

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Estrategias organizacionales en la gestión escolar

Trabajo Académico.

Para optar el Título de Segunda Especialidad profesional en Investigación y
Gestión Educativa

Autor:

Elber Teodoro Agurto Rojas

Chincha – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Estrategias organizacionales en la gestión escolar

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (presidente)

.....

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

.....

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

.....

Chincha – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Estrategias organizacionales en la gestión escolar

El suscrito declara que el trabajo académico es original en su contenido y forma:

Elber Teodoro Agurto Rojas (Autor)

.....


Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Asesor)

.....


Chincha – Perú

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Chincha, a los veintinueve días del mes de agosto de dos mil diecinueve, se reunieron en la I.E. José Pardo y Barreda, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Oscar Calvo La Rosa Feijoo, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdena (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *Estrategias organizacionales en la gestión escolar*, para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa (a) **ELBER TEODORO AGURTO ROJAS**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de 16.

Por tanto, **ELBER TEODORO AGURTO ROJAS**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.


Dr. Oscar Calvo La Rosa Feijoo
Presidente del Jurado


Dr. Andy Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado


Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A mi esposa Verónica y a mi hija Verónica Mallely, con quienes comparto mis alegrías y tristezas.

A mi madre Nolberta Delicia y a mis hermanos que me impulsan como profesional, seguir avanzado.

ÍNDICE

DEDICATORIA.	5
ÍNDICE	6
RESUMEN.	7
ABSTRACT.	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	13
1.1. Estrategias	13
1.2.Vocabulario relativo a la estrategia	15
1.3.Etapas de una estrategia	16
1.4.Criterios para evaluar una estrategia	17
1.5.Modelos de estrategias	18
1.6.Tipos de estrategias	19
1.7.Estrategias que fortalecen el nuevo modelo de la gestión escolar en las instituciones educativas según el MINEDU	24
CAPÍTULO III: GESTIÓN INSTITUCIONAL	28
2.1 Gestión educativa	28
2.2 Autonomía de la gestión	29
2.3 Objetivos de gestión	30
2.4 Modelos de Gestión	30
2.5 Enfoque de gestión escolar	32
2.6 Áreas de desempeño laboral según las funciones de la gestión	34
2.7 Instrumentos de la Gestión Educativa	35

2.8 Compromisos de gestión	36
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS CITADAS	39

RESUMEN

La presente investigación parte de la necesidad de reconocer a la institución educativa como comunidad de aprendizaje con autonomía, con capacidad de gestión con la finalidad de asegurar el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes. Propósitos a lograrse con la participación activa de todos sus miembros, haciendo uso de estrategias, herramientas claras y pertinentes; y a la vez teniendo en cuenta los diferentes tipos de gestión en relación con los intereses, necesidades de la población estudiantil, y demandas de la sociedad. Se finaliza este trabajo académico con las conclusiones que permite promover una gestión eficaz, ajena de los conceptos y estrategias tradicionales, poco democráticas, menos flexibles.

Palabras Clave: Estrategias, Gestión, Escolar

ABSTRACT.

This research is based on the need to recognize the educational institution as a learning community with autonomy, with management capacity in order to ensure the achievement of learning and the comprehensive training of students. Purposes to be achieved with the active participation of all its members, making use of strategies, clear and pertinent tools; and at the same time taking into account the different types of management in relation to the interests, needs of the student population, and demands of society. This academic work ends with the conclusions that allow promoting an effective management, alien to traditional, undemocratic, less flexible concepts and strategies.

Key Words: Strategies, Management, School

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se ha abordado el tema de estrategias organizacionales que tienen como propósito de promover una gestión eficaz en cada una de las instituciones educativas. Para ello se ha realizado una compilación de aportes teóricos de diversos autores, especialistas en el tema que nos ayuden a comprenderlo y a la vez sirvan de fuente en la mejora del servicio en una institución educativa.

La realidad que presentan las escuelas son diversas, esto debido al contexto donde se sitúa la institución educativa, las mismas que tiene que ver con las necesidades, intereses y demandas de la sociedad. Se evidencia que en muchas instituciones educativas presentan dificultades o limitaciones tanto en las dimensiones: pedagógicas, administrativas, social o comunal. Repercutiendo, de tal manera en el logro de los aprendizajes de los estudiantes y en su formación integral. Así por ejemplo, algunos docentes siguen impartiendo aprendizajes memorísticos o descontextualizados de la realidad de los estudiantes, no utilizan racionalmente los recursos o materiales, a pesar de contar con ellos, la comunidad siente que la escuela no está cumpliendo el rol que le corresponde. Por tanto, se evidencia en la falta apoyo de los padres de familia en las actividades programadas por la escuela y por ello en las tareas de sus hijos, porque siente que son actividades de rutina, y que no tienen un fin formador.

Las posibles causas del problema evidenciado, entre otras serían: ¿El empleo inadecuado de estrategias organizativas que impiden en la escuela una gestión eficaz? ¿Escuelas que se conducen bajo una gestión improvisada? ¿El uso inadecuado de los medios y materiales? ¿Poca participación de sus miembros por la falta de espíritu participativo? Por tanto, estos factores tienen efectos negativos, en los aprendizajes de los estudiantes.

Es por estas causas y consecuencias es conveniente asegurar una gestión escolar eficaz en las instituciones educativas mediante la utilización de estrategias organizacionales

e instrumentos, donde sus miembros se sientan comprometidos a alcanzar las metas institucionales.

El trabajo de investigación tiene como finalidad asegurar una gestión eficaz mediante la utilización estrategias organizacionales, así como instrumentos que promuevan la participación de todos los actores educativos y una planificación oportuna para lograr la mejora de las dimensiones: pedagógica, administrativa y sociales contribuyendo de tal manera al logro de los aprendizajes de los estudiantes. Vale decir, en la contextualización del currículo, donde los aprendizajes tengan relación a sus intereses y necesidades de los estudiantes; el uso adecuado de recursos y materiales existentes en la institución, relación de la escuela y la comunidad, donde se logre la participación activa de padres de familia, autoridades. Ello, permitirá del mismo modo, promover a las instituciones, como organizaciones autónomas de un conjunto de capacidades donde sus miembros tomen decisiones en relación a la problemática solucionar; teniendo en cuenta la misión, fortalezas y debilidades, que permita en comunidad lograr la mejora a través de una visión alcanzable, logrando de tal manera una gestión eficaz.

Para la elaboración del trabajo, se han tenido en cuenta los siguientes objetivos:

Objetivos Generales:

Analizar la gestión escolar eficaz en las instituciones educativas.

Objetivos Específicos:

- Investigar sobre el marco conceptual de las estrategias organizacionales.
- Describir el marco teórico de la gestión institucional.

El contenido del trabajo, se describe de la siguiente manera:

En el primer capítulo aborda el tema de estrategias como acciones o capacidades que permiten tomar decisiones para lograr objetivos comunes y pueda una organización alcanzar

sus metas en los plazos propuestos. De igual manera, se da a conocer los modelos tipos y criterios que permiten evaluar tales estrategias utilizadas en cada una de las instituciones educativas.

En el segundo capítulo se da a conocer una definición sobre Gestión Institucional, modelos, tipos, instrumentos que permiten mejorar el servicio de una institución educativa a través de la planificación teniendo en cuenta sus recursos misión, visión objetivos, valores y actitudes, que responden a los intereses y necesidades de los estudiantes y demandas de la sociedad.

Así mismo, se presentan las conclusiones como resultado de la sistematización que permitirán que las instituciones educativas mejoren su servicio en el logro de los aprendizajes y formación integral de los educandos. De igual manera se dan a conocer las recomendaciones y referencias citadas.

CAPÍTULO I

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

1.1. Estrategias

Cuando se hable de estrategias es muy frecuente que se asocie a los diferentes ámbitos entre ellos político, religioso, social, deportivo. Del mismo modo a nivel cultural e institucional, entre otros.

Por tanto, suele entenderse por estrategia al conjunto de decisiones para lograr objetivos comunes y pueda una organización alcanzar sus metas en los plazos propuestos.

Por otro lado, se pueden describir como un conjunto de acciones, objetivos de una organización lográndose de una manera eficaz, teniendo en cuenta su misión, recursos, presupuesto, infraestructura, clima, etc. Chandler, 2003 (como citó Contreras, 2013) afirma, que la estrategia es la determinación de las metas y los objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a comprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas,(p. 161).

Del mismo modo es razonable pensar que de ninguna manera se puede lograr los objetivos institucionales, mientras sus miembros hagan uso de estrategias ajenas a sus propósitos o que planifique objetivos y acciones a sus intereses personales. Contreras (2013) asegura: Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa, organizar y optimizar esas energías de la tal manera que es posible establecer decisiones y revisar al final los recursos obtenidos (p.161).

Asimismo, el éxito de una organización se debe de igual manera a cómo se direccionan o movilizan las estrategias. En ese sentido, depende cómo los miembros de una determinada organización las direccionan.

Parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, y si los estrategas o los individuos encargados de elaborarlas no tienen bien en claro qué es lo que se desea realmente, de seguro todo lo que haga será un gran fracaso. (Contreras, 2013, p.157).

Sin duda alguna, con respecto a lo anterior, el principio fundamental para asegurar la buena marcha de una organización es la toma de decisiones de cada uno de los miembros a su interior, por lo que estos logran y comparten por su puesto objetivos comunes para alcanzar las metas planteadas, y por lo tanto se valen de la operatividad y funcionalidad de las estrategias. Pérez, 2009 (Como lo cita Meléndez y Páez, 2013), describe a la estrategia como una regla que permite tomar y adoptar decisiones al interior de la organización, (p.4).

Es importante resaltar, desde luego, que tan importante resulta la planificación para lograr el desempeño de una organización, así como la realización de los ajustes dentro de este proceso.

Grant, 2009 (citado por Orozco, Chavarro y Rivera, 2007), demuestra que no es disyuntiva la planeación de largo plazo con el ajuste estratégico. Describe cómo las grandes corporaciones continúan trabajando sobre planes de largo plazo, como prescribe la literatura clásica en estrategia, pero han cambiado sustancialmente sus formas y estructuras para desarrollar el proceso estratégico y lograr un mejor desempeño.

No obstante, Grant (2003) asegura que aún es poco lo que sabemos empíricamente del proceso estratégico real en las organizaciones, de la incidencia de los tiempos de turbulencia y de cómo opera el conocimiento como recurso esencial para crear y sostener una ventaja competitiva.

En resumen, se puede decir que una estrategia es el conjunto de actividades o acciones que aseguran la planificación, desarrollo, dirección y control de una

organización, donde cada uno de sus miembros asume responsablemente los objetivos comunes para alcanzar las metas propuestas.

1.2. Vocabulario relativo a la estrategia

Si bien es cierto, que se entiende a estrategia como un plan de actividades para el logro de objetivos y metas organizacionales. Es necesario entender del mismo modo, que estos cambios se promueven con respecto a su entorno y que crecen a partir de sus diversos recursos y aspectos. Es importante, asimismo conocer algunos elementos o términos que tienen relación con estrategia, las mismas que aseguran tales logros institucionales.

En relación a estos logros Johnson, Scholes y Whittington (2006) dan a conocer los siguientes términos relativos a estrategias:

- **Una misión:** Es una expresión general del fin global de la organización que, en principio deberían estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización. A veces se plantea con la pregunta, aparentemente sencilla, pero desafiante a la vez: ¿En qué negocio estamos?
- **Visión o intención estratégica:** Es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización.
- **Meta:** Suele significar un fin general acorde con la misión. Puede ser de naturaleza cuantitativa.
- **Objetivos:** Son cuantificables, o que al menos se trate de un fin más preciso acorde con la meta.
- **La capacidad estratégica:** se ocupa de los recursos y competencias que puede utilizar la organización para ofrecer valor a sus consumidores o clientes. Los recursos únicos y las competencias nucleares son la base sobre la que la organización logra la ventaja estratégica y se diferencia de los competidores.

- **Concepto de estrategia:** Se trata de dirección a largo plazo de organización.
- **Arquitectura estratégica:** Combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia.
- **Control:** El control de las acciones emprendidas para lograr efectividad de las estrategias y acciones y para modificar las estrategias y/o acciones si es necesario.
- **Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- **Programas:** Ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. (pp. 12, 13,14).

1.3. Etapas de una estrategia

En estrategias, organización y negocios capítulo 1 descargado en <https://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>, asegura la existencia de 3 etapas:

Etapas 1: Formular la Misión: consiste en establecerla dirección y el enfoque, bajo el cual se tomarán las decisiones estratégicas. Por lo general, una misión bien definida consta del establecimiento del rubro(negocio) de la organización, su visión, metas a grandes rasgos, y enuncia los principales valores filosóficos que respaldan su actuar.

Etapas 2: Análisis del Entorno: Una vez claro el objetivo que la organización desea alcanzar, viene una siguiente etapa de análisis tanto interno a la empresa organización (para determinar las fortalezas y debilidades), como externo (para hallar las amenazas y oportunidades del medio).

Etapas 3: Análisis de FODA: Una vez realizado el Análisis Interno y Externo, corresponde la generación de alternativas estratégicas. Dadas las Fortalezas y Debilidades internas de la compañía [organización], junto con sus Oportunidades y

amenazas externas, lo cual se denomina Análisis de FODA. Es decir, complementar los resultados de los dos análisis anteriores, puesto que las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno están interrelacionados.

1.4. Criterios para evaluar una estrategia

Es importante evaluar las estrategias utilizadas en la organización. Es necesario para que la organización tenga éxitos, tener claros los objetivos, metas viables, estrategias que generen dinamismo, iniciativa en sus miembros. Asimismo, mayor éxito con menos recursos.

Por tanto, para evaluarlas, algunos investigadores establecieron algunos criterios.

Objetivos claros y decisivos: No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, los logros de esas metas deben asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.

Conservar la iniciativa: Una posición reactiva prolongada genera cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.

Concentración: Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades que los competidores).

Flexibilidad: El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permite mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa ventaja.

Liderazgo coordinado y comprometido: Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coinciden con las

necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromiso, no solo de aceptación.

Sorpresa: La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto a la correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar el éxito fuera de toda proporción en cuanto a todas a las energías utilizadas, y puede cambiar de manera decisivas posiciones estratégicas.

Seguridad: Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa si desarrolla la logística imprescindible.

1.5. Modelos de estrategias

Las organizaciones para mejorar las operaciones y cumplir sus objetivos precisamente requieren de modelos de estrategias, los que constituyen un plan estratégico para mejorar un proceso, teniendo en cuenta sus objetivos institucionales, de tal manera lograr la mejor producción a nivel de organización y alcanzar las metas propuestas.

En relación a los modelos de estrategia Whittington, 2001, (citado por Ramón, 2008) para llegar a una estrategia exitosa estableció un modelo donde se pueden agrupar en cuatro grupos genéricos:

El primer enfoque corresponde a un grupo clásico, sustentado en los métodos racionales de planeación, donde el éxito se alcance teniendo en cuenta el asertividad de la toma de decisiones, a partir de un análisis previamente elaborado.

En el segundo grupo corresponde al enfoque evolucionista, donde la empresa [organización] no es capaz de generar sus propias estrategias, siempre dependen del entorno y no de la capacidad de la misma organización. Siendo el mercado o contexto

la que define la estrategia. Por tanto, el directivo no elige las estrategias, sino que las decisiones están en función a las competencias de mercado.

En el enfoque procesualista, la estrategia se define de acuerdo a como va aprendiendo los miembros de la organización, a su compromiso y a su adopción.

El cuarto grupo corresponde al enfoque sistémico, centrándose desde luego al contexto cultural, teniendo en cuenta a que no todas las culturas tienen los mismos criterios de éxitos, (p. 12).

1.6. Tipos de estrategias.

El tipo de estrategia apunta a la toma de decisiones por parte del líder de una organización. Por tanto, se han identificado algunas tipologías que esclarecen el panorama de nuestra investigación.

Mintzber (1973) (como se citó en Meléndez y Páez, 2013, pp.36-37). Sugiere que toda la organización demanda de la formulación de estrategias, entendidas, estas, como un patrón de flujo, en la toma de decisiones, donde surgen tres modos: Emprendedora, planeada y adaptativa.

La estrategia emprendedora se caracteriza por tener la organización un líder fuerte, con poder y con carisma; en la que este líder toma grandes decisiones, audaces y arriesgadas. Mediante esta estrategia de innovación se promueve la búsqueda activa de nuevas oportunidades. Por tanto, esta estrategia gira entorno a un individuo, el que posee un plan personalizado, cuyo objetivo es el éxito ante todo pronóstico.

Por otro lado, la estrategia planeada según Mintzber se caracteriza por ser una estrategia intencionada que realiza el análisis formal. Se utiliza para planificar estrategias explícitas integradas para el futuro de la organización. La planificación es un proceso que se hace antes de tomar acción e implican un conjunto de decisiones, donde la responsabilidad recae del analista, donde planifica de manera integral, a

través de la utilización de técnicas en la que hace uso de elementos que le permiten alcanzar los objetivos de la organización.

La adaptabilidad opera en respuesta a la inconsistencia del ambiente. Las decisiones que se tomen son correctivas de acuerdo a las características a la naturaleza de la organización. Por tanto, se actúa con la finalidad de solucionar los problemas de acuerdo a su entorno.

De igual manera, la efectividad de la organización depende de la perspectiva de su líder, de su directivo; tomando sus decisiones y adecuando sus estrategias de acuerdo a su contexto.

Miles y Snow (1978) (citado del igualmente por Meléndez y Páez, 2013, pp.37-38) plantean que la efectividad de una organización depende de la percepción de sus directivos y de las decisiones adoptadas ante tres tipos de problemas del entorno. Por lo que presentan una tipología de estrategias de adaptación que tiene que ver con los mecanismos distintivos que desarrollan las organizaciones en el proceso de adaptarse a su contexto: defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva.

La primera estrategia es la defensiva, la cual se utiliza en empresas con un estrecho campo de producto-mercado, además son expertas en un área determinada, que no buscan nuevas oportunidades fuera de su negocio, hacen pocos ajustes en la tecnología, la estructura o en los métodos de operación y dedican la mayor parte de su atención a mejorar la eficiencia.

La segunda estrategia planteada es la prospectiva, la cual se utiliza en empresas que buscan continuamente nuevas oportunidades y experimentan con tendencias emergentes, son creadoras de cambios e incertidumbres en su industria, y su obsesión por la innovación las hace no del todo eficiente.

La tercera estrategia planteada es la analizadora, la cual se utiliza en empresas que operan en dos tipos de dominio producto-mercado, el estable y el cambiante, en

los entornos estables, las organizaciones operan rutinariamente y eficientemente a través de estructuras y procesos formalizados, en entornos turbulentos la dirección vigila estrechamente a los competidores para adaptar rápidamente las ideas que parezcan más prometedoras.

La cuarta estrategia es la reactiva, la cual se utiliza en empresas donde la alta dirección percibe frecuentemente el cambio y la incertidumbre en su entorno, pero son incapaces de responder eficazmente, carecen de una relación consiente de estrategia-estructura, únicamente hacen algún tipo de ajuste por las precisiones del entorno.

Son múltiples los tipos de estrategias organizacionales, y se promueven de acuerdo al tipo de organización, las mismas que se constituyen en modelos para determinar los planes, acciones y los propósitos. Razón a ello tiende a movilizar objetivos específicos, misión y visión de la organización. De igual manera realizar ajustes y toma de decisiones oportunas.

Riquelme (2018) toma en cuenta tres tipos de estrategias organizacionales:

- **Estrategia corporativa:** La misma que involucra las decisiones cuyo alcance es general y se lleva a toda la empresa [Organización], estas estrategias se concentran habitualmente en la alta dirección y tienen como principal finalidad establecer y conservar un equilibrio en la cartera de negocios [Calidad educativa].
- Se establece la misión, visión y políticas frecuentes para el progreso de la empresa.

Concibe la empresa [Organización] como un todo, determina los negocios donde la organización quiere participar, en relación a elementos de como la ventaja competitiva, el alcance y la asignación de recursos.

- **Estrategia competitiva:** Comprende las decisiones propias para cada unidad de negocio, tiene como finalidad crear y ayudar a que se dé un posicionamiento en el mercado por encima de la competencia.

- Sus principales funciones son establecer un enfoque competitivo, tomar medidas y acciones de expansión, defensa y ataque frente a la competencia.
- **Estrategia funcional:** Es la estrategia clasificada para cada unidad de negocios, tiene como finalidad proporcionar un soporte operativo para cada una de las áreas de la empresa.

Cada una de las estrategias responde al tipo de organización que se desea promover, respondiendo a las demandas, necesidades y expectativas del contexto o comunidad, esto en relación con las comunidades educativas. Del mismo modo, algunas estrategias están orientadas a la toma de decisiones por cada uno de sus miembros, direccionadas desde el nivel más alto de jerarquía, teniendo en cuenta su misión y visión institucional. Otras, se muestran con el propósito de competencia frente a otra, por lo que deben direccionar sus recursos, elementos, etc. para liderar en el contexto. Igualmente existen estrategias que se miden por el nivel de productividad dentro y de cada una de sus unidades.

En las organizaciones educativas, las estrategias se movilizan básicamente a la mejora de los aprendizajes, donde se promueve la participación activa de los, estudiantes, docentes, administrativos y de los demás miembros de la comunidad educativa.

Además de la mejora de los aprendizajes como cambio sustancial en las organizaciones educativas, es importante fortalecer sus capacidades que permitan solucionar sus propios problemas. En mención a estos fines es imprescindible empoderar a las organizaciones educativas de estrategias activas, flexibles, abiertas y dinámicas que respondan a las necesidades, intereses y propósitos y actúen de manera autónoma. En referencia a estos principios el Ministerio de Educación (MINEDU), refiere en el artículo 52 del reglamento de la Ley General de Educación 28044 La Institución Educativa tiene autonomía pedagógica, institucional y administrativa en el marco de las políticas y normas nacionales, regionales y locales. Es, por tanto, importante la selección de estrategia para tales fines.

Bolívar, 1999 (Como se citó en Cabrero, 2018) afirma:

Que las innovaciones tienen que partir del centro y no desde fuera, que cada escuela es única y los cambios no funcionan igual en todas, cada una tiene una cultura propia. Para que una mejora incida positivamente en el aprendizaje de los alumnos, tiene que afectar a todos los niveles del centro escolar, al centro como organización, al desarrollo del profesorado y al del currículum.

Bajo esta conceptualización, es lógico pensar que las escuelas como organizaciones educativas deben promover estrategias que movilicen competencias y capacidades internas. Cabrero (2018) en referencia a las estrategias planteadas por Bolívar para estos objetivos, afirma que es importante:

- Desarrollo organizativo (DO), definido por distintos autores, para Bolívar tiene como objetivo permitir utilizar todo el potencial de recursos humanos de una organización para alcanzar los fines determinados mediante la colaboración conjunta. Analiza las capacidades, las fases y las técnicas de esta estrategia.
- La Revisión Basada en la Escuela (RBE), analiza los procesos internos de revisión y desarrollo, esta estrategia forma parte del Movimiento de Mejora de la Escuela y pretende, mediante un autodiagnóstico del centro escolar, promover la estrategia necesaria para mejorar y su institucionalización posterior. Todos los miembros del centro estarían implicados, con este tipo de estrategia, un centro integraría una forma de actuar y su aplicación a otros campos del currículum, así se desarrolla la capacidad de la organización para solucionar problemas, no sólo en el presente sino en el futuro.
- Modelo de autorrevisión institucional como formación/ innovación centrada en la escuela, recoge ideas del DO y de RBE. Plantea como fin último que los centros hagan un desarrollo curricular de acuerdo con sus propias necesidades y para ello el profesorado se forma en el propio centro, es decir se plantea el centro como tarea colectiva, esto requiere, según Bolívar, un compromiso ético y

político del profesorado y de la comunidad educativa por una regeneración educativa y cambio social.

- Aprendizaje Organizativo (AO), organización que aprende. La escuela no es generadora de aprendizaje sólo para los alumnos, también lo es para todos los que trabajan en ella. Describe el planteamiento de Sengue (1992, 179), Las organizaciones no sólo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje institucional, pero no hay aprendizaje institucional sin aprendizaje individual.

El aprendizaje de la organización se hace a través de la interacción de los individuos que la integran.

Bolívar nos dice que una organización que aprende es aquella que tiene una competencia nueva que le capacita para procesar la información nueva, corregir errores y resolver creativamente sus problemas. (PDF) Cómo mejorar los centros educativos. Available from: https://www.researchgate.net/publication/44826236_Como_mejorar_los_centros_educativos [accessed Dec 18 2018].

Es evidente entonces, que una institución educativa se enfoque en una de ellas teniendo en cuenta sus propósitos.

1.7. Estrategias que fortalecen el nuevo modelo de la gestión escolar en las instituciones educativas según el MINEDU

Los nuevos modelos en gestión escolar se movilizan, teniendo un fin esencial: el de asegurar aprendizajes de calidad en los estudiantes. Así como lograr su desarrollo integral de sus capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y valores. MINEDU (2007) en el Proyecto Educativo Nacional 2021, afirma que las Instituciones autónomas y organizadas que gestionan y aplican prácticas pedagógicas donde todos aprenden con éxito, de manera crítica, creativa y orientada a propiciar una convivencia

grata, libre de discriminación e imposición cultural. Sin embargo, para lograr este propósito requiere de la responsabilidad de las instituciones educativas donde cada uno de sus miembros: docentes, padres de familia y comunidad sean partícipes a estos fines. Lograr esta nueva escuela requiere de estrategias dinámicas y activas.

Minedu (2013) en Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas, establecen aspectos pedagógicos a monitorear y asegurar durante el año escolar, propone las siguientes:

- Condiciones para el aprendizajes Buen inicio: Teniendo en cuenta Matrícula oportuna, condiciones físicas adecuadas: ventilación, iluminación, higiene, seguridad; organización pedagógica de los espacios: materiales, sectores y ambientación; identificación de oportunidades de aprendizaje: festividades y actividades agrícolas(calendario comunal), personajes, espacios y trabajo articulado con la familia; estrategias para asegurar las transiciones entre niveles; Estrategias para un trato amable para los estudiantes.
- Jornadas de Reflexión y Plan de Mejora: involucra los factores que influyen en el logro de los aprendizajes: Conocimiento de los estudiantes (quiénes son, qué saben, qué les interesa), expectativas claras de aprendizaje y rutas para lograrlo, uso de materiales, uso efectivo del tiempo; definición de metas de aprendizaje por aula; estrategias para que ningún estudiante se quede atrás; presentación del Plan de Mejora del aprendizaje a la familia y Comunidad.
- Implementación de las Rutas de Aprendizaje: constituyen estrategias para apoyar a los docentes en implementación de las rutas de aprendizaje: Talleres, Jornadas pedagógicas, Uso del Portal Perú Educa; monitoreo y asesoramiento en el uso de los materiales y recursos disponibles en el aula.
- Día del logro: Implementa estrategias como el Primer Día del logro: Presentación de avances en las metas propuestas; Segundo Día del Logro: Evidencias del logro alcanzado. (P.12).

Como se evidencia que todo gira en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El primer aspecto consiste en la preparación de los espacios de aprendizaje, implementación material, recursos, lograr la convivencia entre los estudiantes; pero sobre todo lograr su participación en el proceso educativo; el segundo, está referido a la misión y visión, el cómo asegurar se permanencia en la escuela. En tanto, imposible lograr estas metas sin la participación activa de los docentes, para ello es necesaria una actualización permanente y promover estrategias que aseguren la mejora de su práctica. Por último, es importante asegurarse sobre los logros obtenidos donde ponga en evidencia las competencias, capacidades alcanzadas.

Desde luego, requiere una Institución Educativa orientada asumir un liderazgo con estrategias viables y pertinentes para tales fines. El Minedu (2013) en Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas (p.13), propone dos estrategias básicas:

- Monitoreo y acompañamiento: entendida como el proceso de recojo y análisis de información del proceso pedagógico desencadenados en el aula y la institución educativa.
- El Asesoramiento: Proceso de acompañamiento docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido.

Asimismo, para el éxito de estas dos estrategias es importante tener en cuenta las siguientes:

- Visita de aula.
- Observación entre pares.
- Círculos de aprendizaje
- Jornadas de autoformación docente.
- Promover las aulas abiertas

De igual manera, habría que considerar aquellas estrategias que te permites mostrar los avances de los diversos aprendizajes en todas las áreas curriculares, las mismas que te permitan a nivel institucional hacer una reflexión con el objetivo de hacer ajustes sobre las limitaciones encontradas y fortalecer las capacidades que permitan lograr las competencias, que promuevan el logro de los estudiantes. Una de ellas sería citar el Día del Logro. El Minedu (2013) en Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas lo define como Es una celebración pública que permite mostrar a la comunidad educativa los resultados de aprendizaje de los estudiantes, (p.70).

Es importante de igual manera promover el análisis, la autoevaluación de los aprendizajes, ello es posible mediante la jornada de reflexión. Para ello el MINEDU, en participación de los padres de familia en los compromisos de la gestión escolar nos afirma que es una actividad pedagógica de análisis, autoevaluación y reflexión que realiza la IE sobre los resultados de aprendizaje, liderada por el equipo directivo con la participación de docentes, estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad, (p. 2). Desde luego, como se muestra se suman la participación de otros actores educativos como la participación de los padres de familia y los representantes de la comunidad con el objetivo de obtener logros significativos en los aprendizajes.

Es evidentes, deducir que estas estrategias tienen por objetivo promover la mejora de la dimensión pedagógica, la misma que está en relación con la administrativa y social, queda desde luego hacer mención a las acciones que a promuevan tales dimensiones para los propósitos planteados.

CAPÍTULO II

GESTIÓN INSTITUCIONAL

2.1. Gestión educativa

Es importante ir deslindando ciertos conceptos, en torno al tema. Así se entiende por gestión al conjunto de acciones que articulan los miembros de una organización para materializar los fines deseados. Hay quienes la entienden como una capacidad de interacción entre sus miembros para el logro o concreción de un proyecto. Peter Drucker (como lo citó Vereau y Cojal, pp. 17-18) Gestión como proceso de dar conocimiento para que el conocimiento ya existente produzca los resultados deseado, o Gestión como la capacidad de generar y mantener la comunicación como soporte de la actuación humana”. Vale decir, que la gestión está centrada en actores y las relaciones intrínsecas dentro de una organización y en relación con el entorno.

Hay quienes la entienden como un conjunto de fuerzas para lograr los fines deseados, pero para ello resulta ser un proceso permanente de aprendizaje entre sus miembros. Arie de Geus (citado igualmente por Vereau y Cojal, p. 17), afirma la Gestión como proceso de aprendizaje.

En tanto, Gestión educativa de acuerdo a lo anterior se entiende como un sistema, donde los miembros de una organización educativa toman decisiones de manera colectiva para transformarla y resolver sus propios problemas. Bajo esa perspectiva Vereau y Cojal (s.f) la definen como: Disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas, en la consecución de los propósitos institucionales (p. 17). Teniendo en cuenta esta concepción, entonces es claramente entender que para alcanzar el propósito en una organización educativa resulta del compromiso de todos y de cada uno de sus actores, es decir del personal directivo, docente, administrativo, estudiantes padres de familia y comunidad.

El Consejo Intersectorial de la Educación Peruana (CIEP) afirma que Gestión, es entendida como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, en esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Según MINEDU (en la Ley General de Educación N° 28044) define el concepto de gestión como:

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada. (p. 25).

Es de entender, entonces, que las organizaciones educativas como instituciones autónomas para asegurar sus propósitos es mediante un tipo de gestión donde se logre la participación de cada uno de sus actores.

2.2. Autonomía de la gestión

La autonomía es entendida como la capacidad de una persona u organización de tomar decisiones de acuerdo a las normas o reglas; concepto que guarda relación con nuestro tema de investigación. A nivel de la gestión educativa, la autonomía está referida al autorreflexión donde los miembros tienen libertad para actuar articulando diversas dimensiones tanto pedagógicas, administrativas, sociales, etc. Así como haciendo uso de recursos para logra determinados propósitos.

La CIEP, afirma que Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes para

las necesidades de los estudiantes y para los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro, es necesario consultar las necesidades del entorno.

2.3. Objetivos de gestión

La mejora de servicio de una organización está en relación a sus objetivos, es a partir de ellos donde se impulsará a tomar decisiones concretas y alcanzables. En tanto La ley General de Educación N° 28044 establece los siguientes objetivos de gestión:

- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiaridad, solidaridad, complementariedad y concurrencia
- c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa.
- e) Desarrollar liderazgos democráticos.
- f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para fortalecer la transferencia y el libre acceso a la información.

2.4. Modelos de Gestión

Toda organización tiene sus objetivos específicos el de ofrecer un producto, en el caso de las instituciones educativas brindar un servicio de calidad de acuerdo a

los intereses, necesidades de los educandos, que respondan a su contexto. Por tal razón, es inevitable que la organización educativa se movilice bajo los principios y fines de un modelo de gestión de vanguardia y se desarrolle y actúe favorablemente a esas demandas, que tenga en cuenta los procesos de aprendizaje, los ritmos, los estilos, las capacidades y destrezas de cada uno de los estudiantes. Del mismo modo como el sistema tenga en cuenta los procesos de planificación, organización y control y brindar de tal manera los mejores servicios.

Juan Casassus (1999) estableció los principales modelos de Gestión:

- Modelo Normativo (50 -60): Tiene en cuenta los planes nacionales de desarrollo y se utilizan técnicas de programación de mediano plazo. La planificación estaba orientada al crecimiento cuantitativo del sistema, donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente.
- Modelo Prospectivo (60-70): Se empezó a introducir elementos futuros en la planificación y consecuentemente en la gestión. Es este periodo se intentaron reformas profundas y masivas. Las organizaciones tienen en cuenta la microplanificación, mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones. Se empieza a introducir elementos cualitativos como por ejemplo, los resultados de investigación.
- Modelo Estratégico (70-80): Estuvo orientado a comparar posturas, modelos, estrategias y resultados. En definitiva, la posibilidad de identificar soluciones, alternativas a problemas educativos. Desde el punto de vista metodológico predomina el criterio del análisis costo – beneficio en toma de decisiones sobre opciones y proyectos alternativos.
- Modelo estratégico Situacional (mediados de los 80): En términos teóricos, a la planificación estratégica se le agrega el tema “situacional” o de viabilidad de las políticas. Es decir, se traduce en la descentralización en la planificación y gestión de acciones.
- Modelo de la Calidad Total (90): Existe una preocupación “por la calidad”. Se instala el tema de la calidad y la preocupación por el resultado de proceso educativo. Es decir, exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades.

- Modelo de Reingeniería (mediado de los 90): consiste en revisar y rediseñar el proceso para alcanzar las mejoras en la organización.
- Modelo Comunicacional (actual): Mira a la organización desde las relaciones lingüísticas, es decir una mirada que permite percibir a las organizaciones como redes comunicacionales. Es decir, este modelo está Orientado por el manejo de los actos del habla.

Casassus (1994) [Gestión y Educación] descargado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5C01.gestionyeducacion.pdf>.
12-23-2018

Además, el mismo autor agrega un último enfoque ligado a la disposición de los miembros para actuar en la organización:

- La gestión basada en las emociones: El último enfoque es el que pone el acento en la dimensión emocional. Ésta no es sólo una dimensión más, sino el soporte de todo lo anterior. Por lo tanto, para gestionar de manera eficaz, es necesario comprender cómo funciona el mundo emocional, tanto el del gestor como el de las personas que participan en la organización (...). En esta perspectiva se reconoce que las emociones son el impulso para actuar. (109)

2.5. Enfoque de gestión escolar

Los siguientes enfoques tienden a dinamizar a las instituciones educativas para brindar el mejor servicio en función al logro de los aprendizajes, teniendo en cuenta sus características y necesidades.

El MINEDU (2016) en el texto del módulo 2, Planificación propone los siguientes enfoques de gestión escolar.

a. Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico

En este enfoque el liderazgo se ve como una práctica distribuida en el conjunto de la organización y no como algo exclusivo de los líderes formales. Por lo tanto, se observa como un rasgo esencial de una escuela que centraliza los aprendizajes, o como tarea de responsabilidad común.

El director o equipo directivo, asumen un liderazgo pedagógico centrado en la tarea de establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo), desarrollar al personal, rediseñar la organización y gestionar los programas de enseñanza aprendizaje. Pero también, se trata de instituir una cultura escolar que necesita promover la convivencia democrática y un nuevo pacto de involucramiento con las familias y la comunidad.

b. Enfoque de gestión participativa.

Según Lorena, 2006 (Como citó el MINEDU, en el texto del módulo 2, Planificación propone los siguientes enfoques de gestión escolar) afirma, que este enfoque comprende un conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, personal docente, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

c. Enfoque transformacional

Según Consejo Intersectorial de la Educación Peruana (CIEP), Módulo Investigación Educativa y Gestión Educativa, asegura que el modelo de liderazgo directivo transformacional es concebido hoy como el modelo de liderazgo de futuro, que posibilita dirigir organizaciones que aprendan, que cambien y que se adapten permanentemente, haciendo frente a las nuevas tecnologías y a las

necesidades y expectativas de las comunidades y participantes activos del servicio educativo.

Agudo (2001) (citado por la CIEP) sostiene que el liderazgo transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiende como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

d. Enfoque de gestión basado en procesos

Este enfoque se basa en la identificación, selección y documentación de procesos que generan valor en cada etapa y la mejora continua de los procedimientos, con el objetivo de contar con modelos de funcionamiento eficaces que brindan servicios de calidad. De este modo, en las entidades públicas la gestión por procesos busca lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos y las ciudadanas.

2.6. Áreas de desempeño laboral según las funciones de la gestión

Es importante que en la mejora del servicio en la escuela corresponda a todos, desde los niveles superiores, desde las autoridades locales, aquellos que ejerzan la función de acompañamiento, mentoría, docentes dedicados a la investigación educativa y que descansen en quienes que asuman directamente el compromiso y el reto de ofrecer una educación de calidad en los estudiantes, teniendo cada uno de ellos, funciones específicas. Por tanto, en relación a este propósito la ley de Reforma Magisterial N° 29944, artículo 12(2011), (Citada por DÍAZ, 2016, p. 22) establece cuatro (4) áreas de desempeño laboral, para el ejercicio de cargos y funciones de los profesores:

- a) **Gestión pedagógica:** Comprende tanto a los profesores que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares complementarias al interior de la institución educativa y en la comunidad, como a los que desempeñan cargos

jerárquicos en orientación y consejería estudiantil, jefatura, asesoría, formación entre pares, coordinación de programas no escolarizados de educación inicial y coordinación académica en las áreas de formación establecidas en el plan curricular.

- b) **Gestión institucional:** Comprende a los profesores en ejercicio de los cargos de Director de Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Director o Jefe de Gestión Pedagógica, Especialista en Educación de las diferentes instancias de gestión educativa descentralizada, director y Subdirector de institución educativa.

- c) **Formación docente:** Comprende a los profesores que realizan funciones de acompañamiento pedagógico, de mentoría a profesores nuevos, de coordinador y/o especialista en programas de capacitación, actualización y especialización de profesores al servicio del Estado, en el marco del Programa de Formación y Capacitación Permanente.

- d) **Innovación e investigación:** Comprende a los profesores que realizan funciones de diseño, implementación y evaluación de proyectos de innovación pedagógica e investigación educativa, estudios y análisis sistemático de la pedagogía y proyectos pedagógicos, científicos y tecnológicos.

2.7. Instrumentos de la Gestión Educativa

El propósito principal de las instituciones educativas es promover el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes. Para tal fin, se requiere la participación activa de sus principales actores donde unan esfuerzos y tracen objetivos institucionales. Para ello requieren, las instituciones como organizaciones de la planificación de acciones y estrategias que contribuya a su mejora organización y funcionamiento.

Existen documentos indispensables de planificación para lograr una gestión eficaz en las instituciones educativas:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es una herramienta de planificación a mediano plazo (tres a cinco años) que orienta las prácticas de gestión de la IE para el logro de aprendizaje de los estudiantes. Resulta de un ejercicio de reflexión y sus objetivos se concretan anualmente a través de la implementación del PAT.

- Plan Anual de Trabajo (PAT)

El PAT es una herramienta de planificación de corto plazo, que guía la gestión de la IE durante el año escolar. El PAT se articula con el PEI, concretando sus objetivos estratégicos y estableciendo actividades, responsable, plazos y otros.

- Proyecto Curricular Institucional (PCI)

El PCI es la herramienta de gestión curricular de mediano plazo, orienta los procesos pedagógicos de la IE y se articula con el PEI.

(MINEDU, 2016 Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017 en instituciones educativas y programas educativos en la educación básica, pp. 13-14).

2.8. Compromisos de gestión

Para lograr las metas institucionales se debe seguir un norte, es decir acciones que orienten la gestión escolar. A ello apuntan los compromisos de gestión, a la consolidación de las prácticas donde cada uno de los miembros asuma responsabilidades al logro de la mejora de la calidad de los aprendizajes en la institución educativa.

Por tanto, se han establecido cinco compromisos:

1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.
2. Retención anual de estudiantes en la IE.
3. Cumplimiento de la calendarización planificada de la IE
4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.
5. Gestión de la convivencia escolar en la IE.

CONCLUSIONES

PRIMERO: Durante la búsqueda bibliográfica, nos da a conocer que las estrategias están enfocadas a las acciones o capacidades que permiten tomar decisiones para lograr objetivos comunes y pueda una organización alcanzar sus metas en los plazos propuestos.

SEGUNDO: Por tanto, Gestión Educativa se entiende como un sistema, donde los miembros de una organización educativa toman decisiones de manera colectiva para transformarla y resolver sus propios problemas.

TERCERO: Que la mejora del servicio educativo en una escuela está en relación con el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes. Por tanto, para su progreso requiere de la planificación, organización, evaluación y control de los procesos de gestión.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que durante una búsqueda bibliográfica nos dice que estas estrategias se enfocan en acciones o capacidades permitidas.
- Se sugiere tomar decisiones para lograr un objetivo común que la organización puede lograr dentro del marco de tiempo propuesto.

REFERENCIAS CITADAS

- Bolívar a. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Editorial Síntesis. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/44826236_Como_mejorar_los_centros_educativos
- Cabrero (2018) *Cómo mejorar los centros educativos*, descargado de https://www.researchgate.net/publication/44826236_Como_mejorar_los_centros_educativos 12-20-2018
- Cassasus, Juan (1994). *Gestión y Educación*. Recuperado de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5C01.gestion_yeducacion.pdf
- *La gestión educativa en América Latina: Problemas y paradigmas*. Recuperado de http://www.micentroeducativo.pe/2014/docente/fileproject/file_docentes/91_77e3a9.pdf
- Castellanos Narciso, J., Y Mauricio A. C. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional*. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol11no3/3-narciso.pdf>
- CONSEJO INTERSECTORIAL DE LA EDUCACIÓN PERUANA. *Investigación Educativa y Gestión Educativa*
- Contreras Sierra, Emigdio Rafael (2013). Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/646/64629832007/>
- [Cómo mejorar los centros educativos]*. Available from: https://www.researchgate.net/publication/44826236_Como_mejorar_los_centros_educativos [accessed Dec 18 2018].

[Desarrollo de estrategias competitivas], descargado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/riveros_1_mc/capitulo2.pdf, 12,22,2018.

Díaz Vásquez, Selva Libertad (2016). “Calidad de la Gestión Educativa en el marco del Proceso de la Acreditación, en las Instituciones Educativas Estatales Nivel Secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016” (Tesis de maestría)

[Estrategias de marketing], Recuperado de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/5269_38.pdf

[ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y NEGOCIOS] Recuperado de <https://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/assignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>

Johnson G., Scholes K., & Whittington R (2008). Dirección Estratégica. Madrid, Ed, Pearson. Recuperado de <http://estrategiasca.com/DIRESCAP1.pdf>

Meléndez Martínez Luz Yarima, Páez Moreno Clara Aurora (2013). “Estrategia organizacional y su relación con la adopción de prácticas saludables”. Bogotá D.C (Proyecto de maestría)

Liderazgo y Mercadeo (s.f). Estrategia descargado de <https://www.coursehero.com/file/30774262/ESTRATEGIApdf/>

[Marco Teórico sobre Planificación estratégica] (s.f), descargado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_1_r/capitulo2.pdf

MINEDU. Ley General de Educación N° 28044. Lima: MED. pp. 184.

MINEDU (2007). Proyecto Educativo Nacional al 2021.

MINEDU (2013). Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima: Gráfica Navarrete. Pág 79

MINEDU (2016). Módulo 2, Planificación Escolar. Lima: Ricod del Perú S.A.C. Pp. 83

MINEDU (2017). Orientaciones para el diálogo reflexivo en el proceso de Acompañamiento Pedagógico. Lima Ilustra Consultores. Pág 15

MINEDU. Norma y orientaciones para el desarrollo de año escolar 2017 en instituciones educativas y programas de la educación básica. - Ed. MV FENIX. Lima – Perú. Pág 61.

MINEDU (2017), Las Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017, descargado de <http://www.minedu.gob.pe/agenda/pdf/participacion-de-los-padres-de-familia.pdf>.

Orozco Castro, L. A., Chavarro-Bohórquez, D. A., y Rivera Rodríguez, H. A (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional descargado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485003>

Riquelme (2018) Estrategia Organizacional, descargado de <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional-definicion-y-etapas/#>

Vereau, Walter Marcelo y Cojal Loli, Bernardo (s.f). Gestión Educativa. Chiclayo, Perú. Fondo Editorial FACHSE.

Estrategias organizacionales en la gestión escolar


INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	ugelantaparaelmundo.blogspot.com Fuente de Internet	2%
2	ugelcajamarca.gob.pe Fuente de Internet	2%
3	somosadministradores.wordpress.com Fuente de Internet	2%
4	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	www.slideshare.net Fuente de Internet	2%
6	pt.scribd.com Fuente de Internet	1%
7	documentop.com Fuente de Internet	1%
8	www.sabernet.cl Fuente de Internet	1%
9	www.studocu.com Fuente de Internet	1%

10	filadd.com Fuente de Internet	1 %
11	repositorio.untumbes.edu.pe:8080 Fuente de Internet	1 %
12	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	1 %
13	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1 %
14	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	1 %
15	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
16	doczz.es Fuente de Internet	1 %
17	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1 %
18	1library.co Fuente de Internet	<1 %
19	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

22	www.edugestores.pe Fuente de Internet	<1 %
23	www.scielo.org.co Fuente de Internet	<1 %
24	noticia.educacionenred.pe Fuente de Internet	<1 %
25	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
26	doku.pub Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.pedagogica.edu.co Fuente de Internet	<1 %
28	educandodesdeelinicio.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo del estudiante	<1 %
30	teresaojedasanchez.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
31	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	<1 %
32	cronosegb.blogspot.com Fuente de Internet	 <1 %
33	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	

		<1 %
34	www.cambridge.org Fuente de Internet	<1 %
35	archive.org Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.uniagustiniana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
37	www.sgp.gov.ar Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía Activo



Dr. Segundo Oswaldo Albarqueque Silva
Asesor