



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, EMPRESARIALES  
Y PEDAGÓGICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
MARKETING ESTRATÉGICO**

**TESIS**

**“GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR ADMINISTRATIVA DE LOS  
DIRECTORES DE LOS CENTROS ESTATALES DE EDUCACIÓN  
BÁSICA ALTERNATIVA DE LA CIUDAD DE JULIACA– 2018”**

**PRESENTADO POR:**

**EDUARDINO ROQUE ROQUE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y MARKETING  
ESTRATÉGICO**

**MOQUEGUA – PERÚ**

**2018**

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DEL CONTENIDO .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.5 VARIABLES .....	7
1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
2.2. BASES TEÓRICAS .....	16
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	21
CAPÍTULO III.....	32
MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	33
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	34
3.5. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....	34
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	35
CAPÍTULO IV .....	38
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	38
4.1. INTRODUCCIÓN .....	38

4.2. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR ADMINISTRATIVA .....	39
4.3. LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y LABOR ADMINISTRATIVA .....	41
4.4. EMPATÍA EN EDUCACIÓN Y LABOR ADMINISTRATIVA .....	43
4.5. FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN Y LABOR ADMINISTRATIVA .....	45
4.6. GRADO DE SOCIABILIDAD Y LABOR ADMINISTRATIVA .....	47
4.7. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR DE PLANEAMIENTO .....	49
4.8. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR DE ORGANIZACIÓN .....	51
4.9. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR DE DIRECCIÓN.....	53
4.10. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR DE CONTROL .....	55
CAPÍTULO V .....	58
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	58
5.1. CONSIDERACIONES PREVIAS PARA LA DISCUSIÓN DE RESULTADOS..	58
5.2. DISCUSIÓN CUANTITATIVA DE LOS RESULTADOS .....	60
CAPÍTULO VI.....	67
CONCLUSIONES .....	67
CAPÍTULO VII .....	70
SUGERENCIAS .....	70
CAPÍTULO VIII .....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXOS .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. operacionalización de variables .....	9
Tabla No. 2. Población de docentes del CEBA.....	33
Tabla No. 3. Confiabilidad de gestión del cambio .....	34
Tabla No. 4. Confiabilidad de labor administrativa.....	34
Tabla 5. Rangos de interpretación del coeficiente alpha.....	35
Tabla No. 6. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL .....	39
Tabla No.7. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	41
Tabla No.8. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	43
Tabla No.9. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	45
Tabla No. 10. VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	47
Tabla No. 11. VERIFICACIÓN DE LA QUINTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	49
Tabla No.12 VERIFICACIÓN DE LA SEXTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	51
Tabla No.13. VERIFICACIÓN DE LA SÉTIMA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	53
Tabla No.14. VERIFICACIÓN DE LA SÉTIMA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	55
Tabla No. 15. MATRIZ DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
Tabla No. 16. PROMEDIO PORCENTUAL DE LA GESTION DEL CAMBIO .....	626
Tabla No. 17. PROMEDIO PORCENTUAL DE LA LABOR ADMINISTRATIVO.....	626

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. Rangos del coeficiente de correlación .....	36
Figura No.2. Distribución t - STUDENT .....	37
FIGURA No. 3 Distribución t - STUDENT .....	41
Figura No. 4. Distribución t -STUDENT .....	43
Figura No.5. Distribución t - STUDENT .....	45
Figura No. 6 Distribución t - STUDENT .....	47
Figura No. 7. Distribución t - STUDENT .....	49
Figura No. 8. Distribución t - STUDENT .....	51
Figura No.9 Distribución t - STUDENT .....	53
Figura No 10 Distribución t - STUDENT .....	55
Figura No. 11 Distribución t -STUDENT .....	57

## INTRODUCCIÓN

Partimos de la concepción de la gestión del cambio, como un proceso orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas de educación básica alternativa, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos y administrativos; con la participación plena de los actores de la comunidad educativa para lograr la mejora de la calidad educativa. Por tal razón, se llevó a cabo el trabajo de investigación denominada: **“GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS ESTATALES DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA DE LA CIUDAD DE JULIACA – 2018”**, cuyo contenido es el siguiente:

En el capítulo I, se abordó la problemática en la que se encuentran los estudiantes de educación básica alternativa que concurren a las instituciones públicas, para continuar los estudios en los ciclos inicial-intermedio y básicamente en ciclo avanzado, haciendo notar que provienen de sectores más vulnerables y con una serie de limitantes de carácter socioeconómico.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, que constituye el soporte epistemológico de la labor investigativa, empezando por los antecedentes de la investigación, seguido de la base teórica focalizada a las variables de estudio y un marco conceptual acorde a las dimensiones de estudio.

En el capítulo III está el diseño metodológico, puntualizando el método, diseño, tipo y nivel de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, seguido de la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alpha de Cronbach y la prueba estadística de T - Student..

En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos, respondiendo básicamente al enunciado, objetivos y la hipótesis general y específica,

validada mediante la prueba de “T - Student”, a efecto de que los correlatos no sean al azar.

Finalmente, aparece la sección de discusión de los resultados y el establecimiento de los hallazgos más relevantes de la investigación, seguido de las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

## RESUMEN

La investigación es una de las actividades más inherentes del sistema universitario, porque así lo estipula la norma correspondiente, en tal sentido propongo la síntesis de la tesis denominada: **“GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS ESTATALES DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA DE LA CIUDAD DE JULIACA – 2018”**, que a continuación detallo.

Los resultados más relevantes del trabajo de investigación son: la correlación muy significativa ( $r=0,767$ ) entre la gestión del cambio y la labor administrativa, con un nivel de influencia alta (59%) de la gestión del cambio en la labor administrativa; seguido de la correlación también muy significativa ( $r=0,708$ ) entre la empatía en la educación y la labor administrativa, revelando un grado de incidencia notable (50%) de la empatía en la educación en la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca en el año 2018.

También se tiene los resultados medianamente relevantes como son: la correlación significativa ( $r=0,607$ ) entre la gestión del cambio y la labor de dirección, señalando un grado de repercusión regular (37%) de la gestión del cambio en la labor de dirección; la correlación también buena ( $r=,532$ ) entre la gestión del cambio y la labor de organización, estableciendo un nivel de influencia también regular (29%) de la gestión del cambio en la labor de organización; y por último, la correlación significativa ( $r=0,501$ ) entre el liderazgo pedagógico y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

Finalmente, existen también resultados de correlaciones nada significativas, con grado de influencias irrelevantes, y estos son: la fluidez de la comunicación y la labor administrativa, el grado de sociabilidad y la labor administrativa, gestión del cambio y la labor de planeamiento y por último la gestión del cambio y la labor de control llevado a cabo de los directores de los centros de educación básica alternativa, de este modo he puesto el extracto del contenido de la esencia mismo del trabajo de investigación científica.

**Palabras clave:**

Gestión del cambio. Labor administrative, Educación básica.

## ABSTRACT

Research is one of the most inherent activities of the university system, because it is stipulated by the corresponding norm, in this sense I propose the synthesis of the thesis called: "MANAGEMENT OF THE CHANGE AND ADMINISTRATIVE WORK OF THE DIRECTORS OF THE STATE CENTERS OF ALTERNATIVE BASIC EDUCATION OF THE CITY OF JULIACA - 2018 ", which I will detail below.

The most relevant results of the research work are: the very significant correlation ( $r = 0.767$ ) between the management of change and administrative work, with a high level of influence (59%) of the management of change in administrative work; followed by the correlation also very significant ( $r = 0.708$ ) between the empathy in education and administrative work, revealing a remarkable degree of incidence (50%) of empathy in education in the administrative work of the directors of state centers of alternative basic education of the city of Juliaca in the year 2018.

The results are also fairly relevant, such as: the significant correlation ( $r = 0.607$ ) between the management of change and the work of management, indicating a degree of regular impact (37%) of the management of change in management work; the correlation also good ( $r = .532$ ) between the management of change and the work of organization, establishing a level of influence also regular (29%) of the management of change in the work of organization; and finally, the significant correlation ( $r = 0.501$ ) between the pedagogical leadership and the administrative work of the directors of the state centers of alternative basic education of the city of Juliaca.

Finally, there are also results of not significant correlations, with degree of irrelevant influences, and these are: the fluidity of communication and administrative work, the degree of sociability and administrative work, change management and planning work and finally the change management

and the control work carried out by the directors of alternative basic education centers, in this way I have put the extract of the content of the very essence of scientific research work

**Keywords:**

Change management. Administrative work, Education basic.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En la actual coyuntura política, económico y social, es imprescindible tener una visión holística del sistema educativo peruano, en especial a la educación de jóvenes y adultos, y allí se aprecia la baja calidad educativa, pese a que existen una infinidad de normas para superar esta problemática; naturalmente el problema educativo nacional depende de las características estructurales del aspecto socioeconómico. Sin embargo, se tiene que hacer un análisis profundo de los actores educativos y muy en especial de aquellos que conducen la educación de jóvenes y adultos.

En esta modalidad educativa, las recientes normas educativas dieron amplia facultad, por ejemplo, del horario de funcionamiento de lunes a domingo, asistencia en forma presencial, semipresencial (sábados y domingos) inclusive estudios independientes, etc., es decir, dando múltiples facilidades para los participantes. Pero, lastimosamente, no se aprecia ningún cambio de la calidad educativa, sencillamente la razón fundamental está en la falta de un verdadero gestión del cambio, sobre todo, de quienes tienen a su

cargo la conducción del proceso educativo de los sectores económicamente más vulnerables, en este caso, de los directores de los centros de educación básica alternativa, tal es así que esta vez realizamos esta actividad investigativa en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de San Román, para tal fin se plasma el presente estudio con todas las previas necesarias de un trabajo como ésta.

En el campo de la educación, históricamente se han suscitado una serie de reformas implantadas por los gobiernos de turno, involucrando un espíritu de cambio: tal es el caso, en la década de los años 70 del pasado ciclo, el gobierno del General Juan Velasco Alvarado impuso la llamada “Reforma Educativa”, luego a fines del ciclo pasado “el bachillerato”, etc., ninguno de ellos han prosperado, debido a que no hubo una gestión del cambio, partiendo de aquellos que condujeron el proceso educativo del país. Este hecho sirve de marco para definir puntualmente este asunto. Es decir, si no existe una gestión del cambio en los principales actores de la educación, ninguna reforma o implementación de leyes surtirá efecto en el sistema educativo peruano, particularmente en la educación de jóvenes y adultos de los sectores más vulnerables de nuestra sociedad.

### **Situaciones de vida de los estudiantes de EBA**

El estudiante de EBA es un ser social, por ende, tiene necesidades, intereses y expectativas, toma decisiones permanentemente con autonomía, fuera de la situación educativa e interactúa con los otros en diferentes espacios; familia, trabajo y comunidad. En esa toma de decisiones y actuaciones continuas,

aprende permanentemente, por ello, en la EBA se parte de las situaciones de vida del estudiante para organizar el aprendizaje.

Los espacios son organizadores de las situaciones de la vida, siendo estos: familia, trabajo y comunidad; se relacionan y dialogan con códigos propios.

La situación de la vida puede ser entendida como el estadio, condición o circunstancia en que se encuentra una persona en un momento, espacio o contexto determinado. A partir de esta situación se generan experiencias de aprendizaje que deben:

-Propiciar aprendizajes, permitiendo al estudiante, identificar y comprender sus potencialidades y problemáticas.

-Construir nuevos aprendizajes, el estudiante se plantea superar los problemas y hacer uso de las potencialidades para satisfacer sus necesidades, intereses y expectativas, utilizando la información de los contenidos disciplinarios para convertirlos en conocimientos significativos.

-Utilizar los nuevos conocimientos para aplicarlos en sus situaciones de vida.

“La DIGEBA propone una matriz de situaciones de vida, cada situación dividida es aglutinante, contiene a su vez otras situaciones más específicas. La matriz puede ser ampliada por el Núcleo de Capacitación Regional, incorporando situaciones concretas a su realidad regional. A su vez, cada CEBA o UGEL puede incorporar otras situaciones pertinentes y que no hayan sido consideradas” (Minedu, 2012, p. 8).

## **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **Enunciado General**

¿Cuál es el grado de correlación existente entre la gestión del cambio y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca en el año 2018?

### **Enunciados Específicos**

E<sub>1</sub>: ¿Cuál es el nivel de correlación existente entre el liderazgo pedagógico y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa del ciclo inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca?

E<sub>2</sub>: ¿Cómo es el grado de correlación existente entre empatía en la educación y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca?

E<sub>3</sub>: ¿En qué medida se correlaciona la fluidez de la comunicación con la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca?

E<sub>4</sub>: ¿Cómo es la correlación entre el grado de sociabilidad y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca?

E<sub>5</sub>: ¿Cuál es el nivel de correlación existente entre la gestión del cambio y la labor de planeamiento de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca?

- E6: ¿Cómo es el grado de correlación existente entre la gestión del cambio y la labor de organización de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca?
- E7: ¿En qué medida se correlaciona la gestión del cambio con la labor de dirección de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca?
- E8: ¿Cómo es la correlación de la gestión del cambio y la labor de control de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial, intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo General**

Determinar la correlación existente entre la gestión del cambio y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca en el año 2018.

#### **Objetivos Específicos**

O<sub>1</sub>: Determinar la correlación existente entre el liderazgo pedagógico y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca

O<sub>2</sub>: Estimar la correlación existente entre la empatía en educación y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de

educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca

O<sub>3</sub>: Establecer la correlación existente entre la fluidez de la comunicación y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca.

O<sub>4</sub>: Estimar la correlación que existe entre el grado de sociabilidad y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca.

O<sub>5</sub>: Determinar la correlación existente entre gestión del cambio y la labor de planeamiento de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca

O<sub>6</sub>: Estimar la correlación existente entre la gestión del cambio y la labor de organización de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca

O<sub>7</sub>: Establecer la correlación existente entre la gestión del cambio y la labor de dirección de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca.

O<sub>8</sub>: Estimar la correlación que existe entre gestión del cambio y la labor de control de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene por propósito fundamental el de encontrar la relación que existe entre la gestión del cambio que realizan los directores de los diferentes centros estatales de educación básica alternativa, con la labor administrativa desarrollada por los mismos conductores del proceso educativo.

Una vez encontrado cuantitativamente, la relación o interdependencia de las variables de estudio, previo un proceso de trabajo estadístico que conduce a la prueba de hipótesis, se aprecia el grado de asociación, la que constituye la esencia del trabajo y, se vuelve importante, porque a partir de dicho resultado se podrá asumir algunas recomendaciones de carácter correctivo, para que los directores puedan tomar en cuenta en su labor cotidiana, el mismo que recaerá en beneficio de la población estudiantil que concurre a estos centros de estudios, con características bastante heterogéneas por cierto, por ser de educación de una población estudiantil muy heterogénea: adolescentes, jóvenes y adultos de condición socioeconómicas totalmente diferentes a los que estudian en educación básica regular-.

## **1.5 VARIABLES**

### **Variable independiente**

Gestión del cambio

### **Variable dependiente**

Labor administrativa

## **Operacionalización de variables**

“Este proceso, permite pasar del nivel abstracto de las variables al nivel concreto de las mismas, de modo que operacionalizando las variables, las podemos medir, porque cuando se llega a los indicadores, éstos serán convertidos en ítems. Los ítems en su conjunto, conformarán el instrumento de recolección de datos que generalmente es un cuestionario” (Briceño, 2015, p. 80).

El otro autor confirma: “La operacionalización es el proceso mediante el cual se transforman las variables de conceptos abstractos a unidades de medida” (Valderrama, 2015, p.124)

**TABLA NO. 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE	PESO
Variable independiente: <b>Gestión del cambio</b>	Liderazgo pedagógico	-Visión participativa -Habilidad de conducción -Motivación -Agente de cambio	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca	4 3 2 1
	Empatía en educación	-Confianza y seguridad - Desarrollo personal - Dominio de masas -Actitud positiva	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca	4 3 2 1
	Fluidez de la comunicación	-Canal de comunicación -Medios de comunicación -Comunicación de la visión -Cambio organizacional	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca	4 3 2 1
	Grado de sociabilidad	-Predisposición para el trabajo -Adaptación al cambio -Convivencia -Cooperación	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca	4 3 2 1
Variable dependiente: <b>Labor administrativa</b>	Planeamiento	-Implementa el PEI, PCC y PAT -Proyecto de innovación -Programación anual -Plan de monitoreo	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca	4 3 2 1
	Organización	-Buen inicio del año escolar -Manual de organizaciones y funciones -Reglamento de organización -Reglamento interno	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca	4 3 2 1
	Dirección	-Toma de decisiones -Capacitación docente -Principio de autoridad -Solución de conflictos	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca	4 3 2 1
	Control	-Socializa el monitoreo -Directivos y jerárquicos -Desempeño del personal -Retroalimentación al personal	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca	4 3 2 1

FUENTE: Elaboración propia

## **1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Las hipótesis “Son suposiciones o conjeturas provisionales acerca de un hecho o fenómeno de una parte específica de la realidad. También se puede conceptualizar como una predicción acerca de la relación entre dos o más variables” (Mendoza, 2009, p. 16).

### **Hipótesis General**

Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca en el año 2018.

### **Hipótesis Específicas**

H<sub>1</sub>: Existe una correlación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca

H<sub>2</sub>: Existe una correlación directa y significativa entre la empatía en educación y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca

H<sub>3</sub>: Existe una correlación directa y significativa entre la fluidez de la comunicación y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca.

H<sub>4</sub>: Existe una correlación directa y significativa entre el grado de sociabilidad y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca.

- H<sub>5</sub>: Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor del planeamiento de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca
- H<sub>6</sub>: Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor de organización de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca
- H<sub>7</sub>: Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor de dirección de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca.
- H<sub>8</sub>: Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor de control de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En el trabajo de tesis realizada por Ana Lucía Pérez Suasnavas (2013) concluye indicando: Según la oferta educativa (Ministerio de Educación) del actual gobierno, expresa que los estudiantes que concluyen sus estudios en el nivel de educación básica, estarán en capacidad de “Aplicar las tecnologías en la comunicación, en solución de problemas prácticos, en la investigación, en el ejercicio de actividades académicas, etc.”.

Sin embargo, dentro de la distribución de las asignaturas por grado que se acuerda, no incluye las materias de informática (Ministerio de Educación, 2011), además señala que “Se puede ofrecer otras asignaturas, tales como Lengua Extranjera o Informática, en la medida en que la escuela cuenta con los docentes y recursos requeridos para hacerlo”. Entonces surge una controversia, entre la que se pretende incluir y los medios y el tiempo que se dispone para hacerlo. Además, que la inclusión de las TIC en los procesos educativos involucra recursos, principalmente la capacitación del personal docente que en su gran mayoría, no cuenta con un conocimiento en el manejo de las herramientas y equipos tecnológicos que fortalezcan su trabajo dentro y fuera del aula.

Si bien existen políticas de gobierno, acuerdos, disposiciones, decretos para la inclusión de las TIC, la falta de una metodología de inserción de las mismas, es uno de los factores que no fue permitido hasta la actualidad, que las instituciones públicas y privadas pueden determinar que las TIC están inmersas en más de un 35% en los procesos académicos institucionales.

La aplicación del modelo de Kotter para la gestión del cambio permitió ser el punto de partida para la incorporación de las TIC, en el proceso de innovación académica en la institución. Según los pasos de este modelo permitió principalmente.

- Crear la necesidad del cambio inminente, por una parte del Ministerio de Educación y por otra, cumplir con los requerimientos de los Directivos del Centro Educativo Jahibe.
- Realizar metas a corto plazo para determinar resultados inmediatos que permitan determinar posibles obstáculos y eliminarlos.
- Construir nuevas metas sobre los resultados obtenidos.
- Incorporar como proyecto institucional la educación combinada (learning) a través del manejo de aulas virtuales.

La implementación del b-learning como apoyo de la educación presencial, tiene su éxito en que la institución apropie esta herramienta para fortalecer los procesos de enseñanza – aprendizaje como parte del diseño Curricular. Así mismo, brindar a los estudiantes y profesores las facilidades, para acceder a estas herramientas. Propiciar un ambiente amigable, pero de exigencias a los estudiantes, de forma que estos actúen responsablemente, adquiriendo buenos hábitos de estudio y auto – aprendizaje.

El uso del b – learning no reemplazara a la educación, ya que esta forma parte de la oferta académica de este tipo de instituciones. El b – learning permitirá que los profesores cuenten con herramientas que permitan optimizar los procesos de enseñanza a través de estrategias académicas dinámicas y que estén acorde a los estudiantes, los cuales pueden acceder a las diferentes herramientas y actividades propuestas con variadas formas de aprendizaje.

El Centro Educativo Jahibe, como parte de oferta académica, es brindar una educación personalizada, por lo que ha permitido la inclusión de un pequeño grupo, de forma casi inmediata, y a pesar de que los resultados emitidos por parte de los estudiantes en comprometerse con esta modalidad de educación, no genera los resultados esperados, la directora se ha propuesto, continuar con el proyecto, dialogando con los estudiantes inmersos en este proceso para que miren al b – learning como la oportunidad de estar preparados para los retos tecnológicos de auto-aprendizaje con responsabilidad. El carisma y vocación de la Leda Marta Pazmiño, proyecta a que la educación combinada sea extendida en los demás niveles de educación y con otros docentes a cargo.

La gerencia administrativa ha manifestado que el proyecto es sustentable, bajo los lineamientos planteados, por una parte, porque las herramientas que se requiere para la implementación del b – learning, no requiere mayor inversión, debido a que es un software libre que puede ser alimentado con herramientas, también de las mismas características que brindan apoyo al docente en su planificación.

La metodología de gestión del cambio de Kotter para la incorporación de las TIC, en el proceso de innovación académica, con el uso de un b-learning, fue aplicada en el Centro Educativo Jahibe con resultados satisfactorios de forma que, estableciendo los parámetros iniciales y siguiendo a detalle, cada paso propuesto en la misma, ésta metodología es válida para otras instituciones de similares características.(PEREZ, 2013)

Por otra parte, la tesista Mery Sonia Ortega Machaca (2015) ofrece las siguientes conclusiones:

PRIMERA. Se concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad distrital “Alto de la Alianza” de Tacna; el personal considera que presentaría un nivel alto de resistencia frente a la situación de cambio organizacional, al analizar por dimensión, los preocupantes fueron los “Factores individuales asociados al saber/conocer”, el personal considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado, al analizar por dimensión, al aspecto a fortalecer es el “Crecimiento personal”.

SEGUNDA. Se concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre la satisfacción al ciudadano en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

TERCERA. Se concluye que no existe una situación de la resistencia al cambio sobre la labor de equipo en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

CUARTA. Se considera que existe una influencia de la resistencia al cambio sobre los logros favorables en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

QUINTA. Se concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el crecimiento personal en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **Contexto de Educación Básica Alternativa**

En el curso taller Convenio Interinstitucional entre CARE PERÚ y la UGEL San Román Juliaca “Proyecto Calidad y Equidad en la Educación Básica Alternativa” llevada a cabo, Ortega (2015) establece:

- a. Enfoque intercultural, el estudio básicamente tiene el enfoque intercultural, porque se desarrolló en un ambiente, donde hay diversidad cultural, donde interactúan los estudiantes de los CEBA, en el ámbito de la UGEL San Román, entendida como la práctica del pluralismo, la cultura, la diversidad cultural, la plurinacionalidad, la interculturalidad, que permiten operativizar el enfoque.

La interculturalidad debe ser entendida como la interacción de las personas, en espacios diversos. Esa interculturalidad es el “diálogo de culturas”, pero hasta ahora, no ha tenido avances significativos, ni satisfactorios, ni en los niveles de aprendizaje, ni en la valoración de los pueblos originarios, ni en lo cultural ni social, mucho menos en lo político, dicho de otro modo, las poblaciones vulnerables, no han logrado su igualdad ni justicia. Es en este enfoque, el beneficiario (sujeto colectivo), se ha mantenido como

sujeto pasivo, no dijo nada, cosa que si sucedió en otros pueblos, donde han asumido sus propios conceptos de interculturalidad y han logrado pragmatizarlo. Desde este enfoque, se quiere conocer las demandas educativas de los estudiantes.

El enfoque intercultural tiene validez, cuando identificamos a diferentes actores educativos, quienes reciban una educación casi generalizada, en base al Diseño Curricular Básico Nacional, pero hay diferencia en edades, en idioma, en procedencia, cómo caracterizar a los estudiantes de la misma ciudad, los que estudian en la modalidad presencial, en los semipresenciales, centros periféricos en el medio rural y a los que estudian a distancia. Una característica es que se trabaja con diferentes poblaciones como los estudiantes que no han logrado permanecer en la Educación Básica Regular, en el Ejército Peruano de la sede de Juliaca, las instalaciones del Instituto Nacional Penitenciario.

Entonces para establecer un adecuado enfoque intercultural se busca promover el intercambio y las relaciones interpersonales y colectivas de los estudiantes; asimismo, busca erradicar las inequidades culturales y riquezas de la diversidad, respetar nuestras particularidades y luchar contra la discriminación.

- b. Enfoque de derechos humanos, el enfoque basado en derechos humanos (EBDH) tiene por objeto propiciar los avances del desarrollo, evitando las desigualdades, las prácticas de discriminación y las relaciones de poder injustas, se prioriza otros enfoques a tomar en cuenta.

Enfoque de educación inclusiva, se asocia básicamente a los estudiantes con necesidades especiales, diferentes características; sin embargo, los CEBA, atiende a estudiantes de esta naturaleza, se hace con carácter inclusivo o' de integración educativa, ellos requieren ser integrados a nuestra sociedad y sus formas de interactuar en el CEBA. Se trata de que los estudiantes aprendan juntos, independientemente de sus condiciones personales, sociales y culturales. Se deberá proponer una escuela libre, donde los estudiantes puedan ejercer realmente sus derechos e igualdad de oportunidades.

Es la atención a las mujeres desde la equidad de género, una educación con igualdad de oportunidades; una educación para las mujeres trabajadoras de hogar y amas de casa. Por otra parte, se toma en cuenta la acción tutorial, la inclusión, el afecto; enfoques orientados al logro de aprendizajes, la práctica de la pedagogía de la ternura, es el modelo en el aprendizaje afectivo.

También está el enfoque del bienestar que hace un acompañamiento socio afectivo, asesoramiento, autoestima, educación en valores a los estudiantes. Se hace referencia al “sentirse bien”, al “encontrarse bien”. La propuesta de esta verdadera socialización, el “buen vivir”, la buena convivencia. Fortalecer su derecho a la autonomía y su propia historia. Finalmente, el hacer uso de la trata de personas en cuanto a los derechos laborales, horarios de trabajo, beneficios sociales de acuerdo a ley, evitar la informalidad laboral (Código del niño y adolescente).

c. Enfoque medio ambiental, para el trabajo desde el enfoque medio ambiental se ha considerado el desarrollo de otros enfoques que son:

El enfoque sistémico donde todos los problemas medioambientales tienen necesariamente una constitución sistémica, al considerarlos como un todo organizado, compuestos por partes que interactúan entre sí. Por tanto, entender el medio ambiente como un sistema en el que los elementos que lo integran se encuentran interrelacionando, es una característica fundamental de la dimensión ambiental. También el medio ambiente, manifiesta una visión sistémica, donde los componentes de dicho sistema están integrados en el medio físico, biótico, económico y sociocultural.

El enfoque comunitario, un enfoque muy trabajado en estos últimos tiempos, producto de la necesidad de incidir en nuestros educandos con el objetivo de formar actitudes y valores medioambientales para apaciguar la crisis y lograr transformar la actitud depredadora del hombre, por los problemas ecológicos existentes en nuestro planeta.

La interdisciplinariedad, representa un conjunto de disciplinas conexas entre sí, y con relaciones definidas, a fin de que sus actividades no se produzcan en forma aislada, dispersa y fraccionada. Es decir, la articulación de las diferentes disciplinas a fin de comprender un proceso en su totalidad, para pasar a continuación, al análisis y la solución de un problema en particular.

Por lo tanto, el estudio promueve la promoción de la conciencia ambiental y ecológica, por diferentes factores como el calentamiento global, escases de productos, la desertificación de praderas, contaminación del agua y otros.

En tal sentido, el enfoque global es fundamental, especialmente para la atención de los estudiantes, desde una perspectiva global e interdisciplinaria, por las diversas especialidades que estudian en las instituciones educativas.

### **Gestión del cambio**

Para empezar, la palabra gestión proviene del latín *gestio*, *gestionis*, compuesta de *gestus* (hecho, concluído), participio del verbo *gerere* (hacer, gestionar, llevar a cabo) y sufijo *tio* (ción igual a acción y efecto), y consecuentemente viene la palabra *gestionar*.

Para que el cambio tenga lugar en una institución educativa, cada uno de sus miembros debe empezar a pensar, primeramente, en sentir o hacer algo de una forma diferente de lo que habitualmente se hace. Incluso en las grandes organizaciones, que dependen de que miles de trabajadores comprendan las estrategias de la empresa es una medida suficiente para convertirlos en acciones adecuadas, los líderes deben ganarse a sus seguidores, uno por uno. Es algo tan complicado y parecido a conseguir que una cantidad significativa de personas que, teniendo experiencias de conversión, acaben en un lugar predeterminado, aproximadamente al mismo tiempo. No es sorprendente, por lo tanto, que el cambio en el terreno educacional sea un elemento tan necesario para que todas aquellas acciones que buscan un mejor servicio se concreten. Para que se produzca este hecho pensamos que los líderes educativos como es el caso de los directores deben de emprender dicho cambio, empezando consigo mismo.

Gestionar el cambio es como equilibrar un móvil. Para conseguir este esencial equilibrio es necesario empezar a gestionar desde el

diálogo entre los miembros que dirigen el gran proyecto del cambio y las personas de los que se espera que pongan en práctica las nuevas estrategias, crear un contexto organizativo en el cual se pueda producir el cambio; y gestionar las conexiones emocionales que tradicionalmente se habían eliminado del lugar de trabajo, pero que son esenciales para que la transformación tenga éxito.

### **Desempeño laboral**

Cuando las organizaciones pretendan alcanzar madurez, sean estas educaciones u otras, de inmediato se presenta la necesidad de un desempeño eficaz de sus líderes, sin ello, no se concretarán las aspiraciones de la organización.

Desde esta óptica los procesos de dirección y liderazgo son retomados con frecuencia en la actualidad para incorporarlos con éxito, al complejo mundo de la actividad educativa. Las instituciones educativas más exitosas, continuamente se preocupan de la importancia de la eficacia laboral de aquellos que dirigen la institución, en este caso recae al director del centro educativo principalmente, siendo la eficacia la concreción de objetivos y metas.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **Centro Educativo**

“La empresa educativa es una organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es proveer servicio educativo de alta calidad a la colectividad o a una parte de ella. Las necesidades de los consumidores son el sentido de la actividad económica. Los

empresarios forman empresas a fin de responder a estas necesidades” (Farro, 1995, p.19).

Por analogía, un CEBA es una institución educativa de carácter público, en el que el objetivo primordial es el de brindar un servicio también educativo de calidad, en el que los estudiantes son los consumidores de este servicio; obviamente no tiene un fin de lucro, sino, una actividad de formación educativa, direccionado hacia el logro de aprendizajes significativos.

### **El director del Centro Educativo como líder educativo**

“Es imposible ejercer el liderazgo con eficacia, eficiencia y calidez, sin una adecuada comunicación, porque la comunicación es la función humana que permite a las personas relacionarse entre sí. Una buena comunicación incrementa los niveles de confianza entre líderes y los miembros de la institución y esta es la seguridad de que se hará lo preciso, en el momento pertinente y en el lugar oportuno” (García, 2005, p. 93).

Una gestión del directivo en una institución educativa, carente de todo tipo de comunicación, probablemente llega al fracaso, porque el líder pedagógico tiene que mantener una comunicación fluida y permanente con todos los miembros de la comunidad educativa, para así mantener la confianza y seguridad básicamente con los actores educativos.

### **Actores educativos y agentes sociales**

“Estudiantes, con sus potencialidades y sus necesidades, son los verdaderos protagonistas de la Educación Básica Alternativa y la población, docentes con múltiples roles pedagógicos: son los promotores sociales que propician el desarrollo humano. Directores, con liderazgo y compromiso, consolidan la presencia de EBA en todas las regiones del país, especialista de EBA, son los profesionales que interpretan, reinterpretan y direccionan la filosofía y los paradigmas de la EBA. La comunidad, es el espacio vital donde los conceptos y aplicaciones de la EBA alcanzan su verdadero sentido. Instituciones Públicas y Privadas nacionales e internacionales, su aporte es vital para que la EBA logre sus metas y objetivos” (MINEDU, 2009, p. 8).

Según las exigencias del Ministerio de Educación, se requiere de directores de EBA comprometidos con el desarrollo humano, y que tengan posturas de verdaderos paradigmas, que lideren cambios sustanciales en la formación integral de los educandos, con potenciales mucho más desarrolladas y con necesidades múltiples; quienes buscan estar en una sociedad más justa.

### **Medir el cambio en las organizaciones**

“Lograr medir y cuantificar en cada proceso de cambio los factores relevantes en cada etapa, permitirá a las organizaciones ser eficientes en todo el proceso y así lograr sus objetivos en el menor tiempo posible. A su vez, permitirá medir el avance y el éxito del proceso de cambio” (Melián, 2009, p. 56).

Como el autor dice, pretender a medir para cuantificar el desarrollo de los factores más notables, puede en alguna medida fortalecer las

instituciones educativas en este caso, obviamente optimizando el tiempo y el camino seguro hacia el éxito del cambio esperado.

### **Liderazgo.**

Existen pocas personas que son líderes en una organización laboral, y en especial en el campo de la educación; por lo que debemos señalar que el líder pedagógico es aquel que convence por la razón a los demás, posee una convicción de obrar de la mejor manera, a efecto de que pueda visionar para el beneficio de todos los miembros de la institución educativa, además, posee una infinidad de cualidades y virtudes que lo distinguen de los demás.

### **Aspecto personal**

El director del centro educativo público es evaluado por su desempeño y de acuerdo a las competencias, complementado por una serie de características como es la motivación, debe poseer amplio conocimiento del aspecto científico y tecnológico, y poseer habilidades y actitudes favorables para el desarrollo institucional.

### **Fluidez de la comunicación**

En el ambiente laboral del centro educativo, el director interactúa con sus compañeros de trabajo, de igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con los equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

### **Grado de sociabilidad**

Se denomina sociabilidad o socialización al proceso por el cual los miembros de la institución educativa se interactúan, donde el director del centro educativo establece las reglas de convivencia, donde prima las posturas de la sociedad y su cultura. Este aprendizaje les permite obtener las capacidades necesarias como para desempeñarse con éxito en la interacción social. Hay que recordar también que el hombre es un ser eminentemente social, concepto que se viene manejando desde tiempos remotos, hoy en día al máximo se debe potencializar esta cualidad del educando de la modalidad de educación básica alternativa.

### **La gestión participativa**

“La gestión participativa es considerada como un sistema de dirección que involucra a los trabajadores de base (sin mando) en cualquiera de las tres alternativas siguientes. En el proceso de toma de decisiones; es decir, en la identificación del problema, análisis de las posibles causas y selección de sus posibles soluciones. En el proceso administrativo, lo que significa intervenir en la planeación, organización, dirección y control de las diferentes actividades de la organización. En las utilidades y/o propiedad de la organización” (Castillo, 2007, p.264).

Lo que alude el autor, es la propuesta del proceso administrativo en sí, según Chiavenato anteriormente, si esto ha cumplido un rol importantísimo en organizaciones de diferente índole; también en el terreno de la educación surte efectos positivos, del cual no cabe ninguna duda; muy por el contrario es el patrón del desarrollo de la gerencia educativa con liderazgo.

### **Nuevos desafíos en la gestión educativa**

“La última contribución en este ensayo, es plantear algunos desafíos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública y la gestión educativa en el contexto del nuevo orden económico y político internacional. En este sentido, están en debate algunos temas polémicos, como gestión educativa y desarrollo en un contexto de interdependencia internacional, formación humana sostenible y gerencia social, teoría y crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia de la escuela con gestores: líderes, empáticos, comunicadores y sociables; y la efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización administrativa; y gestión democrática para una educación de calidad para todos”(Valdez, 2005, p.92)

Los desafíos en el campo de la educación siempre se han dado, y siguen dándose, lo que en última instancia se convierte en retos, que deben ser asumidos por los agentes educativos; particularmente quienes lideran el proceso del desarrollo educativo, con los directivos a la cabeza, seguido de docentes y otros que tengan su participación en esta actividad social.

### **La sociedad del conocimiento y la información**

Los cambios que están ocurriendo en los inicios del siglo XXI, nos llevan a afirmar que estamos viviendo la gestación de una nueva forma de organización económica, política y cultural, social, es decir, con aportes especiales provenientes de los avances tecnológicos que modifican y determinan la vida de las personas.

“Como principales características de los tiempos actuales podemos mencionar fenómenos tales como las ideas globalizadoras: la multiculturalidad, el vertiginoso desarrollo científico y tecnológico, los nuevos entornos laborales, el relativismo ideológico y la disminución de la religiosidad, los nuevos modelos de agrupación familiar, la desocupación, el aumento de la violencia, la corrupción, el descreimiento en la política, la decadencia de las instituciones, el predominio de la incertidumbre y la permanencia del cambio, la velocidad y la sobreabundancia de información, el trabajo en redes y la necesidad de aprendizaje durante toda la vida” (Bialees decir, 2005, p.19).

Actualmente, la globalización se caracteriza por dar mayor importancia a las ideas globales, la multiculturalidad proveniente de las etnias y los cambios tan acelerados del desarrollo de la ciencia y la tecnología; generando nuevos entornos laborales y educacionales fundamentalmente, y aparecen nuevos escenarios para la educación.

### **Administración**

“La administración es el gobierno de cualquier tipo de sistemas sociales. Su estudio no es una ciencia, pero puede llegar a ser tan científico como la ingeniería o la medicina. Cuando es científica, merece ser considerada como una rama de la socio tecnología que saca provecho de la psicología, la sociología, la economía y las ciencias políticas. Sin embargo, no se la puede reducir a ninguna de estas ciencias, aunque sólo sea porque su meta última es utilitaria y no cognitiva” (Drucker, 1999, p. 417).

Por otro lado, hay que recordar que la administración ha sido definida como ciencia y arte; probablemente como ciencia, porque está provisto por una serie de leyes y procesos; y arte, porque requiere del empleo de ciertas habilidades o estrategias para conducir grupos humanos. En consecuencia, la labor del directivo en la educación debe de tomar muy en cuenta este aspecto.,

### **Planeamiento**

En el proceso administrativo, el planeamiento viene a ser la etapa inicial más importante, donde se prevé los lineamientos de la institución educativa, las que se plasman mediante sendos documentos y consiste básicamente en la formulación del estado futuro deseado para una institución. Mediante el cual se definen mecanismos adecuados de acción, evaluados y así definir las estrategias más convenientes para el logro de los objetivos institucionales. Además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización, los líderes pedagógicos planifican sus actividades, desde la perspectiva personal, como también desde la perspectiva institucional, cuya elaboración es bastante tediosa por cierto, porque existen pasos previos que realizar.

### **Organización**

La organización es una función secuencial de la planeación que se refiere a la combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas, administrativas, académicas y técnicas, correlacionadas con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa y los recursos técnicos que se requieren para la consecución de las metas.

## **Dirección**

La dirección es la función administrativa encargada de conducir a los integrantes de la institución educativa en la búsqueda de metas. Evidentemente, lo que se dirige son los actores educativos para que ponga en marcha el centro educativo.

## **Control**

La función principal de esta fase es evaluar y medir los resultados obtenidos en el proceso, especialmente en la etapa de ejecución, comparar los resultados del proceso educativo con los objetivos educacionales, básicamente las metas propuestas en la planeación con la finalidad de tomar medidas correctivas que sean necesarias.

## **El Proyecto Educativo Institucional**

“Es una propuesta Integral porque abarca todos los ámbitos de gestión que se desarrollan en el centro. Es decir, un PEI no es exclusivamente un instrumento que fija su atención en el currículo. Fundamentalmente se referiría a los planeamientos y respuestas globales que el centro expresa en relación con los procesos de enseñanza y de aprendizaje, pero también debería dar noticia de los planteamientos y propuestas que tienen que ver con las demás áreas o ámbitos de actividad de los centros. En este sentido el PEI debería proporcionar una respuesta sobre el tipo de gestión institucional y administrativa que se propone y no sólo estar referida la propuesta de gestión pedagógica” (García, 2005, p. 104)

Lo que ocurre es de en los centros educativos, si cuentan con este documento gestión, denominado Proyecto Educativo Institucional,

claro que en otras no tienen, en el primer caso, un buen porcentaje de centros educativos poco o nada se implementa.

### **El proyecto curricular**

“Es una estructura pedagógica de trabajo cotidiano en el aula, es la forma de establecer explícitamente las intenciones de enseñanza – aprendizaje, que van a desarrollarse en el medio educativo. Es un ejercicio de planificación, realizado explícita o implícitamente, con el objeto de conocer el qué, quienes, dónde, cómo y porqué del proceso educativo, dentro de una planificación estructurada del currículo” (Valdez, 2005, p. 81).

El proyecto curricular es un documento también de gestión, pero es elaborado por el equipo de docentes de diferentes áreas, donde el personal directivo, debe monitorear y acompañar durante su gestación, para luego implementar y ejecutar. El efecto de la plasmación del proyecto curricular está relacionado directamente con la formación integral del educando.

### **El Proyecto de Innovación**

“Es la preparación anticipada con visión de futuro de una unidad de actividad económica o social, que va desde una intención o pensamiento, hasta el término de su ejecución y puesta en funcionamiento, capaz de materializar un bien o servicio movilizandando insumos o recursos y procesos” (García, 2005, p. 124)

Hoy por hoy, un buen número de maestros optan por laborar mediante proyectos de innovación, según la problemática detectada al

momento de realizar el diagnóstico situacional de los aprendizajes de los alumnos, esta estrategia didáctica dio resultados favorables en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

## CAPÍTULO III

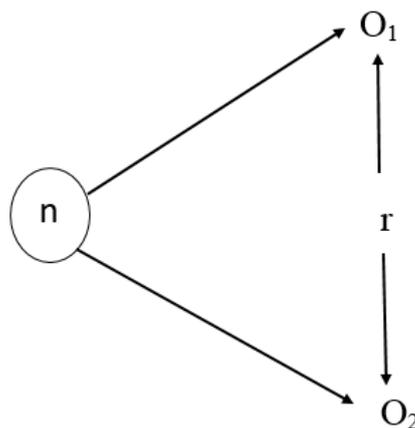
### MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es de tipo descriptivo – correlacionar, se dice que es descriptivo porque cada una de las variables involucra ciertas características; y es correlacional, porque cuantitativamente se busca la asociación de las variables de estudio.

#### 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación gira en torno a las variables de estudio, el siguiente diagrama nos da la idea cabal de la investigación.



Donde:

n = Muestra de estudio

O<sub>1</sub> = Gestión del cambio

O<sub>2</sub> = Labor administrativa

r = coeficiente de correlación

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio está conformada por todos los centros estatales de Educación Básica Alternativa, de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca, la adopción de esta población es por conveniencia, porque es el escenario educativo donde labora el investigador. En este caso, la selección de la muestra es de todos los elementos de la población, por ser de un contexto reducido.

**TABLA NO.2. POBLACIÓN DE DOCENTES DEL CEBA**

No.	NOMBRE DEL CEBA	NUMERO DE DOCENTES
01	71016 María Auxiliadora	03
02	70536 Santa María	01
03	71015 San Juan Bosco	03
04	70547 Manco Cápac	03
05	70550 Villa Hermosa del Misti	03
06	70545 Cerro Colorado	02
07	71014 Manuel Núñez Butrón	02
08	Las Mercedes	09
09	Politécnico Regional “Los Andes”	10
10	Vicente Mendoza Díaz	06
11	Perú Birf	06
12	José Antonio Encinas	13
13	Santa Adriana	11
14	Simón Bolívar	05
15	Mariano H. Cornejo Comercio 32	13
16	Manuel Núñez Butrón	14
17	Manco Cápac	07
	TOTAL	111

F U E N T E: Dirección de la UGEL San Román fecha 21 de enero de 2018  
ELABORACIÓN: El ejecutor

### 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de investigación empleada es la de observación, y los instrumentos empleados son las fichas de observación, los cuales han sido cuidadosamente diseñados y elaborados para cada variable y sus respectivas dimensiones e indicadores.

### 3.5. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Para estar seguros de los instrumentos de investigación, se tuvo que aplicar a directores de seis centros estatales de la ciudad lacustre de Puno, los cuales se procesó mediante software estadístico SPSS, los que a continuación se muestran.

**TABLA NO.3. CONFIABILIDAD DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,545	4

**TABLA NO.4. CONFIABILIDAD DE LABOR ADMINISTRATIVA**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,614	4

## INTERPRETACIÓN

Es evidente que el resultado del estudio piloto arroja un nivel de confiabilidad buena o muy confiable de los instrumentos de investigación aplicados, siendo  $\alpha = 0,545$  para gestión del cambio y  $\alpha = 0,614$  para labor administrativa. Resultados que se localizan en la tabla del coeficiente alpha de Cronbach, la que se detalla a continuación.

**TABLA 5. RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE ALPHA**

Excluyente	Bajo	Regular /Poco Aceptable	Bueno/ Aceptable	<b>Muy Bueno/muy Aceptable</b>
	0,01-0,10	0,11-0,20	0,21-0,50	<b>0,51-1</b>

FUENTE. (Pino, R, 2007, p.414)

### 3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

#### **Análisis de Correlación y Regresión**

“El análisis de regresión está relacionado con el estudio de la dependencia estadística de una variable en función de una o más variables independientes con la perspectiva de estimar y/o predecir el valor (poblacional) medio o promedio de la variable dependiente con base en valores fijos (Flores, 2015, p. 81).

#### **DISEÑO ESTADÍSTICO PARA LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

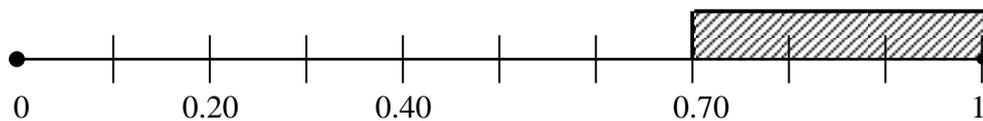
El coeficiente de correlación es un número abstracto que indica el grado de asociación entre las variables, lo cual es muy útil en la investigación científica. “Se prueba que el coeficiente de correlación

es un número comprendido entre - 1 y 1, esto es:  $-1 \leq r \leq 1$ ”(Mitacc, 2001, 164).

Otro destacado autor nos dice: “En la interpretación clásica del coeficiente de correlación, se sostiene que si:

- i) Si  $r = 0$ , los datos son incorrelacionados
- ii).  $0,00 < r < 0,20$  existe una correlación no significativa
- iii).  $0,20 \leq r < 0,40$  existe una correlación baja
- iv).  $0,40 \leq r < 0,70$  existe una correlación significativa/buena
- v).  **$0,70 \leq r < 1$  existe una correlación muy significativa/ muy alta.**
- vi) Si  $r = 1$ , hay una correlación perfecta positiva”(Ávila, 1996,p.258).

#### ***Prueba de hipótesis***



**FIGURA NO.1. RANGOS DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN**  
FUENTE: Elaboración propia

#### **PRUEBA DE SIGNIFICANCIA**

##### **i) Planteo de hipótesis**

H<sub>0</sub>: No, existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca en el año 2018.

H<sub>0</sub>:  $\rho = 0$

H<sub>a</sub>. Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca en el año 2018.

.H<sub>a</sub>:  $\rho \neq 0$

ii)  $\alpha = 0,05$

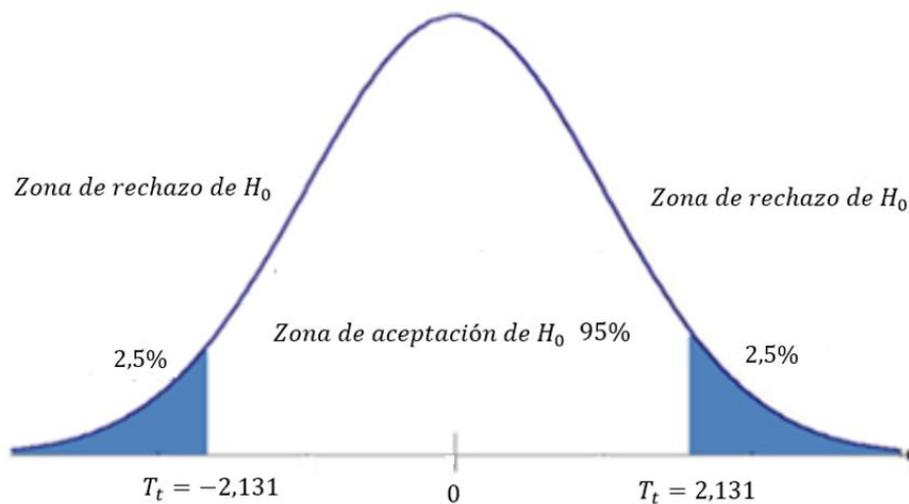
gl = n - 2             $t_{0,05} = 2,131$

iii) **Prueba estadística**

$$tc = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

iv) **Regla de rechazo y aceptación**

**DISEÑO DE LA PRUEBA  $t_c$**



**FIGURA NO.2. DISTRIBUCIÓN T - STUDENT**

FUENTE: (Martínez, 2015)

v) **Toma de decisión**

$tc > t_t$  se acepta la hipótesis alterna, caso contrario de acepta la hipótesis nula.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

En todo trabajo de investigación, esta sección denominado presentación y análisis de los resultados, es de mucha relevancia, porque aquí está la respuesta a todas las formalidades que se plantean al momento de formular un perfil de tesis; cabe decir, los enunciados, objetivos y la esencia misma del trabajo que son las hipótesis planteadas.

Para concretar esta serie de aspectos, se ha puesto en práctica las técnicas e instrumentos de la investigación y, procesadas mediante el software estadístico SPSS, se contrastó la hipótesis de la investigación; siendo este programa informático muy usado en las ciencias sociales y aplicadas, caracterizándose por su capacidad de trabajo con grandes bases de datos.

Después de encontrar los resultados requeridos, se hizo la interpretación pertinente conforme señala la técnica del coeficiente de correlación lineal simple “r” de Pearson, estadígrafo que mide la magnitud de la interdependencia de las variables de estudio; como

filtro de las pruebas de hipótesis se utilizó la prueba estadística de distribución T de Student, quien valida la consistencia al resultado obtenido.

La labor estadística que se realizó es bastante detallado para cada hipótesis; por consiguiente, es confiable desde todo punto de vista, hecho que es imprescindible en todo trabajo de tesis como ésta.

#### 4.2. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR ADMINISTRATIVA

**TABLA NO.6. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

<b>Correlaciones</b>			
		<b>GESTION DEL CAMBIO</b>	<b>LABOR ADMINISTRATIVA</b>
<b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Correlación de Pearson	1	,767**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	17	17
<b>LABOR ADMINISTRATIVA</b>	Correlación de Pearson	,767**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	17	17

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### **INTERPRETACIÓN**

El valor del coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,767$ ; revela, un grado de interdependencia muy buena o fuertemente significativa entre la gestión del cambio que promueve e impulsan los mismos directores y la labor administrativa realizada, a favor del desarrollo institucional de cada uno de centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca en el año del 2018.

## PRUEBA DE SIGNIFICANCIA

### i) Planteo de hipótesis

H<sub>0</sub>: No, existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca en el año 2018.

$$H_0: \rho = 0$$

H<sub>a</sub>. Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca en el año 2018.

$$.H_a: \rho \neq 0$$

$$ii) \alpha = 0,05$$

$$gl = n - 2 \quad t_{0,05} = 2,131$$

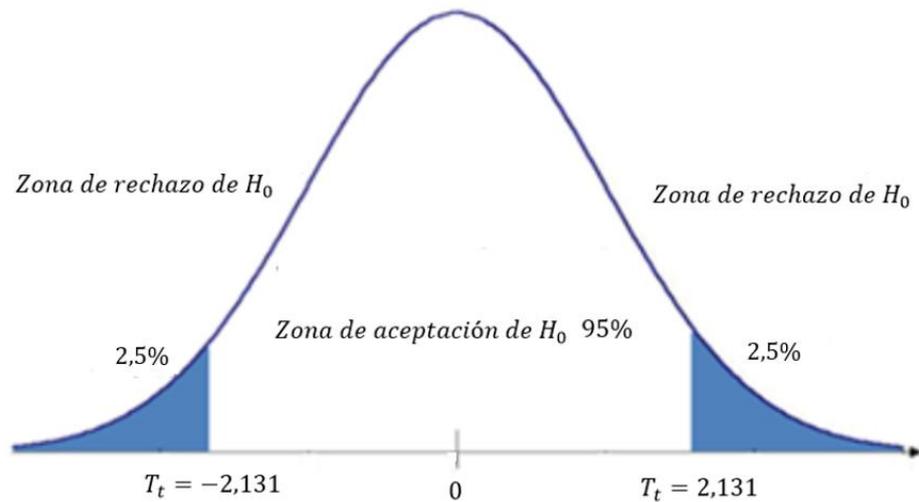
### iii ) Prueba estadística

$$t_c = \frac{0,767}{\sqrt{\frac{1-(0,767)^2}{17-2}}}$$

$$t_c = 4,626$$

### vi) Regla de rechazo y aceptación

### DISEÑO DE LA PRUEBA $t_c$



**FIGURA No. 3 DISTRIBUCIÓN T - STUDENT**

FUENTE: (Martínez, 2015)

**vii) Toma de decisión**

$T_c = 4,626 > T_t = 2,131$ ; por tanto, se acepta la hipótesis alterna.

### 4.3. LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y LABOR ADMINISTRATIVA

**TABLA No.7. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

Correlaciones			
		LIDERAZGO PEDAGÓGICO	LABOR ADMINISTRATIVA
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Correlación de Pearson	1	,501*
	Sig. (bilateral)		,040
	N	17	17
LABOR ADMINISTRATIVA	Correlación de Pearson	,501*	1
	Sig. (bilateral)	,040	
	N	17	17

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

## INTERPRETACIÓN

El resultado del coeficiente correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,501$ ; indica un alto grado de asociación entre la dimensión liderazgo pedagógico del director y la variable labor administrativa desplegada por los mismos, en cada centro estatal de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

## PRUEBA DE SIGNIFICANCIA

### i) Planteo de hipótesis

$H_0$ : No, existe una correlación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca

$$H_0: \rho = 0$$

$H_a$ . Existe una correlación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca

$$.H_a: \rho \neq 0$$

$$ii) \alpha = 0,05$$

$$gl = n - 2 \quad t_{0,05} = 2,131$$

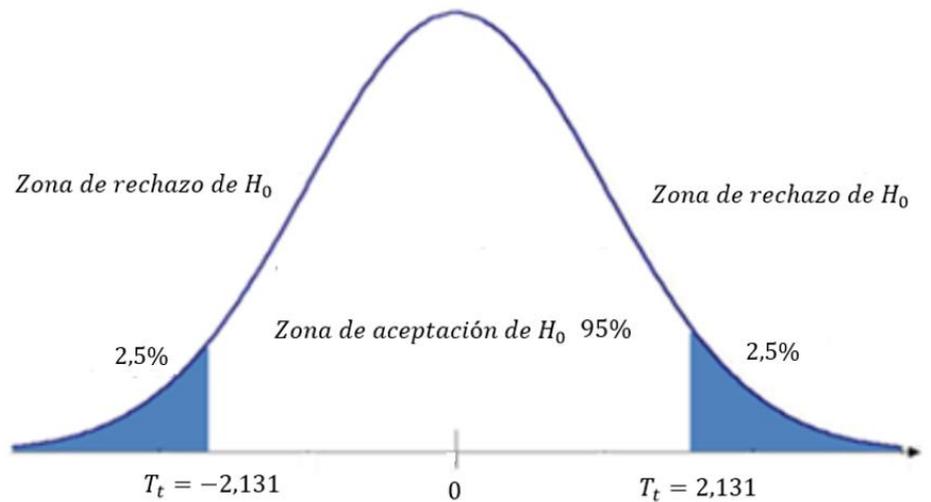
### iii ) Prueba estadística

$$tc = \frac{0,501}{\sqrt{\frac{1-(0,501)^2}{17-2}}}$$

$$tc = 2,243$$

### viii) Regla de rechazo y aceptación

## DISEÑO DE LA PRUEBA $t_c$



**FIGURA NO.4. DISTRIBUCIÓN T -STUDENT**

FUENTE: (Martínez, 2015)

### v) Toma de decisión

$T_c = 2,243 > T_t = 2,131$ ; por tanto, se acepta la hipótesis alterna.

## 4.4. EMPATÍA EN EDUCACIÓN Y LABOR ADMINISTRATIVA

**TABLA NO.8. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

<b>Correlaciones</b>			
		<b>EMPATÍA EN EDUCACIÓN</b>	<b>LABOR ADMINISTRATIVA</b>
<b>EMPATÍA EN EDUCACIÓN</b>	Correlación de Pearson	1	,708**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	17	17
<b>LABOR ADMINISTRATIVA</b>	Correlación de Pearson	,708**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	17	17

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## INTERPRETACIÓN

El resultado del coeficiente correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,708$ ; señala un alto grado de interrelación entre la dimensión empatía en educación de parte del director y la variable labor administrativa desplegada por los mismos directores, en cada centro estatal de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

## PRUEBA DE SIGNIFICANCIA

### i) Planteo de hipótesis

$H_0$ : No, existe una correlación directa y significativa entre la empatía en educación y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca

$$H_0: \rho = 0$$

$H_a$ . Existe una correlación directa y significativa entre la empatía en educación y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca

$$H_a: \rho \neq 0$$

$$ii) \alpha = 0,05$$

$$gl = n - 2 \quad t_{0,05} = 2,131$$

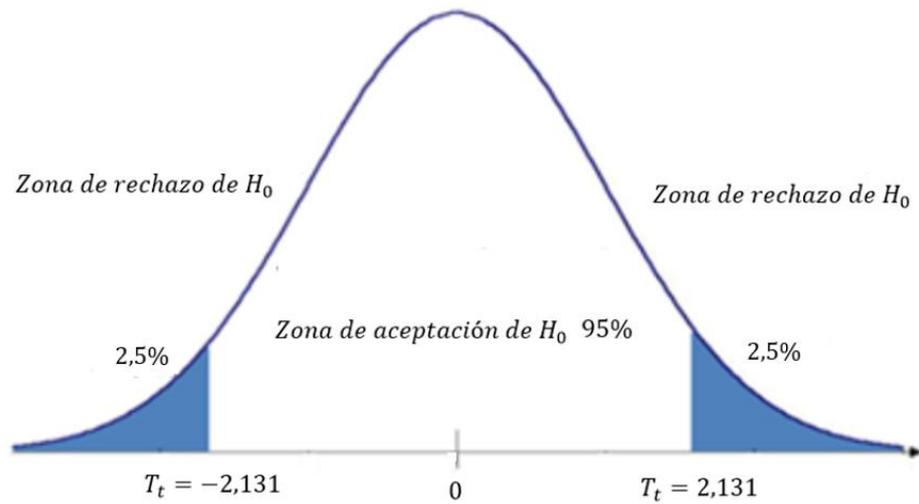
### iii ) Prueba estadística

$$tc = \frac{0,708}{\sqrt{\frac{1-(0,708)^2}{17-2}}}$$

$$tc = 3,886$$

### ix) Regla de rechazo y aceptación

### DISEÑO DE LA PRUEBA $t_c$



**FIGURA No.5. DISTRIBUCIÓN T - STUDENT**

FUENTE: (Martínez, 2015)

#### v) Toma de decisión

$T_c = 3,886 > T_t = 2,131$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna.

### 4.5. FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN Y LABOR ADMINISTRATIVA

**TABLA No.9. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

Correlaciones			
		FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN	LABOR ADMINISTRATIVA
FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	1	,218
	Sig. (bilateral)		,440
	N	17	17
LABOR ADMINISTRATIVA	Correlación de Pearson	,218	1
	Sig. (bilateral)	,440	
	N	17	17

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

## INTERPRETACIÓN

El valor del coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,218$ ; señala un bajo nivel de interrelación entre la dimensión fluidez de la comunicación de parte del director y la variable labor administrativa brindada por los mismos directores, en cada centro estatal de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

## PRUEBA DE SIGNIFICANCIA

### i) Planteo de hipótesis

$H_0$ : No, existe una correlación directa y significativa entre la fluidez de la comunicación y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca en el año 2018.

$$H_0: \rho = 0$$

$H_a$ . Existe una correlación directa y significativa entre la fluidez de la comunicación y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca en el año 2018.

$$.H_a: \rho \neq 0$$

$$ii) \alpha = 0,05$$

$$gl = n - 2 \quad t_{0,05} = 2,131$$

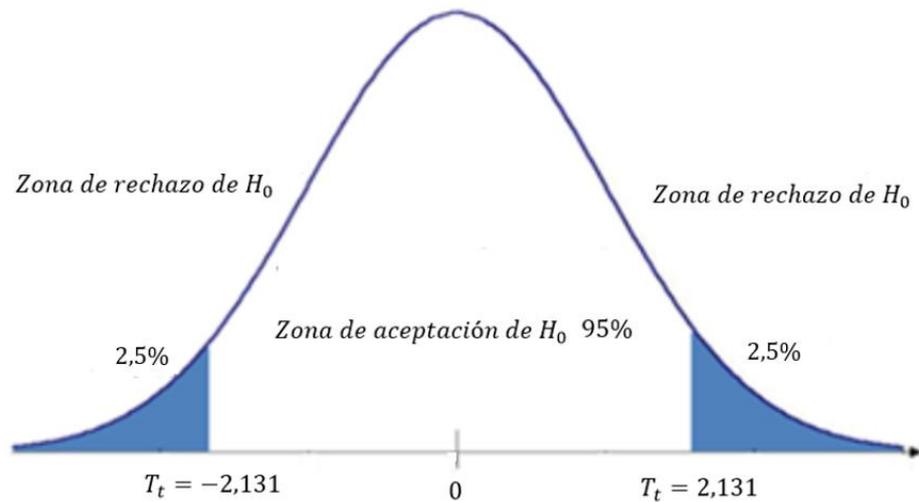
### iii) Prueba estadística

$$tc = \frac{0,218}{\sqrt{\frac{1-(0,218)^2}{17-2}}}$$

$$Tc = 0,863$$

### x) Regla de rechazo y aceptación

## DISEÑO DE LA PRUEBA $t_c$



**FIGURA NO. 6 DISTRIBUCIÓN T - STUDENT**  
FUENTE: (Martínez, 2015)

### v) Toma de decisión

$T_c = 0,863 < T_t = 2,131$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis nula..

## 4.6. GRADO DE SOCIABILIDAD Y LABOR ADMINISTRATIVA

**TABLA NO. 10. VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

<b>Correlaciones</b>			
		GRADO DE SOCIABILIDAD	LABOR ADMINISTRATIVA
GRADO DE SOCIABILIDAD	Correlación de Pearson	1	,270
	Sig. (bilateral)		,295
	N	17	17
LABOR ADMINISTRATIVA	Correlación de Pearson	,270	1
	Sig. (bilateral)	,295	
	N	17	17

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

## INTERPRETACIÓN

El resultado del coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,270$ ; señala un bajo nivel de interdependencia entre la dimensión grado de sociabilidad de parte del director y la variable labor administrativa cumplida por los mismos directores, en cada centro estatal de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

## PRUEBA DE SIGNIFICANCIA

### i) Planteo de hipótesis

$H_0$ : No, existe una correlación directa y significativa entre el grado de sociabilidad y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca.

$$H_0: \rho = 0$$

$H_a$ . Existe una correlación directa y significativa entre el grado de sociabilidad y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca.

$$.H_a: \rho \neq 0$$

$$ii) \alpha = 0,05$$

$$gl = n - 2 \quad t_{0,05} = 2,131$$

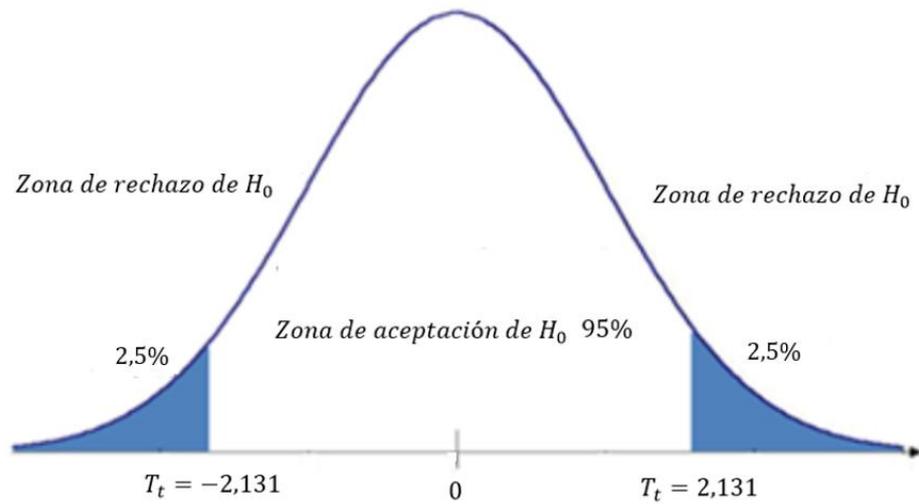
### iii ) Prueba estadística

$$tc = \frac{0,270}{\sqrt{\frac{1-(0,270)^2}{17-2}}}$$

$$tc = 1,086$$

### xi) Regla de rechazo y aceptación

## DISEÑO DE LA PRUEBA $t_c$



**FIGURA NO.7. DISTRIBUCIÓN T - STUDENT**

FUENTE: (Martínez, 2015)

### v) Toma de decisión

$T_c = 1,086 < T_t = 2,131$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis nula.

## 4.7. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR DE PLANEAMIENTO

**TABLA No.11. VERIFICACIÓN DE LA QUINTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

<b>Correlaciones</b>			
		<b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>LABOR DE PLANEAMIENTO</b>
<b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Correlación de Pearson	1	,469
	Sig. (bilateral)		,058
	N	17	17
<b>LABOR DE PLANEAMIENTO</b>	Correlación de Pearson	,469	1
	Sig. (bilateral)	,058	
	N	17	17

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

## INTERPRETACIÓN

El resultado del coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,469$ ; señala un buen nivel de asociación entre la variable gestión del cambio emprendido por el director y la dimensión labor de planeamiento realizado por los mismos directores, en cada centro estatal de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

## PRUEBA DE SIGNIFICANCIA

### i) Planteo de hipótesis

$H_0$ : No, existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor del planeamiento de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca

$$H_0: \rho = 0$$

$H_a$ . Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor del planeamiento de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca

$$.H_a: \rho \neq 0$$

$$ii) \alpha = 0,05$$

$$gl = n - 2 \quad t_{0,05} = 2,131$$

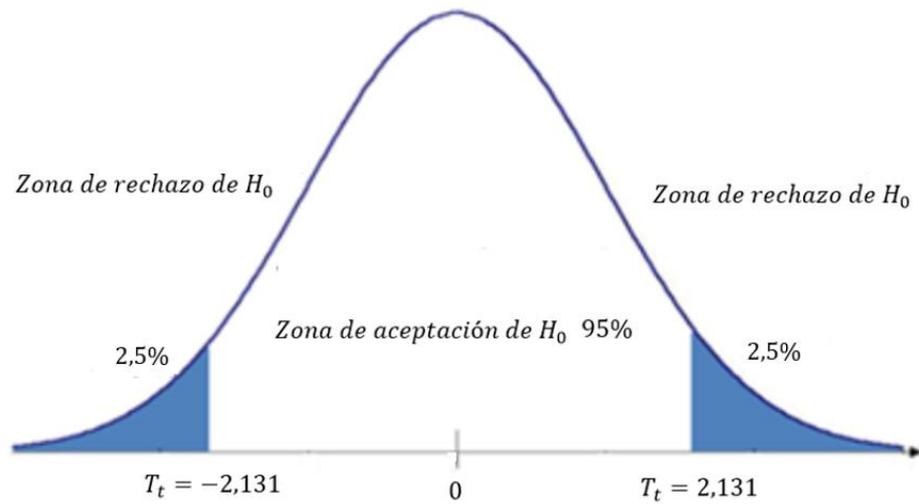
### iii ) Prueba estadística

$$tc = \frac{0,469}{\sqrt{\frac{1-(0,469)^2}{17-2}}}$$

$$tc = 2,057$$

### xii) Regla de rechazo y aceptación

### DISEÑO DE LA PRUEBA $t_c$



**FIGURA No.8. DISTRIBUCIÓN T - STUDENT**

FUENTE: (Martínez, 2015)

#### v) Toma de decisión

$T_c = 2,057 < T_t = 2,131$ ; por tanto, se acepta la hipótesis nula.

### 4.8. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR DE ORGANIZACIÓN

**TABLA No.12 VERIFICACIÓN DE LA SEXTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

Correlaciones			
		GESTIÓN DEL CAMBIO	LABOR DE ORGANIZACIÓN
GESTIÓN DEL CAMBIO	Correlación de Pearson	1	,532*
	Sig. (bilateral)		,028
	N	17	17
LABOR DE ORGANIZACIÓN	Correlación de Pearson	,532*	1
	Sig. (bilateral)	,028	
	N	17	17

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

## INTERPRETACIÓN

El resultado del coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,532$ ; señala un buen nivel de asociación entre la variable gestión del cambio de parte del director y la dimensión labor de organización realizado por los mismos directores, en cada centro estatal de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

## PRUEBA DE SIGNIFICANCIA

### i) Planteo de hipótesis

$H_0$ : No, existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor de organización de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca

$$H_0: \rho = 0$$

$H_a$ . Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor de organización de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca

$$H_a: \rho \neq 0$$

$$ii) \alpha = 0,05$$

$$gl = n - 2 \quad t_{0,05} = 2,131$$

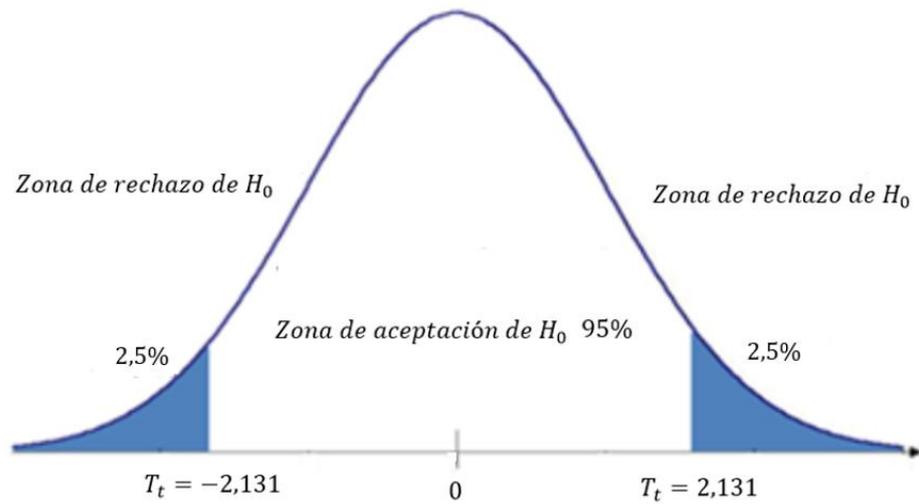
### iii) Prueba estadística

$$t_c = \frac{0,532}{\sqrt{\frac{1-(0,532)^2}{17-2}}}$$

$$t_c = 2,434$$

### xiii) Regla de rechazo y aceptación

## DISEÑO DE LA PRUEBA $t_c$



**FIGURA NO.9 DISTRIBUCIÓN T - STUDENT**

FUENTE: (Martínez, 2015)

### v) Toma de decisión

$T_c = 2,434 > T_t = 2,131$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna.

## 4.9. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR DE DIRECCIÓN

**TABLA No.13. VERIFICACIÓN DE LA SÉTIMA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

<b>Correlaciones</b>			
		<b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>LABOR DE DIRECCIÓN</b>
<b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Correlación de Pearson	1	,607**
	Sig. (bilateral)		,010
	N	17	17
<b>LABOR DE DIRECCIÓN</b>	Correlación de Pearson	,607**	1
	Sig. (bilateral)	,010	
	N	17	17

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## INTERPRETACIÓN

El resultado del coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,607$ ; señala un buen nivel de asociación entre la variable gestión del cambio de parte del director y la dimensión labor de dirección llevada a cabo por los mismos directores, en cada centro estatal de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

## PRUEBA DE SIGNIFICANCIA

### i) Planteo de hipótesis

$H_0$ : No, existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor de dirección de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca.

$$H_0: \rho = 0$$

$H_a$ . Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor de dirección de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca.

$$.H_a: \rho \neq 0$$

$$ii) \alpha = 0,05$$

$$gl = n - 2 \quad t_{0,05} = 2,131$$

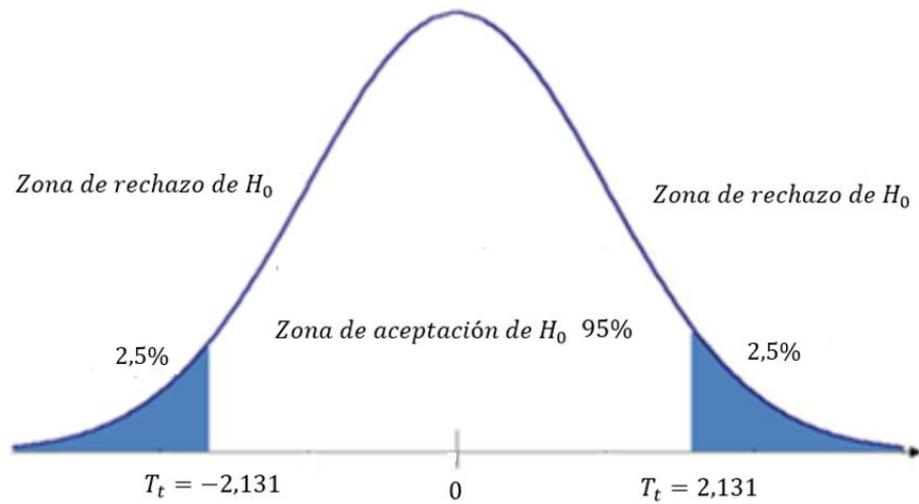
### iii ) Prueba estadística

$$tc = \frac{0,607}{\sqrt{\frac{1-(0,607)^2}{17-2}}}$$

$$tc = 2,958$$

### xiv) Regla de rechazo y aceptación

### DISEÑO DE LA PRUEBA $t_c$



**FIGURA NO 10 DISTRIBUCIÓN T - STUDENT**

FUENTE: (Martínez, 2015)

#### v) Toma de decisión

$T_c = 2,958 > T_t = 2,131$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna.

### 4.10. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LABOR DE CONTROL

**TABLA No.14. VERIFICACIÓN DE LA OCTAVA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

Correlaciones			
		GESTIÓN DEL CAMBIO	LABOR DE CONTROL
GESTIÓN DEL CAMBIO	Correlación de Pearson	1	,261
	Sig. (bilateral)		,313
	N	17	17
LABOR DE CONTROL	Correlación de Pearson	,261	1
	Sig. (bilateral)	,313	
	N	17	17

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## INTERPRETACIÓN

El resultado del coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,261$ ; señala un bajo nivel de asociación entre las variables gestión del cambio y la dimensión labor de control llevada a cabo por los directores de los centros de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

## PRUEBA DE SIGNIFICANCIA

### i) Planteo de hipótesis

$H_0$ : No, existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor de control de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca.

$H_0: \rho = 0$

$H_a$ . Existe una correlación directa y significativa entre la gestión del cambio y la labor de control de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedia y avanzada de la ciudad de Juliaca.

$H_a: \rho \neq 0$

ii)  $\alpha = 0,05$

$$gl = n - 2 \quad t_{0,05} = 2,131$$

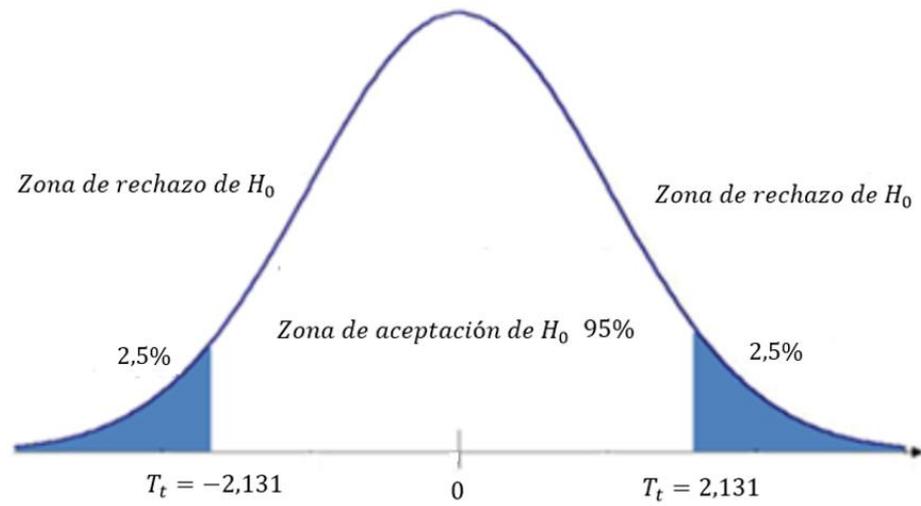
### iii) Prueba estadística

$$tc = \frac{0,261}{\sqrt{\frac{1-(0,261)^2}{17-2}}}$$

$$t_c = 1,047$$

### xv) Regla de rechazo y aceptación

## DISEÑO DE LA PRUEBA $t_c$



**FIGURANO. 11 DISTRIBUCIÓN T -STUDENT**

FUENTE: (Martínez, 2015)

### v) Toma de decisión

$T_c = 1,047 < T_t = 2,131$ ; por tanto, se acepta la hipótesis nula.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **5.1. CONSIDERACIONES PREVIAS PARA LA DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En primer instancia, el presente trabajo de investigación se caracteriza por la búsqueda de la correlación entre las variables de investigación, para el caso del objetivo general; eran las variables gestión del cambio y labor administrativa; luego se busca la interrelación de cada una de las dimensiones de la primera variable como son: el liderazgo pedagógico, empatía en la educación, fluidez de la comunicación y el grado de sociabilidad, todas ellas se asocian con la labor administrativa realizada por los directores.

Los directivos que generan el cambio, son aquellos gestores educativos que buscan e implementan con visión estratégica las innovaciones espontaneas y sistemáticas, en la que están involucrados los docentes y alumnos como principales elementos del proceso educativo. Es decir, lideran un cambio partiendo de experiencias que sirvan de base para un proceso estable y generalizado de producción de innovaciones, para mejorar la calidad educativa-

En segundo lugar, el diseño fue recíproco al anterior, se busca la correlación de la variable gestión del cambio con cada una de las dimensiones de la segunda variable, que es la labor administrativa realizada por los directores, siendo las labores de planeación, organización, dirección y control.

Pues bien, como se dijo anteriormente, la administración educativa, es considerada como la ciencia y arte que busca el logro de los objetivos y propuestas educativas, bajo las políticas institucionales de cada centro, que ayudan con el aporte de conocimientos, actitudes y valores humanos, todo sustentado en el currículo educativo; entonces la administración educativa forma parte, en la formación integral del educando, al administrar el currículo en tiempo y forma. Por lo tanto, todos los elementos que lo conforman serán planificados, organizados, dirigidos y evaluados, pero no solo por el administrador, sino por todos los que participan en dicho proceso. Además es importante puntualizar que el administrador contara con la pedagogía necesaria para poder interpretar, mejorar y desarrollar el currículo que proporciona un determinado producto al egresar.

Mitacc (1996) señala que para una interpretación correcta debe tomarse en cuenta  $r^2$ , es decir, los cambios de la labor administrativa se explican por las variaciones de la gestión del cambio. Por su parte Torres (1992) arguye que la gestión del cambio emprendido por los directores condiciona en la labor administrativa en los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

De donde se deduce que, los cambios que se producen en la variable independiente influyen directamente en los cambios que se

producen en la variable dependiente. Por tanto, existe un acondicionamiento directo de una en otra variable.

## **5.2. DISCUSIÓN CUANTITATIVA DE LOS RESULTADOS**

No se ha encontrado trabajos de tesis exactamente sobre correlatos entre las variables gestión del cambio y labor administrativa de los directores de centros educativos, tampoco trabajos de investigación que focalicen el problema a las variables que se mencionan, pero, en la administración o gerencia educativa. Sólo se tiene trabajos un tanto afines a esta investigación; cómo podemos citar la tesis de Ana Lucia Pérez Suasnavas, quien en sus trabajo denominado “Aplicación del Modelo de Kotter para la Gestión del Cambio en la incorporación de TIC en el proceso de innovación académica con el uso de un B – learning para el C.E. Jahibe” de la ciudad de Quito Ecuador, señala en su conclusión más importante: “La aplicación del modelo de Kotter para la gestión del cambio permitió ser el punto de partida para la incorporación de las TIC en el proceso de innovación académica en la institución educativa. ...”, como se puede apreciar habla de gestión del cambio, pero, en el área pedagógica, como no aparece cifras nada se puede discutir.

Otra investigador como Mery Sonia Ortega Machaca, sobre temas de municipalidad, concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, sin embargo señala también que haciendo un análisis de otros factores se presenta resistencia. Este caso, no es un tema de educación, pero si es del sector público. Tampoco se aprecia cifra alguna para llevar a discusión.

Por todas estas consideraciones, la discusión está focalizada al enfoque cuantitativo; y se toma como insumos para la discusión los diferentes resultados de la estadística paramétrica, siendo esta una rama de la estadística inferencial que comprende los procedimientos estadísticos y de decisión que están basados en las recopilaciones de datos reales; pues bien, la mecánica de la discusión parte de las hipótesis planteadas, las respectivas correlaciones, las incidencias de una variable en otra y finalmente el resultado de la prueba estadística. Estos elementos se exhiben en la tabla adjunta.

**TABLA NO.15. MATRIZ DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>RANGO “r”</b>	<b>CORRELACIÓN</b>	<b>INFLUENCIA</b>	<b>PRUEBA “T” - STUDENT</b>
Hipótesis general	Alta, muy significativa	$r = 0,767$	59% alta	$T_c = 4,626 > T_t = 2,131$ Se acepta la hipótesis alterna
Hipótesis específica 1	Buena, significativa	$r = 0,501$	25% regular	$T_c = 2,243 > T_t = 2,131$ Se acepta la hipótesis alterna
Hipótesis específica 2	Alta, muy significativa	$r = 0,708$	50% Alta	$T_c = 3,886 > T_t = 2,131$ Se acepta la hipótesis alterna
Hipótesis específica 3	Baja, débil, pobre	$r = 0,218$	5% baja	$T_c = 0,867 < T_t = 2,131$ Se acepta la hipótesis nula
Hipótesis específica 4	Baja, débil, pobre	$r = 0,270$	7% baja	$T_c = 1,086 < T_t = 2,131$ Se acepta la hipótesis nula
Hipótesis específica 5	Buena, significativa	$r = 0,469$	22% baja	$T_c = 2,057 < T_t = 2,131$ Se acepta la hipótesis nula
Hipótesis específica 6	Buena, significativa	$r = 0,532$	29% regular	$T_c = 2,434 > T_t = 2,131$ Se acepta la hipótesis alterna
Hipótesis específica 7	Buena, significativa	$r = 0,607$	37% regular	$T_c = 2,958 > T_t = 2,131$ Se acepta la hipótesis alterna
Hipótesis específica 8	Baja, débil, pobre	$r = 0,261$	7% baja	$T_c = 1,047 < T_t = 2,131$ Se acepta la hipótesis nula

FUENTE, Elaboración propia

1. El coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,767$ ; revela una interdependencia muy significativa entre la gestión del cambio y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa, de los ciclo inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca en el año 2018, y es validada por la prueba estadística de T –Student; quedando demostrada la hipótesis general;y que en términos porcentuales revela una influencia connotada en el orden del 59%, de la gestión del cambio en la labor administrativa de los que dirigen los centros educativos en mención, de donde se infiere que el grado de influencia es alta. Es decir, aquel directivo que cumple con el rol de un verdadero gestor educativo, es capaz de cambiar la organización educativa, porque implementa la visión estratégica de las innovaciones conducentes a la calidad del servicio educativo.
  
2. El coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,501$ ; indica una asociación significativa entre la dimensión, liderazgo pedagógico y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa, de los ciclo inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca, y es validada por la prueba estadística de T –Student, quedando así, demostrada la primera hipótesis específica; sin embargo, en términos porcentuales la incidencia del liderazgo pedagógico en la labor administrativa apenas llega al orden del 25%, de donde se desprende que la influencia es regular. En tanto, las principales cualidades del liderazgo pedagógico como son: la visión participativa, habilidad de conducción, confianza y seguridad y ser agente de cambio de los directores, se reflejan en la labor administrativa puesto en práctica.
  
3. El coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,708$ ; indicando una interdependencia muy significativa entre la dimensión, empatía en educación y la labor administrativa de los directores de los

centros estatales de educación básica alternativa, de los ciclo inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca, y es validada por la prueba estadística de T –Student, quedando así, demostrada la segunda hipótesis específica; sin embargo, en términos porcentuales la repercusión de la empatía en educación en la labor administrativa es del orden del 50%, luego se deduce que la influencia es alta. En consecuencia, una adecuada motivación, conocimientos actualizados, dominio de masas y la actitud positiva de parte del director influyen directamente en la labor administrativa llevado a cabo.

4. El coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,218$ ; indica una asociación débil entre la dimensión, fluidez de la comunicación y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa, de los ciclo inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca, y la prueba estadística de T –Student, contradice a la tercera hipótesis específica; además, en términos porcentuales la incidencia de la fluidez de la comunicación en la labor administrativa apenas llega al orden del 5%, de donde se infiere que la influencia es baja. En consecuencia, el canal de comunicación, el uso de medios de comunicación, la comunicación de la visión y el cambio organizacional ejercen una influencia mínima en la labor administrativa en el centro educativo.
5. El coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,270$ ; también revela una asociación débil entre la dimensión, grado de sociabilidad y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa, de los ciclo inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca, y la prueba estadística de T –Student, niega a la cuarta hipótesis específica; y en términos porcentuales la influencia del grado de socialización en la labor administrativa sólo llega al orden del 7%;de donde se infiere que la influencia es baja. Por tanto, la predisposición al trabajo, la adaptación

al cambio, la convivencia y la cooperación de los directores, su influencia en la labor administrativa es irrelevante.

6. El coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,469$ ; indica una interrelación también débil entre la variable gestión del cambio y la dimensión labor de planeamiento de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa, de los ciclo inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca, y la prueba estadística de T –Student, niega a la quinta hipótesis específica; es más, en términos porcentuales la influencia de la gestión del cambio en la labor de planeamiento asciende hasta el orden del 22%, luego, se asevera que la influencia es baja. En consecuencia, la gestión del cambio de los directores revelan una influencia no tan notable en la labor de planeamiento en el centro educativo.
  
7. El coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,532$ ; indicando una interrelación significativa entre la variable gestión del cambio y la dimensión labor de organización de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa, de los ciclo inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca, y la prueba estadística de T –Student, valida favorablemente a la sexta hipótesis específica; y porcentualmente, la influencia de la gestión del cambio en la labor de organización llega al orden del 29%, luego, se establece que la influencia es regular. Por tanto, la gestión del cambio de los directores revelan una influencia notable en la labor de organización en el centro educativo.
  
8. El coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,607$ ; indicando una interdependencia significativa entre la variable gestión del cambio y la dimensión labor de dirección de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa, de los ciclo inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca, y la prueba estadística de T –Student, afirma a la séptima hipótesis específica; luego en términos porcentuales, la influencia de la gestión del cambio en la

labor de dirección llega al orden del 37%, estableciendo así una influencia es regular. Por tanto, la gestión del cambio de los directores también muestra una influencia notable en la labor de dirección en el centro educativo.

9. El coeficiente de correlación lineal simple de Pearson  $r = 0,261$ ; indicando una asociación poco significativa entre la variable gestión del cambio y la dimensión labor de control de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa, de los ciclo inicial intermedia y avanzado de la ciudad de Juliaca, y la prueba estadística de T –Student, niega a la octava hipótesis específica; y porcentualmente, la influencia de la gestión del cambio en la labor de control tan solamente llega al orden del 7%, luego, se establece que la influencia es irrelevante. Por tanto, la gestión del cambio de los directores revelan una influencia poco notable en la labor de control en el centro educativo.

**TABLA No.16. PROMEDIO PORCENTUAL DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

DIMENSIONES	PUNTUACION	PORCENTAJE
1. Liderazgo pedagógico	194	25
2. Empatía en educación	189	24
3. Fluidez de la comunicación	196	26
4. Grado de sociabilidad	194	25
	773	100

FUENTE: Base de datos del anexo No 03

**TABLA No.17. PROMEDIO PORCENTUAL DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

DIMENSIONES	PUNTUACION	PORCENTAJE
1. Labor de planeamiento	196	26
2. Labor de organización	191	25
3. Labor de dirección	185	24
4. Labor de control	188	25
	760	100

FUENTE: Base de datos del anexo No 04

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

**PRIMERA.** La gestión del cambio y la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca en el año del 2018, se correlacionan muy significativamente ( $r = 0,767$ ); indicando una influencia alta de la gestión del cambio en la labor administrativa en los centros educativos (59%). Por lo que las innovaciones de carácter administrativo son muy necesarios y trascendentes, para un servicio educativo de calidad (Tabla No. 6 y Figura No. 3).

**SEGUNDA.** El liderazgo pedagógico se correlaciona con la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca, dicha correlación es significativa ( $r = 0,501$ ). Sin embargo, el grado de incidencia del liderazgo pedagógico de los directores en la labor administrativa es regular (25%). De donde se infiere que la práctica del liderazgo pedagógico de los directores en la conducción de centros educativos aún es trascendente (Tabla No. 7 y Figura No. 4).

**TERCERA.** La empatía de la educación se interrelaciona muy significativamente ( $r = 0,708$ ) con la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca. En consecuencia, la influencia de la participación afectiva de los directores en la labor administrativa es muy notable (50%). Esto quiere decir, que las cualidades afectivas inciden

favorablemente en la dirección y conducción de las instituciones educativas de esta modalidad (Tabla No. 8 y Figura No. 5).

**CUARTA.** La fluidez de la comunicación se asocia muy débilmente ( $r = 0,218$ ) con la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca. Toda vez de que la influencia de la fluidez de la comunicación de los directores en la labor administrativa es muy baja (5%). Esto revela que la fluidez de la comunicación de los directores hacia los actores educativos no es trascendente (Tabla No. 9 y Figura No. 6).

**QUINTA,** El grado de sociabilidad se interrelaciona muy débilmente ( $r = 0,270$ ) con la labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca. En consecuencia, el grado de sociabilidad de los directores en la labor administrativa es muy baja (7%). Esto implica que la sociabilidad de los directores no es tan trascendentes en la labor administrativa (Tabla No. 10 y Figura No. 7).

**SEXTA.** La gestión del cambio se asocia significativamente ( $r = 0,469$ ) con la labor de planeamiento de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca. Por tanto, el nivel de incidencia de la gestión del cambio en la labor de planeamiento es bajo (22%). Por consiguiente, la gestión del cambio implementada por los directores de los centros educativos no es relevante en el planeamiento (Tabla No. 11 y Figura No. 8).

**SÉTIMA.** La gestión del cambio revela una interdependencia muy buena ( $r = 0,532$ ) con la labor de organización de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca. En consecuencia, el nivel de influencia de la gestión del cambio en la labor de organización es regular (29%). Por tanto, la gestión del cambio implementada por los directores de los centros educativos aún es trascendente en la organización de los planteles estatales (Tabla No. 12 y Figura No. 9).

**OCTAVA.** La gestión del cambio revela una correlación muy significativa ( $r = 0,607$ ) con la labor de dirección de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca. En tal caso, el nivel de repercusión de la gestión del cambio en la labor de dirección es regular (37%). Es decir, la gestión del cambio implementada por los directores de los centros educativos aún es trascendente en la dirección de los planteles estatales (Tabla No. 13 y Figura No. 10).

**NOVENA.** La gestión del cambio posee una interdependencia muy baja ( $r = 0,261$ ) con la actividad de control de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca. En consecuencia, el nivel de influencia de la gestión del cambio en la actividad de controles baja (7%). Por tanto, la gestión del cambio implementada por los directores de los centros educativos es intrascendente en la organización de los centros educativos estatales (Tabla No. 14 y Figura No. 11).

## **CAPÍTULO VII**

### **SUGERENCIAS**

Las sugerencias se formulan, teniendo muy en cuenta las conclusiones que realmente no son trascendentes; es decir, donde requieren reforzar estas actividades del personal directivo de los centros estatales de educación básica alternativa.

**PRIMERA.** Los directores que laboran en la modalidad de educación básica alternativa de los ciclos inicial intermedio y avanzado del ámbito de estudio, deberán recibir cursos de capacitación sobre las estrategias de la comunicación para con los actores educativos, y su impacto en la labor de administración educativa, para convertirse en líderes pedagógicos capaces de generar cambios sustanciales en la educación.

**SEGUNDA.** Los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de los ciclos iniciales intermedio y avanzado, deberán de seguir cursos de capacitación sobre las estrategias de socialización con los actores educativos, de tal modo que incida favorablemente en la labor de administración educativa, con una visión transformadora en favor de la educación.

**TERCERA.** Los directores que trabajan en la modalidad de educación básica alternativa de los ciclos iniciales intermedio y avanzado de la ciudad de Juliaca, deberán promover foros para discutir el impacto de la gestión de cambio en la labor de planeamiento educativo, esto permitiría promover e implementar el verdadero rol de la gestión del cambio en la planeación educativa.

**CUARTA.** La Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de San Román, deberá organizar charlas u otros eventos, sobre la importancia de la gestión del cambio y su impacto en el control y evaluación de los procesos educativos, dirigidos al personal directivo de los centros de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca.

## **CAPÍTULO VIII**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- APONCE, J. C. (2007). Administración de Personal. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- ÁVILA, R. (1996). Estadística Elemental. Lima: Estudios y Ediciones R.A.
- BIALE, S. M. (2005). La Biblioteca Escolar en la Gestión Educativa. Paraná: Biblioteca digital de Pontificia Universidad Católica Argentina.
- BRICEÑO, E. G. (2015). Elaboración del Proyecto de Investigación. Lima: A.F.A. Editores Importadores S.A.
- CASTILLO, J. (2007). Administración de Personal. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- DRUCKER, P. (1999). Los Desafíos de la Administración en el siglo XXI. Buenos Aires: Editorial Sudamericana S.A.
- FARRO, F. (1995). Gerencia de Centros Educativos. Lima: Editado en Centro de Proyección Cristiana.
- FLORES, J. (2015). Estadística aplicada a la metodología de la investigación científica con EXCEL, SPSS21, EVIEWS (. Tacna: MAC IMPRESORES S.A.C.
- GARCÍA, R. (2005). Dirección de Centros Educativos. Arequipa: Impreso en Facultad de Educación UNSA.
- MARTINEZ, C. (2015). Estadística y muestreo. Bogotá: ECOE Ediciones Ltda.
- MELIÄN, V. (2009). Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional. Bogotá: Universidad de la Republica.
- MENDOZA, S. R. (2009). Técnicas e Instrumentos para la Obtención de Datos en la Investigación Científica. Lima: San Marcos.
- MINEDU. (2009). Gestión Institucional. Lima: Curso Taller - Dirección General de EBA.

- MINEDU. (2012). Capacitación en EBA. Lima: Formacion Docente en Servicio.
- MINEDU. (2017). Información Estadística censo escolar . Juliaca: Impreso en Unidad de Gestión Educativa Local San Román.
- MITACC, M. (1996). T'opicos de estadística descriptiva y probabilidad. Lima: Editorial Thales S.R.Ltda.
- MITACC, M. (2001). Tópicos de Estadística Descriptiva y Probabilidad. Lima: Editorial Thales S.R.Ltda.
- ORTEGA, E. R. (2015). Informe del Estudio de las Demandas Educativas de los Estudiantes Adolescentes, Jóvenes y Adultos de los CEBA de Juliaca. Juliaca: Impreso por UGEL San Román.
- ORTEGA, M. (2015). La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de "Alto de la Alianza". Tacna: Tesis Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- ORTEGA, M. (2015). Tesis La Resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de "Alto Alianza" Tacna. Tacna: Impreso en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- ORTEGA, M. (2015). Tesis La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de "Alto de la Alianza". Tacna: Impreso en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- PEREZ, A. (2013). tesis Aplicación del Modelo de KOTTER para la Gestión del Cambio en la incorporación de TIC en el proceso de innovación académica con el uso de un B-Learning para el C.E. Jahibe. Quito: Impreso en Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- PINO, R. (2007). Metodología de la investigación. Lima: Editorial San Marcos.
- PINO, R. (2007). Metodología de la investigación. Lima: Editorial San Marcos.
- TORRES, C. (1992). Metodología de la investigación científica. Lima: Editorial San Marcos.
- TORRES, C. (1992). Metodología de la investigación científica. Lima: Editorial San Marcos.
- VALDERRAMA, S. (2015). Pasos para Elaborar Proyectos de Investigación Científica. Lima: Editorial San Marcos.
- VALDEZ, W. (2005). Teoría de la Gestión y Administración Educativa. Arequipa: Impreso en Facultad de Educación UNSA.