



EDITORIAL
NAVEGANTE

LA PLANIFICACIÓN COMO MEDIDA RELEVANTE EN LA EFICACIA DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Digmer Pablo Riquez Livia
Manuel Felipe Álvarez Espinoza
Susana Magali Paz Miranda
Daniel Ángel Zavala Ramírez
Luz Marina Marín Carhuallanqui



Digmer Pablo Riquez Livia

Correo: driquez@une.edu.pe

Perfil: Doctor en Ciencias de la Educación. Magíster en Tecnología Educativa, autor de textos en Educación Física, Educación Física en el Nivel Secundario, Educación Física en el Nivel Primario y La Educación Física en las Escuelas. Docente de la Escuela Profesional de Educación Física y Deportes de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Formador Nacional del Ministerio de Educación.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1513-8606>

Afiliación: Universidad Nacional de Educación "EGyV".

Manuel Felipe Álvarez Espinoza

Correo: malvarez@une.edu.pe

Perfil: Actualmente, trabaja como Docente de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, cuenta con 29 años de servicio en la docencia, dicta el curso de Teoría y Metodología del Baloncesto, además, está entrenando a la selección de Fustal - varones de la Universidad.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2127-2024>

Afiliación: Universidad Nacional de Educación "EGyV".

Daniel Ángel Zavala Ramírez

Correo: dzavala@une.edu.pe

Perfil: Actualmente, está trabajando como Docente de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, cuenta con 30 años de servicio en la docencia, dicta el curso de Teoría y Metodología del Fútbol, además está entrenando a la selección de Baloncesto - Damas de la Universidad.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8987-7372>

Afiliación: Universidad Nacional de Educación "EGyV".

Susana Magali Paz Miranda

Correo: spaz@une.edu.pe

Perfil: Mg. en Educación Ambiental y Desarrollo Sostenible, docente de Educación Primaria con 34 años de experiencia, posee habilidades para el desarrollo de proyectos de Innovación Pedagógica capacidad de trabajo cooperativo y colaborativo en diferentes grupos.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1555-8544>

Afiliación: Universidad Nacional de Educación "EGyV".

Luz Marina Marín Carhuallanqui

Correo: lmarin@une.edu.pe

Perfil: Profesional con una sólida formación académica y amplia experiencia en enseñanza superior. Su enfoque pedagógico innovador, creativo y empático inspira a estudiantes y colegas en el camino hacia nuevos niveles de conocimiento y excelencia profesional. Además, aporta al campo académico como investigadora y escritora, con publicaciones relevantes y significativas. Su compromiso con la excelencia académica y la investigación la posiciona como un referente en mi área de especialización.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1015-0374>

Afiliación: Universidad Nacional de Educación "EGyV".

LA PLANIFICACIÓN COMO MEDIDA
RELEVANTE EN LA EFICACIA
DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Digmer Pablo Riquez Livia

Manuel Felipe Álvarez Espinoza

Daniel Ángel Zavala Ramírez

Susana Magali Paz Miranda

Luz Marina Marín Carhuallanqui



EDITORIAL
NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blind*ed).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-628-7623-79-8

© Digmer Pablo Riquez Livia

© Manuel Felipe Álvarez Espinoza

© Daniel Ángel Zavala Ramírez

© Susana Magali Paz Miranda

© Luz Marina Marín Carhuallanqui

2024

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10934278>

©Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

LA PLANIFICACIÓN COMO MEDIDA
RELEVANTE EN LA EFICACIA
DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Digmer Pablo Riquez Livia

Manuel Felipe Álvarez Espinoza

Daniel Ángel Zavala Ramírez

Susana Magali Paz Miranda

Luz Marina Marín Carhuallanqui



EDITORIAL
NAVEGANTE

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
INTRODUCCIÓN	14

CAPÍTULO I

ESCUELA Y EDUCACIÓN EN LA ACTUALIDAD	17
1.1. Definiciones generales de escuela	18
1.2. Concepciones de la educación.....	20
1.2.1. Educación Básica en Perú	23
1.3. Retos de la educación en la actualidad	25

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN	28
2.1. Propuestas de concepto de planificación	29
2.2. Planificación educativa	31
2.3. Proceso de la planificación	34
2.3.1. Procesos de la planificación, según Carrillo	34
2.3.2. Método MAIN.....	35
2.4. Dimensiones de la planificación	37

CAPÍTULO III

NOCIONES MEDULARES DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA.....	40
--	----

3.1. La gestión.....	41
3.2. Conceptos generales sobre gestión pedagógica.....	43
3.3. Dimensiones de la gestión pedagógica.....	44
3.4. Importancia de la gestión pedagógica	47

CAPÍTULO IV

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “LOS EDUCADORES”, UGEL 07, LIMA.....	51
---	----

4.1 Objetivos.....	52
4.1.1. Objetivo general.....	52
4.1.2. Objetivos específicos.....	52
4.2. Hipótesis	52
4.2.1. Hipótesis general.....	52
4.2.2. Hipótesis específicas.....	52
4.3. Enfoque, tipo y diseño de la investigación	53
4.3.1. Enfoque	53
4.3.2. Tipo	53
4.4. Sistema de variables	54
4.4.1. Definición conceptual.....	54
4.4.2. Definición operacional	55

4.4.3. Operacionalización	55
4.5 Población y Muestra	55
4.5.1. Población.....	55
4.5.2. Muestra	58
4.6. Técnicas, métodos e instrumentos de recolección.....	59
4.6.1. Técnicas.....	59
4.6.2. Métodos	60
4.6.3. Tratamiento estadístico	60
4.7. Validez y confiabilidad.....	61
4.7.1. Análisis de validez	62
4.7.2. Análisis de confiabilidad.....	62
4.8. Análisis e interpretación de resultados	63
4.8.1. Análisis descriptivo	63
4.8.2. Análisis inferencial.....	75
4.9. Discusión de resultados	85
4.10. Conclusiones	86
4.11. Recomendaciones	86

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
<i>Objetivos de la educación.....</i>	21
Figura 2	
<i>Niveles del sistema educativo peruano</i>	24
Figura 3	
<i>Procesos de la planificación</i>	34
Figura 4	
<i>Método de Aplicación de la Innovación Educativa (MAIN)</i>	36
Figura 5	
<i>Dimensiones de la planificación.....</i>	37
Figura 6	
<i>División de la gestión.....</i>	42
Figura 7	
<i>Dimensiones de la gestión pedagógica.....</i>	44
Figura 8	
<i>Niveles cualitativos de la administración educativa.....</i>	64
Figura 9	
<i>Niveles cualitativos de la metodología pedagógica</i>	65
Figura 10	
<i>Niveles cualitativos de la intervención social.....</i>	67
Figura 11	
<i>Niveles cualitativos de la dimensión curricular.....</i>	68

Figura 12	
<i>Niveles cualitativos de la planificación.....</i>	69
Figura 13	
<i>Niveles cualitativos de gestión de dirección.....</i>	70
Figura 14	
<i>Niveles cualitativos de gestión organizacional.....</i>	71
Figura 15	
<i>Niveles cualitativos de gestión académica.....</i>	72
Figura 16	
<i>Niveles cualitativos de gestión de recursos</i>	73
Figura 17	
<i>Niveles cualitativos de gestión pedagógica</i>	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
<i>Operacionalización de la variable independiente</i>	56
Tabla 2	
<i>Operacionalización de la variable dependiente</i>	57
Tabla 3	
<i>Población</i>	58
Tabla 4	
<i>Muestra.....</i>	59
Tabla 5	
<i>Clasificación de las escalas de la encuesta (tipo Likert).....</i>	59
Tabla 6	
<i>Validación a docentes.....</i>	61
Tabla 7	
<i>Estadísticos de fiabilidad de los instrumentos de los docentes</i>	63
Tabla 8	
<i>Estadísticos de fiabilidad de la calidad de gestión pedagógica.....</i>	63
Tabla 9	
<i>Frecuencia de la expresión cualitativa de la administración educativa</i>	64
Tabla 10	
<i>Frecuencia de la expresión cualitativa de la metodología pedagógica.....</i>	65
Tabla 11	
<i>Frecuencia de la expresión cualitativa de la intervención social.....</i>	66

Tabla 12	
<i>Frecuencia de la expresión cualitativa de la dimensión curricular</i>	67
Tabla 12	
<i>Frecuencia de la expresión cualitativa de la planificación</i>	68
Tabla 13	
<i>Frecuencia de la expresión cualitativa de gestión de dirección.....</i>	70
Tabla 14	
<i>Frecuencia de la expresión cualitativa de gestión organizacional</i>	71
Tabla 15	
<i>Frecuencia de la expresión cualitativa de gestión académica</i>	72
Tabla 16	
<i>Frecuencia de la expresión cualitativa de gestión de recursos.....</i>	73
Tabla 17	
<i>Frecuencia de la expresión cualitativa de gestión pedagógica.....</i>	74
Tabla 18	
<i>Relación entre planificación y gestión pedagógica</i>	77
Tabla 19	
<i>Pruebas de chi-cuadrado (Planificación - Gestión pedagógica).....</i>	77
Tabla 20	
<i>Correlación de Pearson entre planificación y gestión pedagógica.....</i>	78
Tabla 21	
<i>Relación entre administración educativa y gestión pedagógica.....</i>	79
Tabla 22	
<i>Pruebas de chi-cuadrado (administración educativa - gestión pedagógica)</i>	79
Tabla 23	
<i>Correlación de Pearson entre administración educativa y gestión pedagógica.....</i>	79
Tabla 24	
<i>Relación entre metodología pedagógica y gestión pedagógica</i>	80
Tabla 25	
<i>Pruebas de chi-cuadrado (metodología pedagógica - gestión pedagógica)</i>	81

Tabla 26	
<i>Correlación de Pearson entre metodología pedagógica y gestión pedagógica.....</i>	81
Tabla 27	
<i>Relación entre intervención social y gestión pedagógica</i>	82
Tabla 28	
<i>Pruebas de chi-cuadrado (intervención social - gestión pedagógica).....</i>	82
Tabla 29	
<i>Correlación de Pearson entre intervención social y gestión pedagógica.....</i>	83
Tabla 30	
<i>Relación entre dimensión curricular y gestión pedagógica</i>	84
Tabla 31	
<i>Pruebas de chi-cuadrado (dimensión curricular - gestión pedagógica)</i>	84
Tabla 32	
<i>Correlación de Pearson entre dimensión curricular y gestión pedagógica.....</i>	84

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos, la educación ha sido reconceptualizada y presentó distintos objetivos de acuerdo a una época determinada. Por ejemplo, en el imperio griego, los educadores se dedicaban a reflexionar sobre los sistemas filosóficos, las matemáticas (geometría) y la arquitectura. Además, cabe destacar que la educación en aquella época era elitista, pues solo unos cuantos podían acceder a ella. Tal idea sobre la educación ha variado, ya que en la actualidad, predomina una educación influenciada por la globalización, la sociedad del conocimiento y la sociedad de la información (Calderón et al., 2017). La globalización, por su parte, se caracteriza por la introducción y uso de nuevas tecnologías en distintos sectores productivos. Por otro lado, debido a la globalización, la sociedad de la información y el conocimiento son herramientas imprescindibles en el campo educativo, como el uso de dispositivos digitales (Pérez et al., 2018).

A partir de lo señalado, es evidente los necesarios cambios por los cuales tiene que pasar la escuela tradicional, con el fin de adaptarse a las nuevas tecnologías, a las nuevas expectativas, demandas y necesidades de la sociedad globalizada. Sin embargo, no cabe duda de que esta transformación de la escuela tradicional solo se ha desarrollado con la pandemia de la COVID-19, la cual ha forzado que la educación, en todas las regiones del mundo, tome una forma enteramente virtual (CEPAL-ONU, 2020).

El presente texto, sin embargo, no tiene como objetivo tratar las dificultades causadas por la pandemia ni los cambios necesarios que ha sufrido la educación en este contexto. Por el contrario, se aboca a analizar la manera en que la planificación y la gestión en la educación pueden ayudar a satisfacer la necesidad de constante transformación de la educación que depende de una realidad siempre cambiante. Las ideas presentadas pueden ser útiles cuando se trata de reorganizar nuestras prácticas educativas en situaciones modernas. Aunque también rinden frutos cuando se trata de mejorar la calidad de la práctica educativa en contextos no extraordinarios.

No cabe duda de que la planificación —entendida, a rasgos generales, como la disposición de todo un conjunto de recursos (económicos, tecnológicos, humanos, etc.) con el fin de cumplir con ciertos objetivos— y la gestión pedagógica —entendida como la previsión de las acciones que será necesario llevar a cabo para cumplir con los fines de la institución educativa— son elementos sin los cuales no se puede tener una verdadera educación de calidad. Sin embargo, la correlación entre estos dos elementos debe ser aclarada, y a eso me dedicaré en las páginas siguientes.

Para cumplir tal fin, el libro está dividido en cinco capítulos:

- **El capítulo I** aborda el panorama general de la educación y la escuela: su diversidad de definiciones, las características de la educación escolar y, por último, los retos actuales en la educación.
- **El capítulo II** se centra en la planificación: sus definiciones, la planificación educativa, algunos modelos de su proceso y las dimensiones en las que se divide (administración educativa, metodología pedagógica, intervención social y dimensión curricular).
- **El capítulo III** describe la naturaleza de la gestión pedagógica: la exposición de definiciones de dicho término; luego, la descripción de cada una de sus dimensiones (gestión de dirección, gestión organizacional, gestión académica y gestión de recursos) y, por último, a partir de una

base de investigación, explicación de la importancia en el proceso educativo.

- El capítulo IV es de naturaleza práctica, ya que expongo la metodología, el análisis y la discusión de los resultados de un estudio realizado en una institución educativa escolar, con el fin de comprobar la correlación que se establece entre la planificación y la gestión pedagógica.
- El capítulo V por último, realizo las reflexiones finales del libro, un balance general y un recorrido de la investigación.

CAPÍTULO I

ESCUELA Y EDUCACIÓN EN LA ACTUALIDAD

La escuela cumple un rol primordial y básico para el desarrollo de la sociedad. A lo largo de los años, las definiciones que se le han otorgado han variado de acuerdo al contexto histórico, misión y visión de la comunidad. Así, por ejemplo, la escuela no representa lo mismo en el siglo III que en la actualidad.

Sin embargo, existen dos hitos importantes en la historia que replantearon las bases de la concepción de la escuela. Durante el siglo XIX, tras la Revolución Industrial y el declive de los gobiernos monárquicos en el mundo, se cambió la visión de la escuela. Esta se convirtió en un proyecto que podía ser visto desde distintos ángulos, ya sea de manera social, económica, política y cultural. En este contexto histórico, la escuela pasó a ser objeto de estudio de distintas disciplinas, como la Filosofía y, posteriormente, la Sociología, Psicología y Ciencias Políticas (Salas, 2003). Ante esto, se considera a los estudiantes como los futuros ciudadanos que construirán la nueva sociedad.

- **En primer lugar**, en este capítulo, expongo las definiciones que se le han asignado a la escuela. En este apartado, evidencio cómo la historia tiene un correlato en las concepciones que se tienen sobre la escuela. De esta manera, hechos como la Revolución Francesa o descubrimientos tecnológicos como la imprenta, han modificado las bases cognitivas y epistemológicas de esta a lo largo de la historia.
- **En segundo lugar**, se detalla la importancia de la escuela, para tal fin se recurre a diversos estudiosos del área.
- **En tercer lugar**, los distintos enfoques de la escuela.
- **En cuarto lugar**, demuestro la importancia del impacto de la escuela en la sociedad. También muestro algunos ejemplos de los aportes que nos ha brindado.

1.1. Definiciones generales de escuela

Tal como señalé en los párrafos anteriores, la definición de “escuela” es cambiante, pues varía según el contexto histórico de la persona que la está enunciando. Para empezar con el recuento conceptual, nos remitimos al *Diccionario de la lengua española* (versión en línea):

escuela. [...] 1. f. Establecimiento público donde se da a los niños la instrucción primaria. 2. f. Establecimiento o institución donde se dan o se reciben ciertos tipos de instrucción. [...]

A partir de lo citado, la escuela, en primer lugar, está adscrita al Estado y dirigida hacia los niños. Como segunda acepción, se la trata a nivel institucional y con un enfoque instructivo, es decir, más técnico. Al revisar los estudios de diversos investigadores, concluyo que estas definiciones son bastante reduccionistas, a comparación de las definiciones que expondré a continuación.

Desde una perspectiva sociológica, se trata a la escuela como una institución especializada que se encarga de formar sujetos e identidades, a través

de la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas, las cuales se transforman, en palabras de Tarabini (2020), en “actitudes, disposiciones y aracteres”. Como afirma el autor, la escuela no se limita a la mera disposición de conocimientos generales o específicos, sino que brinda las herramientas para que el alumno pueda desarrollarse como individuo. De este modo, puede formar una identidad. Así, observo la gran responsabilidad que tiene esta institución a causa de que en ella recae la formación de los futuros ciudadanos. En este punto, es ineludible hacer una acotación, ya que a pesar de que el objetivo y fin último de la escuela es la formación de los y las estudiantes, no es la única responsable de esta función. Es decir, existen otros actores que también intervienen y tienen igual importancia en el proceso formativo, entre ellos, la familia y la comunidad.

La escuela también es definida como una de las instituciones organizadas, ya sean públicas, privadas o concertadas, del nivel infantil o primaria, donde sus distintos actores (entre ellos estudiantes, padres, madres, maestros y maestras) participan activamente. Al respecto, la relación que existe entre los roles de la familia y la escuela son base en el proceso de formación. Por ende, no son sustituibles ni reemplazables (Cano y Casado, 2015).

Si se toma en cuenta la realidad latinoamericana, es imprescindible traer a colación la presencia de diversas culturas en un mismo ambiente; es decir, la multiculturalidad. Al respecto, la escuela también juega un rol importante en el plano político-pedagógico, ya que es un instrumento que muchas veces resulta ser homogeneizador: se trata de formar a los estudiantes (y sus identidades) de acuerdo a un estándar, ignorando las realidades culturales, sociales y lingüísticas de los mismos. En este momento, entra en conflicto el ambiente familiar o comunitario y el de la escuela; en consecuencia, se presentan los siguientes escenarios:

1. Se rechazan las costumbres e ideologías formadas en casa o
2. Se cuestionan y se rechazan los saberes de la escuela (Tarabini, 2020).

Esto, comúnmente, trae como efectos, la deserción escolar, la reproducción de prácticas discriminatorias, conductas antisociales, entre otros.

Sales, Moliner y Solano (2018), por su parte, conciben a la escuela como una institución que dota a los estudiantes la capacidad de participar activamente como ciudadanos y de mantener un pensamiento crítico. Asimismo, señalan que uno de los deberes principales de la escuela es la inclusión.

1.2. Concepciones de la educación

En este apartado, deseo iniciar con la concepción formulada por el gran educador, pedagogo y filósofo brasileño Paulo Freire, quien concibe la educación desde una mirada esperanzadora. El autor señala que la educación se encuentra cimentada en:

[...] el rigor, la investigación, la actitud crítica, el riesgo, la humildad, el buen juicio, la tolerancia, la alegría, la curiosidad, la competencia Paulo Freire (citado en Verdeja, 2019, párr. 4)

Entre otras virtudes. En ese sentido, indica que el objetivo de la educación es hacer un cambio en el mundo, y transformarlo a uno más equitativo y solidario. A través de sus aportes, el autor también destaca en la difusión y la defensa de una visión intercultural de la educación.

En otro orden de ideas, en la acepción propuesta en el *Diccionario de la lengua española* (versión en línea) se expone lo siguiente:

educación. [...] 1. f. Acción y efecto de educar. 2. f. Crianza, enseñanza o doctrina que se da a los niños y jóvenes. 3. f. Instrucción por medio de la acción docente. [...]

A partir de lo señalado, se desprende que la educación es un proceso bilateral, pues existen dos actores principales: quien enseña y quien aprende.

Sin embargo, dicha definición resulta ser simplista, ya que la educación es un proceso complejo, donde se involucran distintos actores.

La educación, con miras al futuro, tiene como función garantizar la competitividad y la integración social, cuyos objetivos se logran a través de poner al alcance de todos —de manera equitativa— los conocimientos y los valores, respectivamente (Aguerrondo, 1999; Calderón et al., 2017).

Figura 1

Objetivos de la educación



Nota: Adaptado de Aguerrondo (2007).

Esta afirmación se representa en la Figura 1.

Neziev (2017), en su conferencia *What is an education?*, señala y critica distintas definiciones sobre la educación. Según el autor ruso, es incorrecto considerar la educación como:

“el proceso de recibir y transmitir información, por el cual se busca el desarrollo completo de la personalidad”.

En primer lugar, el estudiante no debe ser considerado como un ente pasivo; por el contrario, debe ser el principal actor de su propio aprendizaje. En segundo lugar, es inadecuado desarrollar de manera indiscriminada la personalidad del estudiante. Cabe recordar que esta también tiene cualidades o predisposiciones genéticas negativas, que se da, precisamente, por su naturaleza humana.

En ese sentido, Neziev (2017) aboga por la propuesta de Hegel, quien señala que la finalidad de la educación es elevar al ser humano como individuo en conformidad con su naturaleza universal. En otras palabras, la educación se debe interesar por las cualidades comunes, que están basadas en los principios de los individuos. Estas cualidades constituyen la naturaleza humana, que se caracteriza, en palabras de Hegel, por tener una mente capaz de razonar y pensar.

Por su parte, Figueroa, Esteves y Bravo (2018) conciben que, durante el proceso educativo, la educación debe presentar las siguientes características:

- Tratar al estudiante como un sujeto biopsicosocial (y no como un objeto) (Acevedo, 2019)
- El estudiante debe ser el principal actor en la construcción de sus aprendizajes.
- Respeto a la diversidad humana
- Incluir a los sectores marginados

Como afirman los autores, durante el proceso educativo, dichas cualidades aseguran que la educación se produce a partir del respeto por el otro. Por ende, esto involucra tener presente las actitudes como la tolerancia, el diálogo, la cooperación, que permiten asegurar la educación de personas

que pertenecen a distintas realidades (ya sea por factores económicos o sociales) y potenciar al máximo sus capacidades, competencias y habilidades. De esta manera, se deja de lado la exclusión y la discriminación de toda índole (ya sea, educativa, social, económica, étnica, lingüística, religiosa o de género). De acuerdo con lo expuesto, infiero que es relevante la forma en que la educación se brinda y el resultado que se busca lograr a través de ella. Dicho de otra manera, no se puede brindar una educación para unos pocos y pretender que esta busque una sociedad más justa.

1.2.1. Educación Básica en Perú

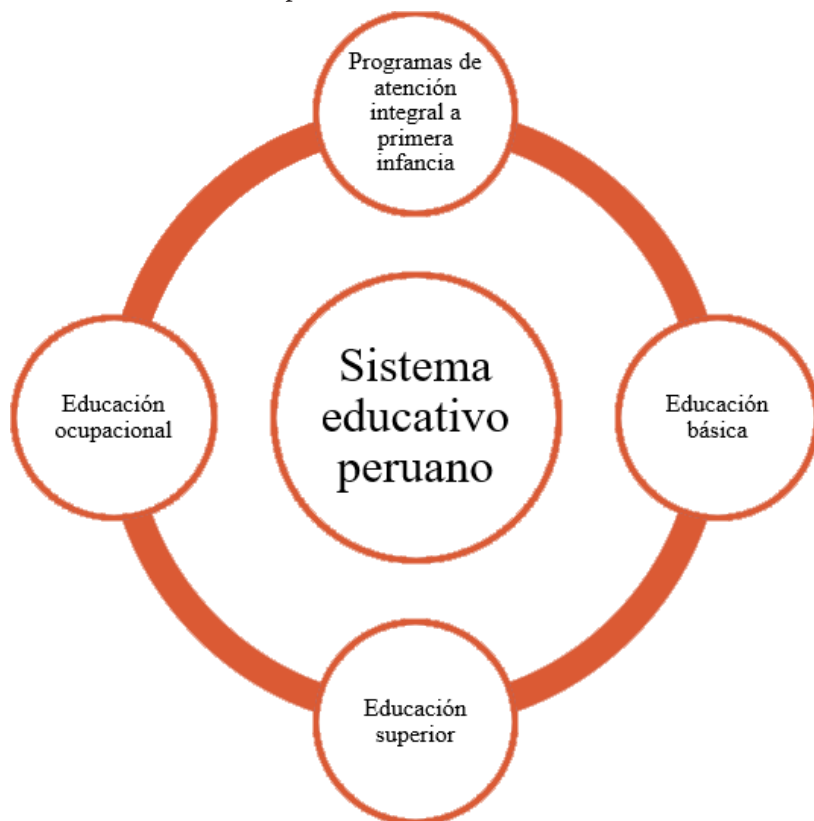
La educación básica es el ciclo educativo que comprende desde los primeros años de la infancia hasta la etapa de la adolescencia. Al respecto, la interpretación de los años de edad de los estudiantes que están incluidos dentro de esta etapa varía en cada país. En caso de Brasil, la educación básica obligatoria abarca desde los 0 hasta los 17 años, cuya situación es muy diferente a la de El Salvador. Este país comprende la educación desde los 7 hasta los 15 años (ONU, 2019). En cuanto a Perú, la educación básica va desde los 3 hasta los 16 años.

Se presentan distintos niveles educativos dentro del sistema educativo peruano, como se muestran en la Figura 2. A partir del gráfico, la estructura del sistema educativo peruano está compuesto por 4 niveles. A continuación, se expone las edades comprendidas en estos niveles, con especial atención en el nivel básico:

- a. **Programas de atención integral de la primera infancia:** Nivel comprendido entre los 0 a 2 años de edad. En este nivel se imparte la educación inicial de primer ciclo.
- b. **Educación básica:** Nivel comprendido por los estudiantes cuya edad está entre los 3 a 16 años, que tiene como carácter obligatorio. En este nivel, se presentan 3 etapas:

Figura 2

Niveles del sistema educativo peruano



Nota: Adaptado de Guadalupe et al. (2017).

- **Inicial (3-5 años):** se imparte la educación inicial de segundo.
- **Educación primaria (5-11 años):** comprende 6 grados.
- **Secundaria (12-16 años):** comprende 5 grados.

En este nivel básico, también se presenta la *educación intercultural bilingüe* (ONU, 2019). En este nivel, paralelamente también existe la *educación básica alternativa*, que está dirigida a aquellos estudiantes que no cursaron o no terminaron sus niveles educativos en las edades correspondientes. Asi-

mismo, también ingresa la *educación especial*, que está dirigida a aquellos estudiantes cuyas capacidades necesitan de un sistema educativo distinto (Guadalupe et al., 2017).

- c. **Educación superior:** Se presentan 3 modalidades (universitaria, no universitaria conducente a certificación profesional y no universitaria conducente a primer grado académico).
- d. **Educación ocupacional:** Llamada también educación para el trabajo. Se imparte, generalmente, a personas que no terminaron la educación básica.

1.3. Retos de la educación en la actualidad

Desde el siglo XX al XXI, se han producido grandes cambios en la sociedad en conjunto (Acevedo, 2019). Debido a que cada vez se hace más recurrente y necesaria la adaptación de los ambientes laborales, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y la demanda de un perfil dotado de habilidades sociales, creatividad, inteligencia emocional y liderazgo (Jiménez-Cruz, 2019). Ante esta nueva realidad, la educación no puede estar a espaldas de la sociedad. Por tanto, se propone que se adopte a estos nuevos roles a través de la transformación de sus propósitos.

Para este nuevo siglo, Acevedo (2019) resalta la importancia de una educación holística del aprendizaje. La autora propone que se debe tomar en cuenta la naturaleza del ser humano en sus dimensiones biológicas, cognitivas, psicológicas, afectiva-emocionales y culturales. En consecuencia, al considerar estas múltiples dimensiones, la educación es un proceso sumamente complejo.

En línea con la idea de Acevedo, el estudiante o *educando*, como señala la autora, debe asumir los siguientes roles:

- Un rol activo al construir su propio conocimiento a partir de su experiencia y la instrucción que recibe.
- Asumir un rol crítico.
- Comprender que la educación es dinámica; por ende, se requiere que el estudiante también se pueda desenvolver y adaptarse a los cambios.

En relación a los roles de los docentes de este siglo, Acevedo (2019) señala lo siguiente:

- Comprender que la naturaleza humana del estudiante, es decir, su aspecto biológico, social y cultural, influye en el proceso de su aprendizaje y formación.
- Diseñar estrategias que se adecuan de manera personalizada a cada estudiante.
- Descartar la centralidad, la linealidad y la jerarquía del aula.
- Priorizar las relaciones horizontales, no lineales, participativas y democráticas.

Actualmente, para hablar de los retos de la educación, no se puede obviar la coyuntura que nos rodea: la pandemia a causa de la COVID-19. A raíz de esto, se prohibieron las actividades presenciales de las escuelas en más de 190 países para evitar los contagios. Al respecto, se calcula que aproximadamente 1.200 millones de estudiantes dejaron de asistir a las escuelas. En consecuencia, el Estado adoptó otras medidas educativas, entre ellas, el aprendizaje a distancia (mayoritariamente, el uso de plataformas virtuales), apoyo y movilización del personal educativo y asegurar la salud e integridad de los estudiantes (CEPAL-ONU, 2020).

Ante estos cambios de gran magnitud que repercuten en la sociedad y la educación, es menester hablar sobre los retos que los agentes educativos y el Estado deben de asumir para afrontarlos. Antes de continuar, es necesario hacer hincapié que, antes de la pandemia, los indicadores de pobreza

y pobreza extrema en Latinoamérica eran alarmantes. Esto revela que las brechas sociales y las desigualdades se agudizaban más. Esta realidad se vio “catalizada” por la pandemia.

A continuación, expondré algunas recomendaciones para hacer frente a esta situación. Al suspender las clases presenciales, los países tienen que preservar la continuidad de la formación de acuerdo a su currículo educativo y el calendario escolar. En ese sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) recomienda lo siguiente:

- Se debe priorizar el mantener el contacto y la continuidad educativa entre escuela y estudiantes, sobre todo en aquellos que tienen mayor dificultad para acceder a Internet o dispositivos electrónicos.
- Ante una eventual vuelta a la modalidad presencial, se debe prever y planificar clases de recuperación o nivelación para los estudiantes, especialmente, para aquellos que tuvieron mayor dificultad para mantener la continuidad.
- Se debe garantizar el acceso a una alimentación de calidad para los estudiantes; por ejemplo, los kits de comida o los vales de consumo.
- Se debe priorizar la salud mental de la comunidad educativa; por ejemplo, a través de las capacitaciones.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN

Si el objetivo es que el alumno desenvuelva sus competencias y habilidades, la institución educativa debe priorizar la capacidad de planificar (Carriazo, Perez y Gaviria, 2020). Acerca del origen de la planificación, se señala que nace simultáneamente con el hombre mismo a través de sus primeras prácticas sociales y económicas (Carrillo, 2018). Los grandes imperios del pasado, ya sea Maya, Babilonia o Inca, revelan por su legado arquitectónico, como sus magnas construcciones —pirámides, complejos urbanos o fortalezas de piedra—, que durante el proceso de su construcción hubo una reflexión preparatoria que involucró imaginar, diseñar y plasmar gráficamente la construcción. Como resultado de esto, estimaron las cantidades de los materiales y la mano de obra que se van a emplear. En otras palabras, hubo de por medio un proceso de planificación.

A inicios del siglo XIX, en la época moderna, la administración se divide en cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control (Carrillo, 2018). Sin embargo, oficialmente, se identifica que la planificación circunscrita al plano educativo surge como labor del Estado. Rusia

fue el primer país en incursionar en esta materia a inicios del siglo XX, específicamente, en 1917. Posteriormente se extiende a otros lares, llega a Occidente después de la Segunda Guerra Mundial (Aguerrondo, 2007). En la década de 1940, se ponen en marcha las primeras planificaciones educativas en Inglaterra, y en 1950, en Francia (Carrillo, 2018). Tras ello, la planificación amplía su área de acción; por ende, más países también empiezan a planificar sus procesos educativos.

En este capítulo, muestro un recuento de las definiciones propuestas para *planificación*. Luego me centro en la definición de *planificación educativa*. De manera seguida, analizo los enfoques en los que se puede enmarcar la planificación y su proceso. Esto es la estructuración y organización de pasos. Por último, despliego las dimensiones que se desprenden de su concepto (como administración educativa, metodología pedagógica, intervención social y dimensión curricular).

2.1. Propuestas de concepto de planificación

Según el *Diccionario de la lengua española* (versión en línea), la *planificación* es definida como:

planificación. [...] 2. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Por un lado, como observo en la acepción propuesta, la planificación se caracteriza por presentar una metodología; es decir, un conjunto de pasos ordenados, secuenciales y sistemáticos para cumplir un fin. También se indica que su área de aplicación es amplia.

Por otra parte, la planificación también es conceptualizada como un instrumento o una herramienta de trabajo, con la cual se organiza, ejecuta y

controla una tarea. En este caso, se planifica de acuerdo a los objetivos y logros para cumplir dicha tarea; es decir, para cada meta propuesta se diseña un plan (Carriazo et al., 2020). Además, se señala que la planificación debe tener en cuenta los siguientes puntos: las actividades concretas a realizar, la modalidad, la finalidad, los instrumentos, la mano de obra, los recursos materiales, los agentes responsables, el tiempo y el lugar (Carriazo et al., 2020). Por ejemplo, en el campo de la economía, la planificación es una herramienta que sirve para minimizar riesgos y maximizar ganancias. En un ambiente tan volátil y cambiante como el mundo de las bancas, bolsas de valores o acciones, es fundamental tener preparado un plan a seguir en cualquier posible evento (Gómez, 2018).

De acuerdo con Karakütük (2017), la planificación es definida como el diseño y la acción que una organización va a ejecutar para llegar a un punto deseado a partir de un punto de inicio. A partir de esta definición, se hace más notoria la naturaleza dinámica de la planificación, ya que se retoma de nuevo que de por medio se busca un cambio constante para llegar a un punto determinado. Por su parte, los estudiosos Baylar y Bayrem (2020) postulan que la planificación es la realización de tareas generales que necesitan ser hechas, y se debe considerar los posibles eventos futuros y los métodos para cumplir los propósitos de una organización. A través de esta definición se rescata el carácter previsorio: cuando planificas se plantea con antelación los posibles escenarios que pueden ocurrir y cómo estos podrían afectar los objetivos que se formularon en un inicio.

Bursalioglu (citado en Baylar y Bayrem, 2020), desde una perspectiva más psicológica, agrega un componente más a lo que se ha mostrado anteriormente. El investigador turco refiere que la planificación es un proceso mental que pone en primer lugar el pensamiento y raciocinio antes que la acción para alcanzar metas predeterminadas. También, se prepara o crea un ambiente propicio para la realización de las metas. Asimismo, el investigador aclara los beneficios de planificar, entre estos se encuentran: reducir o eliminar toda inestabilidad futura, concentrarse en las metas, y administrar adecuadamente los recursos económicos.

Por su lado, Huanca-Arohuanca y Geldrech (2020) afirman que la planificación es un proceso elaborado con antelación, donde se estima qué agentes y materiales se necesitan para cometer un fin. Dicho de otra manera, es decidir en el presente qué y cómo se hará una tarea en el futuro.

Como se observa, la planificación presenta distintas definiciones, que es resultado de la formación académica y especialidad de cada investigador—por ejemplo, desde las áreas de administración (la más recurrente), arquitectura (p.e. planificación urbana), economía (p.e. planes de acción del Ministerio de Economía), ciencias de la salud (p.e. planes preventivos, estudios epidemiológicos), entre otras—. Asimismo, la planificación muestra un eje conceptual y característico: proyectar que se hará en el futuro, y se debe tener en cuenta toda la información pasada y futura posible, para alcanzar uno o varios objetivos. En resumen, de acuerdo a lo que se plantea en un inicio, se recaba anticipadamente información de experiencias pasadas, proyecciones o estimaciones futuras. Se reflexiona y razona sobre esto; y, por último, se lo organiza de manera sistemática y coherente de acuerdo a los objetivos, visión y misión de la organización.

2.2. Planificación educativa

En relación a la planificación educativa, por un lado, esta se caracteriza por ceñirse a las actividades curriculares de la institución educativa. Esto incluye contemplar previamente los elementos que intervendrán en la puesta en marcha del currículo educativo. Aquello supone tomar en cuenta el aspecto económico, el material, el recurso humano, las necesidades e intereses de la comunidad educativa, el tiempo y la retroalimentación de las experiencias pasadas. Por otro lado, se recalca que la planificación educativa es la mejor aliada de los docentes, debido a que realizan sus clases con mayor orden, con un objetivo claro y definido, con lo cual se evita que las clases no tengan un fin ni un rumbo claro. Caso contrario, los y las estudiantes no lograrán aprender ni formarse adecuadamente (Carriazo et al., 2020).

Además, la planificación es caracterizada como una herramienta, un instrumento o un medio para lograr algo. Sin embargo, en este caso, se circunscribe el área de educación y todo lo que interviene en ella. Conjuntamente, también se la define como el implementar de una técnica de análisis racional y regular para el proceso educativo; con la finalidad de hacer la educación más efectiva y eficiente de acuerdo a las necesidades y metas de los estudiantes y la sociedad (Baylar y Bayrem, 2020).

De manera más amplia e incorporando otros matices a la definición, Fernández y Ormart (2019) señalan que la planificación educativa es vital para prevenir la salud emocional de la comunidad educativa en general, sobre todo, y con mayor atención, la del alumnado. Estos autores refieren que, en problemas escolares tan comunes como el *bullying*, es necesario tener preparado no solo un plan para poder actuar ante estos hechos, sino también se debe desarrollar ideas de prevención. En su estudio se muestra que, en la actualidad, la falta de planificación para estos casos. Los profesores, generalmente, se muestran indiferentes, no saben cómo actuar o incluso realizan acciones que solo agravan el problema. Como resultado, la salud mental y el desempeño escolar de los y las estudiantes se ven afectados más. Así, se comprueba como la falta de planificación educativa puede repercutir no solo a nivel escolar, sino también a nivel emocional, lo cual se refleja en la salud e integridad del alumnado.

Por su parte, P. A. Vallejo, Zambrano y P. Y. Vallejo (2020) definen a la planificación educativa como un proceso donde se programan eventos educativos en tres niveles: macro, meso y micro. Por tanto, se puede diseñar desde un proyecto a nivel del aula de clases hasta políticas públicas por parte del Estado. Asimismo, afirman que, a través de la planificación, se crean estrategias para hacer más efectivo el proceso de aprendizaje (tanto en el aspecto formativo como evaluativo).

Desde una perspectiva más institucional, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) asevera que la planificación nos brinda:

“los medios para que los tomadores de decisión establezcan ambiciones realistas en términos de sus objetivos y que establezcan prioridades claras en función de las presiones sociales, políticas y presupuestarias” (2017, p. 6).

Esto quiere decir que:

1. En primer lugar, la planificación no es un fin sino un medio.
2. Segundo, las tareas que se proyectan deben ser viables.
3. Tercero, las tareas estén estrechamente relacionadas con las metas;
4. Y cuarto, existe una jerarquía dentro del grupo de tareas, la cual se debe priorizar en función de la coyuntura.

En este último punto, es esencial recordar que nada es ajeno al entorno político-socio-económico (p.e. acontecimientos sociales, políticos o limitaciones de presupuesto). Se recalca también que la planificación educativa es clave para hacer efectivo el aprendizaje y de sentar las bases de las políticas mejoradas (UNESCO, 2017).

En relación con el punto anterior, es necesario destacar la importante labor del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE), entidad pública internacional que se encarga exclusivamente de la planificación y gestión educativa, cuyo fin es cumplir con los objetivos de la agenda de Educación 2030.

Según esta entidad, la planificación ya no es un proceso cuadrulado, rígido y momentáneo, sino que se trata de que en ella participen todos; es decir, que sea un proceso abierto, multicentrado y constante. Asimismo, dicha entidad resalta, al igual que los otros autores, su carácter visionario y pragmático: construir el mejor puente entre el presente y el futuro, que debe tener en cuenta la realidad actual y los posibles futuros escenarios.

2.3. Proceso de la planificación

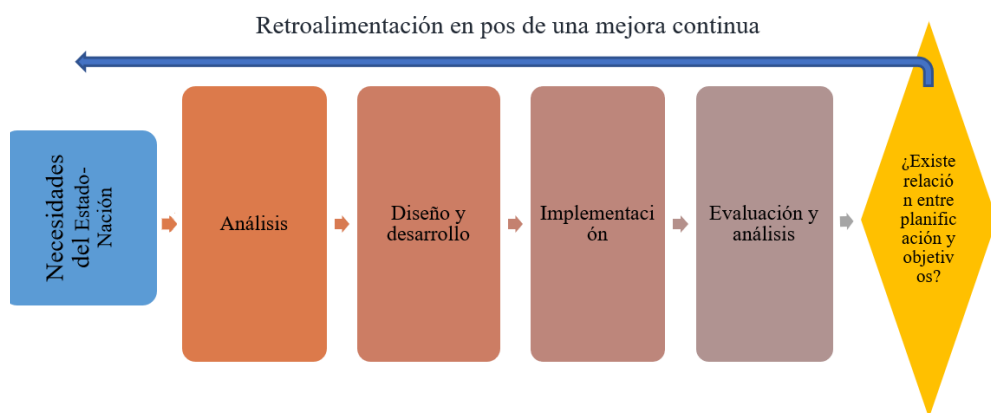
Tal como se observó a lo largo de las diferentes definiciones de *planificación educativa*, estas tienen en común en resaltar el carácter previsorio y visionario, y de identificarla como un proceso racional, multicentral y participativo. Es sobre este último punto en que me centraré: la planificación como proceso.

Para tal fin, a continuación, presento dos modelos para el proceso de planificación: el método propuesto por Carrillo (2018) y el de MAIN, que fue desarrollado por grupos de investigación de la Universidad Politécnica de Madrid, la Universidad de Zaragoza y la Universidad de Salamanca.

2.3.1. Procesos de la planificación, según Carrillo

Figura 3

Procesos de la planificación



Nota: Adaptado de Carrillo (2018).

Carrillo (2018) indica que la planificación educativa se divide de manera esquemática en cuatro pasos continuos, que se muestran en la Figura 3:

1. **Análisis**, el primer «paso» previo a todo el proceso es plantear los objetivos que se quieren lograr de acuerdo a las necesidades de Estado, escuela y comunidad educativa.

En la primera etapa de este proceso de nombre “*análisis*”, los actores y aquellos que tienen capacidad para dirigir, deben diagnosticar y analizar la situación actual de la institución. Esto conlleva analizar los posibles riesgos, ventajas y oportunidades.

2. **Diseño y desarrollo**, en esta segunda etapa se diseña y se desarrolla planes, proyectos o programas, en base al paso anterior. Es decir, después de haber diagnosticado y analizado toda la información posible sobre la realidad, se empieza a trazar caminos para modificarla.
3. **Implementación**, en esta tercera etapa se pone en funcionamiento los planes, proyectos o programas diseñados en la segunda etapa. En este proceso, también se pueden ejecutar medidas para reducir los riesgos.
4. **Evaluación y análisis**, en esta última etapa, se analiza los resultados que se obtuvieron después de haber implementado los planes, proyectos o programas.

Tal como observo en el último recuadro de la Figura 3, continúa la pregunta reflexiva tras haber aplicado el diseño. Dicha cuestión consiste en preguntarse sobre si existe coherencia o relación entre los objetivos planteados en un inicio y lo planificado a lo largo de las cuatro etapas. De manera indistinta a si el proceso de planificación fue exitoso o no, esta experiencia sirve como retroalimentación para futuros diseños. Por tanto, la planificación es un proceso continuo que no presenta fin, pues se puede perfeccionar.

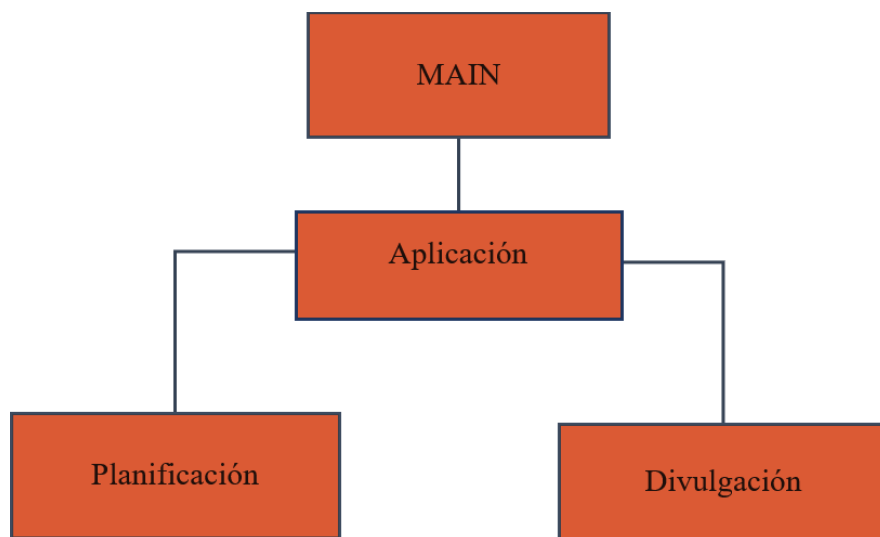
2.3.2. Método MAIN

El Método de Aplicación de la Innovación Educativa (MAIN) es un método que proviene del campo de la ingeniería, cuyo objetivo es planificar, aplicar y divulgar las innovaciones en el área educativa (Fidalgo-Blanco y Sein-Echaluce, 2018). Su aporte radica en la sistematización del proceso de innovar, ya que, normalmente, este se realiza de manera espontánea, sin criterios ni pautas ni rumbos establecidos. El método MAIN consta de

tres módulos: planificación, aplicación y divulgación, como se muestra en la Figura 4. Para fines de este trabajo, me centraré en el primer módulo.

Figura 4

Método de Aplicación de la Innovación Educativa (MAIN)



Nota: Adaptado de Fidalgo-Blanco y Sein-Echaluce (2018).

El módulo *planificación* tiene como finalidad reconocer o diagnosticar la situación actual y los recursos que se van a emplear para realizar la innovación. Este módulo se divide a su vez en cuatro pasos: situación de aprendizaje, público objetivo, método de innovación a utilizar e impacto (Fidalgo-Blanco y Sein-Echaluce, 2018).

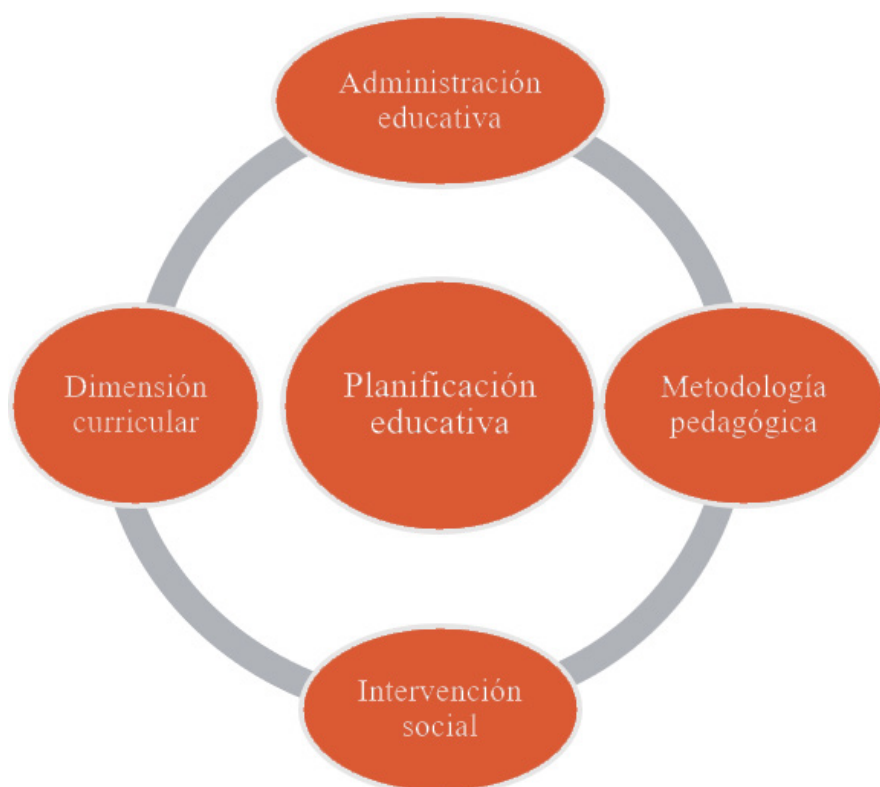
1. **Situación de aprendizaje**, en el primer paso se identifica los problemas más recurrentes que influyen de manera negativa durante el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, sobre los alumnos no participativos, desmotivados o distraídos.
2. **Público objetivo**, en el segundo paso se debe identificar a quien va dirigida la innovación.

3. **Método de innovación a utilizar**, en el tercer paso se elige un método dirigido al público objetivo, el cual debe ser validado y contrastado a través de investigaciones científicas. Caso contrario, se diseña un nuevo método de innovación.
4. **Impacto**, en el cuarto y último paso se reconoce a través de indicadores la medición de los resultados de las prácticas innovadoras (p.e. niveles de motivación), y sobre su impacto en los alumnos (p.e. si el alumno aprendió o asimiló los contenidos académicos).

2.4. Dimensiones de la planificación

Figura 5

Dimensiones de la planificación



En este acápite describo y analizo cada una de las dimensiones que presenta la planificación. En este trabajo, propongo cuatro: administración educativa, metodología pedagógica, intervención social y dimensión curricular, como se muestran en la Figura 5.

a. Administración educativa

Esta dimensión es una disciplina de la administración que está orientada al campo de la educación. En ese sentido, al formar parte de la teoría administrativa, presenta un objeto de estudio similar: la organización. Cabe destacar que, en este caso, dicha dimensión está circunscrita al área educativa. Por tanto, el objeto de estudio de esta disciplina es la organización educativa. Este tipo de organización se caracteriza por presentar funciones y/o procesos que se adecuan al nivel educativo, ya sea este preescolar, secundaria o universitario (Salas, 2003).

Según Ali y Abdalla (2017), la administración educativa es el proceso de adquirir y asignar recursos para el cumplimiento de predeterminados objetivos escolares. Por su parte, Cifuentes (2018) subraya que la administración educativa es una disciplina que se encarga, en primer lugar, de organizar el trabajo humano. En segundo lugar, debe manejar diligentemente los recursos materiales, tecnológicos, económicos, pedagógicos, y entre otros. Todo esto con el fin de cumplir con el currículo planteado.

b. Metodología pedagógica

Cuando el docente debe enseñar a sus estudiantes, este adopta y aplica una serie de estrategias o métodos para hacer efectivo el aprendizaje-enseñanza, ya sea de manera planificada o no. Este conjunto de estrategias o métodos se ciñen a uno de los paradigmas de la Pedagogía, o también llamados “modelos pedagógicos” (distintos a los enfoques pedagógicos).

Al respecto, este modelo se entiende como la recopilación y abstracción de distintos enfoques o teorías que disponen los maestros para planificar sus

clases y el desarrollo de su práctica educativa (Mantilla, Miranda, Ortega y Meléndez-Tamayo, 2020). Algunos ejemplos de modelos pedagógicos clásicos son los siguientes: tradicional o academicista, conductista, cognitivo, socialista, entre otros (Bernal, 2004; Freitas, 2019). Además, existen modelos pedagógicos emergentes que se centran en el *e-learning* (o educación en línea); por ejemplo, Freitas (2019) menciona al MOOC (*Massive Open Online Courses*).

c. Intervención social

Dentro de las dimensiones de la planificación, se encuentra la intervención social, que se entiende como una acción que está programada sobre un colectivo con el fin de generar algún cambio en él. Para lograrlo, se realiza un conjunto de actividades y tareas, de manera consciente, organizada y según una metodología definida (Losada, 2016).

Por otro lado, Fantova (2018) considera que la intervención social es la actividad central de los servicios sociales. También, precisa que, para su realización, esta necesita la confluencia y el apoyo interdisciplinario del trabajo social, la educación y la psicología.

d. Dimensión curricular

Esta última dimensión se centra en la planificación del currículo. En relación con este, Ubaldo (2019) afirma que el currículo es la herramienta fundamental en el sistema educativo, ya que en ella se conceptualiza, estructura y planifica el proceso educativo de enseñanza-aprendizaje. Aunado a esto, el Ministerio de Educación del Perú precisa que el currículo es un documento que orienta hacia los aprendizajes que el Estado debe garantizar (MINEDU, 2016).

CAPÍTULO III

NOCIONES MEDULARES DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

De acuerdo con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 de la agenda 2030, que fue formulada por la UNESCO (2017), se plantea la necesidad de hacer de la educación más inclusiva, equitativa y de calidad. Además, de fomentar las oportunidades de un aprendizaje constante y permanente en los estudiantes. En ese sentido, las escuelas, universidades y, en general, todo el aparato escolar ha asumido el reto de mantenerse a la vanguardia, de adaptarse a los vertiginosos cambios y de respetar e incluir las diversidades. Para lograr tal fin, es necesario realizar una planificación y, agregado a esto, ejecutar una correcta gestión pedagógica.

La gestión pedagógica, de manera simple, es la ejecución diligente y responsable de acciones en base a la planificación educativa. Sobre su origen, este se empieza a esbozar a mediados de los años 80 en Estados Unidos. Durante aquella época se produjo una serie de reformas educativas; además, se incrementaron el número de investigaciones sobre administración. En resumen, se hizo hincapié en el área educativa. Este es el pano-

rama en el cual nace el concepto de administración educativa, y de donde parte el concepto de gestión pedagógica (López, 2017).

1. En primer lugar, en este capítulo, comienzo por definir “gestión”, pues se trata de la gestión desde una perspectiva administrativa.
2. Luego, en segundo lugar, muestro las definiciones de “gestión pedagógica”, término que si bien parte de la administración educativa, mantiene diferencias y objetivos distintos.
3. En tercer lugar, comento en qué consiste cada una de las cuatro dimensiones de la gestión pedagógica: gestión de dirección, gestión organizacional, gestión académica y gestión de recursos.
4. Por último, en cuarto lugar, expongo la relación que se establece entre la gestión pedagógica y otras variables (y viceversa). En este punto, observo la importancia de una adecuada gestión, debido a que esta incide de manera positiva en la calidad educativa, desempeño del docente, entre otras variables que son relevantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante.

3.1. La gestión

La gestión, como tal, se ocupa de los principios y regularidades mediante los cuales las organizaciones funcionan como estructuras jerarquizadas (Quispe-Pareja, 2020). Esta concepción de gestión, al igual que el de administración, parte de las teorías organizacionales.

Desde una perspectiva clásica, se señala que la base de la gestión radica en como el ser humano comprende e interpreta los procesos que se realizan en una organización. Los primeros intentos por situar este término, fueron realizados por el científico social austriaco, Peter Drucker. Este señala que la gestión es la mejor forma de dirigir a las organizaciones (Reyes, Trejo y Topete, 2017). Por tanto, la esencia de la gestión es la acción humana, que se efectúa con el fin de lograr objetivos predeterminados.

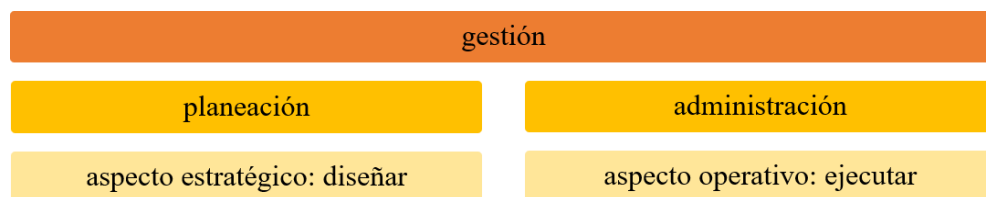
Cabe resaltar que este actuar humano puede ser estudiado desde distintas teorías o enfoques.

Al respecto, Jiménez-Cruz (2019) aclara que la gestión no es una simple serie de acciones hechas para cumplir con lo planificado. La autora agrega que, durante este proceso, es vital la capacidad creativa y de inteligencia. Es decir, el gestor es quien propone ideas, de manera perspicaz y oportuna, para articular diligentemente los planes de una organización.

En cuanto a los términos, constantemente se confunde gestión y administración; sin embargo, son dos áreas distintas, aun cuando presentan estrechas relaciones. Tal como lo aclara Reyes et al. (2017), una está incluida en la otra. En este caso, la administración al igual que la planeación, están incluidas dentro de la gestión. Esta afirmación se representa gráficamente en la Figura 6.

Figura 6

División de la gestión



Nota: Adaptado de Reyes et al. (2017).

La planeación, por el lado estratégico, trata sobre plantear objetivos y diseñar caminos para lograrlos. Mientras que, por el lado operativo, la administración se encarga de ejecutar lo planificado. Así, observo las diferencias y las semejanzas que mantienen entre sí: una correcta gestión depende de una correcta administración y planeación (Reyes et al.).

Además, la gestión también es planteada como la capacidad para relacionar una organización que está bien estructurada y tiene sus objetivos planteados. A esto se le agregan las estrategias, metas, procedimientos y

competencias de los integrantes de la organización (Avila, 2019). Por otro lado, Surco (2018), por su parte, se ciñe a un modelo más propio de la ingeniería al caracterizar la gestión. El autor refiere que la importancia de una adecuada gestión radica en la optimización de la productividad a través de dos indicadores clave: la eficiencia y eficacia.

3.2. Conceptos generales sobre gestión pedagógica

En la literatura científica, se encuentran diversas denominaciones que están relacionadas con la gestión y comúnmente son confundidas unas con otras; por ejemplo, *gestión curricular*, *gestión pedagógica*, *gestión educativa*, *gestión académica*, etc. Esta mezcla de nombres genera, en ocasiones, que su implementación no esté completamente definida y, por tanto, su ejecución no sea del todo oportuna ni acertada (Quintana, 2018).

En primer lugar, se debe diferenciar la gestión de acuerdo a sus niveles de acción. Si esta actúa a nivel macro se la llama *gestión institucional educativa*. Si actúa a nivel meso se la denomina *gestión escolar* y; por último, si actúa a nivel micro se la nombra *gestión pedagógica* (Mendoza y Bolívar, 2016). En este apartado, expongo las definiciones de este último término.

La gestión pedagógica, según López (2017), es un proceso donde se definen las acciones que se realizarán a futuro, que tiene en cuenta las oportunidades, amenazas, logros y problemas de la institución educativa. Asimismo, añade que la gestión pedagógica debe presentar tres características: integralidad, coherencia y unificación.

Para Kevans (2019), la *gestión pedagógica*, también llamada *educativa* por el autor, es un pilar fundamental para que la formación educativa alcance los estándares de calidad que sean necesarios para que los estudiantes puedan desarrollar y lograr competencias laborales acordes a las exigencias del mercado y la sociedad. En esta propuesta, se resalta cómo la gestión puede presentar correlación positiva con la competitividad e inserción laboral del alumnado.

Por su parte, Mendoza y Bolívar (2016) señalan que hay varios factores que intervienen durante la gestión pedagógica; por ejemplo, el conocimiento, la acción, los principios éticos, la política y la administración.

3.3. Dimensiones de la gestión pedagógica

En este apartado, describo cada una de las dimensiones que presenta la gestión pedagógica. Propongo cuatro: gestión de dirección, gestión organizacional, gestión académica y gestión de recursos, como se muestran en la Figura 7.

Figura 7

Dimensiones de la gestión pedagógica



a. Gestión de dirección

Según Arias (2018), la gestión de dirección consiste en la orientación de una institución educativa. Miranda (2016) refiere que este tipo de gestión, en el contexto escolar, se centra en cuatro puntos: direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar. Asimismo, señala que en ella intervienen distintos procesos que Miranda (2016) describe como los siguientes:

- I. **Direccionamiento estratégico:** Este es el elemento central, del cual dependen todos los valores, los principios, la misión y visión de la institución. Toda esta información se recopila en el PEI o también llamado Proyecto Educativo Institucional. Este documento sirve para guiar y señalar qué cultura, valores y acciones deben de seguir todos los actores del proceso educativo.
- II. **Gestión estratégica y la visión de liderazgo:** Esta gestión es un proceso continuo e interactivo por el cual se procura mantener, en primer lugar, la unidad de la organización; y, en segundo lugar, la integración de esta con el ambiente. En relación al liderazgo, este es uno de los factores más relevantes para lograr concretar las metas planteadas de la institución (Perez, 2017). Al respecto, el liderazgo del director es primordial. A este se le considera uno de los agentes de cambio más importantes, ya que su (pre)disposición por colaborar influye mucho en cumplir con los objetivos.

b. Gestión organizacional

Esta gestión se centra en la organización, que se define como una formación social, cuyos integrantes forman una totalidad articulada. Asimismo, esta formación tiene un conjunto de objetivos a seguir y una configuración racional, que permite el logro de estos. Además, cada uno de los integrantes cumple una función distinta (Marcó et al., 2016).

Con lo expuesto, infiero que la gestión organizacional se aboca a la ejecución diligente de una organización, en este caso, la escuela. Así, deben de cumplir con los objetivos planteados, articular a todos los integrantes como parte de un todo y mantener una configuración racional que permita lograr lo planteado.

c. Gestión académica

La gestión académica se define como las actividades que se realizan con el fin de mantener coherencia entre el Proyecto Educativo Institucional, las políticas públicas de Estado y las necesidades de los estudiantes. Además, se señala que, para entenderla correctamente, es necesario conocer la interdependencia que mantiene con otras áreas de la gestión, porque entre ellas se establecen relaciones de retroalimentación y causalidad (Viveros y Sánchez, 2018). Al respecto diversos investigadores concluyen que una eficiente gestión académica contribuye al logro de un proceso educativo de calidad (Arias, 2018).

Por su lado, Martín, Perdomo y Segredo (citados en Surco, 2018) indican que la gestión académica es una serie de actividades, cuyo propósito es mejorar a través de la renovación e investigación, y las condiciones de la institución educativa. Así, pueden buscar soluciones a las dificultades y exigencias presentadas a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje. En esta dimensión cobra relevancia la capacidad de liderazgo, tanto de los directores como de los docentes, en la enseñanza, la investigación y los servicios educativos (Arias, 2018).

d. Gestión de recursos

Esta dimensión esta conformada por todos los insumos que se van a emplear para lograr los objetivos que se plantearon con anticipación. También, está conformada por los seres humanos que van a actuar o intervenir en el proceso. En otras palabras, esta dimensión se encarga del manejo y dirección de los materiales educativos, audiovisuales, la infraestructura,

el personal docente, administrativo, los alumnos, los padres de familia, dinero, entre otros.

En relación a la gestión de los recursos humanos, se señala que debe ser participativa. Un buen gestor educativo sabrá influir en los miembros de la comunidad educativa (personal docente, administrativo, estudiantes, entre otros) para maximizar los beneficios de sus conocimientos, competencias y habilidades. Todo esto con el fin de lograr los objetivos previamente consensuados (Rodríguez-Sánchez, 2020).

3.4. Importancia de la gestión pedagógica

Al relacionar la gestión pedagógica con otras variables, comprendo que en ella incide significativamente la inteligencia emocional de los profesores y los alumnos. En una investigación realizada por Bravo-Sánchez (2018), se indica, acertadamente, que el salón de clases es un «huracán» de emociones. Esto a causa de que se manifiestan diferentes emociones por parte de los estudiantes como el aburrimiento, el miedo, la vergüenza, la cólera, e incluso alegría o satisfacción. Ante este complejo panorama, es sumamente importante que los docentes sean inteligentes emocionalmente.

En otras palabras, practican un sistema de valores morales para tener autocontrol sobre sus emociones. Asimismo, las actitudes como ser ameno, motivador, empático y tener un buen sentido del humor, tienen un efecto positivo en el aprendizaje de los estudiantes (Bravo-Sánchez, 2018).

Acorde con lo señalado, es vital que se les otorgue mayor protagonismo y relevancia a las habilidades emocionales. Por tanto, iniciativas como la creación de talleres, charlas, capacitaciones a los docentes en esta materia, se reflejarán positivamente en una mejor gestión pedagógica. Por ende, habrá una mejora en el aprendizaje y en la formación integral de los estudiantes.

Por un lado, en relación con lo anterior, resalto también la importancia de las prácticas morales por parte de los directivos, maestros y estudiantes. Por ejemplo, un director corrupto e inescrupuloso malgastaría o derrocharía los recursos materiales u económicos. Al respecto, Poisson (2018) indica que las prácticas corruptas más comunes en el sector educativo se organizan en cinco grupos, entre ellas se encuentran:

- a. **Financiamiento:** En países como Perú o Tailandia, se estima que las tasas de pérdida de fondos varían entre 5 % y 80 %.
- b. **Contratación pública:** Esto se vería reflejado en las limitaciones para hacer uso de las TIC, una deficiente inmobiliaria, la falta de materiales educativos (especialmente, en los libros), entre otros.
- c. **Contratación de personal:** Se contrata al personal, sobre todo docente, de manera irregular, sin criterios ni pautas objetivos. Se practica el favoritismo.

Todas estas prácticas son sumamente graves, ya que constituyen una de las más grandes amenazas para asegurar el crecimiento y progreso de los países en vías de desarrollo (Montuschi, 2020).

Por otro lado, la gestión escolar también incide positivamente en la calidad educativa (Quintana, 2018; Avila, 2019; Kevans, 2020; Cano, 2020). Referente a esto, la calidad educativa es reconocida como uno de los tres pilares de la educación (al igual que la inclusión y la equidad), según el objetivo 4 de la Agenda 2030 (ONU, 2017).

Sin embargo, el sistema educativo peruano adolece de este. Aun cuando el aparato escolar se ha extendido, este es muy pobre, ya que los estudiantes no reciben una enseñanza ni formación integral de manera equitativa.

Existe una desvinculación entre lo ofertado en el currículo educativo y lo requerido en el mundo laboral y; por último, hay una mala gestión por

parte de los directores en cuanto a la planificación y ejecución de los fondos asignados por el Estado (Kevans, 2020).

Ante este problema, es necesaria la implementación de una correcta gestión en la escuela. De este modo, los índices de calidad educativa subirán y, en consecuencia, los estudiantes estarán mejor preparados tanto académicamente como en cuanto a sus competencias, habilidades y formación integral.

En este punto considero pertinente hacer una aclaración —tal como se señaló anteriormente— sobre que la parte del éxito de una adecuada planificación y gestión radica en la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa. No obstante, los docentes miran con prejuicio la implementación de la gestión escolar por parte del director, ya que se cree que es un simple trámite hecho para justificar gastos y cumplir con las demandas de los niveles administrativos superiores.

Es decir, no hay de por medio una reflexión sobre su importancia (Martínez, Tobón y Romero, 2015; Córlica, 2020). Esta situación es preocupante, porque los docentes quienes se encargan de la gestión pedagógica, son también actores primordiales en la escuela. La labor de los docentes incide significativamente en la mejora de la calidad educativa (Alvarado, Morales y Aguayo, 2016). Por tanto, se necesitan educadores que estén involucrados; además de preparados académica y laboralmente.

En relación con este último punto, acerca de la importancia del docente, entiendo que existe una relación estadísticamente significativa entre su desempeño y la gestión pedagógica (Quispe-Pareja, 2020). En otras palabras, existe una adecuada gestión pedagógica que repercute de manera positiva en el desempeño del personal docente. Además, se indica que su rol constituye una de las bases de la educación.

En ese sentido, si se desea ofrecer una educación de calidad, se necesita cambiar la concepción que se tiene de la función del docente. Gálvez y

Milla (2018) aseguran que es primordial un cambio de paradigma. Con lo afirmado, compruebo la importancia de la función y, sobre todo, del desempeño del docente en aras de mejorar la educación.

Al respecto, el desempeño docente es definido como la puesta en práctica de los métodos pedagógicos, y donde el docente demuestra sus competencias, conocimientos y habilidades para lograr que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea exitoso (Gálvez y Milla, 2018).

Tras haber hecho un breve repaso por distintas investigaciones, se observa que la gestión pedagógica resulta importante en el proceso educativo, debido a que de ella dependen otros factores importantes como la calidad educativa y el desempeño docente, los cuales son pilares fundamentales de la educación.

CAPÍTULO IV

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “LOS EDUCADORES”, UGEL 07, LIMA

La presente investigación busca evidenciar cómo la puesta en práctica de la planificación puede resultar una medida eficaz para la gestión pedagógica. Este estudio significa una reflexión y un aporte teórico al ámbito de políticas pedagógicas tanto en un contexto nacional como internacional, pues el concepto de *planificación* se aborda desde una mirada científica y sistematizada, que es la forma que el mundo educativo necesita.

Es necesario que la interpretación que se realice en los centros educativos respecto a los documentos emitidos por el Ministerio de Educación sea minuciosa y reflexiva. Esto con el fin de evitar que esta se lleve a cabo a partir del libre albedrío. Además, esta permitirá realizar una comparación entre las formas de planificación y gestión pedagógica de distintas instituciones.

4.1 Objetivos

4.1.1. Objetivo general

- Establecer la correlación entre planificación y dirección educativa en la institución "Los Educadores", UGEL 07, San Luis, 2020.

4.1.2. Objetivos específicos

- Establecer la correlación entre administración educativa y gestión pedagógica en la institución "Los Educadores", UGEL 07, San Luis, 2020.
- Establecer la correlación entre metodología y gestión pedagógica en la institución "Los Educadores", UGEL 07, San Luis, 2020.
- Establecer la correlación entre intervención social y gestión pedagógica en la Institución "Los Educadores", UGEL 07, San Luis, 2020.
- Establecer la correlación entre la dimensión curricular y gestión pedagógica en la Institución educativa "Los Educadores" UGEL 07, San Luis, 2020.

4.2. Hipótesis

4.2.1. Hipótesis general

- Existe correlación relevante entre planificación y gestión pedagógica en la Institución "Los Educadores", UGEL 07, San Luis, 2020.

4.2.2. Hipótesis específicas

- Existe correlación relevante entre la administración educativa y la gestión pedagógica en la Institución "Los Educadores", UGEL 07, San Luis, 2020.
- Existe correlación relevante entre la metodología y la gestión pedagógica en la Institución "Los Educadores", UGEL 07, San Luis, 2020.

- Existe correlación relevante entre la intervención social y la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores”, UGEL 07, San Luis, 2020.
- Existe correlación relevante entre la dimensión curricular y la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores”, UGEL 07, San Luis, 2020.

4.3. Enfoque, tipo y diseño de la investigación

4.3.1. Enfoque

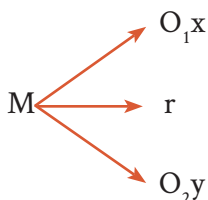
Enfoque correlacional (transeccional).

4.3.2. Tipo

Cuantitativa (transaccional).

4.3.3. Diseño

Es de corte transversal:



En el cual:

M : muestra

Ox : variable independiente

Oy : variable dependiente

r : relación de variables

4.4. Sistema de variables

4.4.1. Definición conceptual

4.4.1.1. Variable independiente (Planificación)

La planeación, metodológicamente, está diseñada para el logro de la misión educativa.

- Dimensiones Variable independiente

- Administración educativa
- Metodología pedagógica
- Intervención social
- Dimensión curricular

4.4.1.2. Variable dependiente (Gestión Pedagógica)

Esta es la parte medular que la escuela lleva a cabo para direccionar su práctica en planificar, organizar y ejecutar las acciones que permitan obtener resultados eficientes de los estudiantes.

- Dimensiones Variable dependiente

- Gestión de dirección
- Gestión organizacional
- Gestión académica
- Gestión de recursos

4.4.2. Definición operacional

4.4.2.1. Variable independiente

- **Planificación**

Este es aquel proceso que está ordenado sistemáticamente e incluye un plan que posibilita alcanzar las metas propuestas.

4.4.2.2. Variable dependiente

- **Gestión pedagógica**

Es la parte medular que la escuela realiza para direccionar su práctica en planificar, organizar y ejecutar las acciones que permitan obtener resultados eficientes de los estudiantes.

4.4.3. Operacionalización

Ver la Tabla 1 y la Tabla 2.

4.5 Población y Muestra

4.5.1. Población

La población de este estudio consta de un total de 1460 personas. Ver Tabla 3.

Tabla 1
Operacionalización de la variable independiente

Variables	Aspectos	Indicadores	Ítems	%	Total (%)	Escala Valorativa	Medios
VARIABLE INDEPENDIENTE	PLANIFICACIÓN	Propósito	2	5 %	25 %	5 4 3 2 1 TA DA ID ED TD	Cuestionario
		Monitoreo	2	5 %			
		Medios	2	5 %			
		Orden	2	5 %			
		Dirección	2	5 %			
	Administración educativa	Formación	2	5 %	25 %	5 4 3 2 1 TA DA ID ED TD	Cuestionario
		Organización	2	5 %			
		Programa	2	5 %			
		Cooperación	2	5 %			
		Comunicación	2	5 %			
	Metodología pedagógica	Disposición	2	5 %	25 %	5 4 3 2 1 TA DA ID ED TD	Cuestionario
		Aportación	2	5 %			
		Vinculación	2	5 %			
		Proyección	2	5 %			
		Conexión	2	5 %			
	Intervención social	Preparar	2	5 %	25 %	5 4 3 2 1 TA DA ID ED TD	Cuestionario
		Valoración	2	5 %			
		Contribución	2	5 %			
		Ambiente de aula	2	5 %			
		Incentivación	2	5 %			
	Dimensión curricular	Formación	2	5 %	25 %	5 4 3 2 1 TA DA ID ED TD	Cuestionario
		Organización	2	5 %			
		Programa	2	5 %			
		Cooperación	2	5 %			
		Comunicación	2	5 %			

Tabla 2
Operacionalización de la variable dependiente

Variables	Aspectos	Indicadores	Ítems	%	Total (%)	Escala Valorativa	Medios
VARIABLE DEPENDIENTE	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Dirección	2	5 %	25 %	5 4 3 2 1	Cuestionario
			2	5 %			
			2	5 %			
			2	5 %			
			2	5 %			
		Organización	2	5 %	25 %	5 4 3 2 1	Cuestionario
			2	5 %			
			2	5 %			
			2	5 %			
			2	5 %			
	Académica	Participación comunitaria	2	5 %	25 %	5 4 3 2 1	Cuestionario
			2	5 %			
			2	5 %			
			2	5 %			
			2	5 %			
	Recursos	Administración	2	5 %	25 %	5 4 3 2 1	Cuestionario
			2	5 %			
			2	5 %			
			2	5 %			
			2	5 %			

Tabla 3

Población

Población			
Participantes	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Docentes	21	49	70
Alumnos	350	490	840
Padres de Familia	350	300	550
Total	721	739	1460

4.5.2. Muestra

Para encontrar la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq N}{\varepsilon^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Donde:

z: nivel de confianza

Posibilidad del 95% de confianza (z = 1.96)

p: Probabilidad (p = 0.6)

q: Probabilidad de fracaso (q = 0.4)

ε: Error permisible (1% ≤ ε ≤ 10%). ε = 0.05.

n: Muestra

N: población

Se lleva a cabo la siguiente operación:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.6 \times 0.4 \times 1460}{(0.05)^2 (1459) + (1.96^2 \times 0.6 \times 0.4)}$$

$$n = \frac{1385.1}{4.67054}$$

$$n = 296.56099$$

$$n = 297$$

Tabla 4

Muestra

Muestra			
Participantes	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Docentes	7	10	17
Alumnos	80	95	175
Padres de Familia	50	55	105
Total	137	160	297

4.6. Técnicas, métodos e instrumentos de recolección

4.6.1. Técnicas

Se emplean las fuentes primarias tales como:

- Técnica del análisis documental
- Observación Directa
- Técnica de la Encuesta: cuestionario

Tabla 5

Clasificación de las escalas de la encuesta (tipo Likert)

Variables	Puntuaciones
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Indiferente	3
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

4.6.2. Métodos

Se utilizó el método estadístico SPSS 26, se ha tabulado y validado con Alpha de Cronbach. Posteriormente, elaboré tablas y gráficos, como respuesta a los objetivos planteados.

Además, se usó Chi-cuadrada para determinar la interrelación entre planificación y gestión pedagógica (ya sea, desfavorable, indiferente o favorable).

Asimismo, se utilizó la correlación de Pearson con el objetivo de verificar la relación de variables.

4.6.3. Tratamiento estadístico

Se realizó a través del programa SPSS (última versión).

Se aplicó Chi cuadrada.

Fórmula:

$$X^2 = \sum_{N=1}^H \sum_{N=1}^K \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde:

X^2 : valor estadístico de chi cuadrada.

fo : frecuencia observada.

fe : frecuencia esperada.

4.7. Validez y confiabilidad

Se empleó el análisis de confiabilidad y el Alpha de Cronbach.

Tabla 6
Validación a docentes

Indicadores			Peritos	
			Dr. Rubén Mora S.	Dra. María Guillen T.
1	Claridad	Formulado con lenguaje propio	97	80
2	Objetividad	Expresado de acuerdo a las variables de estudio	97	85
3	Actualidad	Acorde a las necesidades de información	97	85
4	Organización	Existe una organización lógica	97	80
5	Suficiencia	Comprende los aspectos de la cantidad y calidad de ítems en relación al problema	97	80
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar la variable en actividad	97	85
7	Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos	97	80
8	Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores	97	80
9	Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario	97	85
10	Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación	97	85
Total			97	82.5
Medida de validación			89.75 %	

4.7.1. *Análisis de validez*

Se efectuó la validez de contenido a través de la opinión de expertos. Ver Tabla 6

4.7.1.1. Interpretación

Tanto la planificación como la gestión pedagógica alcanzaron una validez del 89.75 %. Por consiguiente, infiero que la puntuación de las variables alcanzó una calificación de 89.75 %. A partir de esto, entiendo que los expertos consideran que el cuestionario es aplicable. Así, se ubica dentro del rango de excelente.

4.7.2. *Análisis de confiabilidad*

El análisis de confiabilidad se efectuó a través del coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach.

Fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianza de los ítems

K : Número de ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Tabla 7

Estadísticos de fiabilidad de los instrumentos de los docentes

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N.º de elementos
.765	.793	41

Tabla 8

Estadísticos de fiabilidad de la calidad de gestión pedagógica

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N.º de elementos
.891	.888	41

4.8. Análisis e interpretación de resultados

4.8.1. Análisis descriptivo

4.8.1.1. Planificación

Se analiza la variable independiente (planificación) según las siguientes dimensiones:

- a. Administración educativa
- b. Metodología pedagógica
- c. Intervención social
- d. Dimensión curricular y planificación

a. Administración educativa

Tabla 9

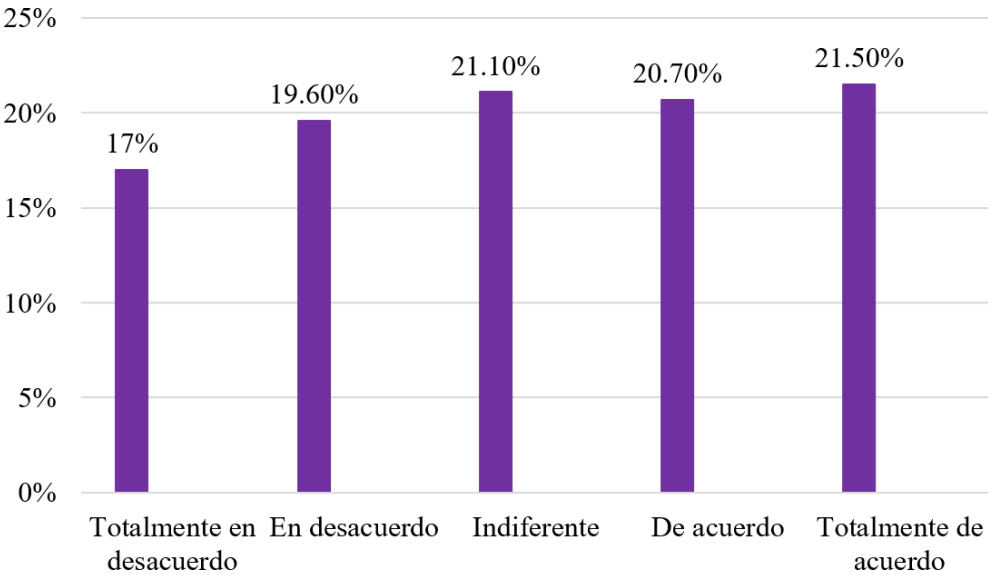
Frecuencia de la expresión cualitativa de la administración educativa

Expresión cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	92	17.1 %
En desacuerdo	106	19.6 %
Indiferente	114	21.1 %
de acuerdo	112	20.7 %
Totalmente de acuerdo	116	21.5 %
Total	540	100.0 %

Interpretación (Administración educativa)

Figura 8

Niveles cualitativos de la administración educativa



A través del cuestionario administrado a los docentes, comprendo que el 21.5 % está totalmente de acuerdo con la administración que se desarrolla, el 21.1 % de los encuestados es indiferente respecto de la administración

de la escuela, el 20.7 % manifiesta estar de acuerdo con la administración, 19.6 % está en desacuerdo con la gestión administrativa, y el 17.0 % está totalmente en desacuerdo.

b. Metodología pedagógica

Tabla 10

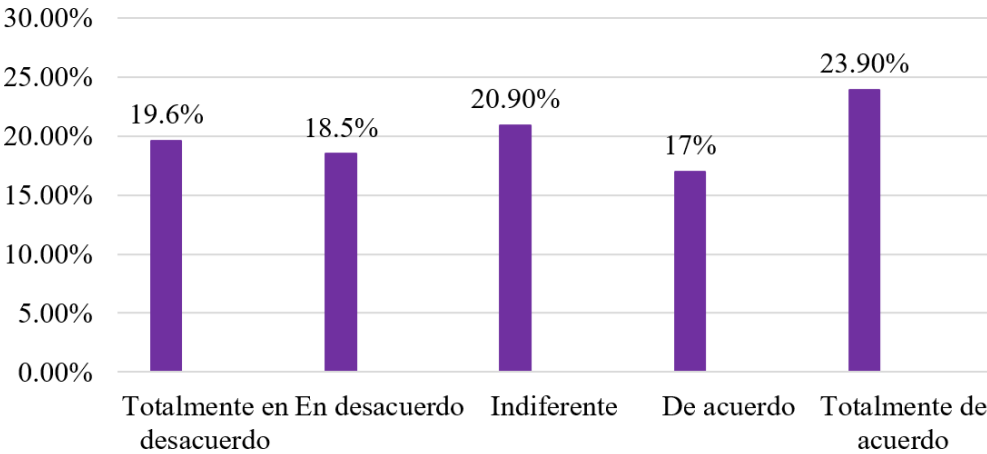
Frecuencia de la expresión cualitativa de la metodología pedagógica

Expresión cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	106	19.6 %
En desacuerdo	100	18.5 %
Indiferente	113	20.9 %
de acuerdo	92	17.1 %
Totalmente de acuerdo	129	23.9 %
Total	540	100.0 %

Interpretación (Metodología pedagógica)

Figura 9

Niveles cualitativos de la metodología pedagógica



En la Figura 9 se muestra que el 23.9 % está totalmente de acuerdo con la metodología pedagógica, el 20.9 % se muestra indiferente frente a la metodología pedagógica, el 19.6 % está totalmente en desacuerdo. Estos datos significan que la metodología pedagógica que se aplica no va acorde a la calidad de gestión pedagógica. De igual forma el 18.5 % está en desacuerdo, y, por último, solo el 17 % aduce estar de acuerdo con la metodología que se desarrolla en el plantel.

c. Intervención social

Tabla 11

Frecuencia de la expresión cualitativa de la intervención social

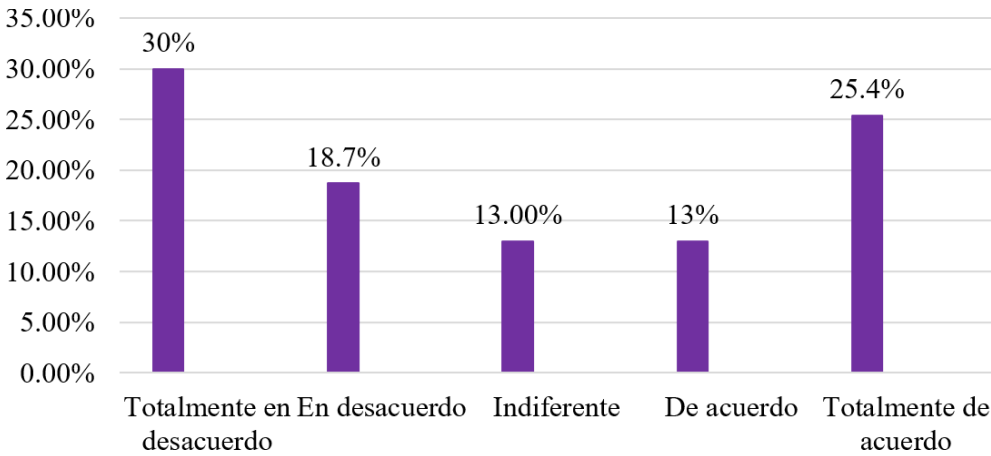
Expresión cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	162	30.0 %
En desacuerdo	101	18.7 %
Indiferente	70	12.9 %
de acuerdo	70	13.0 %
Totalmente de acuerdo	137	25.4 %
Total	540	100.0 %

Interpretación (intervención social)

La tabla 11, que está en relación con la intervención social, observo que el 30 % está totalmente en desacuerdo con la intervención social que desarrolla la institución educativa, debido a que no da a conocer su desarrollo dentro de la comunidad local. El 25.4 % aduce estar totalmente de acuerdo, ya que las acciones que realiza la institución educativa son solo a nivel interno. El 18.7 % está totalmente en desacuerdo; y, por último, el 13 % está de acuerdo y el 12.9 % es indiferente. Sin embargo, ambos grupos representan un porcentaje minoritario del total.

Figura 10

Niveles cualitativos de la intervención social



d. Dimensión curricular

Tabla 12

Frecuencia de la expresión cualitativa de la dimensión curricular

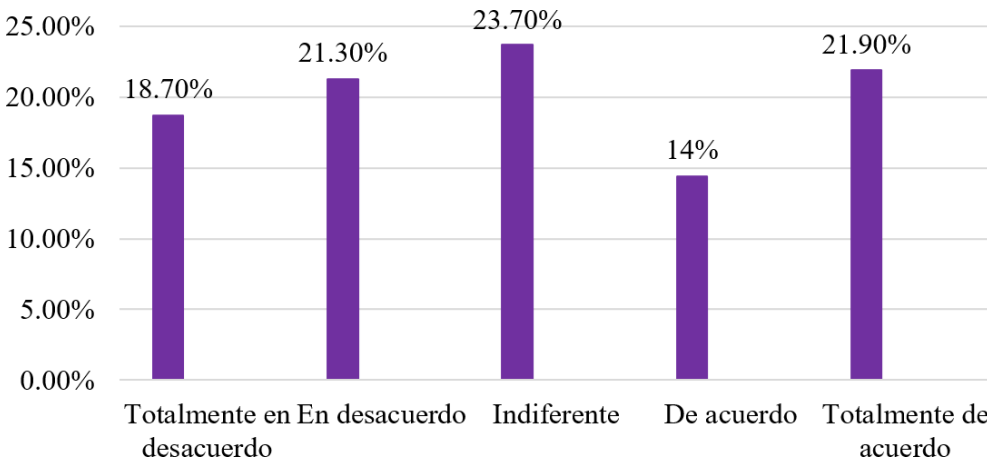
Expresión cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	101	18.7 %
En desacuerdo	115	21.3 %
Indiferente	128	23.7 %
de acuerdo	78	14.4 %
Totalmente de acuerdo	118	21.9 %
Total	540	100.0 %

Interpretación (dimensión curricular)

En la tabla 12, observo que el 23.7 % es indiferente frente a la dimensión curricular que desarrollan los docentes, de lo cual se deduce que cada docente no coordina con sus pares para hacer una real programación didáctica. El 21.9 % está totalmente de acuerdo con la situación de la programación curricular, donde se coordinan acciones para presentar sus unidades didácticas. El 21.3 % está en desacuerdo con la dimensión curri-

cular; mientras que el 18.7% está totalmente en desacuerdo. Estos refieren a que los docentes deben manejar su propio criterio para programar sus unidades curriculares; mientras que el 14.4% aducen estar de acuerdo con la dimensión curricular.

Figura 11
Niveles cualitativos de la dimensión curricular



e. Planificación

Tabla 12
Frecuencia de la expresión cualitativa de la planificación

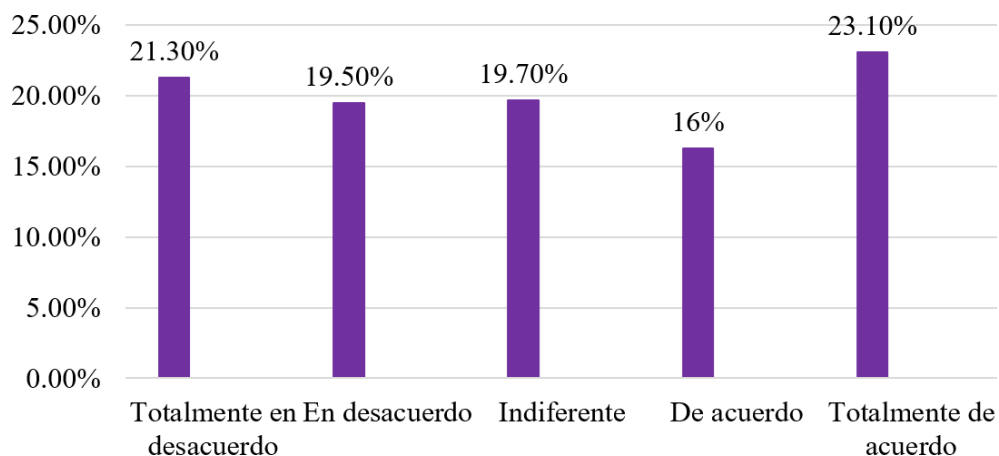
Expresión cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	461	21.3 %
En desacuerdo	422	19.6 %
Indiferente	425	19.7 %
de acuerdo	352	16.3 %
Totalmente de acuerdo	500	23.1 %
Total	2160	100.0 %

Interpretación (Planificación)

Un 23.1 % de los encuestados está totalmente de acuerdo con la planificación, quienes consideran los aspectos de administración educativa, metodología pedagógica, intervención social y la dimensión curricular que se ejecuta en la institución. Un 21.3 % está totalmente en desacuerdo frente a la planificación; mientras que el 19.7 % es indiferente. Esto significa que trabajan sin planificar; por ende, un 19.5 % está en desacuerdo y tan solo un 16.3 % está de acuerdo.

Figura 12

Niveles cualitativos de la planificación



4.8.1.2. Gestión pedagógica

Se analiza la variable dependiente (gestión pedagógica) según las siguientes dimensiones: gestión de dirección, gestión organizacional, gestión académica, gestión de recursos y gestión pedagógica.

a. Gestión de dirección

Tabla 13

Frecuencia de la expresión cualitativa de gestión de dirección

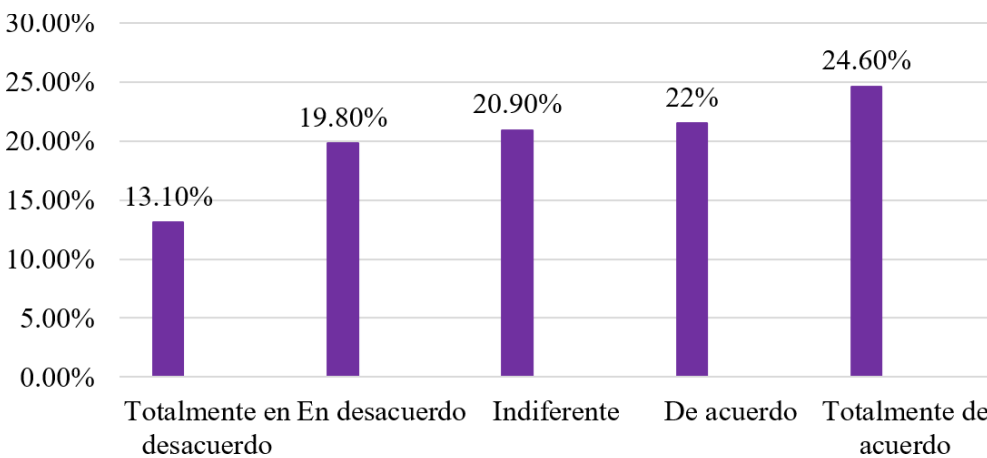
Expresión cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	71	13.1 %
En desacuerdo	107	19.9 %
Indiferente	113	20.9 %
de acuerdo	116	21.5 %
Totalmente de acuerdo	133	24.6 %
Total	540	100.0 %

Interpretación (gestión de dirección)

A partir del gráfico, observo que el 24.6 % están totalmente de acuerdo con la gestión de dirección que se desarrolla en la Institución Educativa; mientras que el 21.5 % está de acuerdo frente a la gestión de dirección. El 20.9 % son indiferentes sobre el desarrollo de la gestión de dirección. Para el 19.8 % de los docentes están de acuerdo, y un 13.1 % están totalmente en desacuerdo.

Figura 13

Niveles cualitativos de gestión de dirección



b. Gestión organizacional

Tabla 14

Frecuencia de la expresión cualitativa de gestión organizacional

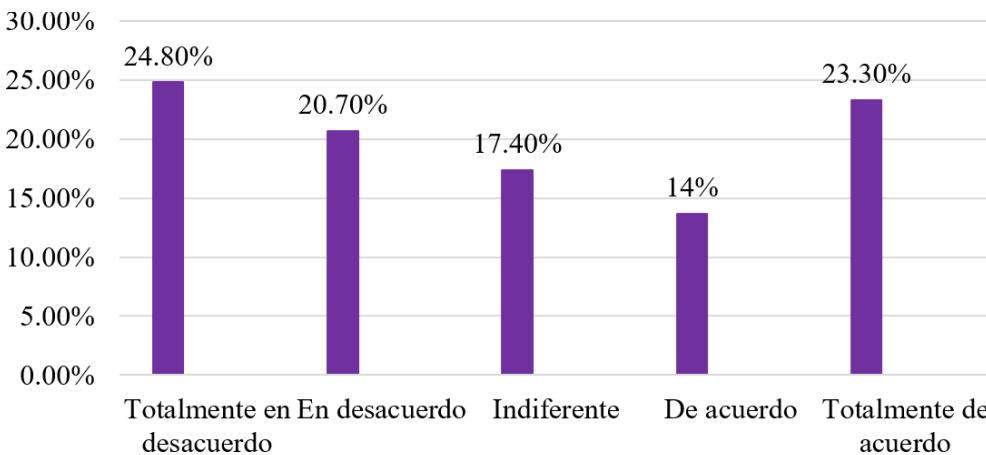
Expresión cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	134	24.8 %
En desacuerdo	112	20.7 %
Indiferente	94	17.5 %
de acuerdo	74	13.7 %
Totalmente de acuerdo	126	23.3 %
Total	540	100.0 %

Interpretación (gestión organizacional)

Observo que, en la Figura 14, el 24.8 % de los profesores se muestra totalmente en desacuerdo con relación organizacional educativa, el 23.3 % está totalmente de acuerdo, el 20.7 % está en desacuerdo, un 17.4 % manifiestan su indiferencia, el 13.7 % arguye estar de acuerdo con la gestión organizacional.

Figura 14

Niveles cualitativos de gestión organizacional



c. Gestión académica

Tabla 15

Frecuencia de la expresión cualitativa de gestión académica

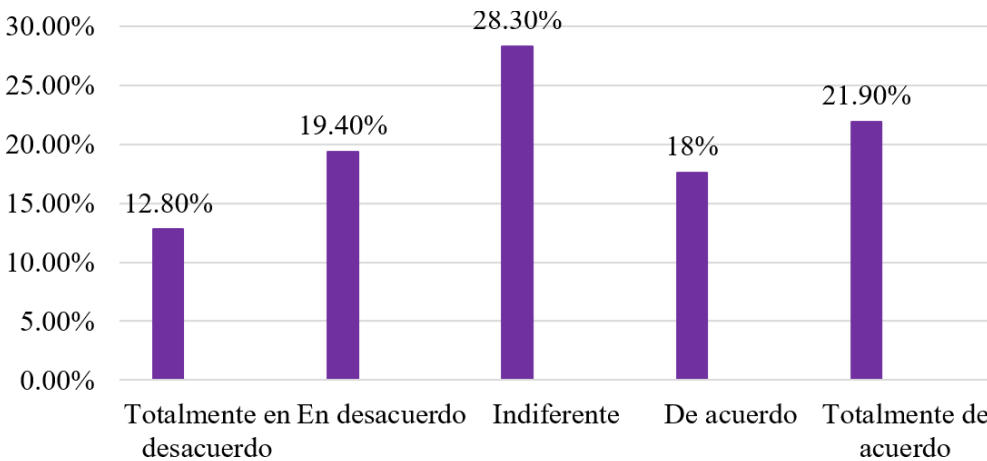
Expresión cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	69	12.8 %
En desacuerdo	105	19.4 %
Indiferente	153	28.3 %
de acuerdo	95	17.6 %
Totalmente de acuerdo	118	21.9 %
Total	540	100.0 %

Interpretación (gestión académica)

En la Figura 15 se señala que el 28.3 % manifiesta su indiferencia con relación a la gestión académica. Mientras que el 21.9 % está totalmente de acuerdo, un 19.4 % está en desacuerdo, el 17.6 % está de acuerdo, y un 12.8 % está totalmente en desacuerdo.

Figura 15

Niveles cualitativos de gestión académica



d. Gestión de recursos

Tabla 16

Frecuencia de la expresión cualitativa de gestión de recursos

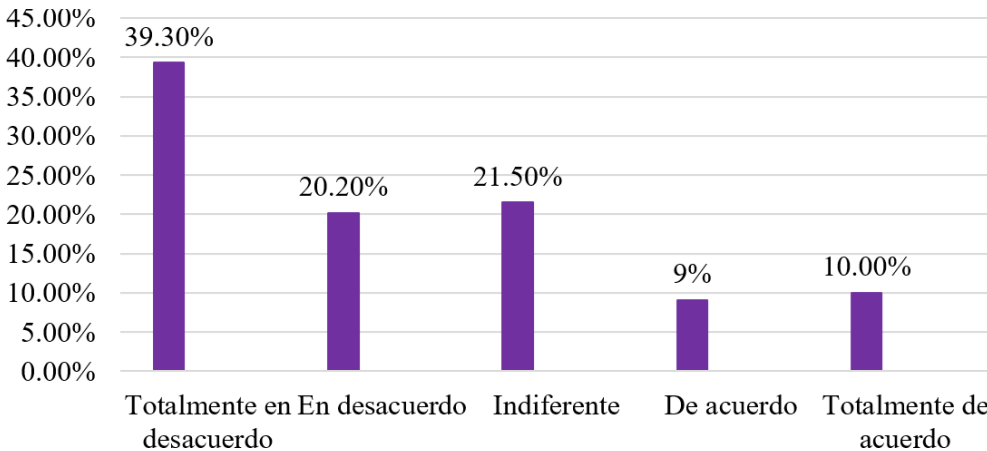
Expresión cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	212	39.3 %
En desacuerdo	109	20.2 %
Indiferente	116	21.5 %
de acuerdo	49	9.0 %
Totalmente de acuerdo	54	10.0 %
Total	540	100.0 %

Interpretación (gestión de recursos)

Mientras que el 39.3 % está totalmente en desacuerdo frente al manejo de los recursos, el 21.5 % se muestra indiferente, el 20.2 % está en desacuerdo, el 10 % está totalmente de acuerdo, y un 9.1 % está de acuerdo.

Figura 16

Niveles cualitativos de gestión de recursos



e. Gestión pedagógica

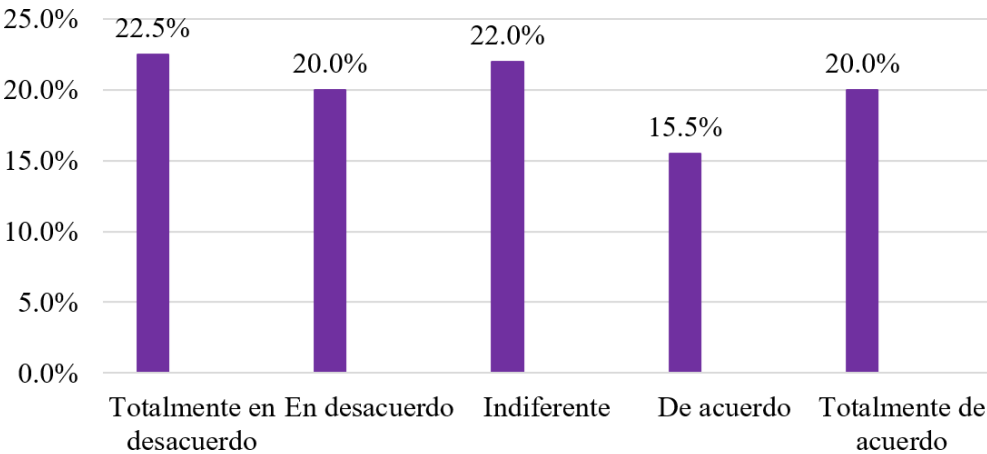
Tabla 17
Frecuencia de la expresión cualitativa de gestión pedagógica

Expresión cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	486	22.5 %
En desacuerdo	433	20.0 %
Indiferente	476	22.0 %
de acuerdo	334	15.5 %
Totalmente de acuerdo	431	20.0 %
Total	2160	100.0 %

Interpretación (gestión pedagógica)

Observo que el 22.5 % está totalmente en desacuerdo con relación a lo que se practica, cabe considerar factores como: gestión de dirección, gestión organizacional, gestión académica y gestión de recursos. Así, el 22 % se muestran indiferentes, el 20 % están en desacuerdo, el 20 % está totalmente de acuerdo, y un 15.5 % de los docentes está de acuerdo.

Figura 17
Niveles cualitativos de gestión pedagógica



4.8.2. Análisis inferencial

4.8.2.1 Contrastación de Hipótesis

Prueba de hipótesis:

Debemos conocer las características de la población de estudio.

1. Supuestos para prueba de hipótesis.

H_0 : No hay diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos.

H_1 : Hay diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos.

Regla de decisión:

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

2. Aplicación de prueba de hipótesis

Pasos:

a. Formulación de las Hipótesis estadística:

H_1 : Existe relación significativa entre planificación y gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

H_0 : No Existe relación significativa entre la planificación y la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

b. Determinación del margen de error:

Para $\alpha < 0,05$ (nivel de significación)

c. Aplicación de la fórmula: r de Pearson

$$r = \frac{n \sum xy (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \times \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Regla de decisión:

Si el valor r (Correlación de Pearson) es significativo para valores menores a 0.05, se asume que la hipótesis de investigación es cierta. Caso contrario, se da por cierta la hipótesis nula H_0 .

Prueba de hipótesis general y opinión de los docentes:

Existe relación significativa entre planificación y gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Se plantea las hipótesis de trabajo:

Ho No existe relación significativa entre planificación y gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Para un nivel de significancia de $\alpha < 0,05$

Aplicación de Pearson con SPSS v 26.0

Tabla 18

Relación entre planificación y gestión pedagógica

		Planificación			Total
		Desfavorable	Indiferente	Favorable	
Gestión pedagógica	Desfavorable	7	2	0	9
		13.0 %	3.7 %	0 %	16.7 %
	Indiferente	3	31	5	39
		5.6 %	57.4 %	9.3 %	72.2 %
	Favorable	0	3	3	6
		0 %	5.6 %	5.6 %	11.1 %
Total		10	36	8	54
		18.5 %	66.7 %	14.8 %	100.0 %

Tabla 19

Pruebas de chi-cuadrado (Planificación - Gestión pedagógica)

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi – cuadrado de Pearson	30.976 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	25.457	4	
Asociación lineal por lineal	19.492	1	
Nº de casos válidos	54		

Nota: a. 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 89.

Se determina la asociación entre planificación y gestión pedagógica, con un valor significativo de 0,004. Por lo tanto, si es menor a ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 20

Correlación de Pearson entre planificación y gestión pedagógica

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Planificación	0.606	.000
Gestión pedagógica		

De acuerdo con los docentes, en la correlación de Pearson, existe una correlación estadísticamente significativa de **0.606** “correlación positiva media”. Por tanto, la planificación se correlaciona con la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020. En otras palabras, si deseamos relacionar planificación y gestión pedagógica, podemos construir un modelo de regresión lineal simple.

4.8.2.2. Prueba de hipótesis específicas, opinión de los docentes

- Hay relación significativa entre las variables planificación y gestión pedagógica en la Institución Educativa Pública “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Planteamos las hipótesis de trabajo:

H_0 No existe relación significativa entre las variables planificación y gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

H_1 Existe relación significativa entre las variables planificación y gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Tabla 21

Relación entre administración educativa y gestión pedagógica

		Administración Educativa			Total
		Desfavorable	Indiferente	Favorable	
Gestión pedagógica	Desfavorable	4	5	0	9
		7.4 %	9.3 %	0 %	16.7 %
	Indiferente	7	28	4	39
		13.0 %	51.9 %	7.4 %	72.2 %
	Favorable	0	6	0	6
		0 %	11.1 %	0 %	11.1 %
Total		11	39	4	54
		20.4 %	72.2 %	7.4 %	100.0 %

Tabla 22

Pruebas de chi-cuadrado (administración educativa - gestión pedagógica)

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi – cuadrado de Pearson	6.422 ^a	4	.170
Razón de verosimilitudes	8.022	4	.091
Asociación lineal por lineal	3.306	1	.069
N° de casos válidos		54	

Nota: a. 6 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 44.

La Tabla 22 permite determinar la asociación entre la planificación y la gestión pedagógica, con un valor de 0,170. Por lo tanto, es mayor a ($p > 0.05$), no se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 23

Correlación de Pearson entre administración educativa y gestión pedagógica

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Administración educativa	0.250	.000
Gestión pedagógica		

En la Tabla 23 de correlación de Pearson, según docentes, existe una correlación estadísticamente significativa de **0.250** “correlación positiva débil”. Por tanto, se determina que la planificación no se relaciona con la gestión pedagógica en Institución Educativa Pública “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

b. Existe relación significativa entre las variables metodología pedagógica y gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Planteamos las hipótesis de trabajo:

H_0 No existe relación significativa entre la administración educativa y gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

H_i Existe relación significativa entre la administración educativa y gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Tabla 24

Relación entre metodología pedagógica y gestión pedagógica

		Metodología Pedagógica			Total
		Desfavorable	Indiferente	Favorable	
Gestión pedagógica	Desfavorable	4	5	0	9
		7.4 %	9.3 %	0 %	16.7 %
	Indiferente	7	27	5	39
		13.0 %	50.0 %	9.3 %	72.2 %
	Favorable	0	3	3	6
		0 %	5.6 %	5.6 %	11.1 %
Total		11	35	8	54
		20.4 %	64.8 %	14.8 %	100.0 %

Tabla 25

Pruebas de chi-cuadrado (metodología pedagógica - gestión pedagógica)

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi – cuadrado de Pearson	10.787 ^a	4	.029
Razón de verosimilitudes	10.783	4	.029
Asociación lineal por lineal	8.859	1	.003
N° de casos válidos		54	

Nota: a. 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 89.

Existe la asociación entre metodología pedagógica y gestión pedagógica, con un valor significativo de 0,029. Por lo tanto, es menor a ($p < 0.05$), y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 26

Correlación de Pearson entre metodología pedagógica y gestión pedagógica

Variabes de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Metodología pedagógica	0.409	.000
Gestión pedagógica		

Según la opinión de los docentes, existe una correlación estadísticamente significativa de 0.409 “correlación positiva débil”. Por tanto, la metodología pedagógica no se relaciona con la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020,

c. Existe relación significativa entre intervención social y la gestión pedagógica en la Institución Educativa Pública “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Planteamos las hipótesis de trabajo:

H_0 No existe relación significativa entre la intervención social y la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

H_i Existe relación significativa entre la intervención social y la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Tabla 27
Relación entre intervención social y gestión pedagógica

		Intervención social			Total
		Desfavorable	Indiferente	Favorable	
Gestión pedagógica	Desfavorable	5	4	0	9
		9.3 %	7.4 %	0 %	16.7 %
	Indiferente	5	29	5	39
		9.3 %	53.7 %	9.3 %	72.2 %
	Favorable	0	5	1	6
		0 %	9.3 %	1.9 %	11.1 %
Total		10	38	6	54
		18.5 %	70.4 %	11.1 %	100.0 %

Se determina la asociación entre la intervención social y gestión pedagógica, con un valor significativo de 0,029. Por lo tanto, es menor a ($p < 0.05$), y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 28

Pruebas de chi-cuadrado (intervención social - gestión pedagógica)

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi – cuadrado de Pearson	10.822 ^a	4	.029
Razón de verosimilitudes	10.763	4	.029
Asociación lineal por lineal	7.596	1	.006
N° de casos válidos		54	

Nota: a. 6 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 67.

Tabla 29

Correlación de Pearson entre intervención social y gestión pedagógica

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Intervención social	0.379	.000
Gestión pedagógica		

Según la opinión de los docentes, hay una correlación de **0.379** “correlación positiva débil”. Es decir, la intervención social no se relaciona con la gestión pedagógica en la institución Educativa Pública “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

d. Existe relación entre la dimensión curricular y la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Planteamos las hipótesis de trabajo:

H_0 No existe relación entre la dimensión curricular y la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

H_i Existe relación entre la dimensión curricular y la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Aplicación de la fórmula Pearson con procesador SPSS v 26.0

Tabla 30

Relación entre dimensión curricular y gestión pedagógica

		Dimensión curricular			Total
		Desfavorable	Indiferente	Favorable	
Gestión pedagógica	Desfavorable	6	3	0	9
		11.1 %	5.6 %	0 %	16.7 %
	Indiferente	5	31	3	39
		9.3 %	57.4 %	5.6 %	72.2 %
	Favorable	0	2	4	6
		0 %	3.7 %	7.4 %	11.1 %
Total		11	36	7	54
		20.4 %	66.7 %	13.0 %	100.0 %

Tabla 31

Pruebas de chi-cuadrado (dimensión curricular - gestión pedagógica)

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi – cuadrado de Pearson	30.596 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	23.541	4	.000
Asociación lineal por lineal	19.295	1	.000
N° de casos válidos		54	

Nota: a. 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 78.

Se determinó la asociación entre la dimensión curricular y gestión pedagógica, con un valor significativo de 0,000. Por lo tanto, es menor a ($p < 0.05$), y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 32

Correlación de Pearson entre dimensión curricular y gestión pedagógica

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Dimensión curricular	0.603	.000
Gestión pedagógica		

Existe una correlación estadística de **0.603** “correlación positiva media”. La variable dimensión curricular se relaciona con la gestión pedagógica en Institución Educativa Pública “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

4.9. Discusión de resultados

Dentro del análisis relacional, hallé una correlación significativa de 0.606 “correlación positiva media”. Así, la variable planificación se relaciona con la gestión pedagógica en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

Asimismo, encontré la correlación de 0.250 “correlación positiva débil”. Por ende, la administración educativa no se relaciona con la gestión pedagógica. Analicé una correlación débil de 0.409. Así, la metodología pedagógica no se relaciona con la gestión pedagógica.

Comprendí una correlación débil de 0.379; por ende, la intervención social no se relaciona con la gestión pedagógica en la institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020. Asimismo, hay una correlación de 0.603 “correlación positiva media”. Así, la dimensión curricular se relaciona con la gestión pedagógica.

Gallegos (1998) sostiene que la institución educativa es una organización social que funciona dentro de una comunidad donde participan activamente todos los miembros, como los directores y las directoras de escuela, docentes, alumnos y alumnas, padres y madres de familia. El plantel educativo tiene la sagrada misión de formar nuevos hombres para una socie-

dad. Por tanto, deben acudir a los mejores métodos y procedimientos para que el alumno se supere cada día a través de sus sentidos y su creatividad. El Centro Educativo en cada momento debe ofrecer un ambiente agradable y acogedor. El local debe contar con áreas libres de recreación, aulas bien ventiladas y tener los servicios indispensables para la buena formación integral. En resumen, para que el centro educativo tenga éxito pedagógico y administrativo debe, primeramente, organizarse y ser una institución dinámica, sólida y permanente.

4.10. Conclusiones

- Con relación a la planificación y la gestión pedagógica, existe una correlación de 0.606 “correlación positiva media”, según docentes en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.
- Con relación a la administración educativa y la gestión pedagógica, existe una correlación de 0.250 “correlación positiva débil” en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.
- Con relación a la metodología pedagógica y la gestión pedagógica, existe una correlación de 0.409 “correlación positiva débil” en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.
- Con relación a la intervención social y la gestión pedagógica, existe una correlación de 0.379 “correlación positiva débil” en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.
- Con relación a la dimensión curricular y la gestión pedagógica, hay una correlación de 0.603 “correlación positiva media” en la Institución “Los Educadores” UGEL 07, San Luis, 2020.

4.11. Recomendaciones

- En relación a la planificación y la gestión pedagógica, el cuadro jerárquico de la institución educativa debe programar un rol de capacitaciones y actualizaciones de docente y administrativos sobre las innovacio-

nes de planificación, administración gerencial y académica que estén de acuerdo a los nuevos cambios en educación.

- En torno a la administración educativa y la gestión pedagógica, sugiero la participación activa del equipo docente y cuadro jerárquico en asumir funciones de administración, como delegaturas y encargos administrativos, efectuar trabajos en equipo y participar en trabajos pedagógicos continuos.
- Sobre la intervención social y gestión pedagógica, los directivos y los docentes deben propiciar acciones de acercamiento hacia la comunidad con el propósito de asegurar su integración a la escuela. Además, deben realizar actividades socioculturales de forma permanente.
- En lo que se refiere a la metodología pedagógica y la gestión pedagógica, se debe fomentar innovaciones de mediano y corto alcance. Además, de avanzar con una actualización permanente en nuevas estrategias.
- Sobre las programaciones curriculares, deben planificarse y desarrollarse de acuerdo a las características, el interés y la pertinencia de los educandos en relación a su contexto.

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES

Todas las sociedades se caracterizan por presentar cambios, los cuales muchas veces se desarrollan de manera rápida sin dejar tiempo para adaptarse a nuevas eventualidades. Sin duda, al hablar de cambios, se tiene que hablar de la globalización, ya que este es causante de las grandes transformaciones en materia económica, social y educativa (Cano, 2019). Esta realidad se vio alterada aún más con la pandemia ocasionada por la COVID-19, y como resultado de esta, la llamada “nueva normalidad”. Ante estos constantes cambios que se han producido y vendrán, es primordial que los agentes educativos, los directores de escuela, docentes, alumnos, padres y madres de familia, se involucren activamente en la planificación y gestión de su escuela.

Para lograr tal fin, es importante que los agentes responsables no se resistan al cambio inevitable, sino que se adapten, prevean, reflexionen y se organicen. Tal como lo afirma Córlica (2020), la pregunta en la actualidad ya no es si se debería planificar o no; por el contrario, se necesita empezar a construir puentes entre los distintos actores para preguntarse sobre

cómo hacerlo. En ese sentido, es importante recordar el pensamiento del antiguo filósofo griego, Aristóteles, quien, a pesar de haber pertenecido a una época distinta a la nuestra, su reflexión se encuentra más vigente que nunca, cuando se refería a que el primer cuidado de la legislación de un Estado debería ser la educación de la juventud.

Tal como afirma el pensador de la escuela ateniense, si se desea que el Estado y sus integrantes se desarrollen de manera íntegra, es necesario que la educación sea prioridad del gobierno, sea adaptable a los cambios, se mantenga a la vanguardia, se acomode a las necesidades y las exigencias de los ciudadanos y, por último, sea inclusiva, equitativa y de calidad. Aun cuando estas reflexiones se han expuesto a lo largo del libro, es necesario recordarlas, ya que de aquí parte la siguiente pregunta: ¿cómo lograr eso?

Diversos investigadores han comprobado a través de investigaciones científicas que dos componentes son claves para asegurar una educación de calidad: la planificación y la gestión, las cuales son propias de las organizaciones. La planificación, que abordé en el capítulo II, es el proceso donde se definen los objetivos y las rutas que se trazan para lograrlos, como las estrategias (Marcó et al., 2017). Asimismo, también es definida como un instrumento o herramienta que sirve para cumplir una serie de tareas desde su organización hasta su ejecución dentro de una organización (Carriazo et al., 2020).

Otros autores consideran a la planificación como el diseño y la acción de una organización para llegar al objetivo deseado (Karakütük, 2017). Además, ambos señalan que necesita ser de carácter previsorio; es decir, prever y analizar las futuras situaciones para así poder adelantarse a los posibles cambios que se podrían suscitar durante la implementación de las estrategias (Baylar y Bayrem, 2020). A partir de lo señalado, comprendo que la planificación es un proceso racional, con el cual se reducen las posibles amenazas de una organización.

De acuerdo a lo expuesto, confirmo la importancia de que una organización necesita planificar. Al respecto, la escuela también es una organización (Gutiérrez et al., 2017) que debe gestionar correctamente para el cumplimiento de sus metas. Así, se llega a la planificación educativa, la cual se diferencia de la planificación como tal por ceñirse a los objetivos, actividades y estrategias del plan curricular educativo (Carriazo et al., 2020). La importancia de su implementación es sumamente significativa, ya que repercute en la calidad de la educación de los estudiantes, quienes son el fin último de la escuela. Una correcta planificación influye en el logro de un aprendizaje eficaz (Vallejo et al., 2020). Además, no solo cala a nivel formativo del estudiante, sino que también en su integridad física y mental (Fernández y Ormart, 2019).

La planificación presenta una serie de pasos; es decir, subyace en ella un proceso. En torno a esto, en la literatura científica, existen diversos modelos para representarlo debido a las distintas orientaciones de los investigadores. Entre ellos, expuse y utilicé el modelo de Carrillo y el método MAIN (proveniente de la ingeniería).

Para la primera variable de estudio, la planificación, se establecieron cuatro dimensiones: administración educativa, metodología pedagógica, intervención social y dimensión curricular. Como señalé previamente, la planificación y la gestión son hitos importantes en la organización de una escuela. A continuación, realizaré un breve repaso por la segunda variable en cuestión: la gestión, variable que retraté en el capítulo III.

El origen del término *gestión* parte de las teorías organizacionales que son propias de la administración. Por ende, desde su inicio, ambas ciencias se encuentran estrechamente ligadas. No obstante, son dos áreas distintas, pues la gestión está conformada tanto por la administración como la planeación. Como indiqué anteriormente, la planificación se encarga de plantear objetivos y diseñar estrategias; mientras que la administración se encarga de la ejecución de lo planificado (Reyes et al., 2017).

Avila (2019) define la gestión como la capacidad para mantener coherencia entre los objetivos de una organización y su administración. Agregado a esto, se precisa que la gestión no se reduce a una ejecución correcta, eficaz y eficiente, sino que la capacidad creativa, de inteligencia y liderazgo es vital durante su proceso (Jiménez-Cruz, 2019). De manera similar a la planificación, la gestión pedagógica se diferencia de la gestión por circunscribirse al plano educativo. La gestión pedagógica es conceptualizada como el proceso donde se plantean las labores que se concreten a futuro, en base a la misión, visión, amenazas y oportunidades de la escuela. Por ende, debe ser integral, unificada y coherente.

Esta segunda variable de estudio también presenta dimensiones como la gestión de dirección, gestión organizacional, gestión académica y gestión de recursos. Cada una se enfoca en un aspecto específico: el direccionamiento estratégico, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), los insumos y la estructura organizacional (Arias, 2018; Viveros y Sánchez, 2018). Ambas variables, la planificación y la gestión (pedagógica), no son independientes, ya que ambas se necesitan y complementan para lograr una educación de calidad. Esta afirmación se corrobora mediante el análisis estadístico que demostré en el capítulo IV.

En este estudio, de enfoque correlacional, tipo cuantitativo y diseño transversal, se tiene como objetivo principal establecer la correlación entre la planificación (variable independiente) y la gestión pedagógica (variable dependiente). La investigación se realizó en una institución educativa escolar que está ubicada en Lima, Perú. Entre los métodos usados, se empleó el programa estadístico SPSS 26, el coeficiente de Alpha de Cronbach y Chi-cuadrada. A partir de los resultados, determiné una correlación positiva media ($p=0.606$) entre la planificación y la gestión pedagógica; es decir, la planificación incide significativamente en la gestión pedagógica.

En otras palabras, si en una institución educativa se planifica de manera objetiva y diligente, habrá una correcta gestión. Entonces ¿por qué es necesaria una correcta gestión? Pues, esta última incide significativamen-

te también en otras variables sumamente importantes como el desempeño docente (Quispe-Pareja, 2020) y la calidad educativa (Quintana, 2018; Avila, 2019; Kevans, 2020; Cano, 2020). Así, se observa cómo se establece una relación en cadena entre una y otra variable, las cuales son necesarias para asegurar una educación de primera.

Por último, para finalizar este escrito, es conveniente citar a Carriazo (2020), quien resume de manera amena lo expuesto a lo largo de este libro. Por ende, espero que sus palabras sirvan de reflexión para los maestros, directores, padres de familia, estudiantes y la sociedad en general, sobre la búsqueda de un mundo más justo, inclusivo, equitativo y solidario: “Educar sin planificar, es como construir una casa sin plano o escribir una novela sin borrador. El arte de educar requiere esfuerzo, análisis racional, pensamiento crítico y creatividad. La planificación [y la gestión] en la Educación es una clave para asegurar el éxito y la calidad de las acciones” (p. 88).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, K. (2019). La educación para el siglo XXI: una perspectiva holística del aprendizaje. *Revista electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas*, 2(2), 130-139. https://www.researchgate.net/publication/338961457_La_educacion_para_el_siglo_XXI_una_perspectiva_holistica_del_aprendizaje
- Aguerrondo, I. (2007). Racionalidades subyacentes en los modelos de la planificación educativa. *Revista Brasileira de Política y Administración de Educación*, 23(3), 463-481. <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19143>
- Aguerrondo, I. (1999). *El nuevo paradigma de la educación para el siglo XXI*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. [http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/58/El%20Nuevo%20Paradigma%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20para%20el%20siglo%20XXI.pdf?sequence=1#:~:text=El%20nuevo%20paradigma%20implica%20cambiar,educaci%C3%B3n%20\(Aguerrondo%2C%201993\)](http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/58/El%20Nuevo%20Paradigma%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20para%20el%20siglo%20XXI.pdf?sequence=1#:~:text=El%20nuevo%20paradigma%20implica%20cambiar,educaci%C3%B3n%20(Aguerrondo%2C%201993))
- Ali, I. y Abdalla, M. (2017). Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: definitions and general concepts. *SAS Journal of Medicine*, 3(12), 326-329. DOI: 10.21276/sasjm.2017.3.12.2

- Alvarado, E., Morales, D. y Aguayo, E. (2016). Percepción de la calidad educativa: caso aplicado a estudiantes de la Universidad Autónoma de Nuevo León y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. *Revista de la Educación Superior*, 45(180), 55-74. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resu.2016.06.006>
- Avila, J. (2019). *La gestión pedagógica y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa «Mercedes Indacochea Lozano» del distrito de Huacho*. [tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/11216>
- Arias, A. (2018). *Diseño de una estrategia para el fortalecimiento de la gestión académica de los programas de lengua inglesa en las universidades públicas en Bogotá: un ejercicio prospectivo al año 2028*. [tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/69715/AxelAriasContreras.2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bayram, A. y Balyer, A. (2021) Opiniones de los administradores sobre su conciencia sobre la planificación educativa. *Apuntes universitarios*, 11(3), 396-413. DOI: <https://doi.org/10.17162/au.v11i3.720>
- Bracho, K. (2018). Modelo holístico de gestión pedagógica para la formación integral en la Universidad de Pamplona: Análisis de una Experiencia. *Praxis*, 14(2), 205-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2672>
- Bravo-Sánchez, Y. (2018). Inteligencia emocional como base fundamental de la gestión pedagógica. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 465-472. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v4i1.755>

- Calderón, G., Zamora, R., y Medina, G. (2017). La Educación Superior en el contexto de la globalización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 300-305. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Cano, R. y Casado, M. (2015). Escuela y familia. Dos pilares fundamentales para unas buenas prácticas de orientación educativa a través de las escuelas de padres. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(2), 15-27. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.18.2.219491>
- Cano, S. (2019). *Gestión educativa y calidad educativa en la Institución Educativa Emblemática «Ricardo Benjún»*. UGEL 02, Lima, 2016. [tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11357>
- Carriazo, C., Perez, M. y Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87-94. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/27963600007.pdf>
- Carrillo, M. (2018). *Planificación educativa, dimensiones y componentes*. Limbhart Editores. https://www.academia.edu/36830844/Planificaci%C3%B3n_Educativa_Dimensiones_y_componentes
- Cifuentes, J. (2018). *Estrategias administrativas de la calidad educativa del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Aldea Chocolá, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez* [tesis de Licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio del Sistema Bibliotecario USAC. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/10950>

- Córica, J. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 255-266. DOI: <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Cruzata, A y Rodríguez, I. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2487>
- Fantova, F. (2018). Construyendo la intervención social. *Papeles del Psicólogo*, 39(2), 81-88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7171320>
- Fernández, O. y Ormart, E. (2019). Violencia escolar y planificación educativa. *Nodos y nudos*, 6(46), 13-26. DOI: <https://doi.org/10.17227/nyn.vol6.num46-9685>
- Fidalgo-Blanco, Á. y Sein-Echaluze, M. (2018). Método MAIN para planificar, aplicar y divulgar la innovación educativa. *Education in the Knowledge Society*, 19(2), 83-101. <https://revistas.usal.es/index.php/eks/article/view/eks201819283101>
- Freitas, A. (2019). *Discurso pedagógico, planificación y prácticas docentes en los entornos de aprendizaje abierto y masivo de la UAM: un estudio de caso* [tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio institucional de la UAM. <http://hdl.handle.net/10486/690374>
- Gálvez, E. y Milla, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2). 407-452. DOI: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>

- Gomez, F. (2018). *Relación entre planificación estratégica y gestión del conocimiento en docentes de las academias Saco Oliveros* [tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/9733>
- Gonzales, H. (2018). Modelo de innovación curricular para la planificación sistemática en educación primaria. *UCV-HACER. Revista de investigación y cultura*. 7(3). DOI: <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v7n3a1>
- Gorozabel-Quíñonez, J., Alcívar-Cedeño, T., Moreira-Morales, L. y Zambraño-Delgado, M. (2020). Los modelos de gestión educativa y su aporte en la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonia*, 3(5), 238-252. DOI: <https://doi.org/10.35381/e.k.v3i5.774>
- Groff, C. (2017). Language and language-in-education planning in multilingual India: a minoritized language perspective. *Language Policy*, 16(2), 135-164. DOI: 10.1007/s10993-015-9397-4
- Gutiérrez, G., Chaparro, A., y Azpillaga, V. (2017). La Organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación Educativa*, 17(74), 41-59. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000200041&lng=es&tlng=es.
- Guzmán, M. (2019). La gestión académica en el nivel superior frente a los desafíos de la formación investigativa de los estudiantes. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 5(1), 1-15. <http://www.remai.ipn.mx/index.php/REMAI/article/view/52>
- Huanca-Arohuanca, J. y Geldrech, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial

- en el sur del Perú. *Conrado*, 16(76), 369-376. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500369
- Huerta-Riveros, P., Gaete-Feres, H., y Pedraja-Rejas, L. (2020). Planificación móvil: diseño para una institución de educación superior. *Interciencia*, 45(2), 84-89. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33962521004>
- Jiménez-Cruz, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. DOI: <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2646>
- Karakütük, K. (2017). *Education planning*. Pegem Publishing.
- Kevans, M. (2020). Gestión educativa y calidad de la educación superior tecnológica en instituciones estatales de Lima Metropolitana. *Educación*, XXVI (2), 147-162. DOI: <http://doi.org/10.33539/educacion.2020.v26n2.2229>
- López-Paredes, M. (2017). La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dominio de las Ciencias*, 3, 201-215. DOI: <https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Losada, S. (2018). *Metodología de la intervención social*. Editorial Síntesis. <https://www.sintesis.com/data/indices/9788490773550.pdf>
- Mantilla, L., Miranda, D., Ortega, G. y Meléndez, C. (2020). Hibridación de modelos pedagógicos en la práctica docente en la educación superior en Ecuador. Caso Universidad Técnica de Ambato. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 11(1), 85-101. DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2020.11.1.2944>
- Marcó, F., Loguzzo, H. y Fedi, J. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las organizaciones. Universidad Nacional Arturo Jauretche.

<https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

- Martínez, J., Tobón, S. y Romero, A. (2015). *Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina* [tesis de Maestría].
- Mendoza, F. y Bolívar, M. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium*, 12(35), 39-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7171523>
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes en las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200774672016000200562&lng=es&tlng=es.
- Ministerio de Educación (2017). *Currículo Nacional de Educación Básica*. <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Montuschi, L. (2020). La corrupción en la educación. Academia Nacional de Ciencias Económicas *Working papers: Serie Documentos de Trabajo*, 742, 1-24. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/742.pdf>
- Neziev, A. (2017, junio). *What is an education?* [sesión de conferencia]. Conferencia: Futuro de Educación, Florencia, Italia. https://www.researchgate.net/publication/317545698_What_is_an_education
- Núñez, H. (2019). Por una educación democrática. En M. Rodríguez, A. Díaz y A. Oria (Coords.), *Las humanidades ante el reto de la educación en México* (pp.

23-37). Departamento Editorial de la Facultad de Humanidades de la UAE-MEX. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/104936/Humanidades-reto-educacion.pdf?sequence=1#page=50>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017). *Planificar la educación, construir el futuro*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación UNESCO. <https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/archivos/10%C2%BAEMT.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). *Educación Básica*. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_informe_pdfs/siteal_educacion_basica_20190521.pdf#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica%20es%20el,inicial%20hasta%20el%20nivel%20secundario.

Pérez, C. (2019). La Ley Argentina de Estímulo Educativo (26.565/11) y la educación en contextos de encierro. Un análisis desde la perspectiva de la planificación educativa. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, 30(1), 147-158. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3845/384561670009/384561670009.pdf>

Pérez, R., Mercado, P., Martínez, M., Mena, E., y Partida, J. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 847-870. DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.371>

Pinto, L. (2019). *Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo XXI*. Fundación Santillana. <https://fundacionsantillana.com/wp-content/uploads/2020/04/documento-basico.pdf>

- Poisson, M. (2018). La corrupción en la Educación. *Foro*, 2(3), 7-15. <https://www.revistaforo.com/2018/0203-02>
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y educadores*, 21(2), 259-281. DOI: 10.5294/edu.2018.21.2.5
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14. DOI: <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Quispe-Pareja, M. (2020). *La gestión pedagógica del directivo y su relación con el desempeño docente de la Institución Educativa Bertolt Brecht del Cercado de Lima-2017* [tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/14130>
- Real Academia Española (2021). Escuela. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 15 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/escuela?m=form>
- Real Academia Española (2021). Planificación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 16 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/planificaci%C3%B3n?m=form>
- Rodríguez-Sánchez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Educación*, 27(1), 9-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027102>

- Sales, A., Moliner, O., Amiama, J. y Lozano, J. (2018). Escuela incluida. Recurso y estrategias para la participación ciudadana. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 23(77), 433-458. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662018000200433
- Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (2019). *Educación Básica*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_informe_pdfs/siteal_educacion_basica_20190521.pdf#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica%20es%20el,inicial%20hasta%20el%20nivel%20secundario.
- Sucari, W., Aza, P., Anaya J. y García, J. (2019). Participación familiar en la educación escolar peruana. *Revista Innova Educación*, 1(1), 6-18. DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.01.001>
- Surco, D. (2018). Gestión académica y desempeño docente, según los estudiantes de una universidad privada en Lima, Perú. *Industrial Data*, 21(1), 83-90. DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v21i1.14914>
- Tarabini, A. (2020). ¿Para qué sirve la escuela? Reflexiones sociológicas en tiempos de pandemia global. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 13(2), Especial, COVID-19, 145-155. DOI: <https://doi.org/10.7203/RASE.13.2.17135>
- Ubaldo, A. (2019). *El proceso de planificación curricular en el I ciclo de educación inicial* [tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle] <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3030>
- Valdez, L., Guerrero, M., Oliva, D., y Ávila, O. (2019). Análisis situacional: hacia la planificación estratégica en educación a distancia en el Tecnológico

de San Luis Potosí. *Edutec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (70), 119-132. DOI: <https://doi.org/10.21556/edutec.2019.70.1447>

Vallejo, P., Zambrano, G., Vallejo, P. y Bravo, G. (2020). Modelos de planificación educativa y diversidad en aulas de clases. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(10), 302-315. DOI: 10.35381/cm.v6i10.149

Verdeja, M. (2019). Concepto de educación en Paulo Freire y virtudes inherentes a la práctica docente: orientaciones para una escuela intercultural. *Contextos. Estudios de humanidades y ciencias sociales*, 42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7021114>

Viveros, S., Sánchez, L. (2018). La gestión académica del modelo pedagógico sociocríticos en la institución educativa: rol del docente. *Universidad y sociedad*, 10(5), 424-433. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>



EDITORIAL
NAVEGANTE