dependiente). Además debemos controlar todas las demás variables que puedan influir en el estudio (variables extrañas). Se práctica la mayor parte de las veces dentro del marco ideal del laboratorio, aunque no está estrictamente ligado a él. El método experimental está sustentado por dos pilares fundamentales: la reproducibilidad y la falsabilidad. El procedimiento metodológico es el siguiente:

La identificación de las fuentes de donde se obtuvo los datos, estos fueron proporcionados por 65 colaboradores (trabajadores) de la Institución Educativa N° 80036 San Martín de Porres, 33 colaboradores del grupo experimental y 32 colaboradores del grupo control.

La localización de las fuentes fueron los colaboradores de la institución educativa.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, implicó utilizar la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento conformado por 59 ítems y siete dimensiones de gestión pedagógica: cualidades personales, relaciones interpersonales, construcción de currículo, diversificación curricular, programación curricular, desarrollo organizacional e investigación y participación de padres de familia. El instrumento de la recolección de datos fueron confiables, válidos y objetivos.

La preparación y presentación de los datos recolectados: tabulación de los resultados en el SPSSV23 presentó en tablas y figuras estadísticas, procediéndose posteriormente a su análisis e interpretación mediante la estadística descriptiva, se elaboró tablas y figuras estadísticas para interpretar la información y con la estadística inferencial, se determinó la distribución de datos con la prueba Kolmogorov Smirnov y para la contrastación de las hipótesis se usó la prueba "T" de Student para muestras

relacionadas e independientes que facilitó el análisis y permitió elaborar las conclusiones del problema, basados en los objetivos planteados; finalmente se da solución al problema general, utilizando el software de estadístico para ciencias sociales (SPSS v23).

El tipo de estudio es experimental, porque explicamos los efectos de la aplicación del Programa de gestión de cambio para mejorar la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, en el distrito La Esperanza, provincia de Trujillo, departamento La Libertad del año 2015. Este tipo de estudio se sustenta en que el investigador controla deliberadamente las variables para delimitar relaciones entre ellas, está basado en la metodología científica. Según Parto, R. (1998), en este tipo de estudio se recopilan datos para comparar las mediciones de comportamiento de un grupo control, con las mediciones de un grupo experimental; y porque las variables que se utilizan pueden ser variables dependientes (las que queremos medir o el objeto de estudio del investigador) y las variables independientes (las que el investigador manipula para ver la relación con la dependiente).

a) Según su finalidad: es aplicada, porque en base a la aplicación del programa de gestión del cambio se propone mejorar la gestión pedagógica en la I.E. 80036 San Martín de Porres, del distrito La Esperanza, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad.

b) Según su profundidad o carácter: es experimental, porque permitirá demostrar que la aplicación de un programa de gestión del cambio mejorará la gestión pedagógica de la I.E. 80036 San Martín de Porres - 2015, en el distrito La Esperanza.

c) Según su naturaleza: es cuantitativa, porque cuantificaremos los valores después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos antes y después de la aplicación del programa de gestión del cambio. Los resultados

que se obtengan de la observación de las variables en estudio se elaborará tablas y figuras estadísticas.

d) Según el alcance temporal: es transversal, ya que se aplicó el programa de gestión del cambio en el año 2015.

e) Según la orientación que asume: está orientada a la comprobación, porque se contrastará los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del programa de gestión del cambio, su objetivo es explicar los resultados de la aplicación del programa utilizando técnicas de análisis cuantitativos y enfatiza el contexto de justificación o verificación.

En la presente investigación se protegerá la identidad de cada una de las personas que intervienen en el programa y se tomará en cuenta las consideraciones éticas como el consentimiento de la entidad, confidencialidad, libre participación y anonimato de la información.

Consentimiento de la Entidad: Se solicitará a la Institución Educativa N° 80036 San Martín de Porres – La Esperanza, la respectiva autorización para realizar el estudio y lograr la participación de los colaboradores en forma voluntaria.

Confidencialidad: La información que se obtenga de la entidad en la investigación no será revelada ni divulgada para cualquier otro fin.

Libre participación: La participación de los funcionarios y trabajadores será sin presión alguna, pero se les indicará la importancia de la investigación para motivar su participación.

Anonimidad: Las encuestas pre y post prueba serán en forma anónima, con la finalidad de proteger el derecho de los colaboradores, garantizar su privacidad y anular o reducir el perjuicio de que sea sujeto por represalias.

Para la descripción y tratamiento de los resultados obtenidos en el Pre y Post test del grupo experimental y de control, se ha

realizado en un primer momento: tablas y medidas estadísticas al instrumento en su totalidad y, posteriormente se ha realizado un trabajo más detallado por dimensiones. Algunas medidas estadísticas han sido calculadas aplicando su fórmula general y otras con el apoyo del paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS v23).

Conscientes que la evaluación es concebida como un proceso permanente, para lo cual la escala de calificación se plantea a criterio del investigador, como una forma concreta de informar cómo ese proceso va en evolución, por ello se ha tenido cuidado en la forma de calificar, sin perder de vista el producto del proceso evaluado. Cuando el valor t se calcula mediante un paquete estadístico computacional, la significancia se proporciona como parte de los resultados y ésta debe ser menor a 0.05 ó 0.01, lo cual depende del nivel de confianza seleccionado (Hernández, R. 2006, p. 463). Los niveles de gestión pedagógica: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 90.91% (30 colaboradores) presentan un nivel regular y el 9.09% (3 colaboradores) presentan un nivel bueno en la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 100% (33 colaboradores) en el nivel bueno y 0% en los niveles deficiente y regular. En el pre test del grupo de control, se tiene el 87.50% (28 colaboradores) en el nivel regular y el 12.50% (4 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 87.50% (28 colaboradores) en el nivel regular y el 12.50% (4 colaboradores) en el nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental mejoren sus niveles de gestión pedagógica.

La gestión pedagógica en la dimensión de cualidades personales: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 51.52% (17 colaboradores)

presentan un nivel regular y el 48.48% (16 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de cualidades personales de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 100% (33 colaboradores) en el nivel bueno y 0% en los niveles deficiente y regular. En el pre test del grupo de control, se tiene el 59.38% (19 colaboradores) en el nivel regular y el 40.63% (13 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 59.38% (19 colaboradores) en el nivel regular y el 40.63% (13 colaboradores) en el nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de cualidades personales, en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres en el distrito La Esperanza, provincia Trujillo, departamento La Libertad en el año 2015.

Los niveles de gestión pedagógica en la dimensión de relaciones interpersonales: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 78.79% (26 colaboradores) presentan un nivel regular y el 21.21% (7 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de relaciones interpersonales de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 93.94% (31 colaboradores) en el nivel bueno y 6.06% (02 colaboradores) en el nivel regular y 0% en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 78.13% (25 colaboradores) en el nivel regular y el 21.88% (7 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 78.13% (25 colaboradores) en el nivel regular y el 21.88% (7 colaboradores) en el nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo

experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de relaciones interpersonales.

Los niveles de gestión pedagógica en la dimensión de construcción del currículo: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 9.09% (3 colaboradores) presenta un nivel deficiente, el 60.61% (20 colaboradores) presentan un nivel regular y el 30.30% (10 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de construcción de currículo de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 90.91% (30 colaboradores) en el nivel bueno y 9.09% (3 colaboradores) en el nivel regular y 0% en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 6.25% (2 colaboradores) con un nivel deficiente, 65.63% (21 colaboradores) en el nivel regular y el 28.13% (9 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 6.25% (2 colaboradores) en el nivel deficiente, el 65.63% (21 colaboradores) con nivel regular y el 28.13% (9 colaboradores) en el nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de construcción de currículo, en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, distrito La Esperanza, provincia Trujillo, departamento La Libertad – 2015.

Los niveles de gestión pedagógica en la dimensión de diversificación curricular: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 3.03% (1 colaboradores) presenta un nivel deficiente, el 75.76% (25 colaboradores) presentan un nivel regular y el 21.21% (7 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de diversificación curricular de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 93.94%

(31 colaboradores) en el nivel bueno y 6.06% (2 colaboradores) en el nivel regular y 0% en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 75% (24 colaboradores) con un nivel regular y 25% (8 colaboradores) en el nivel bueno. En el post test del grupo de control ha tenido una mínima variación, quedando su conformación del 78.13% (25 colaboradores) en el nivel regular y el 21.88% (7 colaboradores) con nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de diversificación curricular. Se observa que los niveles de gestión pedagógica en la dimensión de programación curricular: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 60.61% (20 colaboradores) presenta un nivel regular y el 39.39% (13 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de programación curricular de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 100% (33 colaboradores) en el nivel bueno y 0% en el nivel regular y deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 65.63% (21 colaboradores) con un nivel regular y 34.38% (11 colaboradores) en el nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 65.63% (21 colaboradores) en el nivel regular y el 34.38% (11 colaboradores) con nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de programación curricular, en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, distrito La Esperanza, provincia Trujillo, departamento La Libertad – 2015.

La dimensión de desarrollo organizacional e investigación: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 6.06% (2 colaboradores) presenta un nivel deficiente, el 87.88% (29 colaboradores)

presenta un nivel regular y el 6.06% (2 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de desarrollo organizacional e investigación de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 60.61% (20 colaboradores) en el nivel bueno y 39.39% (13 colaboradores) en el nivel regular. En el pre test del grupo de control, se tiene el 9.38% (3 colaboradores) con un nivel deficiente, el 84.38% (27 colaboradores) con un nivel regular y 6.25% (2 colaboradores) en el nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 84.38% (27 colaboradores) en el nivel regular y el 6.25% (2 colaboradores) con nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de desarrollo organizacional e investigación.

En la dimensión de participación de padres de familia: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 9.09% (3 colaboradores) presenta un nivel deficiente, el 84.85% (28 colaboradores) presenta un nivel regular y el 6.06% (2 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de participación de padres de familia de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 60.61% (20 colaboradores) en el nivel bueno y 39.39% (13 colaboradores) en el nivel regular. En el pre test del grupo de control, se tiene el 12.50% (4 colaboradores) con un nivel deficiente, el 81.25% (26 colaboradores) con un nivel regular y 6.25% (2 colaboradores) en el nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido una variación, quedando su conformación del 12.50% (4 colaboradores) en el nivel deficiente, 81.25% (26 colaboradores) en el nivel regular y el 6.25% (2 colaboradores) en el nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido

que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de participación de padres de familia, en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, distrito La Esperanza, provincia Trujillo, departamento La Libertad – 2015. La normalidad (Kolmogorov-Smirnov) para las variables del programa de gestión del cambio y gestión pedagógica, infiriendo que el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov la mayoría de valores son mayores al 5% de significancia estándar ($p < 0.05$), en las dimensiones de cualidades personales, relaciones interpersonales, construcción del currículo, diversificación curricular, programación curricular, desarrollo organizacional e investigación y participación de padres de familia; demostrándose que se distribuyen de manera normal, por lo tanto se determina utilizar pruebas paramétricas para analizar la relación de causalidad o influencia entre las variables y en este caso usaremos el estadístico de prueba T de Student.

La comparación de medias muestrales usadas para las muestras independientes (pre test grupo de control y grupo experimental), utilizando la prueba T de student; queda demostrado que en la tabla 12, siendo el grado de confianza del 95%, con un margen de error de 0,5%, que las medias de la gestión pedagógica en el pre test no son significativamente diferentes. El promedio del grupo control es 134.81 y el promedio del grupo experimental es 137.91, quedando demostrado que el promedio del grupo experimental es superior al promedio del grupo control. Esto se valida cuando $t = -0.696 < 1.99$ y $\text{Sig.} = 0.489 > 0.050$, en consecuencia se acepta la hipótesis nula H_0 y se rechaza la hipótesis de investigación H_1 . Por tanto los grupos en estudio son homogéneos, es decir sin aplicación del programa de gestión de cambio.

Las medias muestrales para muestras independientes (post test grupo de control y grupo experimental) utilizando la prueba T de student se demuestra, que con una confianza del 95%, las medias de la gestión pedagógica en el post test son significativamente

diferentes. El promedio del grupo control es 134.59 y el promedio del grupo experimental es 201.61, quedando demostrado que el promedio del grupo experimental es superior al promedio del grupo control esto se valida cuando $t = 14.029 > 1.99$ y **Sig. = 0.000 < P-Valor 0.010**, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis de investigación H_1 . Esto significa que el programa de gestión del cambio, influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza – 2015.

Según la comparación de medias muestrales para muestras relacionadas (post test y pre test del grupo de control) utilizando la prueba T de student se demuestra, que con una confianza del 95%, las medias de la variable gestión pedagógica no son significativamente diferentes, en donde el promedio del pre test grupo control es 134.81 y el promedio del post test grupo control es 134.59, esto se valida cuando $t = -1.877 < 2.03$ y **Sig. = 0.070 > 0.050**, en consecuencia se acepta la hipótesis nula H_0 y se rechaza la hipótesis de investigación H_1 . Esto significa que efectivamente el grupo de control no ha recibido el programa de gestión del cambio en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres – 2015.

Según la comparación de medias muestrales para muestras relacionadas (pre test y post test del grupo de experimental) utilizando la prueba T de student que se demuestra, que con una confianza del 95%, las medias de la variable de gestión pedagógica son significativamente diferentes, en donde el promedio del pre test del grupo experimental es 137.91 y el promedio del post test del grupo experimental es 201.61, esto se valida cuando $t = 24.149 > 2.03$ y **Sig. = 0.000 < P-Valor 0.010**, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis de investigación H_1 . Esto significa que el programa de gestión del cambio influye muy significativamente

en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza – 2015.

El Perú viene generando un crecimiento económico continuado desde hace 20 años, basado en una disciplina fiscal, estabilidad económica, altas tasas de inversión privada e inversión pública en infraestructura, pero aún existen niveles de pobreza, desigualdad, corrupción, deslegitimación de las entidades del estado y sobretodo mala calidad educativa; las cuales, debemos identificar y establecer las estrategias para eliminarlas, esta estrategia es aplicar la gestión del cambio en el sector educación, teniendo como aliado a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública refrendado en el D.S. N° 004-2013-PCM en donde plantea la aplicación de conceptos y nuevos enfoques para una gestión pública orientada al servicio del ciudadano y basada en resultados, teniendo como base, el desarrollo y sostenibilidad del proceso de gestión del cambio (cultural), siendo este un proceso liderado por directivos con una filosofía participativa, debiendo seguir ocho etapas según lo planteado por John Kotter “Leading Change” en Harvard Business Review Press en el año 1996. Este nuevo contexto, plantea un nuevo reto y paradigma para la educación peruana, la cual debe estar alineada globalmente a los objetivos de desarrollo humano sostenible (ODS) planteado el año 2015 por la Organización de las Naciones Unidas en la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, que menciona en su objetivo 4: Educación de calidad centrado en garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida. Este alineamiento debe ser concordante con el Plan Bicentenario al 2021, el PESEM del Ministerio de Educación, PDCR de la Libertad para garantizar resultados favorables y sustentables en la mejora en la gestión pedagógica en el sector educación de nuestro país.

En el proyecto de resolución presentados por el Presidente de la Asamblea General de Naciones Unidas, menciona que se deben

comprometer a proporcionar una educación de calidad, inclusiva e igualitaria a todos los niveles: enseñanza preescolar, primaria, secundaria y terciaria y formación técnica y profesional. Todas las personas, sea cual sea su sexo, raza u origen étnico, incluidas las personas con discapacidad, los migrantes, los pueblos indígenas, los niños y los jóvenes, especialmente quienes se encuentran en situaciones de vulnerabilidad, deben tener acceso a posibilidades de aprendizaje permanente que las ayuden a adquirir los conocimientos y aptitudes necesarios para aprovechar las oportunidades que se les presenten y participar plenamente en la sociedad. El esfuerzo es proporcionar a los niños y los jóvenes un entorno propicio para la plena realización de sus derechos y capacidades, ayudando a los países a sacar partido al dividendo demográfico, incluso mediante la seguridad en las escuelas y la cohesión de las comunidades y las familias. (Asamblea General de Naciones Unidas, 2015, p.8)

Por lo tanto, la gestión del cambio en el sector público necesita de nuevos conceptos y herramientas sistemáticas para abordar las naturales complejidades y dificultades de la transformación y el cambio institucional en el sector público. Sobre la gestión del cambio existe abundante literatura, verdaderos clásicos en la materia, como Harvard Business Review on Change 1998, que sirve como punto de partida para abordar complejidades aún superiores. Se debe advertir, que la casi totalidad de la literatura mencionada a la gestión del cambio es literatura anglosajona y que debe ser motivación para desarrollar textos para proveer a los lectores hispano parlantes de un material en español con las debidas adaptaciones a las peculiaridades del sector público, particularmente el complejo sector público latinoamericano. Podría decirse que, si el cambio en el sector privado equivale a pregrado, el cambio en el sector público es el posgrado; es decir si un gerente público que ha logrado transformaciones exitosas y radicales en su sector, tienen más habilidades y posibilidades de lograr cambios en el sector privado; que un gerente privado

exitoso, gestionar cambios en el sector público. (Waissbluth, M. 2008, p.1)

Se observa que los niveles de gestión pedagógica: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 90.91% (30 colaboradores) presentan un nivel regular y el 9.09% (3 colaboradores) presentan un nivel bueno en la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 100% (33 colaboradores) en el nivel bueno y 0% en los niveles deficiente y regular. En el pre test del grupo de control, se tiene el 87.50% (28 colaboradores) en el nivel regular y el 12.50% (4 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 87.50% (28 colaboradores) en el nivel regular y el 12.50% (4 colaboradores) en el nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental mejoren sus niveles de gestión pedagógica en sus dimensiones de cualidades personales, relaciones interpersonales, construcción del currículo, diversificación curricular, programación curricular, desarrollo organizacional e investigación y participación de padres de familia. Estos resultados concuerda con la investigación realizada por Paredes, K (2014) en su tesis: “Taller de habilidades sociales para mejorar la atención de calidad a la ciudadanía en la Municipalidad de Chao 2014, afirmó que aplicando un taller de habilidades sociales mejora la atención de calidad en la ciudadanía en la Municipalidad de Chao-2014, obteniendo que el taller de habilidades sociales influye significativamente en el mejoramiento de la atención de calidad a la ciudadanía en la Municipalidad de Chao 2014, validada cuando $t = 13,801 > 1,68$ y Sig. $P = 0.000 < 0.010$. En esta misma orientación para Zimmermann A. (2000) menciona que es necesario un plan de

desarrollo organizacional para marcar el punto crucial y el pivote entre el diagnóstico y el cambio real en una organización.

Los niveles de gestión pedagógica en la dimensión de cualidades personales: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 51.52% (17 colaboradores) presentan un nivel regular y el 48.48% (16 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de cualidades personales de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 100% (33 colaboradores) en el nivel bueno y 0% en los niveles deficiente y regular. En el pre test del grupo de control, se tiene el 59.38% (19 colaboradores) en el nivel regular y el 40.63% (13 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 59.38% (19 colaboradores) en el nivel regular y el 40.63% (13 colaboradores) en el nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de cualidades personales, en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres en el distrito La Esperanza, provincia Trujillo, departamento La Libertad en el año 2015; lo cual significa, que los colaboradores se sienten identificado con la visión y misión de la Institución Educativa, llega puntualmente a sus clases, se presenta adecuadamente vestido, su comportamiento es aceptado por la comunidad educativa, muestra cortesía, se preocupa y comprende los problemas de sus estudiantes. Estos resultados concuerdan con la investigación de Sotomayor, G. (2014), en su tesis: “Gestión del cambio y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Apurímac”, en la cual realizó una investigación descriptiva para determinar la influencia de la variable independiente gestión del cambio frente a la variable

dependiente desempeño laboral, en el sentido que para generar cambios en la organización se debe fundamentar en valores. La investigadora realizó un trabajo de investigación bajo el modelo ADKAR para influenciar en la gestión del cambio a 46 trabajadores nombrados de la Dirección Regional de Educación Apurímac, y concluye que la gestión del cambio influye de manera moderada en el nivel de desempeño laboral y debido a que en el análisis del coeficiente Rho de Spearman arrojó como resultado del procesamiento de datos 0.456, lo que indica que existe una fuerte influencia entre ambas variables. En esta misma orientación Argos J. & Esquerra P. (2014), mencionan que las competencias emocionales y el liderazgo educativo aplicada al profesor aula, es un proceso particular de influencia social guiado por un propósito moral con el fin de lograr objetivos educativos utilizando los recursos del aula, se observa que los niveles de gestión pedagógica en la dimensión de relaciones interpersonales: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 78.79% (26 colaboradores) presentan un nivel regular y el 21.21% (7 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de relaciones interpersonales de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 93.94% (31 colaboradores) en el nivel bueno y 6.06% (02 colaboradores) en el nivel regular y 0% en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 78.13% (25 colaboradores) en el nivel regular y el 21.88% (7 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 78.13% (25 colaboradores) en el nivel regular y el 21.88% (7 colaboradores) en el nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de relaciones interpersonales; lo cual significa, que

mejora las prácticas de comunicación horizontal con los estudiantes, siendo elegidos democráticamente, participan y se organizan activamente y se difunden normas de convivencia armónica a los estudiantes y demás integrantes de la Institución Educativa. Estos resultados concuerdan con lo planteado en la investigación de Rojas, M. & Díaz, S. (2011), relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá, en la cual se basó en un estudio de tipo transversal correlacional, mediante la aplicación del Instrumento de Medición de Cambio (IMC) y la escala de actitudes hacia el cambio (EAC). Para ello, se tomó una muestra a 50 funcionarios y se les aplicaron los dos instrumentos, llegando a la conclusión que la actitud del cambio en los trabajadores tiene una alta relación con el cambio organizacional. En este mismo contexto, Guirtz S. & De Podestá M. (2007), menciona que el colegio es un lugar mucha más complejo, con más demandas y con menos recursos y el Director es el que tiene la responsabilidad de lidiar con todo eso, una tarea sumamente complicada.

Los niveles de gestión pedagógica en la dimensión de construcción del currículo: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 9.09% (3 colaboradores) presenta un nivel deficiente, el 60.61% (20 colaboradores) presentan un nivel regular y el 30.30% (10 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de construcción de currículo de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 90.91% (30 colaboradores) en el nivel bueno y 9.09% (3 colaboradores) en el nivel regular y 0% en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 6.25% (2 colaboradores) con un nivel deficiente, 65.63% (21 colaboradores) en el nivel regular y el 28.13% (9 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su

conformación del 6.25% (2 colaboradores) en el nivel deficiente, el 65.63% (21 colaboradores) con nivel regular y el 28.13% (9 colaboradores) en el nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de construcción de currículo, en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, distrito La Esperanza, provincia Trujillo, departamento La Libertad – 2015; lo cual significa, que los colaboradores concretizan el currículo en el proyecto curricular institucional con su propuesta pedagógica, aliándolos a los objetivos estratégicos de la Institución Educativa. Estos resultados concuerdan con lo planteado en la investigación de Berigüete & Segura (2008) en su tesis titulada “La gestión institucional y pedagógica: impacto en la eficiencia de la Educación Media de la I.E. “El Cercado” San Juan de la Maguana”, República Dominicana; quien infiere, al preguntarle a los docentes sobre cuales formas de planificación comúnmente utiliza para orientar el proceso de enseñanza aprendizaje en las aulas; fue que el 39% utiliza planes de clases, el 32% unidades didácticas, el 14% emplean módulo instruccional y el 11% emplean notas personales. Por otro lado, un 20% de los directores afirma que sus docentes emplean planes de clases, el 40% se valen de unidades didácticas para dar sus clases y por otro lado el 20% emplean módulos y notas personales. Esta investigación permite relacionar la importancia de establecer competencias pedagógicas en los docentes para que el impacto en los aprendizajes sean mejores en favor de los estudiantes de esta institución; de igual forma la presente investigación pretende demostrar que aplicando un programa de gestión del cambio mejorará la gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 80036 – San Martín de Porres – La Esperanza. En esta misma idea, el Ministerio de Educación (2012), en el marco del desempeño docente plantea que este documento es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas

y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional y un paso adelante en el cumplimiento del objetivo estratégico N° 3 del Proyecto Educativo Nacional: Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia al servicio de las tres políticas priorizadas al 2016: aprendizajes de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente en base a criterios concertados de buena docencia y modernización y descentralización de la gestión educativa. En la misma perspectiva el modelo de gestión educativa estratégica plantea que el propósito de este enfoque es avanzar en la construcción de nuevas formas de gestión, práctica docente y participación social, que permitan transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas de educación básica, la estrategia es apoyar las acciones que cada centro escolar decida para mejorar tanto la calidad del servicio educativo como los resultados de aprendizaje, a través de una reorientación de la gestión institucional. (Rendon, 2009, p.27)

Gestión pedagógica en la dimensión de diversificación curricular: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 3.03% (1 colaboradores) presenta un nivel deficiente, el 75.76% (25 colaboradores) presentan un nivel regular y el 21.21% (7 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de diversificación curricular de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 93.94% (31 colaboradores) en el nivel bueno y 6.06% (2 colaboradores) en el nivel regular y 0% en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 75% (24 colaboradores) con un nivel regular y 25% (8 colaboradores) en el nivel bueno. En el post test del grupo de control ha tenido una mínima variación, quedando su conformación del 78.13% (25 colaboradores) en el nivel regular y el 21.88% (7 colaboradores) con nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha

permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de diversificación curricular; lo cual significa, que el proceso de diversificación curricular responde a las necesidades del aprendizaje de los estudiantes, de la comunidad, de las políticas educativas regionales y que las sesiones de aprendizaje incluyen estrategias que desarrollan los procesos cognitivos del aprendizaje esperado, desarrollan los procesos pedagógicos, toman la realidad del educando y del contexto. Estos resultados concuerdan con lo planteado en la investigación de García, J. (2009) en su tesis titulada “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California”, del Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo, infiere que la jornada laboral de los participantes es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor pedagógico. De tal manera que de las actividades que realizan los directores participantes, se considera que todas impactan en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa, pero siempre tienen una influencia, es por ello que la diversificación curricular es necesaria para contextualizar los aprendizajes a su realidad. En esta idea de realizar una adecuada diversificación curricular, el Ministerio de Educación (2012), en su Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016, plantea que la gestión del currículo para la enseñanza efectiva y orientada a aprendizajes es un proceso que tiene como finalidad facilitar a los docentes de educación básica la comprensión cabal y la enseñanza efectiva de las principales demandas de aprendizaje del currículo, en el nivel de exigencia cognitiva, social y afectiva que les plantea para cada nivel y modalidad educativa, en los distintos escenarios sociales y culturales existentes en el país y en las dispares condiciones institucionales en que debe efectuar su labor pedagógica. En este mismo sentido, para que la escuela recupere y transforme su capacidad de transmitir una cultura

significativa y contribuya a recrear o formar capacidades para la eficacia económica y la democratización política, se requiere una profunda transformación de sus estructuras y dinámicas de gestión. Para que la escuela transmita una mentalidad proclive a la búsqueda eficaz de la calidad y a la crítica y autocrítica pluralista de la democracia, debe preocuparse que su propio funcionamiento institucional no contraponga otros valores a los que se tienen el propósito de contribuir. (Ezpeleta & Furlán, 1992, p.16)

Los niveles de gestión pedagógica en la dimensión de programación curricular: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 60.61% (20 colaboradores) presenta un nivel regular y el 39.39% (13 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de programación curricular de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 100% (33 colaboradores) en el nivel bueno y 0% en el nivel regular y deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 65.63% (21 colaboradores) con un nivel regular y 34.38% (11 colaboradores) en el nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 65.63% (21 colaboradores) en el nivel regular y el 34.38% (11 colaboradores) con nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de programación curricular, en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, distrito La Esperanza, provincia Trujillo, departamento La Libertad – 2015; lo cual significa, que la programación curricular y las unidades didácticas son coherentes con el proyecto curricular institucional, asimismo, las sesiones de aprendizaje contienen capacidades, conocimientos y actitudes adaptadas y contextualizadas debidamente programadas, se formula

indicadores de evaluación de acuerdo a las capacidades seleccionadas monitoreando permanentemente el trabajo individual de los estudiantes en función a las capacidades y actitudes propuestas. Estos resultados concuerdan con lo planteado en la investigación de Tarruela, L. (1996), en su tesis doctoral “Gestionar el Cambio” para optar el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona, plantea un enfoque metodológico para gestionar el cambio que consta de plantear diversos conceptos de la gestión del cambio para establecer su importancia y generar el cambio cultural organizacional para el logro de objetivos. La gestión del cambio se plasma cuando se cumplen cuatro etapas: evaluar, visualizar, facultar y mejorar; teniendo cada fase subetapas articuladas sistemáticamente. Por último, la metodología de gestión del cambio cubre la brecha entre las oportunidades para el cambio y la puesta en práctica e implementación con éxito, es decir que la presente investigación plantea un enfoque holístico para gestionar el cambio y este cambio es importante al momento de la programación curricular en donde deben presentar coherencia y alineamiento con el Proyecto Educativo Institucional, lo cual permitirá un adecuado aprendizaje de los estudiantes. En este sentido el Ministerio de Educación (2012) en su Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 plantea que se debe establecer un Marco Curricular Nacional que defina claramente y con pertinencia cultural las principales expectativas de aprendizaje del país, proponiendo enfoques, estrategias, metodología y recursos para lograrlos a lo largo de toda la escolaridad básica y propiciando el desarrollo de currículos regionales interculturales pertinentes a los desafíos de cada realidad. Asimismo, establecer un Sistema Curricular Nacional capaz de articular de manera coherente los procesos de diseño, implementación, monitoreo y evaluación del Marco Curricular Nacional y los Currículos Regionales, en todo el territorio nacional e implementar una política de producción, distribución

y uso pedagógico de materiales educativos. En esta misma idea, la práctica de la gestión educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, departamentales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política. De acuerdo con lo planteado, para abordar la comprensión y aplicación de la gestión educativa, los participantes en este proceso de formación, deben conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las áreas de la administración, la gestión y la educación y, entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas. (Correa de Urrea, Álvarez & Correa, 2009, p.2)

Los niveles de gestión pedagógica en la dimensión de desarrollo organizacional e investigación: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 6.06% (2 colaboradores) presenta un nivel deficiente, el 87.88% (29 colaboradores) presenta un nivel regular y el 6.06% (2 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de desarrollo organizacional e investigación de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 60.61% (20 colaboradores) en el nivel bueno y 39.39% (13 colaboradores) en el nivel regular. En el pre test del grupo de control, se tiene el 9.38% (3 colaboradores) con un nivel deficiente, el 84.38% (27 colaboradores) con un nivel regular y 6.25% (2 colaboradores) en el nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 84.38% (27 colaboradores) en el nivel regular y el 6.25% (2 colaboradores) con nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la

dimensión de desarrollo organizacional e investigación; lo cual significa, que los colaboradores les interesa seguir estudios de especialización y posgrado, publicación de artículos y elaboración de trabajo de investigación relacionado a su especialidad promoviendo el mejoramiento sostenido de la calidad educativa y del desarrollo integral de los estudiantes, además participa activamente para alcanzar los objetivos de la Institución Educativa, realizando actividades de proyección a la comunidad, asumiendo compromisos éticos, morales y ciudadanos para formar integralmente al educando. Estos resultados se orientan a lo planteado por el investigador Joo, B. (2004), en su tesis: Análisis y propuesta de gestión pedagógica y administrativa de las TICS, para construir espacios que generen conocimiento en el colegio Champagnat, para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, que menciona la importancia de la inserción tecnológica informática de las TICS en los procesos del nivel pedagógico y administrativo de esta I.E., con la finalidad de generar espacios para construir conocimientos en un colegio. El diseño de investigación fue cualitativo y cuantitativo, empleando diferentes instrumentos: entrevistas grupales (focus group), encuestas y el análisis de documentos. Los cuales fueron aplicados de acuerdo a los agentes: profesores, directivos, alumnos y administrativos. En el marco teórico, brinda las pautas generales del contexto que se debe tener en cuenta, definiendo la tecnología y la gestión de proyectos educativos desde un enfoque sistémico, fundamentando la importancia de la relación entre gestión pedagógica y administrativa, así mismo se hace referencia a las actitudes, como parte de este marco que luego será parte de los elementos del modelo; por lo cual concluimos que es necesario generar un desarrollo organizacional dentro de las I.E. y una vocación por la innovación, investigación del nuevos conocimientos y formas de mejorar los aprendizajes de los

estudiantes. Dentro de este contexto, Oppenheimer, A. (2014) afirma ¿Qué es lo que hace Jobs haya triunfado en Estados Unidos, la igual que Bill Gates, el fundadores de Microsoft; Mark Zuckerberg, el fundador de Facebook, y tantos otros, y miles de talentos de otras partes del mundo no puedan hacerlo en sus países?. Se trata de una pregunta fundamental, que debería estar en el centro del análisis político de nuestros países, porque estamos viviendo en la economía global del conocimiento, en que las naciones que más crecen y más reducen la pobreza, son las que producen innovaciones tecnológicas.

Los niveles de gestión pedagógica en la dimensión de participación de padres de familia: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión del cambio, el 9.09% (3 colaboradores) presenta un nivel deficiente, el 84.85% (28 colaboradores) presenta un nivel regular y el 6.06% (2 colaboradores) presentan un nivel bueno en la dimensión de participación de padres de familia de los niveles de la gestión pedagógica. Después de aplicado el programa gestión del cambio, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 60.61% (20 colaboradores) en el nivel bueno y 39.39% (13 colaboradores) en el nivel regular. En el pre test del grupo de control, se tiene el 12.50% (4 colaboradores) con un nivel deficiente, el 81.25% (26 colaboradores) con un nivel regular y 6.25% (2 colaboradores) en el nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido una variación, quedando su conformación del 12.50% (4 colaboradores) en el nivel deficiente, 81.25% (26 colaboradores) en el nivel regular y el 6.25% (2 colaboradores) en el nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión del cambio ha permitido que en el grupo experimental se mejoren sus niveles de gestión pedagógica en la dimensión de participación de padres de familia, en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, distrito La Esperanza, provincia Trujillo, departamento La Libertad – 2015; lo cual significa, que los padres de familia se organizan en

consejos, comités de aula, APAFA para apoyar y participar en actividades y tareas académicas, culturales, deportivas, recreativas y sociales que beneficien a la formación integral de los estudiantes. Estos resultados se orientan a lo planteado por el investigador Bustamante, G. (2007), en su tesis: La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa, para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, esta investigación aborda el tema de la comunicación interna en las organizaciones educativas. Se trata de una investigación descriptiva realizada en el colegio Salcantay situado en el distrito de Surco, en la ciudad de Lima. El problema de investigación inicial fue: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión escolar?, el primero trata el tema de gestión educativa y organización y el segundo enfoca la comunicación en las organizaciones. Para comprobar la hipótesis y variables, diseñó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control; todos ellos pasaron una aplicación piloto y luego una consulta técnica a dos profesores expertos. Estos instrumentos fueron finalmente aplicados a las muestras respectivas durante el segundo trimestre escolar del año 2006, infiriendo a la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, elaborando una propuesta para mejorar el sistema de comunicación interna en el colegio investigado a través de un programa de comunicación interna, esto permite enlazar y fortalecer la comunicación de los actores principales de la comunidad educativa, docentes, alumnos y padres de familia. En este mismo sentido, podemos mencionar a la Ley 28628 - Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de

familia en las instituciones educativas públicas (2005) que plantea que los padres de familia participan en el proceso educativo de sus hijos de modo directo, también lo hacen de manera institucional, a través de las asociaciones de padres de familia de las instituciones educativas públicas y los consejos educativos institucionales, siendo una organización estable de personas naturales, sin fines de lucro, de personería jurídica de derecho privado y puede inscribirse en los Registro Públicos, a través del cual, tienen el derecho de participar en el proceso educativo de sus hijos.

El resultado de la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) la distribución de los datos de cada una de las pruebas para la mejora de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza – 2015; tanto en el grupo de control como el grupo experimental existe una distribución normal de los datos, porque representa de manera concisa las variaciones en un conjunto de datos, es decir es paramétrico.

Según la comparación de medias muestrales usadas para las muestras independientes (pre test grupo de control y grupo experimental), utilizando la prueba T de student; queda demostrado que el grado de confianza del 95%, con un margen de error de \bar{x} .5%, que las medias de la gestión pedagógica \bar{x} a en el pre test no son significativamente diferentes. El promedio del grupo control es 134.81 y el promedio del grupo experimental es 137.91, quedando demostrado que el promedio del grupo experimental es superior al promedio del grupo control. Esto se valida cuando $t = -0.696 < 1.99$ y $\text{Sig.} = 0.489 > 0.050$, en consecuencia se acepta la hipótesis nula H_0 y se rechaza la hipótesis de investigación H_i . Por tanto los grupos en estudio son homogéneos, es decir sin aplicación del programa de gestión de cambio.

Según la comparación de medias muestrales para muestras independientes (post test grupo de control y grupo experimental)

utilizando la prueba T de student, que con una confianza del 95%, las medias de la gestión pedagógica en el post test son significativamente diferentes. El promedio del grupo control es 134.59 y el promedio del grupo experimental es 201.61, quedando demostrado que el promedio del grupo experimental es superior al promedio del grupo control esto se valida cuando $t = 14.029 > 1.99$ y **Sig. = 0.000 < P-Valor 0.010**, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis de investigación H_1 . Esto significa que el programa de gestión del cambio, influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza – 2015.

Según la comparación de medias muestrales para muestras relacionadas (post test y pre test del grupo de control) utilizando la prueba T de student se demuestra, que con una confianza del 95%, las medias de la variable gestión pedagógica no son significativamente diferentes, en donde el promedio del pre test grupo control es 134.81 y el promedio del post test grupo control es 134.59, esto se valida cuando $t = -1.877 < 2.03$ y **Sig. = 0.070 > 0.050**, en consecuencia se acepta la hipótesis nula H_0 y se rechaza la hipótesis de investigación H_1 . Esto significa que efectivamente el grupo de control no ha recibido el programa de gestión del cambio en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres – 2015.

Según la comparación de medias muestrales para muestras relacionadas (pre test y post test del grupo de experimental) utilizando la prueba T de student que se demuestra, que con una confianza del 95%, las medias de la variable de gestión pedagógica son significativamente diferentes, en donde el promedio del pre test del grupo experimental es 137.91 y el promedio del post test del grupo experimental es 201.61, esto se valida cuando $t = 24.149 > 2.03$ y **Sig. = 0.000 < P-Valor 0.010**, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis de investigación H_1 . Esto significa que el

programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza – 2015.

La comparación de medias para muestras relacionadas utilizando la prueba T de student con una confianza del 95%, las medias de la cualidades personales son significativamente diferentes, esto se valida cuando **$t=19.697 > 2.03$** y **Sig.=0.000 < P-Valor 0.050**, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_{01} y se acepta la hipótesis de investigación H_1 . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica de la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza 2015.

La comparación de medias para muestras relacionadas utilizando la prueba T de student con una confianza del 95%, las medias de la dimensión de relaciones interpersonales son significativamente diferentes, esto se valida cuando **$t=15.292 > 2.03$** y **Sig.= 0.000 < P-Valor 0.010**, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_{02} y se acepta la hipótesis de investigación H_2 . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza – 2015, la comparación de medias para muestras relacionadas utilizando la prueba T de student con una confianza del 95%, las medias de la dimensión de construcción del currículo son significativamente diferentes, esto se valida cuando **$t=21.595 > 2.03$** y **Sig.=0.000 < P-Valor 0.010**, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_{03} y se acepta la hipótesis de investigación H_3 . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres - 2015.

Según la comparación de medias para muestras relacionadas utilizando la prueba T de student con una confianza del 95%, las medias de la dimensión de la diversificación curricular son significativamente diferentes, esto se valida cuando **$t=17.317 > 2.03$** y **Sig.=0.000 < P-Valor 0.010**, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_{04} y se acepta la hipótesis de investigación H_4 . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres – 2015 la comparación de medias para muestras relacionadas utilizando la prueba T de student con una confianza del 95%, las medias de la dimensión de la programación curricular son muy significativamente diferentes, esto se valida cuando **$t=23.556 > 2.03$** y **Sig.= 0.000 < P-Valor 0.010**, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_{05} y se acepta la hipótesis de investigación H_5 . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres – 2015, de medias para muestras relacionadas utilizando la prueba T de student con una confianza del 95%, las medias de la dimensión de desarrollo organizacional e investigación son significativamente diferentes, esto se valida cuando **$t=16.531 > 2.03$** y **Sig.=0.000 < P-Valor 0.010**, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_{06} y se acepta la hipótesis de investigación H_6 . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza - 2015.

La comparación de medias para muestras relacionadas utilizando la prueba T de student con una confianza del 95%, las medias de la dimensión de participación de padres de familia son significativamente diferentes, esto se valida cuando **$t=12.351 > 2.03$** y **Sig.=0.000 < P-Valor 0.010**, en

consecuencia se rechaza la hipótesis nula H_{07} y se acepta la hipótesis de investigación H_7 . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza – 2015

La presente investigación se centra en aplicar un programa de gestión del cambio para mejorar la gestión pedagógica en la I.E. N° 80036 – San Martín de Porres, La Esperanza – 2015, en un contexto de urgencia de nuestra realidad económica, social, política y axiológica de nuestro país; teniendo en cuenta que nuestros ratios macroeconómicos son positivos pero los indicadores en educación, salud, institucionalidad, seguridad que marcan el desarrollo sostenible de un país, aún están muy rezagados. Eso se evidencia en el reporte de competitividad global 2016 del World Economic Forum, en donde nos ubicamos en el puesto 100 de 140 países en educación y salud primaria; además de la falta de decisión política de invertir en una educación de calidad tanto en remuneraciones, infraestructura, tecnología y capacitación. En este contexto, es urgente e imprescindible tomar las ideas de la Agenda al 2030 de Desarrollo Sostenible que plantea en su objetivo 4: Educación de calidad. En este contexto, es un reto para el siguiente gobierno, plantearse invertir decididamente en la educación, para alcanzar las metas planteadas en nuestro Plan Bicentenario: Perú al 2021 y con ello mejorar nuestro nivel de calidad de vida y poder ser parte de grupos de los países que están a la vanguardia en desarrollo como son los integrantes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

Finalmente se considera que la presente investigación es un aporte para el sistema educativo y la gestión pública en el país, a través de la aplicación de la metodología de ocho pasos de John Kotter para la gestión del cambio en una institución educativa, basada y respalda por el D.S. N° 004-2013-PCM “Política

Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, pretendiendo ser un precedente importante en el cambio cultural y organizacional de las entidades educativas de nuestro sistema educativo nacional del sector público en general, teniendo en cuenta que en la actualidad no existen referentes, trabajos o investigaciones realizadas en esta temática. El programa de gestión del cambio influye muy significativamente en mejorar la gestión pedagógica a través de sus dimensiones de cualidades personales, relaciones interpersonales, construcción del currículo, diversificación curricular, programación curricular, desarrollo organizacional e investigación y participación de padres de familia en la I.E. N° 80036 San Martín de Porres, La Esperanza – 2015; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

La aplicación del programa de gestión del cambio en el grupo experimental, mejora muy significativamente en la dimensión de cualidades personales de la gestión pedagógica, en donde los colaboradores se sienten identificados con la visión y misión de la Institución Educativa, llegan puntualmente a sus clases, se presentan adecuadamente vestidos, su comportamiento es aceptado por la comunidad educativa, muestran cortesía, se preocupan y comprenden los problemas de sus estudiantes en la I.E. 80036 “San Martín de Porres”, en el distrito La Esperanza - 2015. La aplicación del programa de gestión del cambio en el grupo experimental, mejora muy significativamente en la dimensión de relaciones interpersonales de la gestión pedagógica, en la mejora las prácticas de comunicación horizontal con los estudiantes, siendo elegidos democráticamente, participan y se organizan activamente y se difunden normas de convivencia armónica a los estudiantes y demás integrantes de la I.E. 80036 “San Martín de Porres”, en el distrito La Esperanza - 2015.

La aplicación del programa de gestión del cambio en el grupo experimental, mejora muy significativamente en la dimensión de

construcción del currículo de la gestión pedagógica, en lo referido a la concretización del currículo en el proyecto curricular institucional con su propuesta pedagógica, alineándolos a los objetivos estratégicos de la I.E. 80036 “San Martín de Porres”, en el distrito La Esperanza - 2015. La aplicación del programa de gestión del cambio en el grupo experimental, mejora muy significativamente en la dimensión de diversificación curricular de la gestión pedagógica, centrado en el proceso de diversificación curricular que responde a las necesidades del aprendizaje de los estudiantes, de la comunidad, de las políticas educativas departamentales y que las sesiones de aprendizaje incluyen estrategias que desarrollan los procesos cognitivos del aprendizaje esperado, desarrollan los procesos pedagógicos, toman la realidad del educando y del contexto en la I.E. 80036 “San Martín de Porres”, en el distrito La Esperanza - 2015.

La aplicación del programa de gestión del cambio en el grupo experimental, mejora muy significativamente en la dimensión de programación curricular de la gestión pedagógica, en lo que refiere a su coherencia con el proyecto curricular institucional, asimismo, las sesiones de aprendizaje contienen capacidades, conocimientos y actitudes adaptadas y contextualizadas debidamente programadas, formulando indicadores de evaluación de acuerdo a las capacidades seleccionadas, monitoreando permanentemente el trabajo individual de los estudiantes en función a las capacidades y actitudes propuestas dentro del direccionamiento estratégico de la I.E. 80036 “San Martín de Porres”, en el distrito La Esperanza - 2015. La aplicación del programa de gestión del cambio en el grupo experimental, mejora muy significativamente en la dimensión de desarrollo organizacional e investigación de la gestión pedagógica, en donde los colaboradores les interesa seguir estudios de especialización y posgrado, publicación de artículos y elaboración de trabajo de investigación relacionado a su especialidad, promoviendo el mejoramiento sostenido de la

calidad educativa y del desarrollo integral de sus estudiantes, participando activamente para alcanzar los objetivos de la Institución Educativa, realizando actividades de proyección a la comunidad, asumiendo compromisos éticos, morales y ciudadanos para formar integralmente al educando de la I.E. 80036 “San Martín de Porres”, en el distrito La Esperanza - 2015. La aplicación del programa de gestión del cambio en el grupo experimental, mejora muy significativamente en la dimensión de participación de padres de familia de la gestión pedagógica, en donde los padres de familia se organizan en consejos, comités de aula, APAFA con la finalidad de apoyar y participar en actividades y tareas académicas, culturales, deportivas, recreativas y sociales que beneficien a la formación integral de los estudiantes. en la I.E. 80036 “San Martín de Porres”, en el distrito La Esperanza - 2015.

REFERENCIAS

- Alvarez, G. (2007). Tesis titulada *El Aprendizaje Organizacional aplicado al ámbito de la Gestión Educativa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/2008/03/12/tesis-sustentadas-en-la-maestria-en-educacion-2000-2007/>
- Amoros, A. & Tippelt, R. (2005). *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas*. Inwent – Beiträge aus der Praxis der Beruflichen Bildung. Alemania.
- Argos J. & Ezquerro P. (2014). *Liderazgo y Educación*. España, Editorial Universidad de Cantabria.
- Banco Central de Reserva. (2013). *Informe Económico y Social Región La Libertad*. Trujillo.
- Berigüete, J. & Segura, E. (2008). Tesis: *La gestión institucional y pedagógica: impacto en la eficiencia de la Educación Media de la I.E. "El Cercado" San Juan de la Maguana, República Dominicana*. Instituto Superior de Formación Docente "Salomé Ureña. República Dominicana. Recuperada de <https://es.scribd.com/doc/26536326/Tesis-Gestion-Institucional-y-Pedagogic-A-Con-Presentacion-Datos>.
- Bustamante, G. (2007). Tesis: *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/2008/03/12/tesis-sustentadas-en-la-maestria-en-educacion-2000-2007/>

Carrillo, S. (2002). *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*.

Cerdas, V., Marín, A. & Vargas, I. (2008). *Modelos de gestión pedagógica en zonas de atención prioritaria: Análisis de una experiencia*. Revista electrónica Educare, vol XII, núm 2. Heredia – Costa Rica.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario. Perú al 2021*. Lima.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2014). *El Perú en los indicadores Mundiales*. Lima.

Correa de Urrea, A., Álvarez, A. & Correa, S. (2009). *La gestión educativa un nuevo paradigma*.

Fundación Universitaria Luis Amigo. Medellín – Colombia.
Recuperada de
<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/>

Cuadrado, D. (2010). *Las cinco etapas del cambio*. Factor Humà, 55-58.

Elliott, J. (2000). *La investigación-acción en educación*. Ediciones Morata 4ta edición.

Espezeta, J. & Furlan, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.

Florian, C. & Morales, J. (2013). Tesis: *Relación de la gestión pedagógica holística con la implementación de las sesiones de aprendizaje significativas en educación primaria de la I.E. “Leoncio Prado” del distrito de Paiján. Ascope; 2012*. Universidad César Vallejo. Trujillo.

- Fornés, A. (2011). *Gestión del Cambio*. Fundació Factor Humà, 1-9.
- Fullan, M. (1998). *The Meaning of educational Change: A Quarter of a Century of Learning*. Recuperada de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>
- García, J. (2009). Tesis: *La gestión escolar como medio para lograr la calidad e instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. México. Recuperada de <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>
- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gobierno Regional La Libertad (2010). *Proyecto Educativo Regional La Libertad 2010 –2021*. La Libertad.
- Guirtz, S. & De Podestá, M. (2007). *Mejorar la gestión educativa en la escuela*. Argentina, imprenta Granica.
- Gutiérrez, M. & Piedrahita, C. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Medellín, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Joo, B. (2004). Tesis: *Análisis y propuesta de gestión pedagógica y administrativa de las tics, para construir espacios que generen conocimiento en el colegio champagnat*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/2008/o>

3/12/tesis-sustentadas-en-la-maestria-en-educacion-2000-2007/

Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review On Point.

Kotter, J. (1995). *Liderando el cambio – Leading Change*. Recuperada de <http://articulosbm.files.wordpress>

Lewin, K. (1942). *La Teoría del campo y el aprendizaje*. Conferencia ante la Sociedad Nacional para el estudio de la educación en los Estados Unidos de América.

Lewin, K. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona. Paidós.

McLauchlan de Arregui, P. (1994). *Dinámica de la Transformación del Sistema Educativo en el Perú*. Recuperada de <http://grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/NPD/NPD12-4.pdf>

Ministerio de Educación (2003). *Ley N° 28044, Ley General de Educación*. Lima.

Ministerio de Educación. (2005). *Ley 28628, Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas*. Lima.

Ministerio de Educación. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016*. Lima.

Ministerio de Educación (2012). *RM 547-2012- ED – Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima.

Ministerio de Educación (2013). *Modelo de la gestión descentralizada de la educación*. Impreso RCD OMEX Peru EIRL. San Borja – Perú.

Ministerio de Educación (2014). *Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU - Jornada Escolar Completa para las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria*. Lima.

Ministerio de Salud (2005). *Manual de habilidades sociales en adolescentes escolares*. Lima.

Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o Morir!* México, editorial Penguin Random House.

Organización de Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. New York.

Pacheco, T. (1991). *Los procesos de innovación educativa*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos No. 1 CEE. Recuperada de http://www.cee.edu.mx/revista/r1991_2000/r_texto/t_1991_1_04.pdf.

Pacheco, T., Ducoing, P. & Navarro, A. (1991). *La Gestión Pedagógica desde la Perspectiva de la Organización Institucional de la educación*. Revista de la Educación Superior, 1-10. Recuperada de http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf.

Paredes, K. (2014). Tesis: *Taller de habilidades sociales para mejorar la atención de calidad a la ciudadanía en la Municipalidad de Chao 2014*. Universidad Cesar Vallejo. Trujillo.

Presidencia del Consejo de Ministros (2013). D.S. 004-2013-PCM “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. Normas Legales, págs. 485765-485785.

- Rendón, J. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Programa escuelas de calidad*. Secretaria de Educación Pública. México D.F.
- Rojas, F. & Díaz, S. (2011). Tesis: *Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá*. Universidad Católica de Colombia, recuperada de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982011000100009
- Sotomayor, G. (2014), en su tesis: *Gestión del cambio y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Apurímac*. Universidad Cesar Vallejo. Apurímac.
- Tarruela, L. (1996), Tesis: *Gestionar el Cambio*. Universidad de Barcelona. España. Recuperada de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35380/4/04.MLTC_4de4.pdf
- Tragodara, C. (2012). *Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado y de la Gestión Pública*. Lima: Secretaria de la Gestión Pública-PCM.
- Waissbluth, M. (2008). *Gestión del Cambio en el Sector Público*. Recuperada de http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_del_cambio.pdf
- Warner, W. (2008). *El desarrollo organizacional como proceso de cambio*. Recuperado de ww2.educarchile.cl/Userfile/P001%5Cfiles_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf

World Economic Forum (2014). *The global Competitiveness Report 2014-2015*. Switzerland.

World Economic Forum (2016). *The global Competitiveness Report 2015-2016*. Switzerland.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas*. Ecuador: Abya-Yala.

Carlos Alberto Noriega Angeles

Posdoctorado en Educación, Tecnología e Investigación, Universidad del Oriente de México Cancún – México. Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Cesar Vallejo "UCV" Trujillo – Perú. Maestro en Docencia Universitaria, Universidad Cesar Vallejo "UCV" Trujillo – Perú. Maestro en Ciencias Económicas con mención en Gestión Pública y Desarrollo Local, Universidad Nacional de Trujillo "UNT" Trujillo – Perú. Licenciado en Administración, Universidad Nacional de Trujillo "UNT" Trujillo – Perú. Colegio Regional de Licenciados en Administración La Libertad - CLAD-LL. N° 02111.

<https://orcid.org/0000-0002-4595-8752>https://scholar.google.com/citations?view_op=new_articles&hl=es&imq=CARLOS+ALBERTO+NORIEGA+ANGELES#, noriega250908@hotmail.com, noriega250976@gmail.com - Docente Posgrado: Universidad Cesar Vallejo - UCV

canoriegaa@ucvvirtual.edu.pe - Analista de Operaciones La Libertad: Oficina de Normalización Previsional - ONP, cnoriega@onp.gob.pe

Marco Antonio Sevilla Gamarra

Doctor en Administración, Universidad Nacional de Trujillo, Post Doctorado Universidad Oriente Mexico-Cancun, Vicerrector de Investigación, Universidad Privada de Trujillo, Ex Director de la Carrera de Contabilidad Universidad Privada de Trujillo-Perú, Maestría en Finanzas Universidad Nacional de Trujillo-Perú, Contador Público Colegiado-Trujillo-Perú Colegiatura 2077, Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales, Consultor en Gestión Pública, Docente Universitario, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo- Perú.

<https://orcid.org/0000-0002-7350-3982>, e-mail: msevillag@ucvvirtual.edu.pe, sevilla.g@gmail.com
https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=cplXUucAAAAJ

Elizabeth Dany Araujo Robles

PhD. en Educación y Formación Científica Universidad de Oriente México. Postdoctorado en investigación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela Investigación. Doctora en Psicología, Magister en Psicología -Clínica - Universidad Nacional Federico Villarreal. Investigador Renacyt, Especialista en Evaluación Psicológica, Terapeuta Cognitivo conductual. Docente asociada, Jefe de posgrado y especialidad, Coordinadora del Doctorado y Coordinadora de investigación y editora de la Revista Psicológica Herediana de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

<https://orcid.org/0000-0002-9875-6097>, elizabeth.araujo.r@upch.pe, elizadany@hotmail.com

Lida Ivonne Lima Cucho

PhD. en Ética Responsabilidad Social y Derechos Humanos, mención en educación en valores, Universidad Abat Oliba CEU, España. PhD. en Educación e Investigación Científica, Universidad de Oriente, México. Doctora en Educación, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Maestra en Educación mención en Investigación y Docencia Superior por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Perú. Licenciada en Artes Plásticas con mención en Escultura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Docente de la Facultad de Arte y Diseño de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Correo: llima@pucp.edu.pe
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7958-7593>

Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?user=KXsE1_YAAAAJ&hl=es

Raúl Eduardo Reyes Ramírez

PhD. en Educación y Tecnología e Investigación en la Universidad de Oriente de México. Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad en la Universidad César Vallejo de Perú. Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de Perú. Ingeniero Electricista en la Universidad Central de Venezuela de Venezuela. Estudios de Maestría en Administración de Negocios (MBA) en la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR). Colegio de Ingenieros del Perú, Código de colegiatura 199293. Colegio de Ingenieros de Venezuela, Código de colegiatura 179349. Actualmente Jefe de la División de Implementación, Ejecución, Supervisión y Mantenimiento de la Gerencia de Movilidad Urbana de la Municipalidad Metropolitana de Lima y Docente de Maestría en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de Perú. Cargos desempeñados: Director de la Unidad Gerencial de Mantenimiento del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), Especialista eléctrico para el sector transporte en el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible (PROMOVILIDAD – MTC), Asesor en la especialidad de ingeniería eléctrica en el Banco de Desarrollo Alemán (KfW), Especialista Eléctrico en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), Especialista eléctrico para el área de mantenimiento en el Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima, Perú. Docente universitario en ingeniería en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerzas Armada de Venezuela.

rereyes@ucvvirtual.edu.pe

ing.reyesramirez@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0993-0568>

<https://scholar.google.cl/citations?hl=es&authuser=1&user=FW2WIPoAAAAJ>

Patricia Margarita Rivera Castañeda

Licenciada en Enfermería por la Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú; PHD en Educación Tecnología e Investigación, Doctora en Educación por la Universidad César Vallejo, Filial Cajamarca, Perú; Magister en Psicología Educativa por la Universidad César Vallejo, Perú; Especialidad en Investigación y Gestión Educativa, por la Universidad Nacional de Tumbes, II Especialización en Diseño Y Evaluación Curricular en Educación por la PONTIFICAL CATHOLIC UNIVERSITY OF AMERICA, Docente de Posgrado en Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, Perú; Docente de Pregrado de la Universidad Señor de Sipán Chiclayo, Docente de Pregrado de la Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Miembro de Consejo Regional de salud Perú.

E-mail: mriverac@ucvvirtual.edu.pe, ORCID: 0000-0003-3982-8801.

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?er=esRLVVYAAAAJ&hl=es>

ISBN: 978-9942-33-682-8



compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com