

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN ESCOLAR DE LA RED EDUCATIVA “EL PARCO” DEL
DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES, SAN IGNACIO, CAJAMARCA,
AÑO 2019**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

IVETH LUDEÑA QUINDE

Asesor:

Dr. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN


Cajamarca, Perú

2024

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Iveth Ludeña Quinde
DNI: 43759378
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Gestión de la Educación
2. Asesor: Dr. Juan Francisco García Seclen
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa "El Parco" del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019
6. Fecha de evaluación: **13/01/2025**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **18%**
9. Código Documento: 3117:420603778
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **14/01/2025**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 Dr. Juan Francisco García Seclen DNI: 41369982

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT @ 2024 by
IVETH LUDEÑA QUINDE
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca

LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 15:00 horas, del día 27 de noviembre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela – Filial Jaén de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR**, **Dra. LETICIA NOEMÍ ZAVALETA GONZÁLES**, **Dra. IRMA AGUSTINA MOSTACERO CASTILLO**, y en calidad de Asesor el **Dr. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA RED EDUCATIVA “EL PARCO” DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES, SAN IGNACIO, CAJAMARCA, AÑO 2019”**, presentada por la **Bachiller en Educación IVETH LUDEÑA QUINDE**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobar con la calificación de buena (16) la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Educación IVETH LUDEÑA QUINDE**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 16:50 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Juan Francisco García Seclén
Asesor

.....
Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar
Jurado Evaluador

.....
Dra. Leticia Noemí Zavaleta González
Jurado Evaluador

.....
Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

Esta investigación la dedico con mucho cariño a cada uno de los miembros de mi familia por aportar con un granito de arena en mi continua formación personal y profesional.

Iveth.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera infinita a Dios por haber aceptado mis súplicas y tenerme con vida hasta el momento.

Mi agradecimiento especial a todos los docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca de la EPG por haberme permitido seguir mis estudios en esta prestigiosa casa superior.

A mis compañeros de trabajo por sus aportes valiosos para la presente investigación.

A los docentes de la Red Educativa “El Parco” por haber permitido y aceptar responder los instrumentos de registro de información.

Iveth.

Epígrafe

"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente".

Peter Drucker.

Índice general

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
EPÍGRAFE	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1. Planteamiento del problema	1
2. Formulación del problema	3
3. Justificación de la investigación	3
4. Delimitación de la investigación	4
5. Objetivos de la investigación	5
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
1. Antecedentes de la investigación	6
2. Marco teórico - científicas de la investigación	11
2.1. Estrategias gerenciales	11
2.2. Gestión escolar	50
3. Definición de términos básicos	64
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
1. Características del perfil de la Institución Educativa	65
2. Hipótesis de investigación	71
3. Variables de investigación	71
4. Matriz de operacionalización de variables	72
5. Población y muestra	73
6. Unidad de análisis	74
7. Métodos de investigación	74
8. Tipo de investigación	74

9.	Diseño de investigación	75
10.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
11.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	78
12.	Validez y confiabilidad	78

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.	Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión)	79
1.1.	Variable 1: Las Estrategias Gerenciales	79
1.2.	Variable 2: Gestión Escolar	84
2.	Resultados totales de las variables	93
2.1.	Variable 1: estrategias gerenciales	93
2.2.	Variable 2: Gestión Escolar	94
3.	Prueba de hipótesis	96

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

CONCLUSIONES	103
SUGERENCIAS	105
REFERENCIAS	106
APÉNDICES/ANEXOS	113

APÉNDICE 1:

CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA “EL PARCO” DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES, SAN IGNACIO, CAJAMARCA, AÑO 2019 (VARIABLE 1)

CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA “EL PARCO”, DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES, SAN IGNACIO, CAJAMARCA, 2019. (VARIABLE 2)

APÉNDICE 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA

ANEXO 1: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE 3 EXPERTOS DE LAS VARIABLES 1 Y 2

Lista de tablas

		Pág.
Tabla 1	Apreciación de la dimensión planificación de la variable Estrategias Gerenciales	79
Tabla 2	Apreciación de la dimensión organización de la variable Estrategias Gerenciales	80
Tabla 3	Apreciación de la dimensión dirección de la variable Estrategias Gerenciales	82
Tabla 4	Apreciación de la dimensión control de la variable Estrategias Gerenciales	83
Tabla 5	Apreciación de la dimensión liderazgo de la variable Gestión escolar	85
Tabla 6	Apreciación de la dimensión consultivo de la variable Gestión escolar	86
Tabla 7	Apreciación de la dimensión organización de la variable Gestión escolar	87
Tabla 8	Apreciación de la dimensión participación de la variable Gestión escolar	89
Tabla 9	Apreciación de la dimensión consideración de la variable Gestión escolar	90
Tabla 10	Apreciación de la dimensión aprendizaje de calidad de la variable Gestión escolar	91
Tabla 11	Apreciación de la variable estrategias gerenciales	93
Tabla 12	Apreciación de la variable gestión escolar	94
Tabla 13	Relación entre las estrategias gerenciales y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca	96

Lista de figuras

		Pág.
Figura 1	Estrategias Gerenciales - planificación	79
Figura 2	Estrategias Gerenciales -organización	81
Figura 3	Estrategias Gerenciales - dirección	82
Figura 4	Estrategias Gerenciales - control	84
Figura 5	Gestión Escolar - liderazgo	85
Figura 6	Gestión Escolar - consultivo	86
Figura 7	Gestión Escolar - organización	88
Figura 8	Gestión Escolar - participación	89
Figura 9	Gestión Escolar - consideración	90
Figura 10	Gestión Escolar – aprendizaje de calidad	92
Figura 11	Estrategias gerenciales	93
Figura 12	Gestión escolar	95

Lista de siglas y abreviaturas

ENSDB: Escuela Normal Superior Del Distrito De Barranquilla

MINEDU: Ministerio de Educación

IE: Institución Educativa

UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local

DRE: Dirección Regional de Educación

OEI: Organización de los Estados Iberoamericanos

OIT: Organización Internacional del Trabajo

APAFA: Asociación de Padres de Familia

s.f.: Sin fecha

s.p.: Sin página

H1: Hipótesis alterna

Ho: Hipótesis nula

CAP: Cuadro de Asignación de Personal

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las estrategias gerenciales y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019. El tipo de investigación fue básica, presenta un enfoque cuantitativo, utilizó un diseño descriptivo correlacional propositivo; para el recojo de información se ha utilizado las técnicas de la encuesta, la observación y el análisis documental y como instrumentos el cuestionario y la libreta de campo, se trabajó con una muestra de directores (10) y docentes (10) de la Red Educativa “El Parco”. Como conclusión general se afirma que existe una relación alta entre las Estrategias Gerenciales y la Gestión Escolar, donde r de Pearson reportan un $r = 0,839$ (donde $p < 0,01$), al mismo tiempo se tiene una significancia bilateral de 0,000 la misma que está dentro del valor permitido (0,01), en ese sentido, se acepta la hipótesis alterna y se deja sin efecto la hipótesis nula. De la misma manera se indica que el 65% de los docentes encuestados de la RED tienen una apreciación de nivel medio de la variable estrategias gerenciales. Con relación a la variable Gestión Escolar, el 65% de los docentes de la RED están en un nivel alto. En ese orden de ideas la apreciación de la dimensión planificación tiene un nivel alto de 45%. De manera similar se produce en la dimensión organización, el 60% presenta un nivel medio. El nivel de apreciación con relación a la dimensión dirección el 70% de docentes presentan un nivel medio. Ahora con relación a la apreciación en la dimensión control el 70% de docentes están en un nivel. La apreciación en la dimensión liderazgo está en un nivel medio con el 50%. Finalmente, la apreciación en un nivel consultivo el 45% está en un nivel bajo.

Palabras clave: Estrategias gerenciales, gestión escolar.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship that exists between management strategies and school management in the “El Parco” Educational Network of the San José de Lourdes district, year 2019. The type of research was basic, it presents a quantitative approach, used a descriptive correlational propositional design; To collect information, survey techniques, observation and documentary analysis were used and the questionnaire and field notebook were used as instruments. We worked with a sample of directors (10) and teachers (10) from the Educational Network. “The Park.” As a general conclusion, it is stated that there is a high relationship between Management Strategies and School Management, where Pearson's r reports an $r = 0.839$ (where $p < 0.01$), at the same time there is a bilateral significance of 0.000. which is within the allowed value (0.01), in that sense, the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is left without effect. In the same way, it is indicated that 65% of the teachers surveyed from the NETWORK have a medium level appreciation of the managerial strategies variable. In relation to the School Management variable, 65% of the NETWORK teachers are at a high level. In this order of ideas, the appreciation of the planning dimension has a high level of 45%. In a similar way it occurs in the organization dimension, 60% present a medium level. The level of appreciation in relation to the direction dimension, 70% of teachers have a medium level. Now in relation to the appreciation in the control dimension, 70% of teachers are at one level. The appreciation in the leadership dimension is at a medium level with 50%. Finally, the appreciation at a consultative level 45% is at a low level.

Keywords: management strategies, school management.

Introducción

La gestión de las Instituciones Educativas públicas y privadas de los diferentes niveles y modalidades están orientadas por la política educativa del país, política institucional y la capacidad de liderazgo de sus directivos y docentes; en ese sentido, para el éxito del logro de las políticas educativas mencionadas, es necesario que todos los actores de la educación (directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y autoridades) orienten sus esfuerzos al cumplimiento de la misión y visión institucional.

En ese marco, la presente investigación es novedosa porque presenta la relación entre dos variables conceptuales y operativas denominadas estrategias gerenciales y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019. Ello implica como las estrategias gerenciales se relacionan directamente con la gestión escolar. Cuando se habla de las estrategias gerenciales se está refiriendo a: estrategias institucionales, administrativas y personales; en ese sentido, es fundamental desarrollar las habilidades en planificación, organización, coordinación, elaboración de planes de acción, aunar esfuerzos técnicos, realizar con eficiencia procesos administrativos, capacidad de organización, capacidad de liderazgo, capacidad de sistematizar información a través de procesos reflexivos, empatía, comunicación, asertividad, TIC, el trabajo en equipo y la negociación. De la misma forma la gestión escolar está relacionada con una serie de estrategias como por ejemplo: la planificación, organización, dirección, evaluación, supervisión y control. Se tendría una educación de calidad si cada una de las categorías mencionadas (estrategias) se aplicarán de manera eficiente; sin embargo, en cada realidad educativa el nivel es diferente.

Entre los aportes que presenta la investigación se tiene los siguientes: análisis teórico-científico de las teorías, variables y dimensiones de las estrategias gerenciales y la gestión escolar; se ha relacionado como estos constructos aportan a la educación y como los docentes de la RED hacen uso de ellos en cada una de las realidades educativas, indicado un nivel de

conocimiento alto, medio o bajo. De la misma manera, la investigación ha creado un impacto en la sociedad, especialmente en los docentes de la RED educativa de la muestra.

Para realizar la investigación se presentaron algunos problemas, sin embargo, se ha salido adelante para seguir construyendo la tesis y la propuesta de mejora que será en beneficio de los docentes de la RED educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.

La estructura del informe de tesis presenta los siguientes componentes: en primer lugar se explicita información preliminar, luego se presenta cada uno de los capítulos, tal como se detalla a continuación: Capítulo I, relacionada con el problema de investigación, el mismo que se descompone en: planteamiento del problema de investigación, formulación del problema de investigación, justificación de la investigación realizada, delimitación de la investigación y objetivos de la investigación. En ese mismo orden de ideas el Capítulo II está organizado en relación al marco teórico, aquí se presenta los antecedentes (investigaciones), marco teórico-científico relacionado con las teorías y elementos conceptuales de cada una de las variables y la definición de términos básicos. El Capítulo III se refiere al marco metodológico, en el mismo que considera: caracterización y contextualización de la investigación, formulación de hipótesis, matriz de operacionalización de variables, población y muestra de estudio, métodos, tipo de investigación, diseño de investigación, técnicas e instrumentos de registro de datos y la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados. En el Capítulo IV se presenta los resultados y su respectiva discusión, del que se desprende: matriz de resultados, resultados por dimensiones y totales y la prueba de hipótesis. Finalmente, en el Capítulo V se presenta la Propuesta de Mejora como consecuencia del análisis de los datos de los instrumentos aplicados. Posteriormente se presenta la propuesta de mejora, conclusiones, sugerencias, referencias, anexos y apéndices.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

El proceso de producción de conocimientos, así como las estrategias gerenciales que pueden aplicarse al entorno educativo, están en constante transformación. Ello dificulta para que los investigadores del ámbito educativo se mantengan al día respecto a las estrategias gerenciales, en muchas, garantizadas de las continuas y necesarias mejoras en educación, siempre en atención a la pertinencia social y equidad; en la determinación de metas u objetivos educativos claramente identificables, y en el control de la actividad didáctica, traducida esta como la flexibilidad al seleccionar, planificar y evaluar lo que se enseña.

El fenómeno educativo, si se quiere ser exitoso, se necesita la participación activa de los actores educativos: directivos, docentes, padres de familia, autoridades y estudiantes, haciendo que no solo reciban información, colaboración, se les consulta o se les encarga la supervisión, sino que también vislumbran la importancia de su participación.

Los grandes retos que enfrentamos durante estas últimas décadas, exige en la sociedad una gran transformación en los distintos escenarios tanto económico, científico, tecnológico, los cuales afectan a diferentes grupos sociales y esto nos conducen a estar preparados desde una perspectiva educativa para afrontar las demandas y necesidades, lo cual significa adoptar nuevos modelos y estrategias educativas para lograr una gestión escolar de calidad que permitan el desarrollo sostenible de las diferentes organizaciones educativas.

Ante ello se considera que las organizaciones educativas presentan grandes problemas gerenciales debido a los avances de la ciencia, la tecnología y a las transformaciones sociales, exigiendo de esta manera a los directivos de las organizaciones

educativas el manejo de nuevas estrategias, recursos y procesos, para adaptarse a las nuevas y desafiantes situaciones.

En el ámbito nacional, la realidad educativa según datos estadísticos hemos avanzado un poco, pero no es suficiente, porque la sociedad exige de directivos educativos líderes que adopten nuevas estrategias gerenciales y de maestros que trabajen con modelos educativos que respondan a las demandas y necesidades del mundo cambiante, donde impere el desarrollo exitoso de la gestión educativa y la formación de futuros ciudadanos capaces de resolver diversas situaciones problemáticas de su entorno a partir de las organizaciones educativas de calidad que estén a la vanguardia del mundo moderno.

En la actualidad en las instituciones educativas estatales no se realiza una gestión educativa bajo sus principios administrativos, sino lo hacen de manera simple y sin aplicar modernas teorías, técnicas y métodos de administración, salvo en instituciones particulares que si lo hacen, pero no con los lineamientos administrativos modernos sino con lo tradicional (Chagray, 2017).

La gerencia moderna de la región de Cajamarca no está basada en los principios de una buena organización, conforme a las transformaciones de la sociedad y el mundo moderno. Una gerencia moderna necesita estar imbuido de valores y de principios que rigen la vida de los ciudadanos, si no estamos bien organizados no podemos avanzar.

Habiendo revisado la literatura en el ámbito local no se han encontrado trabajos de investigación con respecto al objeto de estudio pero el escenario donde se lleva a cabo el objeto de estudio respecto a la problemática descrita en el contexto latinoamericano, nacional, regional y local, observamos que en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes de la provincia de San Ignacio, también se manifiesta que dentro de las organizaciones educativas no se han desarrollado estrategias gerenciales para el

fortalecimiento de la gestión escolar, dicho problema se evidencia en una deficiente calidad educativa.

En este marco el objeto de estudio se circunscribe a definir dos variables fundamentales para comprender la situación problemática que emerge en las instituciones educativas, la primera hace referencia a las estrategias gerenciales y la otra se refiere a la gestión escolar, el estudio de dichas variables contribuirá a la mejora continua de los procesos de nuestras organizaciones educativas rurales.

2. Formulación del problema

2.1. Problema principal

¿Qué relación existe entre las estrategias gerenciales y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco”, distrito de San José de Lourdes, año 2019?

2.2. Problemas derivados

¿Cuál es el nivel de las estrategias gerenciales de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019?

¿Cuál es el nivel de la gestión escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019?

¿Cómo mejorar las estrategias gerenciales y la gestión escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019?

3. Justificación de la investigación

3.1. Justificación teórica

Los resultados de la investigación han servido para fortalecer el conocimiento teórico sobre las estrategias gerenciales, a fin de fortalecer la Gestión Educativa de la Red “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019. En ese sentido, los

aportes teóricos han servido para dar consistencia a las dos variables: estrategias gerenciales y gestión escolar para la realidad estudiada.

3.2. Justificación práctica

La validez de los resultados de la investigación han servido para mejorar la gestión escolar “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019.

Se ha realizado la investigación porque existe la necesidad de mejorar las funciones gerenciales de los directivos y docentes de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José Lourdes, con la finalidad de lograr una gestión escolar de calidad, para lo cual se realizarán diversas actividades, tales como reuniones para brindar charlas y hacer conversatorios; además dicha investigación servirá como base y material de apoyo a futuros investigadores interesados en el tema.

3.3. Justificación metodológica

Los resultados de la investigación han servido para innovar las estrategias gerenciales utilizadas en la gestión escolar de la RED Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019; para ello, se propondrán un conjunto de estrategias y los directivos de las instituciones educativas las utilicen en la gerencia de cada una de las instituciones donde desempeñan funciones.

4. Delimitación de la investigación

4.1. Epistemológica

La investigación se ubica en el Paradigma cuantitativa, porque busca medir la correlación de variables, sin embargo, tiene una parte descriptiva cualitativa, con la finalidad de caracterizar el uso de estrategias.

El trabajo permitirá construir conocimiento a partir de la realidad, lo cual conlleva a aplicar instrumentos para ser validados.

4.2. Espacial

Esta investigación se desarrollará en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.

4.3. Temporal

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en seis meses a partir del mes de febrero hasta agosto del 2019.

4.4. Línea de investigación y eje temático

La línea de investigación es Gestión y Desarrollo Institucional y el eje temático es sobre

Estrategias Gerenciales y Gestión Escolar.

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivos General

Determinar la relación que existe entre las estrategias gerenciales y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.

5.2. Objetivos específicos

Caracterizar el nivel de las Estrategias Gerenciales en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.

Identificar el nivel de la Gestión Escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.

Determinar estadísticamente la relación que existe entre el nivel de las estrategias gerenciales y el nivel de la Gestión Escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.

Formular una propuesta de mejora de las Estrategias Gerenciales y la Gestión Escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

A Nivel Internacional

Según Argote y Miranda (2019) en su tesis para obtener el grado de Maestría en Educación *Estrategias gerenciales en el marco de la dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Normal Superior del Distrito De Barranquilla (ENSDB)*. Con el tipo de investigación acción, llegó a las siguientes conclusiones:

- a) En las instituciones educativas, es necesario implementar procesos estratégicos para llevar a cabo la función directiva de manera efectiva, con el fin de mejorar el clima institucional, el cual tiene un impacto positivo tanto en el aspecto organizacional como en la convivencia pacífica.
- b) Para lograr la convivencia pacífica y la calidad en la educación, se vio la necesidad de desarrollar un plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales. Esto permitió a los docentes de la ENSDB cambiar de una actitud individualista a una actitud cooperativa que les permite una mejor comunicación, trabajo en equipo y liderazgo entre ellos.

Valencia (2022). En su tesis para obtener el grado de Maestría *Estrategias Gerenciales para la Resolución de Conflictos de Convivencia Escolar en la Institución Educativa Agropecuaria de Aipe, Huila*. Investigación de tipo descriptivo, se llegó a las siguientes conclusiones: a) Las estrategias gerenciales con mayor necesidad por los docentes, directivos y estudiantes de la Institución Educativa Agropecuaria de Aipe fueron las relacionadas con la investigación, la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo, lo que les impide comunicarse de manera efectiva y liderar procesos para mejorar la convivencia escolar. b) La mayoría de los participantes tienen dificultades para comprender los objetivos institucionales y no consideran los factores directivos, normativos, sociales e individuales que contribuyen al fortalecimiento de los procesos.

Trullo (2019) en su tesis de especialización *Estrategias gerenciales para mejorar la convivencia y talento humano en la I.E. Juan Bautista Bolaños del Corregimiento de Santa Cruz, municipio de Patía-Cauca*. Investigación de tipo cualitativa causal, llegó a las siguientes conclusiones: a) Una estrategia fundamental para mejorar el clima institucional es la comunicación asertiva y efectiva, que fomenta el desarrollo de las capacidades humanas, la excelencia y el liderazgo. b) La falta de liderazgo adecuado de los directivos en la Institución Educativa Juan Bautista Bolaños impide un conjunto coherente e integrado de acciones que fomenten el capital intelectual y emocional de los estudiantes y docentes.

Abdo (2020) en su tesis de Maestría *Las políticas y estrategias gerenciales en el desempeño institucional del Centro Educativo El Despertar*. Investigación de tipo Bibliográfica Documental, llegó a las siguientes conclusiones: a) Se han identificado los factores que afectan a la institución y se han propuesto estrategias gerenciales para mejorar el funcionamiento de la institución educativa. b) Se seleccionaron las políticas y estrategias más apropiadas con el propósito de que sean implementadas para aumentar la rentabilidad de la institución, mejorar los procesos internos y garantizar una educación de alta calidad.

A nivel nacional

Llontop (2022) en su tesis de Maestría *Estrategias Gerenciales para fortalecer el Clima Organizacional en una Institución Educativa privada de Santa Rosa*. Investigación de tipo descriptiva, llegó a las siguientes conclusiones: a) El objetivo del programa de Estrategias Gerenciales para fortalecer el Clima Organizacional en una institución educativa privada en Santa Rosa es fomentar en los miembros de la institución el desarrollo de sus habilidades y capacidades, con el fin de promover la unificación, la relación y la armonía colectiva. b) Se analizaron cinco dimensiones para

evaluar el nivel de clima organizacional, lo que permitió identificar la falta de sensibilización sobre el valor personal e institucional, el incumplimiento de las responsabilidades organizacionales y la falta de cooperación mutua en beneficio de la satisfacción de los maestros y los objetivos de la comunidad educativa.

Cuadros (2019) en su tesis de Maestría *Estrategias gerenciales y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 7072 “San Martín de Porres” de Villa El Salvador, 2019*. Investigación de tipo correlacional, llegó a las siguientes conclusiones: a) En la Institución Educativa N° 7072 San Martín de Porres en el distrito de Villa el Salvador se encontró una relación moderada y significativa entre la percepción de las estrategias gerenciales y el compromiso organizacional, con un $Rho = 0,680$ y un $p\text{-valor} = 0,000$. b) Existe una relación baja entre la percepción de la organización y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 7072 San Martín de Porres en el distrito de Villa el Salvador, 2019, se obtuvo un $Rho = 0,235$ y un $p\text{-valor} = 0,05$.

Mosquera (2021) en su tesis de Maestría *Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro, periodo lectivo 2016 -2017*. Investigación de tipo correlacional, llegó a las siguientes conclusiones: a) Existe relación directa y significativa entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”, del cantón Pasaje, provincia de El Oro, durante el período lectivo 2016 – 2017, pues muestra un coeficiente de correlación de Rho de Spearman ($\rho = 0,426$). b) Durante el período lectivo 2016–2017, existió una relación directa y significativa entre la organización estratégica y la gestión de recursos y talento humano en la Escuela Fiscal Mixta "John F. Kennedy" en el cantón Pasaje, provincia de El Oro.

Mimbela (2021) en su tesis de Maestría *Habilidades directivas y gestión escolar en la red 09, Ugel 01, San Juan de Miraflores*. Investigación de tipo correlacional, llegó a las siguientes conclusiones: a) Hay relación entre la variable Habilidades directivas con gestión escolar con una correlación débil dado los valores obtenidos de rho 0.271 y una significancia de 0.006. b) Con una significancia de 0.011 y un Rho de Spearman de 0.255, se demostró que las habilidades directivas tienen un impacto en la gestión comunitaria.

Castillo (2019) en su tesis de doctorado *Competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los Directores de la UGEL N° 04 Trujillo-2018*. Investigación de tipo correlacional, llegó a las siguientes conclusiones: a) En el año 2018, el 48 % de los directores de la UGEL 04 Trujillo están en el nivel regular en cuanto a sus competencias gerenciales, el 37 % en el nivel eficiente, el 11 % en el nivel deficiente y el 2 % en el nivel muy deficiente y muy eficiente. b) La relación de las variables competencias gerenciales y gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018; de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.407 y al Rho de Spearman = 0.501; es causal moderada significativa.

Chasquibol, Flores y Moreno (2022), en su art. Científico *La gestión escolar basada en el pensamiento complejo*. Él llegó a las siguientes conclusiones: a) La preocupación actual por la gestión escolar conduce a reconocer que en ella concurren una diversidad de factores que influyen y condicionan, bajo la mirada que este proceso es quien define el comportamiento institucional, repercutiendo positivamente en la formación integral del educando. b) Asumiendo que el pensamiento complejo es entramado y profundo, ofrece al directivo una nueva perspectiva para su gestión, en este sentido, emerge la exigencia de que la renueve adoptando el enfoque de la complejidad, a fin de que logre convertirse en un eje dinamizador que promueve la mejora continua

de la práctica educativa, motivando y propiciando la reflexión, y ejerciendo un liderazgo que genere en las y los docentes disposición para el cambio e innovación entendiendo a la educación como compromiso social. (p. 15)

A nivel local

Vásquez (2018). En su tesis de Maestría *Estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018*. Siendo esta una investigación de tipo descriptiva, llegó a las siguientes conclusiones: a) Los resultados indican que el clima organizacional expresa un nivel Bueno y Regular. Esto demuestra que la estructura organizativa es vertical y disfuncional, que hay una falta de implementación de espacios que generen bienestar en los docentes, que hay una actitud individualista, egoísta y antidemocrática, y que hay una escasa apertura para el interaprendizaje que favorezca un mejor desempeño y eficiencia organizacional. b) En el año 2018, se diseñó y propuso una propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional entre los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca en Jaén.

Delgado (2022) en su tesis de Maestría *Estrategia Gerencial para Mejorar la Gestión Educativa en la I.E. N° 10450 - San Juan de Nungo, Distrito de Tacabamba, Provincia de Chota, Región de Cajamarca, 2018*. Investigación de tipo descriptiva, se llegó a las siguientes conclusiones: a) La ausencia de un liderazgo directoral es responsable de una mala gestión educativa, ya que no tiene una visión conjunta de la realidad de la institución educativa y de los procesos docentes y administrativos, lo que dificulta el diagnóstico y la gestión de los proyectos y la institución en su totalidad. b) La propuesta se estructuró en virtud de tres estrategias, los objetivos, temario y fundamentación relacionadas con la base teórica de cada estrategia.

Según Rabanal (2020) en su tesis de *Maestría Liderazgo Directivo y Compromiso de Gestión Escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" del distrito de Namora, 2019*. Investigación de tipo correlacional, llegó a las siguientes conclusiones: a) Los resultados del coeficiente de correlación de Pearson $r=0,893$ confirman una relación alta y positiva entre el liderazgo del director y el compromiso de gestión escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" del distrito de Namora en 2019. b) La Institución Educativa "Santa Rosa" tiene un bajo nivel de compromiso con la gestión escolar, la cual se define como un enfoque para administrar y buscar la formación integral de los estudiantes, el desarrollo de sus capacidades y habilidades según las necesidades de aprendizaje.

Yajahuanc (2020) en su tesis de *Maestría La gestión educativa y la relación con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 16567 Yambolón distrito de Pomahuaca – Jaén 2017*. De tipo descriptiva, se llegó a las siguientes conclusiones: a) El nivel de gestión educativa en la Institución Educativa N°16567 Yambolón - Pomahuaca-Jaén, en el año 2017, es deficiente en un 75 % y solo el 25 % es regular. b) En la Institución Educativa N°16567 Yambolón- Pomahuaca-Jaén, se encontró una relación entre la gestión y el rendimiento académico, evidenciando una alta relación significativa con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.800.

2. Marco teórico - científicas de la investigación

2.1. Estrategias gerenciales

Teoría de la innovación educativa y la escuela como organización

La innovación educativa es uno de los temas de más reciente actualidad y desarrollo en la teoría e investigación pedagógica. Fullan (1986), una de las autoridades mundiales más reconocida en este campo, afirmaba hace poco que sólo a partir de 1970

ha empezado a surgir una investigación sistemática sobre la naturaleza y procesos de innovación educativa, sobre condiciones, factores y variables que inciden más significativamente en el desarrollo exitoso o fracaso de proyectos innovadores. Desde esta fecha, ha ido profundizándose en la elaboración de una teoría del cambio educativo, y se ofrecen diversas sugerencias y recomendaciones para la planificación y desarrollo del mismo.

No se pretende ofrecer aquí una revisión precisa de las investigaciones y tampoco una descripción detallada de los factores más asociados como “innovaciones exitosas” (Huberman y Miles, 1984 y Crandall, 1983). Una ojeada panorámica al conjunto de conocimientos disponibles sobre innovación permite destacar algunas conclusiones importantes referidas a la relevancia de una compleja red de variables en el desarrollo de proyectos educativos de cambio. Precisamente, uno de los bloques de tales variables se sitúa claramente en el ámbito de la escuela como organización; de modo más concreto, en una serie de aspectos conectados con lo que suele denominarse cultura o ethos escolares, que representan una serie de condiciones decisivas en el logro de un grado mínimo de éxito innovador. Intentaré, pues, en este punto exponer cómo y por qué cualquier proyecto de cambio educativo necesita encontrar, o generar si se quiere, ese cierto clima organizativo como condición indispensable para la incidencia efectiva y significativa de aquél en las prácticas y procesos educativos que pretende mejorar. Para comprender debidamente la razón de ser de este postulado a favor de una adecuada sintonía entre innovación y organización escolar es necesario algún tipo de precisiones iniciales sobre cada uno de estos fenómenos. El carácter complejo de la innovación en educación el cambio en educación, sea al nivel que sea, y referido a no importa qué contenidos del proceso educativo, constituye una empresa, una serie de procesos y una pluralidad de relaciones de alto nivel de complejidad, siempre costosa

y difícil de desarrollar con acierto. Cuando se habla de cambio o innovación educativa, se está pensando en algo más que en la mera realización de experiencias o proyectos pedagógicos ocasionales, fragmentarios o puntuales por parte de agentes educativos aislados. También descarto, por insuficiente, su equiparación con la política oficial de cambio, con frecuencia condenada a no superar el espacio inerte de los documentos en los que aparece formalmente enunciada. Afirmar que la innovación es algo más que un cúmulo de experiencias aisladas y que la mera ordenación administrativa del cambio, significa abogar por una visión de la innovación suficientemente compleja y rica como para no ser reductible a ninguna de las dos modalidades anteriores. Y esto, pese a que, como apuntaré, una dinámica seria de innovación resulta impensable sin apelar a experiencias concretas y compromisos personales y a un marco administrativo idóneo y facilitador.

Concluyo, personalmente que hablar de innovación educativa significa referirse a proyectos socioeducativos de transformación de nuestras ideas y prácticas educativas en una dirección social e ideológicamente legitimada; he señalado que esa transformación merece ser analizada a la luz de criterios de eficacia, funcionalidad, calidad y justicia y libertad social; he llamado la atención sobre la innovación en tanto que potenciación de aprendizajes en todo el sistema educativo y como proceso en el que deben participar diversas instancias y sujeto en una adecuada red de roles y relaciones complementarias.

Goodlad, (1983). Esto es así porque en realidad la escuela como organización representa la institución educativa formal encargada de posibilitar al individuo procesos y experiencias educativas estables, permanentes y continuas. Es la escuela la unidad educativa formal por excelencia, no el aula ni el profesor aislado y particular. Ha llegado a afirmarse en esta dirección que “a no ser que la escuela como sistema social

se convierta en el foco del cambio social, la adopción de programas y reformas difícilmente ocurrirán” (Pratzner, 1983, p. 22). La literatura sobre la innovación ha documentado en los últimos años, con diversos matices, la necesaria concurrencia de una serie de condiciones organizativas para la facilitación y buen desarrollo de las innovaciones.

La estructura interna de la organización escolar aparece débilmente articulada, lo que dificulta el ejercicio jerárquico de la autoridad y torna ineficaces, con frecuencia, los mecanismos formales de coordinación entre sus miembros y niveles. Así, las escuelas se parecen en muchas ocasiones más a “anarquías organizadas que a un sistema altamente racional, bien articulado y eficaz en el logro de las metas que pretende.

La cultura escolar prima y protege sobremanera la autonomía individual de los profesores, cultiva el sentimiento de primacía y responsabilidad individual en el ejercicio de las funciones docentes. Favorece escasamente, por lo tanto, las relaciones profesionales entre los mismos profesores. Se dice, con acierto, que la estructura organizativa de las escuelas en este aspecto propicia el celularismo: cada profesor en su aula con sus correspondientes alumnos y tareas.

Tal como funcionan la mayoría de las escuelas, las tareas formalmente establecidas y el cumplimiento formal de las mismas constituyen los puntos de referencia más decisivos en la evaluación implícita de su funcionamiento. Esas tareas agotan prácticamente los tiempos organizativos, quedando por ello pocos tiempos libres para la autorrevisión, la reflexión y el trabajo profesional en colaboración. Como puede suponerse, una estructura organizativa de esta naturaleza resulta poco propicia; en principio y como tal, para el cambio. Sin embargo, ésa es la estructura que genera la cultura y el clima institucional de las escuelas, en cuyo seno se mantienen, cultivan y

tienden a estabilizarse creencias y prácticas pedagógicas. Y es aquí donde deben adoptarse las innovaciones y donde, de hecho, se producen “adaptaciones mutuas”

La escuela como unidad debe constituir el foco y el contexto más adecuado para el desarrollo del cambio educativo. Este no ocurrirá a no ser que se tenga en cuenta las variables escolares y los contextos en los que las escuelas funcionan.

La escuela y los profesores han de tener la oportunidad de apropiarse de la innovación, de decidir sobre la misma, de controlar sus contenidos y desarrollo.

Ha de propiciarse un clima de colaboración en las escuelas y una estructura organizativa que apoye y facilite la innovación.

Las estrategias de innovación a nivel escolar han de tender a que el centro como organización desarrolle capacidades para: 1. Diagnosticar su propia situación y desarrollo. 2. Movilizar planes de acción conjuntos. 3. Controlar y autoevaluar su implementación y resultados.

La formación de los profesores ha de ocurrir en el contexto de programas de innovación y debe estar localizada, preferentemente, en la misma escuela.

La resolución de problemas prácticos como metodología de base puede constituir un buen procedimiento para la innovación y la autoformación. Pueden localizarse en la literatura diferentes guías o esquemas orientativos para el desarrollo de la innovación en esta dirección. Señalaré a continuación algunos de ellos a título ilustrativo.

Definir y preparar el papel a desempeñar por los directores escolares. Esto supone un énfasis sobre la figura del director escolar como líder innovador y pedagógico.

Formación y asistencia técnica a los profesores. Formación, pues, de los profesores en el contexto del plan innovador y provisión de asistencia técnica por parte del personal de apoyo, sobre todo en los primeros estadios de la innovación.

Asegurar la recogida y uso de información relativa a la fase de implementación. Esta información debiera cubrir tres aspectos más destacables: - el estado de la implementación en las aulas; - los factores que dificultan o facilitan el cambio en las aulas; - los resultados que están siendo obtenidos (aprendizaje de los alumnos, habilidades y actitudes de los profesores). Conviene prestar atención, además, a la creación de espacios para la comunicación e interacción entre los profesores como estructura básica para la influencia mutua.

Planificar la continuación de la innovación y su ampliación si procede. La implementación exitosa de un plan de cambio no es un fin en sí mismo; debe comunicarse y ampliarse a otros sujetos, contextos, etc.

Revisar la capacidad para cambios sucesivos. El propósito de una estrategia innovadora de este tipo no se reduce a implementar una innovación sino, de modo complementario, a potenciar la capacidad de una comunidad escolar para identificar otras innovaciones, estudiarlas, desarrollarlas e institucionalizarlas. Como puede apreciarse se trata, pues, de una estrategia de innovación que, sea con proyectos de cambio iniciados dentro de una escuela, o con otros de mayor cobertura y generados fuera, sugiere una metodología de cobertura y desarrollo de la innovación básicamente articulada en torno al centro escolar.

Teoría del proceso administrativo de Fayol

La visión funcional del trabajo del directivo surgió con los trabajos de Fayol, que durante la segunda mitad del siglo XX, hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales. Subrayaba el desarrollo de

macro conceptos. March y Simón (1958) se referían a este cuerpo de conocimientos como “teoría del proceso administrativo”.

La teoría se fundamenta en el sentido que el proceso administrativo se parte de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas.

Fayol propone catorce principios, siendo los siguientes: división del trabajo, que consiste en la especialización de las tareas y de las personas, para así aumentar la eficiencia; autoridad y responsabilidad, autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí; disciplina, depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos; unidad de mando, cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única; unidad de dirección, una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo; subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares; remuneración del personal, debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución; centralización, se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización; jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando; orden, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano; equidad, amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal; estabilidad y duración (en un cargo) del personal, la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor; iniciativa, capacidad de visualizar un plan

y de asegurar su éxito; y además el espíritu de equipo, que es la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Según Díez de Castro (1999) los principios más importantes desarrollados para guiar las actividades de coordinación son: Principio escalar, enfatiza la forma organizativa jerárquica en la que todos los participantes están relacionados en una estructura piramidal simple de relaciones de control. Principio de unidad de mando, especifica que ningún miembro de la organización debería de recibir órdenes de más de un superior. Principio de ámbito de control, enfatiza que ningún superior debería tener más subordinados de los que puede supervisar con eficacia. Principio de la excepción, recomienda que todas las materias rutinarias sean realizadas por los subordinados y que el superior esté libre para las situaciones excepcionales para las que no son aplicables las normas existentes.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo, denominados “de higiene o mantención”, entre los que se enumeran: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados “motivadores”, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante.

Esta teoría plantea que los factores motivadores referidos al cargo producen efecto duradero de satisfacción y aumento de productividad. En ese sentido, los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción sí motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter

La teoría de la ventaja competitiva tiene una orientación económica empresarial en el mundo de las actividades económicas, pero por analogía se lleva a la educación y a otras disciplinas científicas donde es necesario. La ventaja competitiva según Díaz (2009) que cita a Porter “resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores” (p. 103). En esa orientación de Porter, se considera como un aporte a la educación, en donde toda institución educativa “debe vender sus productos”, es decir sus conocimientos deben desarrollarse de la mejor manera, ello se plasma en los aprendizajes de los estudiantes; en consecuencia se vuelve la IE competitiva. Al respecto Porter afirma que:

Las ventajas competitivas son: “las características que diferencian favorablemente la empresa de la competencia actual y potencial”, algunos autores relacionan la ventaja competitiva con la posesión de recursos, habilidades o competencias distintivas que le permite a la compañía realizar actividades mejor y más baratas que los competidores (p. 103). De la misma manera en una IE depende de la forma como se maneje los recursos materiales, económicos y tecnológicos.

Tomando los aportes de Porter: “... las organizaciones son una colección de discretas, pero interrelacionadas actividades...la estrategia de las organizaciones se define como la configuración de sus actividades y sus interrelaciones”. Cuando todo está organizado en una empresa o una institución educativa se obtiene ventajas ante aquellas empresas que no están correctamente organizadas, es decir, que se podrá obtener ventaja en costo (más barato) o por diferenciación (mejor que los competidores). (p. 6).

Líneas atrás se ha mencionado que las organizaciones deben tener organizado sus actividades, definidas sus necesidades que exige el cliente y la sociedad, siendo estos los factores clave de éxito del éxito. A todo lo mencionado se suma los recursos y habilidades de

los actores u obreros de la empresa, siendo estas las ventajas competitivas. Al respecto Porter dice lo siguiente:

Los autores de la teoría basada en los recursos hacen énfasis marcado en que la ventaja depende de poseer recursos, habilidades o competencias únicas, sin embargo, no niegan que estas tributan a los costos y la diferenciación. Ellos plantean que la ventaja competitiva se obtiene de poseer una habilidad o capacidad distintiva o competencia básica, algo que la empresa realiza mejor que los competidores, que le permita coordinar los recursos para un uso productivo. (p. 10)

Finalmente, se menciona el aporte de Porter en que: "... la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores". Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra"

En conclusión, Porter realiza grandes aportes a las organizaciones industriales o empresas con la ventaja competitiva, es decir como desarrollar sus competencias de sus obreros, para lograr mejores productos y más recursos; lo mencionado es muy importante, porque en la educación se hace lo mismo, siempre se quiere sacar ventaja competitiva ante otra institución educativa, pero ello solamente se logra cuando hay un aprendizaje organizacional y la capacidad de liderazgo se ha desarrollado en sus líderes que generalmente son los directores, siempre buscando la calidad de servicio, así como la empresa busca la calidad del producto.

Teoría de la contingencia de Paul Lawrence

Lawrence y Lorsch, fueron los primeros defensores de la teoría contingencia, ellos puntualizan en determinadas dimensiones de la organización, puntualmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. De la misma manera mencionan otras dimensiones son las más importantes en las organizaciones. Los indicados estudiosos, no tiene un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Fundamentan que existe una relación causa-efecto entre las dos dimensiones, afirmando cuán bien es la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias

ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, son elementos para alcanzar los objetivos que se plantea la empresa o cualquier organización.

Según Esquivel (2024) afirma que la teoría de la Contingencia, desarrollada en los años 1960 y 1970, constituye una teoría de gestión que resalta la “importancia del contexto organizacional y externo en el diseño y funcionamiento de las organizaciones”. Entre los elementos más importantes de la teoría de la Contingencia se destacan: a) El entorno externo (la organización debe adoptar prácticas dando repuesta al externo). b) La Tecnología (Procesos automatizados de los empleados). c) El tamaño de la organización (Las organizaciones más grandes son más complejas que las más pequeñas). d) La estrategia organizacional (Toda organización usa diversas estrategias para competir con sus pares).

Enfoque del liderazgo

El Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2019) afirma que considera los aportes teóricos del enfoque del liderazgo eficaz de Robinson (2007), afirma que se necesita cinco dimensiones fundamentales para tener éxito en la gestión escolar de las organizaciones: La primera dimensión está relacionada con las metas y expectativas de la IE, lo que significa trabajar en función a los objetivos, misión y visión institucional. La segunda dimensión se refiere a la Obtención y asignación de recursos de manera estratégica, de la misma manera toda IE tiene que planificar su presupuesto y sus recursos materiales, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas. La tercera dimensión se refiere a la Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum, esta dimensión es la más importante en la gestión educativa de la organización, está formada por varias etapas; en consecuencia el líder pedagógico lo tendrá en cuenta al momento de la planificación y la evaluación como etapa de inicio y final respectivamente: En ese orden de ideas la cuarta dimensión se refiere a la

Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional; en este capítúlo se hace referencia a los estudiantes y profesionales de la educación, en consecuencia, cada uno de ellos tiene su propio rol, los estudiantes aprendiendo y los profesores enseñando de acuerdo al avance de la ciencia y la tecnología. Y, finalmente, la quinta dimensión se refiere al Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo; en esta dimensión es necesario que la IE sea un espacio de acogimiento para que los estudiantes sean felices en la escuela y los aleje de ella. Como se aprecia en lo mencionado anteriormente el líder de la institución educativa tiene muchas actividades que direccionar y construir propuestas para que la escuela sea un espacio acogedor para la comunidad educativa; sin embargo debe socializar sus metas para que con la ayuda de todos se logre los objetivos y los aprendizajes institucionalmente. (p. 29). Todo lo mencionado también debe constituirse en políticas institucionales. “Estas ocho dimensiones nos proporcionan elementos importantes para analizar políticas públicas desde la perspectiva pedagógica del liderazgo” (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2019, p. 30)

Calidad Educativa

La calidad educativa en el nivel universitario en nuestro país y en cualquier contexto se establece en función a dos mecanismos centrales: El licenciamiento (obligatorio) y la acreditación (voluntario); en tanto, que en la educación básica estos mecanismos se han congelado siendo responsable el IPEBA- MINEDU. Estas acciones están orientadas por la condiciones básicas de calidad en la parte administrativa y académica para cada uno de los niveles y modalidades educativas. En ese sentido, el aseguramiento de la calidad educativa son mecanismos establecidos para evaluar, monitorear y mejorar la calidad del servicio educativo en todos sus modalidades. La UNESCO define al aseguramiento de la calidad educativa, como un proceso continuo

de regulación y evaluación de la calidad del sistema educativo en general (SUNEDU, 2021, p. 33).

De la misma forma SINEACE (2016) afirma que la educación es un derecho fundamental de la persona y un bien público irrenunciable; e incluso la calidad resulta ser un término polisémico. En la Ley de Educación, en su Art. 13 dice: “Artículo 13°.- Calidad de la educación. Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.” (Congreso de la República, 2003)

Gerencia educativa

El director o gerente es el elemento dinámico y confortador de la estructura orgánica de una Institución Educativa.

Sin su guía, los recursos de la producción no cumplen su cometido, por lo tanto, la gestión del gerente escolar, es lograr que todos los actores educativos, integren armónicamente sus esfuerzos en la elección y consecución de los objetivos educacionales. Al respecto, Guedez (citado por Sánchez, 2012, p. 48) afirma: La gerencia constituye un conjunto de fases que van desde la programación de un proyecto, el establecimiento y cumplimiento de funciones hasta la materialización de los objetivos propuestos, que conforman de alguna manera el esquema gerencial de cualquier organización educativa. Sostiene que la gerencia es un proceso y se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones. La estructurada, porque se apoya en principios válidos y sistematizados, supone tres subprocesos: planificar, organizar y evaluar. La otra, desestructurada y asimétrica, se desenvuelve en una dinámica abierta y escenarios cambiantes. Esta dimensión comprende todo lo concerniente a la acción dirigir o gerenciar.

En esta línea de pensamiento, se sostiene que ambas dimensiones deben observarse en la administración y dirección escolar, de la cual se espera eficiencia y eficacia, pues su propósito principal se fomenta en el fomento de la calidad educativa, es decir es una gerencia significativa, en donde se incorporen los principios de autonomía, democracia, acogiendo la flexibilidad necesaria para que los miembros de la institución generen mayores y mejores resultados.

Al respecto, Chiavenato (2008) señala que la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral, organizacional, debido a su relación específica con la posesión de actitudes, capacidades, las cuales tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización.

Tal como se plantea, el término gerencia tiene dos utilidades principales, es decir, al hablar de gerencia como acción de una organización, se está haciendo referencia a la actividad de gerenciar o poner en práctica todo tipo de técnicas y métodos que puedan organizar el funcionamiento de una institución.

Normalmente, la gerencia es la encargada de coordinar a las diferentes secciones a su cargo, para lograr la existencia de una dinámica, una comunicación apropiada entre ellas.

Asimismo, el término gerencia es aplicado para describir este tipo de actividades más que para hacer referencia a una sección de la organización. En este orden de ideas, Chiavenato (2008) expresa “para llegar a ocupar un puesto de gerente, la persona debe contar con ciertas aptitudes, las cuales pueden adaptarse en mayor o menor medida a cada situación particular, pero, son por lo general bastante similares” (p. 31). Entre ellas, pueden citarse: buena presencia, trato respetuoso hacia los colegas. Una actitud de liderazgo. Autoridad, seriedad, entre otras. Todas estas características tienden a

facilitar la generación de espacios de trabajo adecuados en donde los gerentes pueden encontrar mejores resultados a sus pedidos y sugerencias.

El rol, del gerente educativo consiste, según Ariza (2008), en gerenciar el sistema representado por la escuela a su cargo o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer la demanda de los diferentes actores internos o vinculados a la institución, para contribuir a cubrir la demanda cualitativa-cuantitativa de educación. En este sentido, el autor sostiene “todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar, ejecutar, revisar-actuar (p.28).

La aplicación de este ciclo es el proceso directivo de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos disponibles. Al respecto Chiavenato (2008) se refiere que la gerencia en las organizaciones implica la administración eficiente de los recursos a través de los procesos operativos o administrativos mediante la cual se invierte para obtener un retorno en corto plazo, poniéndolos en práctica para obtener el éxito de la planificación realizada.

Por ello, dirigir el personal docente de una institución para conseguir su óptimo desempeño pedagógico requiere la orientación del director quien debe ser una persona con capacidades, conocimientos, habilidades para orientarlo, logrando la excelencia educativa. Desde esta perspectiva, la gerencia educativa debe procurar que los conocimientos, capacidades, habilidades de los docentes se desempeñen de manera óptima en el cumplimiento de sus funciones.

Las estrategias son planes de acción en gran escala para interactuar con el medio a fin de alcanzar los objetivos y metas. En la acción de proyectar un futuro deseado y

los medios afectivos para conseguirlo y hacer que el futuro de la escuela se comporte como se planeó.

Las estrategias gerenciales son herramientas fundamentales en el proceso educativo en la educación, por cuanto la gerencia se orienta al logro de objetivos propuestos sistematizando las acciones y adecuándolas a las exigencias del contexto donde se inserte la participación comunitaria, logrando así el futuro deseado, así como los medios para llegar a él.

Si lugar a dudas, para conducir una gerencia de manera estratégica, el directivo debe planificar en función de los objetivos trazados, por cuanto le permite ejecutar los proyectos orientados a la eficacia y eficiencia de su gestión. Por esa razón, el desarrollo de estrategias es fundamental en las organizaciones escolares para una acción directiva eficaz.

En ese sentido, Jones y George (2006) se refieren a las estrategias gerenciales como “el conjunto de decisiones sobre qué metas perseguir, qué acciones aprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar las metas” (p. 721). Al analizar esta definición se infiere que las estrategias gerenciales exigen concentrar esfuerzos técnicos, los cuales conllevan al fortalecimiento de las acciones a ejecutar en las organizaciones escolares.

Las estrategias gerenciales permiten al directivo ejercer sus funciones encauzando la coordinación de las actividades de la institución hacia el logro de los objetivos, siendo consideradas como aspectos centrales orientadoras del proceso administrativo desarrollado dentro de ella, por cuanto son procedimientos que incluyen técnicas, operaciones, las cuales persiguen un propósito determinado. Esto implica, una preparación previa de manera de hacerlas efectivas, sobre todo en relación a lo administrativo y académico, por ello, se constituyen en un plan de ejecución de

actividades concatenadas, secuenciales con las cuales se involucra a todos los actores del hecho educativo.

Al respecto Raga (2004) plantea que estos cursos de acción son puntos centrales de los procesos administrativos donde la organización escolar se debe llevar de forma integrada, sistemática relacionando un elemento con otro. Por ello, se consideran guías administrativas ofrecidas al proceso organizacional para cumplir con el logro de los propósitos y variando según la estructura de las funciones desarrolladas.

Es probable que se consideren como estrategias gerenciales siguientes: el trabajo en equipo, la proactividad, capacidad para lograr que la gente se involucre y comprometa, trabajar en forma constructiva con los demás, comunicarse con el personal, participar de los conflictos antes de que sean destructivos, la evaluación permanente.

Estrategias gerenciales personales

Las organizaciones escolares se desenvuelven entre constantes cambios, por lo cual es preciso realizar un estudio constante del entorno para adaptar las estrategias y acciones a fin de mantener la calidad del servicio que ofrecen.

Por esta razón, la gestión del gerente o director en las escuelas debe sustentarse en una serie de características o cualidades personales que inciden a su vez en la organización a su cargo. Por ello, el rol del personal directivo es cultural profesional proyectándose para legitimar su quehacer, respondiendo a las necesidades sociales e históricas de la comunidad en la cual trabaja.

Las estrategias gerenciales personales deben permitirle al director liderar los procesos de su escuela, propiciando una real participación de los distintos actores de la comunidad educativa, para dar respuesta a las necesidades reales de la institución. Por ello, Alvarado (2004) expresa que los directivos escolares deben establecer prioridades,

sistematizar los recursos disponibles, logrando un óptimo funcionamiento operativo administrativo en la organización escolar.

Por tanto, deben estar abiertos a los cambios para avanzar en el contexto educativo, en la búsqueda de una gerencia efectiva, eficiente, original, capaz de transformar los entornos educativos en organizaciones altamente eficientes, productivas. De allí que en el desarrollo de estrategias gerenciales personales se requieran la comprensión de los aspectos tanto positivos como negativos surgidos de las interacciones entre quienes intervienen en el proceso educativo, por esa razón, se suman las siguientes: empatía, comunicación y asertividad.

Empatía: Implica percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva, así, cultivar la afinidad es propio de las personas empáticas, por cuanto actúan como radar social el cual desea saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado incluye percibir las preocupaciones del otro y responder a ellas, es decir comprender los problemas e intereses subyacentes bajo los sentimientos del compañero.

Madrigal (2006) concibe la empatía como “la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, de ponerse en su lugar y responder correctamente a sus reacciones emocionales” (p.172), es decir, las personas que la manifiestan son capaces de escuchar a los demás, entender sus problemas, motivaciones, a su vez, tienen mucha popularidad, así como reconocimiento social, se anticipan a las necesidades de los demás aprovechando las oportunidades ofrecidas por ellas.

Es la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros, lo cual implica saber qué quieren o necesitan, a fin de cultivar la

afinidad con una amplia diversidad de personas. En consecuencia, permite al empleado mejorar las relaciones interpersonales con sus semejantes.

Lorenzo (2006) expresa que la empatía es la habilidad para entender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos, necesidades e intereses, para tratarlas de acuerdo con sus reacciones emocionales. Es decir, implica reconocer las emociones en los demás, expresándose generalmente a través de canales no verbales.

Ahora bien, ejercer empatía requiere de un alto nivel de paciencia, pues mantenerse en silencio es un elemento esencial, así como la conciencia de no indagar e investigar qué está sintiendo o pensando en interlocutor, significa entenderlo, identificando sus emociones y sentir como si fuera él. Es la habilidad para entender sus necesidades, sentimientos, problemas respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales.

La empatía es la capacidad de entender a otra persona identificando sus emociones, intereses, necesidades, ponerse en su lugar, cultivando una mayor sensibilidad social. Por consiguiente, los gerentes empáticos están mejor adaptados a las sutiles señales, indicativas de las necesidades o deseos de los docentes, pues este elemento involucra la comprensión y ayuda a los demás, aprovechando la diversidad. En el contexto educativo, se expresa en:

Comprender a los docentes, percibiendo sus sentimientos y perspectivas, así como interesarse activamente en sus preocupaciones.

Ayudar a los demás a desarrollarse; entendiendo las necesidades de desarrollo del personal fomentando sus aptitudes.

Orientación hacia el servicio, previendo, reconociendo y satisfaciendo las necesidades del personal docente.

Aprovechar la diversidad, cultivando las oportunidades a través de las diversas personalidades de los docentes.

Goleman (2004) quien define la empatía como "la capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales". Por consiguiente, es una de las habilidades básicas para entender al otro, es saber escuchar, por cuanto, la mayoría de las personas cuando hablan con otras le prestan mayor atención a las propias reacciones en relación a los comentarios. (p. 123)

Se infiere entonces que los directivos empáticos son capaces de escuchar al personal, entender sus problemas y motivaciones; a su vez, tienen mucha popularidad, reconocimiento social, se anticipan a las necesidades de los demás aprovechando las oportunidades ofrecidas por ellos. No requieren necesariamente estar de acuerdo con los docentes, pero ven desde una óptica distinta, asumiendo la existencia desde diferentes puntos de vista, evaluando las situaciones, brindándoles el apoyo necesario.

Comunicación: Es definida por Chiavenato (2008) como la transmisión de una información de una persona a otra o entre organizaciones, en otras palabras, es el fenómeno mediante el cual un emisor aclara algo a un receptor intercambiando contenidos, ideas u opiniones con la intención de influir en el comportamiento de éste.

Puede decirse entonces que las organizaciones no pueden existir sin comunicación asertiva, pues ésta posibilita la realización de los procesos, actividades de las mismas, por ello, quienes laboran en ellas deben poseer habilidad comunicacional como una premisa básica de sus funciones, lo cual permitirá su ejercicio efectivo.

Es el hilo invisible que une o desune una empresa internamente, y que a su vez, la une o la separa del contexto, donde justamente reside el interés el cual con su aporte

contribuye a su continuidad. Cuando este hilo se rompe en algún punto, significa que las comunicaciones flaquean y ello en mayor o menor grado, incide en el resultado de la institución (p. 42)

De acuerdo con lo anterior, los gerentes educativos deben utilizar una efectiva comunicación con el personal que integra su equipo de trabajo para lograr una buena relación interpersonal, así como alcanzar una mayor productividad en la institución. De esta manera, la comunicación es un proceso de transmitir, comprender información e ideas, así como sentimientos y emociones, realizada generalmente con la finalidad de afectar el comportamiento en las personas. Por ello, el gerente debe manejar una comunicación clara, precisa para garantizar la comprensión del mensaje por todo el resto del personal.

De esta manera, la comunicación es un proceso de transmitir, comprender información e ideas, así como sentimientos y emociones, realizada generalmente con la finalidad de afectar el comportamiento en las personas. Por ello, el directivo debe manejar una comunicación clara, precisa para garantizar la comprensión del mensaje por todo el resto del personal.

A manera de conclusión, se puede decir que, la comunicación puede ser entendida como una actividad compartida la cual necesariamente pone en contacto psicológico a las personas en una red de significados compartidos. Por tanto, dependerá de la percepción del sujeto receptor y la carga emocional o subjetiva del mismo.

Asertividad

Se considera como una conducta y no una característica de la personalidad, por lo cual se incluye como una habilidad social, manifestada por la destreza del individuo en para establecer relaciones equilibradas con sus semejantes, evitando

reacciones sumisas o violentas, fomentando la autoestima, así como las buenas relaciones interpersonales.

Melgosa (2010), expresa que. el asertividad consiste en "la expresión de nuestros sentimientos de una manera sincera, abierta y espontánea, sin herir la sensibilidad de la otra persona" (p.84). En otras palabras, es la capacidad de expresar las necesidades, deseos, opiniones de forma honesta, directa, apropiada, sin menospreciar los derechos e intereses de los demás. Asimismo, Albaladejo (2010) plantea: La asertividad está relacionada con la afirmación. Comunicarse asertivamente es comunicarse de manera afirmativa, afirmando los propios intereses y necesidades y también los del interlocutor. La asertividad no es una especie de manipulación que nos permite conseguir nuestros propósitos a costa de los demás. Ni es una aceptación sofisticada de las necesidades de los demás a costa de las nuestras. (p. 99)

Del análisis de la afirmación anterior se deduce que la asertividad implica administrar las emociones asumiendo la situación de manera responsable, reconocer sus capacidades, así como las de los demás para lograr los objetivos personales propuestos, siendo una persona segura de sí mismo, tomando decisiones sin necesidad de la aprobación de otros.

Desde el punto de vista conductual, la propuesta de un aprendizaje asertivo se fundamenta en los conocimientos generados por Pavlov, quien estudio la adaptación al medio ambiente de personas, las cuales si dominan las fuerzas excitatorias, se sentirán orientadas a la acción, y emocionalmente libres, enfrentándose a la vida según sus propios términos; por el contrario, si el dominio corresponde a las inhibitorias, se mostrarán desconcertadas, acobardadas, sufriendo la represión de sus emociones, haciendo a menudo lo no deseado.

En el enfoque cognitivo, el comportamiento asertivo consiste en expresar lo que se cree, se siente y desea de forma directa, honesta, haciendo valer sus propios derechos, así como respetando los de los demás.

El enfoque humanista, éste se centra en concebir la asertividad como una técnica para la autorrealización del ser humano. En ese sentido, para Pick y Vargas (2008) ser asertivo se necesita aceptarse y valorarse, respetar a los demás, permanecer firmes en las propias opiniones, comunicar con claridad, directamente, en el lugar/momento adecuados de forma apropiada lo que se quiere o se necesita decir.

En síntesis, dentro de una institución educativa se considera la conducta asertiva como una habilidad social, la cual puede manifestarse por todos los miembros de la misma, consistente en manifestar clara, respetuosamente las opiniones propias, defendiendo los derechos, aceptando las críticas, pensamientos de los demás sin sentirse culpables por ello.

De acuerdo con la definición anterior, los directivos asertivos tienen capacidad para reconocer sus necesidades, haciéndolas saber con confianza y claridad. Aceptan que las demás tienen el mismo derecho que ellas de hacerse valer, por este motivo, presentan sus ideas a reclamaciones con toda cortesía, escuchan con el mayor respeto las reclamaciones presentadas por otras personas.

La persona asertiva evita la manipulación, es más libre en sus relaciones interpersonales, posee una autoestima más alta, tiene más capacidad de autocontrol emocional, muestra una conducta más respetuosa hacia las demás personas.

Estrategias Gerenciales Administrativas

Los actuales procesos de cambio asumidos por la educación venezolana plantean transformaciones en la manera de conducir las instituciones escolares,

enfocando la organización escolar hacia un futuro de alianzas, flexibilidad en la ejecución del trabajo manteniendo propósitos unitarios. En ese sentido, las estrategias gerenciales administrativas deben reflejar la conducta necesaria para el éxito futuro de la organización, señalando como tales: el liderazgo, el trabajo en equipo y la negociación.

Liderazgo: El gerente debe ser un líder que a través de su energía y visión personal, inspira a sus seguidores y tiene un impacto importante en sus organizaciones.

El liderazgo se considera como la habilidad de persuadir a otros para buscar con entusiasmo objetivos definidos. Por tanto, se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo.

El liderazgo es el factor esencial para ayudar a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos y auxiliándolos en su desempeño de la organización. Es decir, es un proceso de influencia asumido por una persona quien lo asume para generar conductas posibles de ser asimiladas, puestas en práctica para lograr las metas institucionales.

Por tanto, para que el gerente educativo le dé buen uso a los recursos de los cuales dispone, debe poseer las habilidades necesarias, tener una fuerte motivación al logro, formación profesional, además de experiencia docente permitiéndole así dirigir al centro educativo con mayor propiedad.

El liderazgo direcciona el trabajo del equipo, por cuanto evita el derroche de energía al propiciar la unión de los esfuerzos de todo el personal, enfatizando la ejecución de acciones conducentes al logro de objetivos de alcance factible. Por tanto,

es el factor crucial que ayuda a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos, auxiliándolos para alcanzar las metas, tanto individuales como institucionales.

Trabajo en equipo: Para mantener un desempeño adecuado en cualquier organización, incluyendo las educativas, es esencial que todos los miembros de su personal conozcan sus capacidades y habilidades, pero sobre todo reconozcan la importancia de las mismas, tanto propias como las de sus compañeros.

Aportando a esta definición se considera al trabajo en equipo como dos o más personas que interactúan en interdependencia unos de otros y se reúnen para lograr objetivos específicos; dicho de otra manera, se puede definir como un conjunto de personas generalmente diferentes en cuanto a la formación previa, destrezas, conocimientos quienes se relacionan en forma de colaboración interdependiente con el fin de obtener resultados óptimos.

Dentro de las instituciones educativas, no todos sus miembros tienen el mismo nivel de formación profesional, ni los mismos valores, sin embargo, cuando trabajan unidos en busca de un mismo fin se dice que realizan un trabajo en equipo. Un equipo de trabajo son unidades compuestas por un número de personas organizadas para realizar una determinada tarea, las cuales están relacionadas entre sí y, en consecuencia, interactúan dentro de éste para alcanzar los objetivos propuestos, mediante unas adecuadas relaciones interpersonales.

En este sentido, implica la capacidad de colaborar, cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la aptitud debe ser genuina. A tal efecto, en su definición más amplia, un equipo es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

El trabajo en equipo se refiere a la manera en la cual se logra coordinar los esfuerzos de una red de personas cuya capacidad de trabajar con los demás, sabiendo escuchar, comunicar, cooperar, negociar, compartir y reconocer las emociones de los demás; permite llegar al logro de un objetivo común.

Nuevas tendencias en la gestión educativa

Democracia y calidad

Benno (2008), manifiesta y dice: “El tema central es la construcción del conocimiento del que informa la teoría organizacional y administrativa en la educación latinoamericana. Partiendo de la revisión de las raíces históricas y tradiciones culturales de la educación latinoamericana, el principal objetivo del autor es analizar los esfuerzos de construcción y reconstrucción del conocimiento científico y tecnológico en el campo de la administración escolar. Para comprender el estado actual del conocimiento en el campo de la gestión educativa, examina la orientación epistemológica y los límites de los fundamentos filosóficos y sociológicos de los paradigmas dominantes en la administración de la educación contemporánea. Finalmente, identifica y analiza algunos de los actuales desafíos conceptuales y praxeológicos para desarrollar una perspectiva democrática de administración capaz de lograr una educación de calidad para todos, con énfasis en la aplicación de los conceptos de libertad, equidad y participación ciudadana en la escuela y en la sociedad como un todo. Introducción La construcción del conocimiento del que informa las nuevas tendencias en la administración de la educación latinoamericana es el tema central del presente trabajo. A lo largo del texto, se hace referencia a algunos temas que hemos desarrollado anteriormente sobre la experiencia latinoamericana en el campo de la educación y la administración escolar y universitaria para reescribirlos con una visión histórica, en el contexto de la nueva realidad económica y política internacional.

Desde el punto de vista conceptual, esta reflexión sobre la gestión de la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de América Latina examinado en el contexto de sus relaciones internacionales. En ese sentido, partimos de la premisa que los problemas y desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se comprenden a medida que se examinan en el contexto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada nación y en el ámbito de sus relaciones de interdependencia internacional. Sin embargo, dentro de ese conjunto de interrelaciones, se afirma la tesis de que la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definir la especificidad de la administración de la educación como campo teórico y praxeológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática.

La gestión educativa según una perspectiva histórica

Al iniciar esta reflexión, la primera preocupación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos. O sea, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años. Existen diversas lecturas de este proceso de construcción. La presente lectura histórica se divide en cinco etapas consecutivas,

que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación latinoamericana. En esta lectura, se hace referencia al enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; al enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; al enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; y al enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana. Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas. El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro. ¿Por qué? Porque la historia no finalizó ayer ni comenzó hoy. Más bien diría que hoy estamos escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción. En busca de nuevos conocimientos Convencido de que la historia no ha finalizado, la segunda preocupación está relacionada con la necesidad de

realizar renovados esfuerzos de construcción del conocimiento científico y tecnológico en el campo de la administración de la educación latinoamericana. Los esfuerzos realizados en el pasado reciente, en el contexto ampliado del enfoque sociológico y a la luz de las nuevas exigencias nacionales e internacionales, presentan resultados de naturaleza y alcance diversos. Hoy, como en el pasado, se observa que los estudios y experiencias en el campo de la administración de la educación se insertan en el movimiento general de las ciencias sociales y políticas. En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa. Asimismo, en la administración escolar y universitaria, como en la administración pública y empresaria, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano, como se verá más adelante. Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, se deben autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa. Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas y universidades. En nuestro caso en particular, uno de los resultados de los estudios desarrollados en los últimos 15 años es la concepción del paradigma multidimensional de administración de la educación, fundamentado en la deconstrucción y la reconstrucción de los conocimientos pedagógicos y administrativos acumulados en el curso de la historia de la educación latinoamericana. En realidad, los modelos históricos de gestión escolar y universitaria -definidos dialécticamente en términos de

administración para la eficiencia económica, administración para la eficacia pedagógica, administración para la efectividad política y administración para la relevancia cultural- son los elementos constitutivos de un paradigma heurístico y praxeológico de administración de la educación resultante de un esfuerzo superador de síntesis teórica de la experiencia latinoamericana de gestión educativa en el ámbito internacional. Esa reconstrucción teórica exigió un amplio enfoque interdisciplinario para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en la organización y administración de la educación en el hemisferio occidental. Por otro lado, la experiencia revela que la tarea recién ha comenzado. Por eso, cabe reiterar que el paradigma multidimensional, enunciado en su forma original hace más de diez años, continúa siendo una propuesta heurística y praxeológica inconclusa, un modelo en vías de construcción; construcción resultante de un proceso de aprendizaje permanente y de un esfuerzo de superación intelectual, buscando satisfacer las siempre nuevas necesidades de nuestras escuelas y universidades. Este esfuerzo reconstruccionista tiene en cuenta los resultados de la evaluación de las contribuciones y de los límites de las grandes tradiciones filosóficas de la humanidad, que inspiraron el estudio de las ciencias sociales y la educación en los últimos siglos, especialmente la tradición organicista y evolucionista del positivismo y la tradición crítica y liberadora del conflicto. Los citados esfuerzos de construcción teórica se apoyan en el convencimiento de que la evaluación de las bases epistemológicas que han inspirado las teorías organizativas y administrativas adoptadas históricamente en la educación permiten examinar, de modo más exhaustivo, el papel de la mediación administrativa en la organización y la gestión de los sistemas de enseñanza y de sus escuelas y universidades. Un proceso comprensivo de evaluación epistemológica no admite concesiones académicas ni establece condiciones teóricas. La única condición

previa se relaciona con los valores éticos establecidos en conjunto por la ciudadanía, como la libertad y la equidad, que deben orientar la formación de una sociedad capaz de promover la calidad de vida humana individual y colectiva. Es a la luz de esa postura ética que se examina, en este ensayo, la naturaleza de la educación y de la calidad de educación, así como la aplicación de los conceptos de participación y democracia en los diferentes enfoques adoptados en la administración de nuestras escuelas y universidades. Esta evaluación revela como la tradicional administración tecno burocrática de orientación positivista y funcionalista adoptada en el sector público y en la educación latinoamericana tiene como objetivo alcanzar el orden y el progreso racional, la reproducción estructural y cultural, la cohesión social y la integración funcional en la escuela y en la sociedad. La evaluación muestra, también, que la administración tecno burocrática así concebida tiene componentes autoritarios y, como tal, limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social. Su carácter normativo y jerárquico inhibe la creatividad y dificulta la participación ciudadana en la escuela, en la universidad y en las organizaciones sociales en general. A pesar de que favorezca la adopción formal de la democracia política, inhibe la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades estructurales en la sociedad, en la escuela y en la universidad. En una versión superadora de las teorías tradicionales de gestión educativa adoptadas en la sociedad occidental, se desarrolló una construcción integradora de administración de la educación, preocupada por satisfacer, simultáneamente, las necesidades individuales y las exigencias colectivas de la ciudadanía en términos de utilización de los servicios educativos. La construcción integradora de gestión educativa está apoyada en los principios del liberalismo social adoptado actualmente por las fuerzas liberales abiertas a la problemática social. En el lado opuesto, las décadas del setenta y ochenta fueron

testigos de una nueva efervescencia intelectual liderada por los teóricos críticos en las universidades y asociaciones de educadores de América Latina. Ese esfuerzo intelectual, basado en una copiosa literatura europea y norteamericana, dio origen a una teoría crítica de educación y de gestión educativa, cuya influencia político-pedagógica no debe ser subestimada. La evaluación de los enfoques críticos de administración de la educación muestra también que la preocupación prioritaria por denunciar la situación social y educativa de los países -sin duda una contribución históricamente importante- a veces ha descuidado la definición y aplicación oportuna de soluciones educativas viables para ampliar las oportunidades educativas y elevar el nivel de calidad de vida y de educación de la ciudadanía. En verdad, el camino desde la evaluación crítica de la realidad organizativa y administrativa en la educación hacia la aplicación de propuestas efectivas de acción humana colectiva en la escuela y la universidad, continúa siendo un gran desafío para la gestión educativa. En un esfuerzo de superación intelectual, los pensadores críticos tratan de concebir, partiendo del legado histórico de Paulo Freire, una construcción dialógica de administración de la educación que rescata el criterio de totalidad y se identifica con los principios actualmente adoptados por las fuerzas comprometidas con la reconstrucción de la perspectiva socialista y de la naturaleza de civilización humana que ella implica. En resumen, la evaluación de la experiencia educativa latinoamericana de las últimas décadas revela que todos necesitamos aprender, los unos de los otros, con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la administración de la educación. Sea cual fuere la orientación que suscribimos, es necesario superar sectarismos y fundamentalismos académicos, a través de una postura intelectual abierta, que sea capaz de identificar las contribuciones y limitaciones de las distintas perspectivas de gestión educativa. Para

incorporar y potenciar las mencionadas contribuciones y para superar las limitaciones, depurando sus aspectos políticamente alienantes y socialmente irrelevantes, la estrategia más efectiva es la participación ciudadana, concebida como derecho y deber de todos los integrantes de una comunidad democrática, sea ésta la escuela o la sociedad como un todo. Nuevos desafíos en la gestión educativa: Democracia y calidad La última contribución en este ensayo es plantear algunos desafíos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública y la gestión educativa en el contexto del nuevo orden económico y político internacional. En ese sentido, están en debate algunos temas polémicos, como gestión educativa y desarrollo en un contexto de interdependencia internacional; formación humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia de la escuela y efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización administrativa; y gestión democrática para una educación de calidad para todos. Para entender este desafío educativo y administrativo, es útil remitirse a la década del setenta, cuando se agota el período de reconstrucción económica de la posguerra.

A pesar de que no debe subestimarse la calidad de los procesos técnicos y de los procedimientos administrativos, es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo, aun cuando la misión política y cultural y los objetivos pedagógicos sean los elementos centrales de las instituciones de enseñanza, muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico, pues si el proceso administrativo falla en términos de racionalidad, eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan la misión y el objetivo, los servicios y los resultados. Por lo tanto, los procedimientos administrativos,

los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos. Efectivamente, la articulación dialéctica de los componentes citados permite concebir un paradigma superador de gestión educativa, según el cual los procesos técnicos y los procedimientos administrativos son subsumidos por la misión política y cultural y por los objetivos pedagógicos de las escuelas y universidades. De la calidad de la gestión así concebida y ejercida depende, en gran parte, la capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales, tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional.

Enfoque clásico de la administración

Esta teoría fue fundada por Taylor (1981), fue calificado como el padre del movimiento científico por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y aplicar el método científico al estudio de las operaciones industriales, sobre todo en el área de producción. Para este enfoque se tomó como punto de partida que la administración consta de varios principios que pueden ser aplicados en todos los momentos de la vida cotidiana y para organizaciones de cualquier índole.

Los principios administrativos según el autor en cuestión son entre otros: selección científica y preparación del operario, establecimiento de cuotas de producción, proporcionar incentivos salariales, planificación centralizada, integración del obrero al proceso, supervisión línea – funcional de la producción, principio de control, principio de excepción.

Estos principios de Taylor se relacionan con los procesos gerenciales de la educación, tales como la planificación, organización, dirección, evaluación, supervisión

y control. Es posible señalar que en la actualidad se siguen practicando algunos de estos principios, lo que pone de manifiesto que no es preciso una sola teoría o enfoque para dirigir una organización escolar, dependerá del equipo directivo y del aprovechamiento de la información y su adaptación a los diversos tiempos y contextos socio – históricos.

El ciclo de Williams Edward Deming aplicado a la Gerencia Educativa



Fuente: www.google.com

La administración y la gerencia se llevan a cabo en diferentes instancias del diario vivir, por ejemplo, en los hogares, las iglesias, el gobierno, las empresas económicas y las instituciones educativas. La administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes. Por lo tanto, el administrador educativo deberá planificar, organizar, coordinar con el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, administración y gerencia, desarrollar un clima organizacional saludable utilizar técnicas y practicas gerenciales adecuadas a la empresa educativa, facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad y de utilizar sus demás

recursos sabiamente para alcanzar las metas establecidas (Stone, Gilbert y Freeman, 1997).

El rol del gerente educativos es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo Planificar, ejecutar, revisar y actuar (Deming, 1989 y Guédez, 1998).

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Chiavenato, 1999), componentes que analizaremos a continuación:

La planificación, en esta fase el gerente, con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección. En cuanto a la planificación como estrategia para la mejora continua, Manes (2011), considera como requisitos esenciales: La dirección de la institución educativa se debe sentir realmente convencida de que es posible mejorar la gestión institucional.

El camino más apropiado para obtener el compromiso hacia el proceso de mejora continua de todos los miembros de la institución es propiciar una gestión participativa basada en un efectivo sistema de comunicaciones. Los individuos que anteponen sus intereses personales a los institucionales o sabotean los procesos de cambio, no son aptos para alcanzar los objetivos de mejora continua. El proceso de mejora debe instalarse formalmente en la institución educativa, respetándose los beneficios pactados con los colaboradores para mantener los estándares definidos de calidad. La prevención debe ser responsabilidad de todos los miembros de la institución en un marco de desarrollo organizacional orientado a mejorar la productividad educativa. (p. 49). Estos conceptos básicos representan el inicio de lo que significa ingresar a formar parte del grupo de instituciones educativas que buscan ser mejores y más competitivas en el mercado.

La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la institución educativa, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno. En la organización es conveniente trabajar con equipos. El trabajo en equipo es aquel que realizan sus miembros; en él todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo. Los equipos y no grupos de trabajo efectivos, los integrantes son abiertos y honestos unos con otros, en base a la contención y la confianza con alto grado de cooperación y colaboración, toman decisiones consensuadas, sus canales de comunicación están abiertos y

bien desarrollados y, sobre todo, mantienen un alto grado de compromiso con las metas grupales.

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración, por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir, tanto con efectividad como con eficacia al logro de los objetivos de la institución. Por ello, se infiere que el directivo de una organización escolar tiene la responsabilidad de lograr el cumplimiento del trabajo, iniciar la acción, así como de suministrar la información al personal.

Asociado al concepto anterior, Martínez (2005, p. 42) señala “la dirección consiste en motivar a los empleados a desempeñar una actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo, la toma de decisiones”. La acción de dirigir es un proceso que imprime orden, hace crecer la institución como un sistema, asociándose con la planificación, la organización”, indicándola como el proceso de instrumentar el plan, usar los recursos organizados en operaciones, tanto reales como efectivas para lograr los objetivos establecidos. Pero, para realizarlo, la dirección debe mantener dos tipos de relaciones: delegación de trabajo, relación con la autoridad.

Lo anterior se asevera que la dirección implica un aspecto interpersonal pues los gerentes educativos se mantienen en permanente comunicación con su personal, así como con la comunidad en función de su trabajo, pues de ello depende el funcionamiento de la institución, por cuanto esto le permite resolver problemas técnicos, atender necesidades individuales y motivarlos para resolver los conflictos presentados en la misma.

El control, en opinión de Rincón y Núñez (2008), el control es una función administrativa mediante la cual el producto de una actividad se compara

con los estándares establecidos. Como proceso se permite al gerente educativo evaluar y corregir el desempeño de las acciones del personal para asegurarse que los planes de la institución se estén llevando en la forma prevista. (p. 2)

En las instituciones educativas, señalan las autoras antes mencionadas, es imprescindible controlar las siguientes áreas: propósito, estructura, relaciones, recompensa-castigo. Dentro de la primera se debe controlar hasta qué punto las personas entienden su cumplimiento y las metas, así como cuánto colaboran en el logro de los objetivos.

Dentro de la estructura, se debe controlar si realmente se hace o no el trabajo programado, el horario de trabajo, la asistencia del personal, los retardos. Dentro de las relaciones, se controlan los conflictos grupales y se verifican las comunicaciones horizontales, verticales, formales e informales. En las recompensas, se verifica si se están reconociendo los esfuerzos individuales, de grupo, cuáles conductas deben recompensarse, cuáles sancionar.

De lo antes presentado se deduce que, en cualquier contexto, una buena gestión depende de la forma como se lleve a cabo el proceso gerencial, pues este garantiza la realización de las propuestas, por lo tanto, al frente de una institución educativa debe existir una persona o grupo de personas capaces no sólo de coordinar el trabajo sino de mejorar el rendimiento de cada uno de ellos, por lo cual es indispensable poseer conocimientos acerca del ejercicio de la gerencia educativa.

2.2. Gestión Escolar

Teoría de la Gerencia Educativa

La teoría de la Gerencia Educativa, está orientada a la forma como los directivos conducen a las instituciones educativas de acuerdo a las políticas nacionales, regionales y locales; lo que implica tener conocimientos administrativos y legales para lograr la calidad de servicio óptimo educativo. En ese sentido, Zhigue-Luna y Sanmartín-Ramón (2019) afirman que “La gerencia educativa es el proceso a través del cual el directivo guía a la escuela, orientando y conduciendo la labor docente y administrativa y sus relaciones con el medio, a fin de ofrecer un servicio de calidad; que con el trabajo conjunto los llevará hacia la consecución de proyectos comunes”. Los directivos son personas que tienen un perfil definido para conducir a la IE y una cultura de trabajo.

Teoría de sistemas

Navarro (s.f.) define a la teoría de sistemas como un sistema complejo de elementos interactuantes. De otra manera a un sistema se conceptualiza como un conjunto de elementos interrelacionados y que presentan un cierto carácter de totalidad más o menos organizada. De este modo, podemos hablar de tres características estructurales básicas de todo sistema: uno, los elementos que lo componen, dos, las relaciones entre esos elementos, y tres, los límites del propio sistemas que determinan que elementos pertenecen al mismo y cuáles no. (p. 10)

La teoría general de sistemas, nace con el origen de la termodinámica, la cibernética, la teoría de la información y a la biología. Al respecto Navarro (s.f.) cita a Bertalanffy (1962) planteó la primera formulación de la teoría general de sistemas, señalando la diferencia entre sistemas abiertos y sistemas cerrados,

afirmando que un sistema es un conjunto de elementos que interactúan el uno con el otro para cumplir ciertos propósitos definidos. De la misma manera los sistemas se desarrollan en un entorno; es decir el sistema tiene todo un entorno para desarrollarse. En esa dimensión de ideas la Gestión Escolar constituye un sistema, porque tiene varios elementos en su estructura y se desarrolla en un entorno determinado para cumplir ciertos propósitos de la educación.

Arévalo (2020) expresa que la teoría de la complejidad de sistemas presenta un conjunto de bondades en correspondencia con la capacidad que tiene el hombre para generar conocimiento, afirmando que toda sociedad está formada por sistemas abiertos integrados por individuos que siempre buscan nuevos conocimientos para modificar la realidad y solucionar un determinado problema.

Teoría de sistemas, al respecto la presente investigación tiene mayor relación con los aportes de Chiavenato (2007), el mismo que afirma lo siguiente: “La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario” (p. 438)

Teoría del liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo transformacional fue instaurada por James MacGregor Burns 1978, en su libro *Leadership*, en otros estudios se afirma que esta teoría surge a finales del año 1970, esta teoría esta relacionada con los rasgos conductas del líder. El liderazgo transformacional esta caracterizado por la capacidad de producir cambios sustantivos en las organizaciones, toda vez que el líder las problemáticas individuales de las personas con la problemática

institucional y así lograr los objetivos de las instituciones y de las personas que laboran en ellas. Su rol del líder transformacional es ser un agente que motiva y promueve en sus seguidores formas diferentes de ver sus trabajos al momento de ejecutar las tareas de acuerdo a su rol y el estamento donde laboran en la empresa; este modelo se ha llevado a las instituciones educativas; dejando de lado las recompensas. Al respecto, García, Pantoja y Duque (2011), citan a Lussier y Achua, (2005), afirmando lo siguiente: "los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías." (p. 10). En ese orden de ideas los autores de esta teoría afirman que:

Un líder transformacional tiene éxito cuando puede cambiar la base motivacional del individuo, llevándolo de la motivación regular al compromiso. Este tipo de líder es capaz de generar y fomentar en el trabajador algo más que simple empatía por sus labores, llevándolo a sentir pertenencia e identidad con los intereses propios de la empresa. Un líder transformacional "puede provenir de distintos niveles de la organización; por lo tanto, en una empresa puede haber muchos líderes de esta clase". Los mejores líderes transformacionales son aquellos que pueden "ver las capacidades de los empleados. (...) Su objetivo consiste en entregar a su personal las herramientas necesarias para exceder su potencial" (p. 10).

Considerando los elementos teóricos del liderazgo transformacional, se infiere que los directores de las instituciones educativas deben de desarrollar esa competencia, basados en las siguientes características: El Carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual a los trabajadores, consideración individualizada y motivación inspiracional por alcanzar la misión y visión de la IE. Esta teoría también está relacionada con la teoría del Gran Hombre de donde surge el dicho los grandes hombres nace o se hacen.

Teoría de la eficacia escolar

Esta teoría está sustentada en los elementos que necesita una organización para el cumplimiento de sus objetivos, o elementos que necesita una escuela para ser eficaz en los diferentes procesos académicos y administrativos, al respecto Murillo (...) cita a Scheerens (1992), afirmando que: “poseemos algunos conocimientos acerca de qué funciona en educación, pero aún tenemos poca consistencia en las ideas sobre por qué ciertos enfoques parecen ser eficaces”. En ese orden de ideas también se afirma que no existe una teoría de la eficacia escolar, sino solamente modelos, los mismos que ayudan para la toma de decisiones en las organizaciones o instituciones educativas. El mencionado autor afirma que:

Scheerens (1992) analizó diferentes investigaciones que consideraban podían estar relacionadas con la eficacia escolar. Ciertamente, examinó trabajos sobre desigualdades en educación y efectos escolares, funciones de productividad escolar, escuelas eficaces y eficacia docente. De ellas obtuvo una lista de factores o indicadores de proceso, tanto de nivel

escolar (meso) como de aula (micro). Entre los factores de escuela se encuentran: Clima escolar seguro y ordenado, Altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, Política escolar orientada el rendimiento, liderazgo educativo, evaluación frecuente del progreso de los alumnos, objetivos claros relativos a las destrezas básicas, y consenso y trabajo en equipo entre los profesores. De la investigación sobre eficacia docente, por su parte, obtuvo los indicadores del nivel de aula: Tiempo de aprendizaje eficaz o “tiempo dedicado a la tarea”, enseñanza estructurada o “directa”, oportunidad para aprender o “contenidos cubiertos”, actitudes y expectativas de los docentes, fomento de la motivación de los estudiantes, y alteraciones que el currículo sufre por la situación del hogar de los alumnos. (p. 4). Finalmente el autor formula “una teoría práctica de eficacia escolar”. (1992).

De los mencionado anteriormente se deduce que en las instituciones educativas son eficaces cuando los elementos de los diferentes procesos pedagógicos se articulan y con ello cumplen sus objetivos de la educación. Realmente en la RED motivo de la investigación se ha tratado de ver esa articulación.

Enfoques de Gestión Escolar

La Gestión Escolar de acuerdo a Lorea (2006) expresa los siguiente: Constituye una capacidad profesional de los directivos que generan la

participación de los docentes y de forma general de todos los actores educativos (directivos, profesores, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de apoyo, autoridades, etc.) que intervienen de manera participativa, responsable, dinámica y compromiso institucional para lograr los objetivos previstos en los planes de estudio y en los documentos de gestión institucional.

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2016) establece que, la gestión desarrollada por el equipo directivo debe estar orientada por las siguientes dimensiones:

La gestión basada en el liderazgo pedagógico

Cuando la realización de actividades llevadas a cabo por los docentes y estudiantes están relacionadas con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje es cuando se habla de una dirección centrada en el aprendizaje. El liderazgo pedagógico concierne a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con metas dadas, sino que busca ir las cambiando para que mejoren la educación y las practicas docentes en el aula (Leithwood, 2009).

En este sentido, se asume el concepto de liderazgo en una organización educativa como una cualidad y una práctica más democrática, es decir, puede ser observado desde dos perspectivas: como un rasgo esencial de una escuela que centraliza los aprendizajes, o como tarea y responsabilidad común. 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.

En relación con el ejercicio del director o equipo directivo, ellos 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 y aprendizaje.

La gestión participativa

Un aspecto importante en esta configuración de la gestión escolar es lo relativo a los sujetos. La relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. Se trata de verlos no como elementos pasivos que ser administrados o “manejados”, sino como personas, individualidades autónomas con voluntad y poder de acción. Desde esta perspectiva, su compromiso, convicción y cooperación son importantes para que los procesos de gestión se realicen con éxito.

La definición, entonces, comprende un “conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, docentes, 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 con los fines, objetivos y propósitos de la educación básica” (Loera, 2006).

El gran desafío consiste en dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa; por eso la gestión escolar debe encaminarse a recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa, incorporando a tales actores como protagonistas del cambio educativo.

La gestión basada en procesos

La mejora de la gestión escolar se relaciona directamente con la mejora del funcionamiento de la institución educativa, como parte de la “cadena de valor” del sistema educativo; en este sentido, la gestión basada en procesos nos sirve para asegurar la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para lograr resultados que beneficien a la comunidad educativa. Desarrolla un conjunto de conocimientos con herramientas específicas que permiten lograr mejores resultados en las organizaciones. 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. En la gestión escolar que incorpora la gestión por procesos, el conjunto de actividades interrelacionadas y articuladas son los procesos de la institución educativa. Cada proceso que se desarrolla en ella transforma elementos de entradas en salidas o resultados.

Gestión en las Instituciones Educativas

Las Instituciones Educativas son organismos que realizan una diversidad de actividades y procesos administrativos, académicos y socio comunitarios de acuerdo a la normatividad legal vigente. Son instituciones dependientes del Ministerio de Educación, en ese sentido, dicho organismo encarga a la escuela para el cumplimiento de los perfiles de los estudiantes y de la institución misma. Para tal efecto, la direccionalidad de la IE es liderada por el Director en su calidad de nombrado, designado o encargado. Él no trabaja

solo, va acompañado de su Comité Directivo; ellos son actores encargados para direccionar a la IE de la mejor manera para lograr la transformación; de la misma manera coordina con los órganos desconcentrados: UGEL, DRE y MED, entre otros organismos públicos y privados. Esta IE se conduce de forma dinámica mediante los instrumentos de gestión institucional, los mismos que se evalúan permanentemente con toda la comunidad educativa, en la actualidad se ha convertido herramientas muy exigentes para cada IE. Al respecto Cejas (s.f.) afirma que: La gestión educativa es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos del Proyecto Educativo de una IE. Esta se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo. (p. 216-217).

Dimensiones de la Gestión Escolar

Liderazgo directivo

En primer lugar se habla de liderazgo, para tal fin de acuerdo a Chiavenato (1993) expresa: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través de la comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 130). De la misma manera de acuerdo a los planteamientos de la Organización de los Estados Iberoamericanos [OEI] afirma que el liderazgo directivo está formado por “... un conjunto de responsabilidades para afrontar la complejidad de interacciones que ocurren en el interior de las comunidades educativas” (p. 12). Al mismo tiempo constituye un enfoque sistémico en los que se articulan un conjunto de componentes para cumplir ciertos propósitos. Como se aprecia el liderazgo directivo es un proceso complejo y por ser complejo es necesario que los directivos se empoderen de las herramientas necesarias de gestión, con la

finalidad de tener éxito en su dinámica transformacional. De la misma manera la OEI está interesado en revisar las capacidades profesionales de liderazgo de los directivos (directores y directoras escolares) en Iberoamérica. En este caso se maneja dos constructos o categorías fundamentales: liderazgo escolar y buenas prácticas en políticas públicas (p. 11)

Consultivo

La Gestión Escolar en la IE, esta direccionada por el director y su Comité Directivo, estos se constituyen en un órgano consultivo para toda la comunidad educativa. En consecuencia, es necesario realizar todos los procesos de planificación institucional a su debido tiempo y momento, solamente así se evitara retrasos o malos entendidos en la administración y en la buena marcha institucional que siempre busca la buenas prácticas. En varias oportunidades el cuerpo directivo de la IE realiza asambleas de docentes, padres de familia y estudiantes, ahí se acuerda compromisos que debemos de cumplirlos de acuerdo a los plazos que se establezcan para cada una de las actividades: matrícula de estudiantes, traslados, reuniones con APAFA, alianzas estratégicas, logro de la misión y visión, elaboración y/o actualización de instrumentos de gestión, periodo vacacional para estudiantes, evaluaciones, aniversario institucional, entre otras actividades.

Organización

En las instituciones educativas para tener buen éxito en su gestión, es fundamental el desarrollo de la categoría “organización”, lo que significa: realizar un conjunto de actividades, ello se puede orientar con los flujogramas, que más adelante se mencionarán. De la misma forma ca IE tiene una estructura formada por tres elementos básicos: el Organigrama, Manuel de Organización

y Funciones y Manual de Procedimientos Administrativos. Veamos brevemente en que consiste cada uno de ellos: El organigrama: expresa como está organizada la IE y la ubicación de cada uno de sus miembros; esta expresa la relación entre autoridad, coordinación, asesoría y apoyo, a la vez guarda relación con los objetivos institucionales. Es una herramienta de fácil comprensión para los integrantes de la comunidad educativa, para su elaboración se utiliza una serie de pasos (Cejas, s.f., p. 221). Otro elemento es el Manual de Organización y Funciones: documento que describe la forma como está organizada la IE, es decir las funciones de cada una de las unidades del organigrama y se elabora tomando en consideración las leyes, reglamentos, directivas, etc. Son documentos operativos para ser aplicados en cada una de las acciones administrativas y académicas (Cejas, s.f., p. 222). En una IE el documento mencionado se elabora teniendo en cuenta una estructura definida y que acuerde la directiva de la IE. Finalmente, el Manual de Procedimientos Administrativos: señala la secuencia de operaciones prácticas que deben de realizar para el cumplimiento de las funciones de cada uno de las unidades (flujograma). Los flujogramas son recursos comprensibles para los administradores y los administrados ería una buena propuesta que cada IE tenga dicho recurso. Finalmente tomando los aportes de Andrade y Fernández (s.f.) afirman que la organización es el grado de sentido y correspondencia entre las partes, es decir, estas están formadas por diversas conexiones (p. 4)

Participación

Otra de las dimensiones de la Gestión Escolar es la “participación”, como se conoce la participación es altamente significativa por su dinámica en cada una de las actividades planificadas en la IE. La acción de la participación

conduce al éxito de todo lo que se realiza en la IE, especialmente los aprendizajes de los estudiantes. Los directivos saben cómo se organizan en la IE al comienzo del año académico y para cada una de las actividades según el calendario escolar y según los compromisos de del Buen Desempeño del Directivo. La participación es un compromiso inherente al ser humano o a cualquier actividad que se realizará en la escuela. Según Zavala (2016) afirma que la participación es cuando todos os involucrados tienen claro los objetivos que se debe lograr en la IE (s. p)

Consideración

En los procesos de Gestión Escolar otra dimensión que se utiliza con mucha frecuencia es la “consideración”, lo que significa valorar las acciones que se realizan en la IE.; estas son ejecutadas por cualquier actor educativo (directivos, profesores, padres de familia, estudiantes y diversos usuarios); en consecuencia, el directivo debe darle un valor especial por su interés y por su aporte a los procesos académicos o administrativos que realiza la IE.

Aprendizaje de calidad

El aprendizaje de calidad está relacionado con la aplicación eficaz y eficiente del proceso enseñanza aprendizaje en el que intervienen una serie de determinantes del currículo: elementos, procesos y sujetos de la educación. Si se maneja de manera adecuada los determinantes del currículo, entonces los estudiantes aprenden de la mejor manera. De igual forma se necesita una política de Estado coherente con la realidad donde los estudiantes viven y desarrollan sus capacidades y transforman la realidad. Es aprendizaje de calidad cuando el currículo es desarrollado de acuerdo a los intereses de los estudiantes, es decir la escuela se encarga de implementar a los estudiantes para poder dinamizar la

realidad en sus diferentes dimensiones. Al respecto del aprendizaje de calidad la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2018) expresa que: Es una forma especial de educación que combina la capacitación profesional en el trabajo y la educación en la escuela, para desarrollar las competencias y capacidades de los estudiantes (p. 11). E incluso la institución mencionada explicita algunos mitos del aprendizaje de calidad: “El aprendizaje de calidad solo es para algunas economías avanzadas, es difícil lograr un aprendizaje de calidad en una economía informal, el aprendizaje de calidad es solo para los hombres, solo las grandes empresas hacen aprendizaje con la formalidad requerida” (p. 12)

Red educativa

La Red educativa en el ámbito legal está orientada por la Ley General de Educación 28044 y en su Artículo 70° dice: “Las Redes Educativas son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca”. Estas tienen la siguientes finalidades: a) Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas. b) Optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y material educativo. c) Coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local. (Congreso de la República del Perú, 2003).

Para el caso de la presente investigación la Red educativa está formado por profesores y directores de varias instituciones educativas cercanas, que se han constituido para realizar acciones de mejora en la parte administrativa y académica, mejorando su práctica pedagógica a mérito de los procesos reflexivos constructivos; en ellos predomina las acciones de solidaridad, la cooperación y el compañerismo educativo.

Gestión de las redes educativas

Una vez constituida la Red educativa de los profesores y directores, planifican sus respectivos objetivos educativos mediante un modelo de gestión con carácter participativo, en ese sentido, Canal (2006) dice: “En primer lugar se forma una directiva mediante la concertación, participación y vigilancia, esta busca la gestión eficaz y los principios de equidad. La Red se forma con los siguientes representantes: Un coordinador, los directores de instituciones educativas y sub directores y personal docente de las instituciones educativas, representantes de los padres de familia, representantes de los estudiantes e integrantes del gobierno local.

Las Redes educativas en el Perú se han formado aproximadamente desde los años 1940, lo que demuestra una buena cantidad de años; a la vez esta es una estrategia implantada por el Ministerio de Educación, con la finalidad de que los actores educativos de las instituciones educativas se ayuden mutuamente en la planificación y desarrollo de las actividades académicas, todo ello en beneficio de los estudiantes y la práctica de los buenos hábitos para cada uno de sus integrantes de la IE.

Para la gestión de las instituciones educativas, nace de los intereses de los directivos y docentes de un contexto cercano, se ven en la imperiosa necesidad de trabajar en equipo para lograr sus propios objetivos institucionales. Además de ellos periódicamente se reúnen para reflexionar y evaluar y formar las propuestas de mejora de acuerdo a los problemas detectados.

3. Definición de términos básicos

a. Estrategias gerenciales

Son procesos que aplican los gerentes o directivos para el logro de los objetivos institucionales de cada contexto o realidad educativa, para tal fin se utilizan un conjunto de herramientas administrativas y académicas: planificación, decisiones pertinentes, manejo de recursos, empatía, comunicación, asertividad, evaluación de la gestión, etc. (Jones y George, 2006). Con la aplicación eficiente se logra la solución de los problemas en consecuencia se satisface las necesidades de los usuarios.

b. Gestión Escolar

Es la capacidad profesional de cada uno de los directivos y docentes que generan la participación de los docentes y de forma general de todos los actores educativos (directivos, profesores, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de apoyo, etc.) que intervienen de manera participativa y compromiso institucional para lograr los objetivos previstos en los planes. (Loera, 2006).

c. Liderazgo

Es un proceso que tiene influencia entre los empleadores y los empleados de una empresa para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, con la finalidad de logara el cambio. En esta definición se presentan los siguientes elementos: influencia, personas, empresa, objetivos y cambio (Lussier y Achua, 2010, p. 30). En otras palabras es la capacidad de una persona para conducir un grupo humano al logro de sus metas.

d. Red Educativa

Conjunto de directivos y docentes que pertenecen a varias Instituciones Educativas de una jurisdicción cercana y se han formado para compartir experiencias educativas profesionales, con la finalidad de enriquecer su práctica pedagógica y de brindar un mejor servicio educativo a toda la comunidad educativa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Características del perfil de la institución educativa

1.1. Descripción del perfil de la institución educativa (ubicación geográfica, infraestructura, acceso, población escolar, salud, fortalezas y debilidades)

Ubicación geográfica

La Red Educativa Institucional “El Parco” se encuentra ubicada en la parte sur del distrito fronterizo de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región de Cajamarca en el margen derecho del río Chinchipe, que integra a Instituciones Educativas que ofertan los servicios educativos en los niveles: Inicial (03), Primaria (08) y Secundaria (03).

La sede principal es en la capital del Distrito de San José de Lourdes.

La Red Educativa Institucional “El Parco”, tiene los siguientes límites:

- Por el Norte : REI “Quanda” - Nuevo Trujillo.
- Por el Sur : REI “Túpac Amaru” - Túpac Amaru.
- Por el Este : REI “Integración” - Calabozo.
- Por el Oeste : REI “Picorana, Cumbre del Saber” - El Diamante.

El relieve en la que se encuentra la Red Educativa Institucional “El Parco” se muestra en pequeños valles en la parte baja de Puerto Chinchipe, con cultivos de arroz y pastos naturales; también encontramos suelos accidentados en los caseríos de la parte alta como El Milagro, Villa Rica, Santo Tomás, Las Cañas, Palmal y Buenos Aires; del mismo modo existe parte de montaña, siendo el Cerro El Parco un lugar turístico de la zona en la que resaltan las pinturas rupestres con figuras de animales, actividades de caza y personajes míticos.

Los diferentes caseríos que integran la Red Educativa Institucional “El Parco” presentan un ecosistema variado, con abundante vegetación, cultivos de café, plantas ornamentales, pastos naturales, bosques, con animales silvestres; algunos pobladores se dedican a la crianza de animales domésticos, a la ganadería de animales vacunos y equinos, de igual forma existe ecosistemas naturales en la parte alta montañosa con árboles madereros y animales silvestres.

Infraestructura

La Red Educativa Institucional “El Parco” no cuenta con local propio y para el desarrollo de las actividades educativas se alquila local de instituciones públicas, tales como la Municipalidad Distrital y también Instituciones Educativas, dichas entidades están construidas con material de concreto y otros.

Acceso

La Red Educativa Institucional “El Parco” tiene un acceso por vía terrestre mediante trocha carrozable y el traslado se realiza en camionetas, automóviles, motos lineales, mototaxi y otros. La distancia aproximada es de una hora entre la provincia de San Ignacio hasta el distrito de San José de Lourdes.

Población escolar

La Red Educativa Institucional “El Parco” está conformada por 14 Instituciones Educativas del nivel Inicial, Primaria y Secundaria, que alberga una cantidad aproximada de 14 directivos, 90 docentes y una población estudiantil de 600 alumnos.

Salud

Las diversas Instituciones Educativas que conforman la Red Educativa Institucional “El Parco” cuentan con servicio de salud básico, tales como botiquines y en el mismo distrito con posta médica, donde se atiende la gran mayoría de la población.

1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa

En el año 1998 se propician diversas reuniones de docentes para planificar actividades educativas y capacitaciones a directores realizadas por La Unidad de Defensa Nacional-UDENA, en ellas se desarrollaron actividades de planificación curricular; pero debido a que estas capacitaciones no eran consecutivas en todo el año, algunos docentes no asistían y otros por laborar en caseríos distantes no tenían la oportunidad de capacitarse.

En el año 2000, la UGEL-San Ignacio promueve la organización de las Redes Educativas, autorizando su organización y funcionamiento de las mismas en algunas Instituciones Educativas que deciden trabajar en Red.

En el año 2003, los maestros del ámbito de San José de Lourdes, se organizan en Red, para mejorar el trabajo de planificación, metodología e instrumentos que contribuyan en los aprendizajes de los alumnos; en sus inicios, se denominó Red “Nueva Villa Rica” teniendo como sede el caserío Nueva Villa Rica integrando a Instituciones Educativas del Nivel Primario de los caseríos del Milagro, Vista Hermosa, Nuevo Porvenir, Santo Tomás, Palmal, Buenos Aires. Después se acordó cambiar el Nombre de la Red por “El Parco”, debido a que la mayoría de Instituciones Educativas están cercanas al cerro El Parcos, reconocido como un lugar turístico, por sus pinturas rupestres existentes en el mismo.

En el año 2007, el 09 de julio, con R.D.UGEL-SI N° 0760-2007/ED-SAN IGNACIO, se institucionaliza la Red Educativa “El Parco” teniendo como sede el caserío Nueva Villa Rica, las II.EE. que integraban la Red fueron: 16979-Nueva Villa Rica, 17942-Buenos Aires del Parcos, 16980-El Palmal, 16931-El Milagro, 16528-Vista hermosa, 17950-Santo Tomás, 17279-Nuevo Porvenir, CEGECOM-San Lorenzo, CEGECOM-Las Cañas, CEGECOM Secundario de El Milagro y Nueva Villa Rica.

En el año 2011 la UGEL San Ignacio, con R.D.U.G.E.L. N° 002721-2011/ED-S.I. de fecha: 06-12-2011, aprueba y reconoce el funcionamiento de Red Educativa Institucional “El Parco”, con sede en el caserío El Milagro, y en ella encontramos las siguientes II.EE. Inicial N° 145-Puerto Chinchipe, 104-San José de Lourdes y 114-El Milagro; 16531 “Nuestro Señor de los Milagros” Primaria y Secundaria-Puerto Chinchipe, 16979 Primaria y Secundaria-Nueva Villa Rica, 17942-Buenos Aires del Parcos, 16980-El Palmal, 16931 “Cristo Rey” Primaria y Secundaria-El Milagro, 16528-Vista hermosa, 17950-Santo Tomás, 17279-Nuevo Porvenir, IEGECOM-Las Cañas, IEGECOM-Nuevo San Lorenzo.

Durante el transcurso de su trabajo institucional se han recibido capacitaciones de los órganos descentralizados e intermedios del MED como: USE-SI, DIDE-SI, ADE-SI, UGEL-SI; y en la actualidad la Municipalidad Distrital de San José de Lourdes ha apoyado con el equipamiento tecnológico y consultoría para la elaboración de nuestro PEI de Red.

Es necesario enfatizar que uno de los aspectos que ha orientado la visión institucional de la REI “El Parco” es tener en cuenta las características geo sistémicas de la realidad local, así como las características psicológicas de los educandos, aspectos que permiten a los docentes de cada nivel garantizar que los procesos curriculares y la gestión educativa se desarrollen con un enfoque sistémico y los resultados respondan a las necesidades e intereses de los alumnos y alumnas que respondan a las demandas de esta sociedad moderna.

1.3. Características demográficas y socio - económicas

La población de las diversas comunidades que integran a Red Educativa Institucional “El Parco” entre las principales actividades económicas que desarrollan es la agricultura y la ganadería, cuya producción es en su mayoría el café, seguido de la

producción de cacao y plátano, dicha producción es comercializada a empresas y mercados locales que se encuentran en el distrito de San José de Lourdes, la provincia de San Ignacio y Jaén.

La producción ganadera es también una de las principales actividades productivas, predominando la crianza de ganado vacuno, además aves de corral, cerdos, animales de transporte y otros, esta actividad es realizada por personas naturales.

La producción obtenida de la agricultura y la ganadería es para autoconsumo y también para obtener ingresos propios dentro de la economía familiar.

1.4. Características ambientales y culturales

La Red Educativa Institucional “El Parco” está conformada por una gran diversidad de especies animales y vegetales que habitan en los bosques naturales, pero estas especies están siendo amenazadas por las actividades humanas, tales como la deforestación, caza furtiva y el uso excesivo de químicos para los cultivos de los productos agrícolas.

Así mismo cuenta con un gran legado cultural, como son las costumbres y tradiciones que vienen practicándose de manera ancestral por personas provenientes de Huancabamba, Cutervo y Chota. Las costumbres más practicadas son: la minga, la imposición del agua del socorro, la landa, el pediche, el velorio, el bota luto y otros.

Entre las principales leyendas tenemos:

- **La leyenda del parcos:** Basada en la creación del cerro y el origen del todo el lugar que lo rodea.
- **La laguna encantada:** Muchos moradores indican que en la cima del cerro hay una laguna, la cual puede cumplir deseos, aunque cuenta la leyenda que el cerro puede sentir tus pensamientos y tu corazón, y si no tienes sentimientos puros o no estás seguro de tu deseo el cerro no te permite llegar a la laguna.

- **La cueva de oro:** Se dice que hay una cueva enorme en lo más alto del parcos y allí se encuentra una cueva repleta de oro, la cual es vigilada por el espíritu de los antiguos habitantes.

- **La Chununa:** Es un relato basado en un duende o una encarnación del diablo, la cual se les presenta cuando está cerca noche a las personas que se encuentran en sus chacras o por algún lugar del campo, este ente puede tomar la forma de hombre o mujer con una belleza sin igual, depende de a quien se le presente; respecto a este relato hay muchos moradores que testifican, haber sido víctimas de este ente, los casos más conocidos en la zona son: el de los hermanos Bravo, pues indican que su padre practicaba la brujería, y una noche de la nada escucharon una voz muy bella, e indica que los niños aun dormidos se levantaron y empezaron a caminar, no les prestaron atención pues imaginaron que se dirigían al baño, pero luego al percatarse que los niños no regresaban a dormir fueron a buscarlos y no los encontraron dentro de la casa; preocupados por los niños, salieron a la calle al no verlos cerca los buscaron por la parte de atrás de su casa la cual da a las chacras, siguieron el rastro presurosos y lograron ver que una mujer los tenía de la mano y los adentraba más y más hacia los montes camino al cerro, la madre en su preocupación lo único que hizo fue empezar a rezar, desapareciendo el ente entre la oscuridad de la noche, pero luego de este acontecimiento los niños nunca volvieron a articular adecuadamente las palabras, se volvieron tartamudos, pues la gente del lugar indica que eran niños saludables y alegres.

2. Hipótesis de investigación

H1: Existe correlación significativa alta entre las Estrategias Gerenciales y la Gestión Escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.

3. Variables de investigación

Variable 1: Estrategias Gerenciales

Variable 2: Gestión Escolar

4. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ instrumentos
Variable 1: Estrategias Gerenciales	Las estrategias gerenciales se definen conceptualmente como la integración de los métodos, recursos, habilidades gerenciales para alcanzar los objetivos, metas de la organización (Sallenave, 2009).	Las estrategias gerenciales permitirán brindar un servicio adecuado, para mantener un clima de gobernabilidad que permita cumplir con los objetivos institucionales y que se cumpla la misión y visión. Para determinar las estrategias gerenciales se medirá mediante: la planificación, organización, dirección y control.	Planificación Organización Dirección Control	Planifica con eficiencia y eficacia actividades académicas. Organiza las actividades de forma participativa. Direcciona las actividades académicas en función a las metas. Monitorea las acciones educativas con finalidad estratégica	Encuesta/ Cuestionario
Variable 2: Gestión escolar	De acuerdo con Loera (2003), se entiende por gestión escolar al conjunto de acciones realizadas por los agentes educativos (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes) estos tienen tareas fundamentales tales como, generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación.	La gestión escolar se logra cuando los actores educativos ponen en acción sus capacidades, habilidades y actitudes utilizando diversas estrategias y realizando actividades que le permitan lograr los objetivos y cumplir con la misión y visión de una determinada organización educativa. La buena marcha de la institución exige que haya una articulación armónica entre gestión escolar y las estrategias gerenciales de la institución educativa; se medirá mediante el liderazgo directivo, consultivo, organizacional, participativo considerativo y aprendizaje virtual.	Liderazgo directivo Consultivo Organización Participación Consideración Aprendizaje de calidad	El director discute los diferentes temas con los docentes antes de tomar una decisión Asegura que los docentes y padres de familia tengan al directivo como elemento de consulta. La organización educativa, es un sistema complejo que se encamina hacia determinados fines de acuerdo a las necesidades educativas. Participa en la organización en forma espontánea y sin presiones. Involucra a sus docentes y administrativos en las decisiones y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo. Participa en la construcción de los aprendizajes de estudiantes y profesores.	Encuesta/ Cuestionario

5. Población y muestra

En el presente estudio, la población estuvo integrada por los directores y docentes de la Red Educativa “El Parco”, del distrito de San José de Lourdes, año 2019, bajo la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Ignacio, que suman un total de 20 participantes, bajo la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Ignacio.

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación. Esta consideración nos conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra. Por ello, se elige una muestra representativa y los datos obtenidos en ella se utilizan para realizar pronósticos en poblaciones futuras de las mismas características.

De acuerdo a Carrasco (2009), población es “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se realiza el trabajo de investigación”. (p. 237).

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación. Por ello, se elige una muestra representativa y los datos obtenidos en ella se utilizan para realizar pronósticos en poblaciones futuras de las mismas características.

6. Unidad de análisis

Estuvo constituida por cada uno de los directores y docentes de la Red Educativa “El Parco” de los diferentes niveles educativos de la Red Educativa “El Parco”, del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019.

7. Método de investigación

Método científico: el mismo que trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis, a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales, unos enunciados que se refieren a objetos y propiedades observables, que se obtienen deduciéndolos de las hipótesis y, cuya verdad o falsedad estamos en condiciones de establecer directamente (Behar, 2008, p. 40).

Método estadístico: porque permite utilizar la estadística descriptiva e inferencial para procesar y dar tratamiento a la información registrada como consecuencia de la aplicación de los instrumentos y posteriormente procesar la información en tablas y gráficos, con la finalidad de interpretar, inferir y analizar.

Método Analítico: se ha utilizado el método analítico, para analizar cada una de las partes y/o dimensiones de la investigación para posteriormente llegar a conclusiones generales y específicas y contratar a través de los objetivos e hipótesis; generalmente el método aparece en la discusión de resultados en forma implícita.

8. Tipo de investigación

Según su finalidad es una investigación básica al respecto Cabanillas (2019) afirma lo siguiente: “Son investigaciones, cuyo propósito es acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse en sus aplicaciones prácticas” (p, 58)

Según su finalidad de profundidad es una investigación descriptiva: se encarga de describir sistemáticamente la realidad de personas, hechos, objetos, otros ; es decir, se encarga de describir los hechos para posteriormente decir cuáles son sus propiedades y características de lo observado (Cabanillas, 2019, p, 61). De la misma manera en esta clasificación también es una **investigación correlacional**, lo que implica relacionar dos variables para determinar si existe relación o no entre ellas; en la presente investigación se ha relacionado las variables: estrategias gerenciales y gestión escolar.

Según su alcance temporal es una investigación transeccional, transversal o sincrónica: es cuando se estudia a los sujetos en un momento determinado; dicho de otra manera, los datos se registran en un solo momento, en consecuencia, la información se describe, analiza e interpreta en un solo momento.

9. Diseño de investigación

Descriptivo correlacional

Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostiene que “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

Se trata de un nivel de investigación descriptiva y correlacional. Es descriptiva porque en ella se hace foco en un problema de investigación que aún no ha sido tratado en profundidad, considérese que se trata de un problema que se ha propalado y ha crecido notablemente en los últimos años y también su influencia en diversos ámbitos de la sociedad. Es descriptiva porque se han medido dos variables: La cultura socio familiar y la práctica docente. Es correlacional porque se estudiará la relación entre estas dos variables.

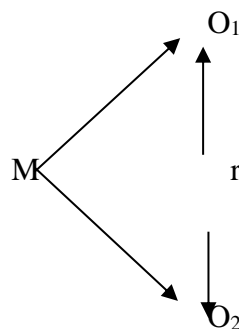
Es descriptivo, porque “se identifican características de la población muestral.

El diseño de estudio será correlacional, porque se estudiará la relación entre estas dos variables, es decir permitirá al investigador “analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (Carrasco, 2009, p. 73).

Es descriptivo, porque “se identifican características de la población muestral.

El diseño de estudio será correlacional, porque se estudiará la relación entre estas dos variables, es decir permitirá al investigador “analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (Carrasco, 2009, p. 73).

El esquema del diseño de investigación se presenta a continuación:



Donde:

M: Muestra de la investigación.

O1: Variable 1

O2: Variable 2

r: Relación entre variables.

10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de investigación que se ha utilizado para la recolección de datos son las siguientes:

La encuesta: proceso sistemático mediante el cual se obtiene información de las personas, mediante la utilización de un cuestionario estructurado. (Cabanillas, 2019, p. 197)

La observación: proceso mediante el cual el investigador toma contacto con la realidad (objetividad), con la finalidad de registrar información. (Cabanillas, 2019, p. 197)

Análisis documental: proceso mediante el cual se compila documentales, para posteriormente obtener información valiosa de acuerdo a los objetivos de la investigación y el investigador.

Los instrumentos que se han utilizado para la registrar los datos son los siguientes.

El cuestionario: instrumento físico o virtual formado por un conjunto de preguntas abiertas o cerradas que se utiliza para registrar información contestada por personas, con la finalidad de obtener información valiosa relacionada con las variables de la investigación. Al respecto Cabanillas (2019) dice: “... es un instrumento que tiene un listado de preguntas [...] el investigador formula un listado de preguntas para recoger información estructurada acerca de una muestra de estudio” (p. 197)

Libreta de campo: recurso físico formado por varias páginas en blanco, se utiliza para escribir lo que el investigador crea necesario o algo imprevisto.

CAP: Cuadro de Asignación de Personal (CAP): recurso físico o virtual que contiene un conjunto de información para trasladarlo a la libreta de campo. Dicha información está relacionada con los docentes y su condición laboral en la IE.

11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

Se emplearon técnicas de tabulación estadística: tablas y gráficos. El procesamiento de los datos se realizará mediante el Programa Estadístico SPSS, versión actualizada 26. El tipo de análisis de datos será cuantitativo.

12. Validez y confiabilidad

Validez es el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 200). En este caso, se optó por la validez de contenido, que es “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de los que se mide” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 201).

La validez de contenido se determinó mediante juicio de expertos (3). De esta manera, los instrumentos fueron expuestos a tres expertos en el tema a fin de que valoren pertinencia, claridad y precisión en los contenidos desarrollados en el ítem.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la confiabilidad es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

La confiabilidad fue determinada mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual fue calculado mediante los resultados obtenidos tras la aplicación a una muestra piloto de 20 sujetos similares a la muestra de estudio.

Para fijar la regla de valoración se consideró lo expuesto por (Fernández y Baptista, 2010), quienes señalan que un coeficiente por arriba de 0,75 revela que el instrumento es confiable.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión)

1.1. Variable 1: Las Estrategias Gerenciales

Tabla 1

Apreciación de la dimensión planificación de la variable Estrategias Gerenciales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	25,0
Medio	6	30,0
Alto	9	45,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”

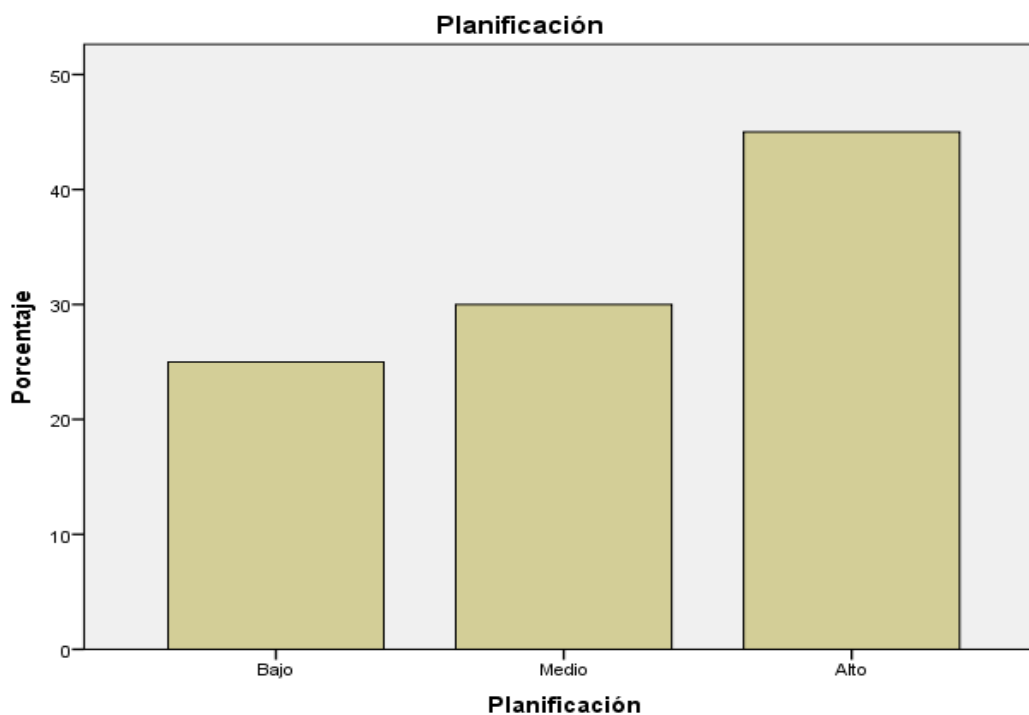


Figura 1: Estrategias Gerenciales - planificación

Análisis y Discusión

En la tabla 1 y figura 1, los resultados de la investigación reportan que el 45% de los docentes encuestados señalan que la planificación en las instituciones educativas pertenecientes a la Red Educativa del distrito San José de Lourdes se ubica en un nivel alto. En tanto, el 30% lo ubica en un nivel medio y el 25% en un nivel bajo. De esta parte se determina que los docentes de las instituciones educativas tienen una apreciación favorable con relación a la dimensión planificación de la variable Estrategias Gerenciales, porque permiten implementar los procesos educativos para mejorar la calidad del servicio educativo. Dentro de la planificación están todos los documentos de gestión de la IE. Identificación de necesidades institucionales, trabajo con comisiones, elaboración de la agenda institucional, programación de diversos talleres con diferentes temas, entre otras actividades. Al respecto Argote y Miranda (2019), afirma que en las instituciones educativas, es necesario implementar procesos estratégicos para llevar a cabo la función directiva de manera efectiva, con el fin de mejorar el clima institucional, el cual tiene un impacto positivo tanto en el aspecto organizacional como en la convivencia pacífica

Tabla 2

Apreciación de la dimensión organización de la variable Estrategias Gerenciales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	30,0
Medio	12	60,0
Alto	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”



Figura 2: Estrategias Gerenciales -organización

Análisis y Discusión

En la tabla 2 y figura 2, los datos estadísticos muestran que en la dimensión organización 6 docentes (30%) opinan que el nivel es bajo, una frecuencia de 12 docentes (60%) manifiestan que el nivel es medio y 2 (10%) docentes que el nivel es alto. De esta parte se determina que el 60% de docentes encuestados afirma que la organización en las instituciones educativas es fundamental para la buena marcha institucional; dicha categoría es necesario cuando el líder direcciona a la empresa y los demás caminan en esa dirección, de la calidad. Al respecto Llontop (2022), en su primera conclusión afirma que: “El objetivo del programa de Estrategias Gerenciales para fortalecer el Clima Organizacional en una institución educativa es fomentar en los miembros de la institución educativa el desarrollo de sus habilidades y capacidades, con el fin de promover la unificación, la relación y la armonía colectiva”. dentro del 60% se encuentran diversas producciones como por ejemplo: programación curricular, las reuniones de las instituciones educativas de la RED el “Parco” son diferenciadas; los directores tienen formados la Escuela para padres, entre otros productos.

Tabla 3

Apreciación de la dimensión dirección de la variable Estrategias Gerenciales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	15,0
Medio	14	70,0
Alto	3	15,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”

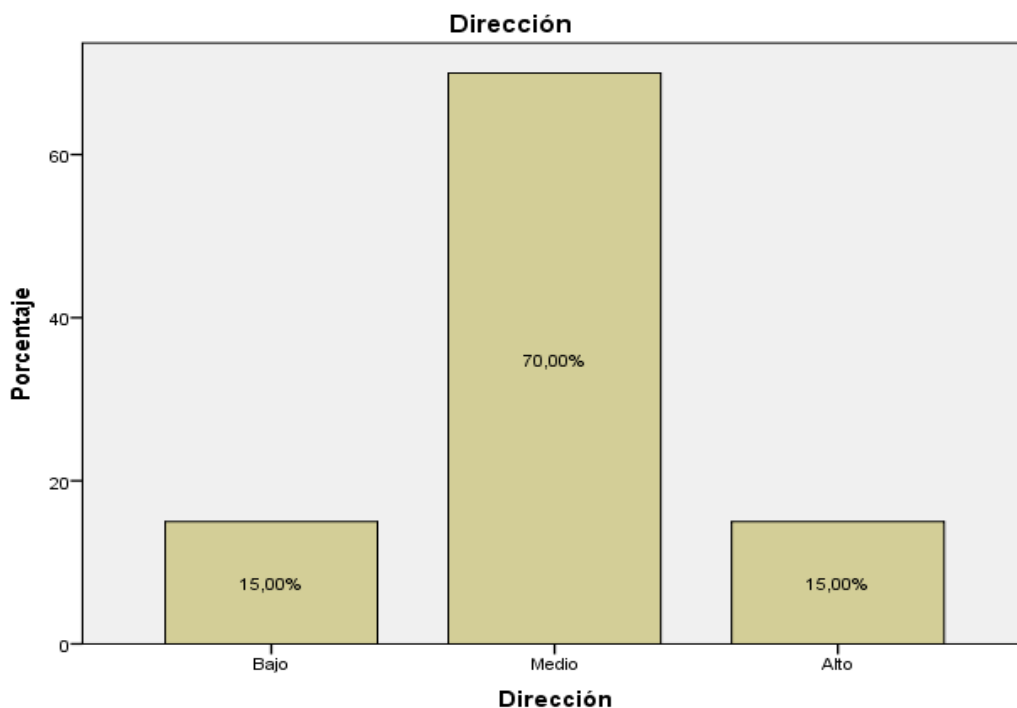


Figura 3: Estrategias Gerenciales - dirección

Análisis y Discusión

En la tabla 3 y figura 3, los docentes respecto a la dimensión dirección, en relación con la variable Estrategias Gerenciales, se determina lo siguiente: el 15% de los docentes considera que el nivel es bajo, el 70% de los encuestados opina que el nivel es medio y el 15 % opina que el nivel alcanzado es alto. Sobre la dirección como categoría gerencial en la Institución Educativa, los docentes le dan un peso o nivel medio (70%); sin embargo, es necesario darle la importancia

debida, toda vez que desde la dirección se orienta toda la política educativa para la buena marcha institucional. Todo ello está relacionado con las metas institucionales, análisis de la realidad educativa mediante estrategias participativas, motivación permanente y constante para trabajar con padres de familia, entre otras actividades. Finalmente los directores de las instituciones educativas están facultados para orientar de manera adecuada y realizar un conjunto de actividades en aras de elevar los aprendizajes de los estudiantes en cada uno de los niveles educativos de la educación básica regular. Según Argote y Miranda (2019) afirman que “En las instituciones educativas, es necesario implementar procesos estratégicos para llevar a cabo la función directiva de manera efectiva, con el fin de mejorar el clima institucional, el cual tiene un impacto positivo tanto en el aspecto organizacional como en la convivencia pacífica.

Tabla 4

Apreciación de la dimensión control de la variable Estrategias Gerenciales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	20,0
Medio	14	70,0
Alto	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”

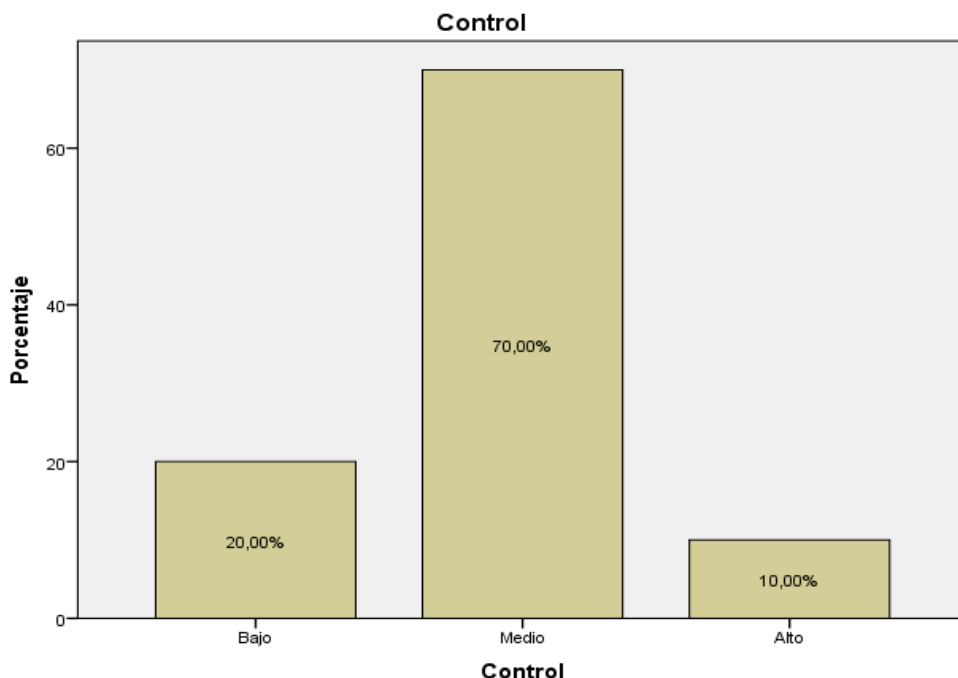


Figura 4: Estrategias Gerenciales - control

Análisis y Discusión

En la tabla 4 y figura 4, los resultados muestran que el 20% de los docentes encuestados señala que la dimensión control se ubica en un nivel bajo. En tanto, el 70% lo ubica en un nivel medio y el 10% en un nivel alto. Como se aprecia el 70% de docentes afirmaron que tienen una apreciación sobre el control educativo, siendo este una categoría fundamental para la buena marcha institucional. Con la finalidad de hacer un buen control en las instituciones educativas, es necesario que los directores o equipo directivo realicen las siguientes actividades: monitorear las acciones educativas con una finalidad estratégica, verificar el cumplimiento de los instrumentos de gestión, supervisar las actividades pedagógicas, controlar la hora de entrada y salida de las aulas y la IE, visitas inopinadas a los administrativos y docentes de aula y asesoría personalizada a los trabajadores.

1.2. Variable 2: Gestión Escolar

Tabla 5

Apreciación de la dimensión liderazgo de la variable Gestión escolar

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	45,0
Medio	10	50,0
Alto	1	5,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”

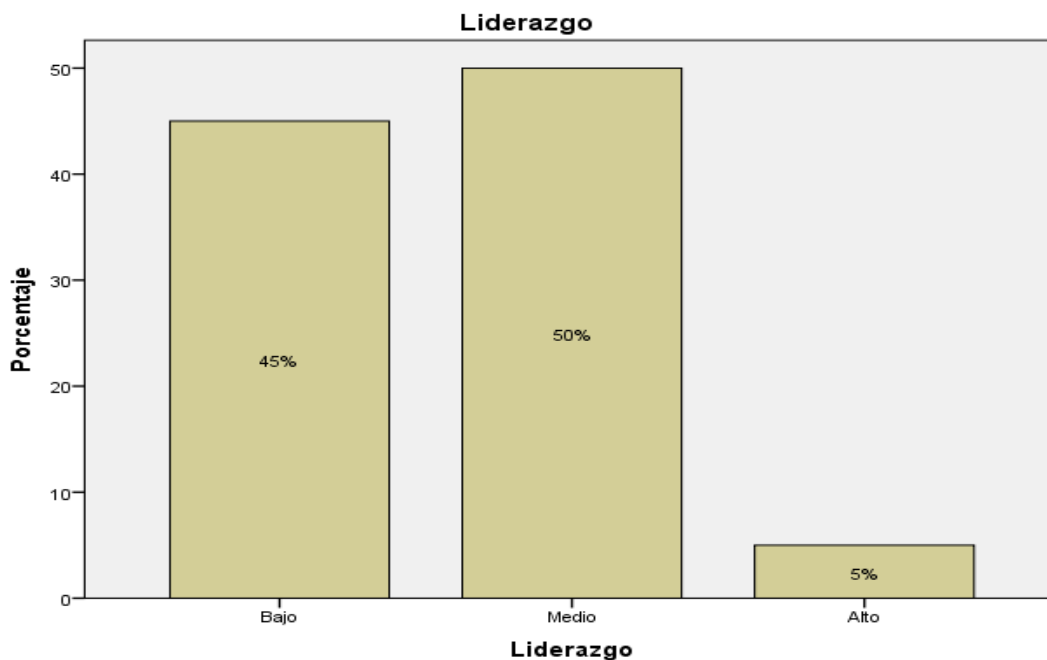


Figura 5: Gestión Escolar - liderazgo

Análisis y Discusión

En la tabla 5 y figura 5, los resultados muestran que el 45% de los docentes encuestados señala que la dimensión liderazgo se ubica en un nivel bajo (con una frecuencia de 9 profesores). En tanto que el 50% lo ubica en un nivel medio y el 5% en un nivel alto. De los explicitado se infiere que la dimensión liderazgo en la gestión escolar se ubica la mayor frecuencia (10) en un nivel medio, lo que significa no es muy alto y tampoco muy bajo, Los factores para explicar esos niveles son diversos: diversidad de opiniones de los

docentes, prejuicios personales, responsabilidad y cumplimiento de los roles de cada uno de los actores de la educación. En consecuencia, la capacidad del liderazgo va acompañado a la gestión escolar y a la convivencia escolar, al respecto Valencia (2022) afirma que las estrategias gerenciales con mayor necesidad por los docentes, directivos y estudiantes de la Institución Educativa están relacionadas con la investigación, la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo, lo que les impide comunicarse de manera efectiva y liderar procesos para mejorar la convivencia escolar. en efecto el liderazgo es fundamental para direccionar la IE.

Tabla 6

Apreciación de la dimensión consultivo de la variable Gestión escolar

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	45,0
Medio	9	45,0
Alto	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”

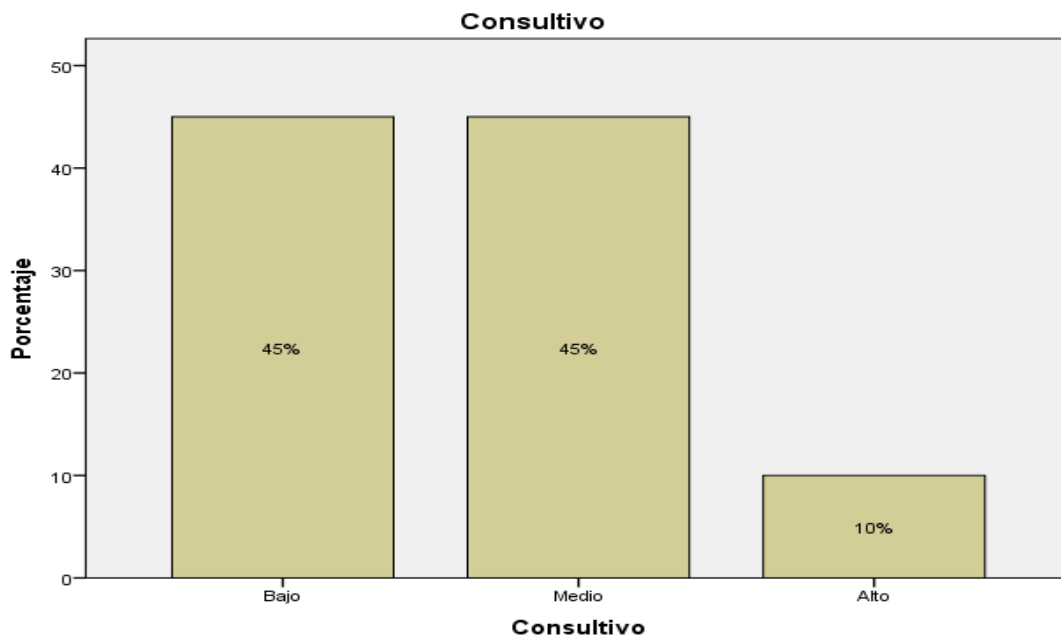


Figura 6: Gestión Escolar - consultivo

Análisis y Discusión

En la tabla 6 y figura 6, se observa que el 45% de los docentes encuestados señala que la dimensión consultivo se ubica en el nivel bajo, lo que es preocupante para la buena marcha institucional. Así mismo el 45% ubica en un nivel medio y el 10% en un nivel alto. Como se aprecia en la tabla estadística la dimensión consultivo se ubica entre los niveles medio y bajo, lo que es preocupante para los directivos de la IE. De lo mencionado se determina que el director de la IE muy poco realiza conversaciones con los docentes en temas de interés para la buena marcha institucional. Para que refleje una buena relación comunicacional para desarrollar la dimensión consultivo, es necesario que haya un buen clima y una comunicación horizontal y buen clima institucional entre los actores educativos; al respecto Llontop (2022) afirma que para fortalecer el Clima Organizacional en una institución educativa es necesario fomentar en los miembros de la institución el desarrollo de sus habilidades y capacidades, con el fin de promover la unificación, la relación y la armonía colectiva.

Tabla 7

Apreciación de la dimensión organización de la variable Gestión escolar

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	30,0
Medio	13	65,0
Alto	1	5,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”

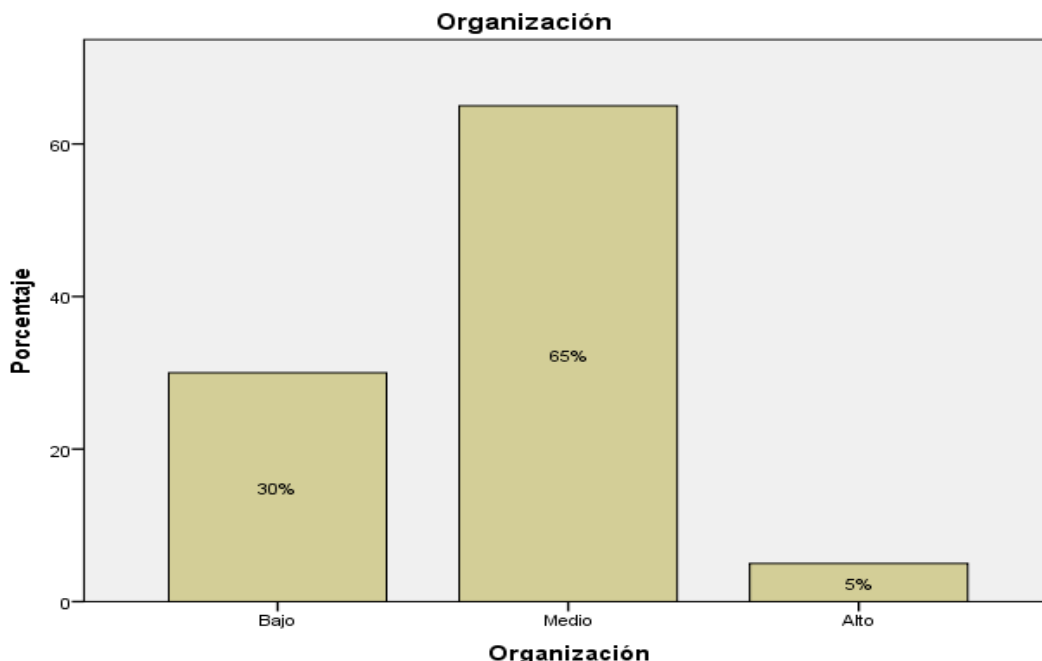


Figura 7: Gestión Escolar – organización

Análisis y Discusión

La tabla 7 y figura 7, se reporta que el 30% de los docentes encuestados señala que la dimensión organización se ubica en el nivel bajo. El 65% afirma que el nivel es medio y el 5% presenta un nivel alto. De esta parte se hace el siguiente análisis, la dimensión organizacional constituye una fortaleza en la IE, porque está en un término medio, con una frecuencia de 13 profesores, lo que significa que la gestión escolar tienen una adecuada organización, solamente falta complementar algunas actividades para elevar la calidad de la organización institucional. Al respecto Cuadros (2019) en una investigación afirma que se encontró una relación moderada y significativa entre la percepción de las estrategias gerenciales y el compromiso organizacional, con un $\rho = 0,680$ y un $p\text{-valor} = 0,000$. En ese sentido, existe una relación baja entre la percepción de la organización y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 7072 San Martín de Porres en el distrito de Villa el Salvador, 2019, se obtuvo un $\rho = 0,235$ y un $p\text{-valor} = 0,05$.

Tabla 8

Apreciación de la dimensión participación de la variable Gestión escolar

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	40,0
Medio	11	55,0
Alto	1	5,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE “El Parco”

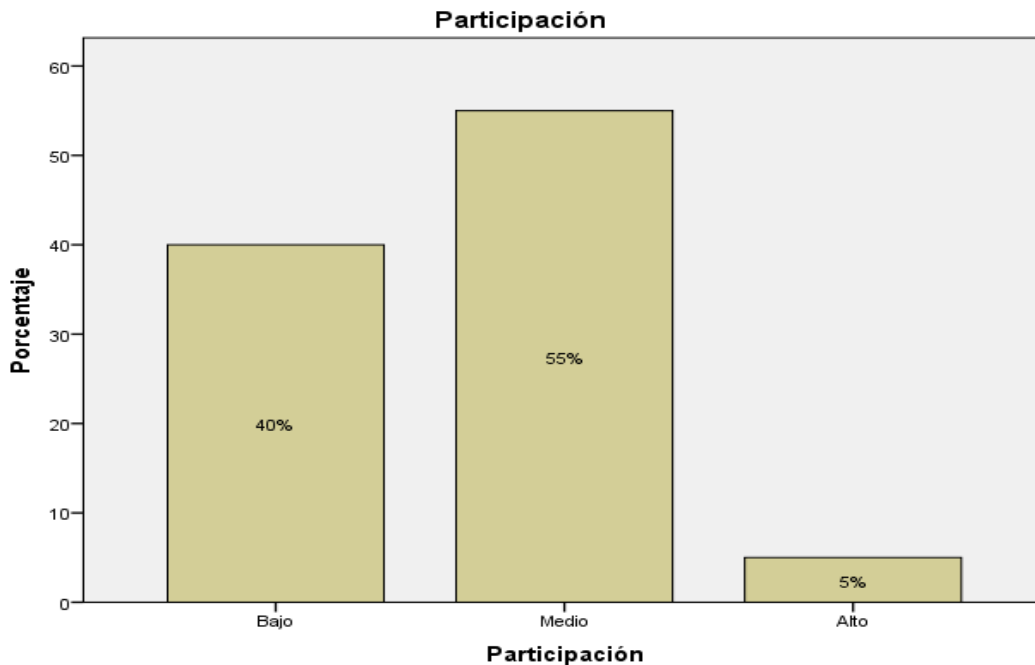


Figura 8: Gestión Escolar – participación

Análisis y Discusión

En la tabla 8 y figura 8, se presentan los resultados de la apreciación de la dimensión participación de la variable Gestión escolar, siendo el detalle el siguiente: que el 40% de los docentes encuestados señala que la dimensión participación se ubica en el nivel bajo. El 55% afirma que el nivel es medio y el 5% presenta un nivel alto. De lo descrito anteriormente se afirma que la participación institucional es fundamental para lograr los objetivos explicitados en los instrumentos de gestión escolar. sin embargo en la IE los profesores se ubican entre los niveles medio y bajo (19 profesores), lo que implica que la participación es también

fundamental para la buena marcha institucional. Entonces para participar activamente en la IE, se necesita tener ciertas aptitudes y actitudes para tener un alto grado de participación; en ese sentido, Chiavenato (2008) expresa “ para llegar a ocupar un puesto de gerente, la persona debe contar con ciertas aptitudes, las cuales pueden adaptarse en mayor o menor medida a cada situación particular, pero, son por lo general bastante similares” (p. 31). En conclusión si las aptitudes son favorables en las personas o directivos, los logros serán mejores, en consecuencia, todo ello es gracias a la participación activa y dinámica.

Tabla 9

Apreciación de la dimensión consideración de la variable Gestión escolar

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	35,0
Medio	11	55,0
Alto	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”

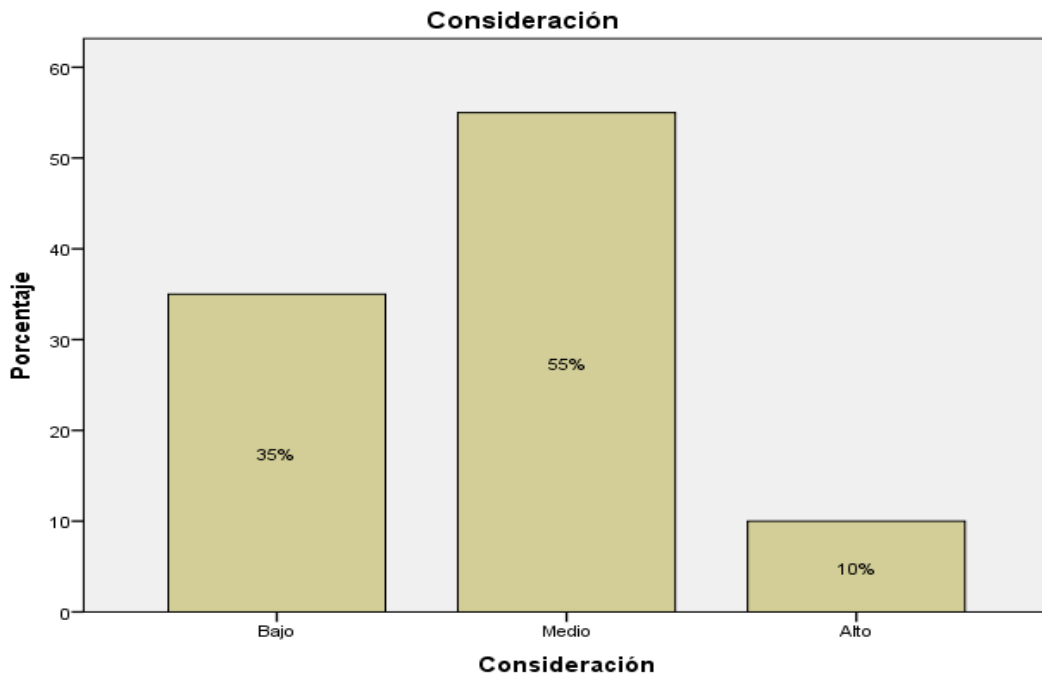


Figura 9: Gestión Escolar - consideración

Análisis y Discusión

La tabla 9 y figura 9, se considera la siguiente información relacionada con dimensión consideración de la variable Gestión escolar: El 55% de los directores de la RED se ubican en el nivel es medio, el 35% de los docentes encuestados señala que la dimensión consideración se ubica en el nivel bajo y solamente el 10% presenta un nivel alto. En ese sentido se presentan las siguientes características: Los directores de la RED involucran a sus docentes y administrativos en las decisiones. Los directivos de la RED escuchan diversos puntos de vista para enriquecer el suyo. Los directores de la RED o los docentes hacen el seguimiento de los estudiantes que no siguen estudiando. Los directores de la RED tienen Registro de los estudiantes desertores. Los directores y profesores de la RED fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente. Los directores hacen reuniones con los padres de familia de los estudiantes que no asisten a la institución educativa.

Tabla 10

Apreciación de la dimensión aprendizaje de calidad de la variable Gestión escolar

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	25,0
Medio	4	20,0
Alto	11	55,0
Total	20	100,0

Fuente: Formato de encuesta a docentes

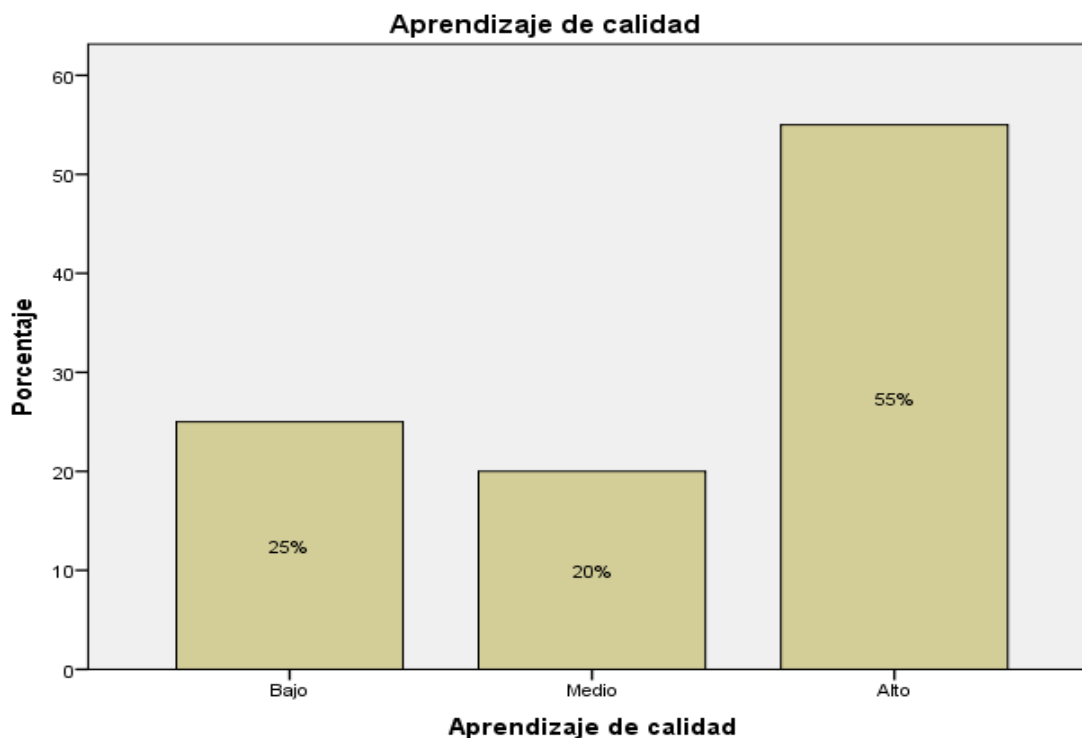


Figura 10: Gestión Escolar – aprendizaje de calidad

Análisis y Discusión

En la tabla 10 y figura 10, se evidencian los resultados reportan que el 55% de directivos de la RED se ubican en el nivel alto en la *dimensión aprendizaje de calidad de la variable Gestión escolar*. El 20% afirma que el nivel medio y es bajo con un 25%. De esta parte se determina que el aprendizaje de calidad es alto y tiene las siguientes características: Los directores de la RED hacen uso del método tradicional en la enseñanza aprendizaje. Los directores de la RED están capacitados en la enseñanza - aprendizaje por competencias. En las instituciones de la RED “El Parco” existe deserción escolar de los niños y niñas. El nivel de aprendizaje de los estudiantes de las instituciones de la RED es satisfactorio. La atención que brinda el Estado satisface las expectativas de los directivos y docentes de las Instituciones Educativas de la RED “El PARCO”. Los directivos y docentes de las instituciones de la RED gestionan los aprendizajes de los estudiantes. La distancia de las instituciones educativas de la

RED hacia su centro de trabajo no retrasas la actividad académica de los docentes. El aprendizaje de calidad permite alcanzar las metas y los resultados propuestos. El director o directora de la RED apuesta por la mejora de los estudios de los docentes y los considera para la gestión educativa. Aprendizaje de calidad implica partir de la idea fundamental que todos pueden aprender. El aprendizaje de calidad asegura que los estudiantes sigan aprendiendo de manera autónoma, y puedan transferir lo que aprendieron a otras situaciones y contextos.

2. Resultados totales de las variables de estudio.

2.1. Variable 1: estrategias gerenciales

Tabla 11

Apreciación de la variable estrategias gerenciales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	1	5,0
Nivel medio	13	65,0
Nivel alto	6	30,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”

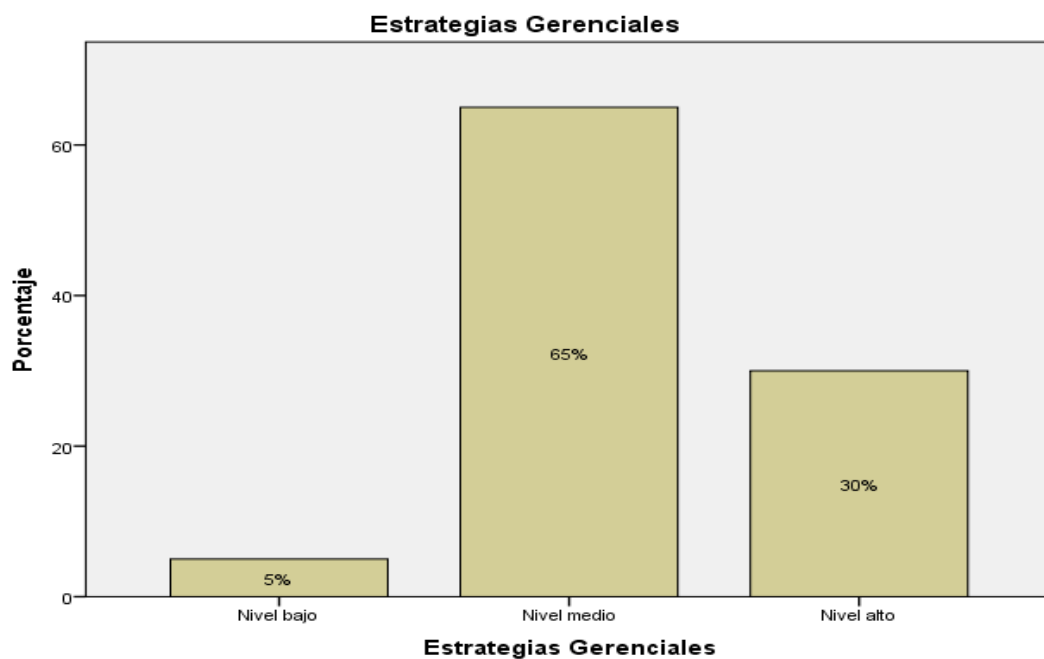


Figura 11: Estrategias gerenciales

Análisis y Discusión

En la tabla 11 y figura 11, se muestran los resultados siguientes: el 65% de los docentes encuestados de la RED señalan que las estrategias gerenciales se ubica en el nivel medio. El 30% de docentes afirma que el nivel alto, mientras que el 5% de docentes menciona que el nivel es bajo. En consecuencia, en la variable estrategias gerenciales predomina el nivel medio, es decir los profesores y directivos se ubican en ese nivel, teniendo un conocimiento de los procesos gerenciales como: Planificación, organización, dirección y control; lo que implica que la las instituciones educativas tienen una fortaleza en cuanto se refiere a las dimensiones indicadas, es decir hay capacidad de liderazgo. al respecto Mosquera (2021) afirma que existe relación directa y significativa entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”, del cantón Pasaje, provincia de El Oro, durante el período lectivo 2016 – 2017, pues muestra un coeficiente de correlación de Rho de Spearman ($\rho = 0,426$).

2.2. Variable 2: Gestión Escolar

Tabla 12

Apreciación de la variable gestión escolar

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	3	15,0
Nivel medio	4	20,0
Nivel alto	13	65,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”

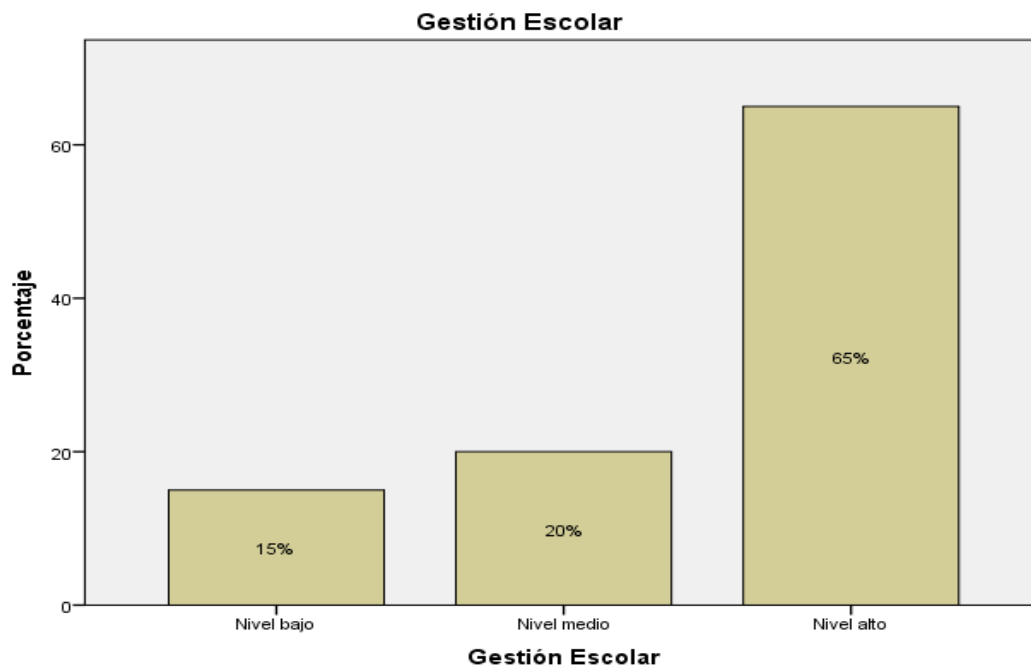


Figura 12: Gestión escolar

Análisis y Discusión

En la tabla 12 y figura 12, se muestra que el 65% de los docentes de la RED están en un nivel alto, el 20% de docentes afirman que el nivel es medio mientras que el 15% de docentes perciben que el nivel es bajo. Si el nivel es alto de los docentes, entonces implica que los docentes de la RED tienen las siguientes características como capacidades directivas y del proceso enseñanza aprendizaje: Liderazgo, consultivo, organización, participación, consideración y aprendizaje de calidad. Al respecto en otra investigación se encontró todo lo contrario, Yajahuanc (2020) afirma que los docentes están en un nivel de gestión educativa deficiente en un 75 % y solo el 25 % es regular. Lo que significa, no todas las realidades educativas están en el mismo nivel, puede haber diferencias entre ellos.

3. Prueba de hipótesis

H₀ No existe una relación positiva y significativa entre las estrategias gerenciales y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca,

H₁ Existe una relación positiva y significativa entre las estrategias gerenciales y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca.

Tabla 13

Relación entre las estrategias gerenciales y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca,

		Estrategias gerenciales	Gestión escolar
Estrategias gerenciales	Correlación de Pearson	1	,839**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Gestión escolar	Correlación de Pearson	,839**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Red Educativa “El Parco”

Análisis y Discusión

En la tabla 13 y figura 13, se evidencian los resultados del análisis estadístico efectuado con r de Pearson reportan un $r = 0,839$ (donde $p < 0,01$) lo que indica que existe una relación alta entre las estrategias gerenciales y la Gestión escolar. Al tenerse una significancia bilateral de 0,000 la misma que está dentro del valor permitido (0,01) se acepta la hipótesis en el sentido que existe una relación positiva significativa entre las estrategias gerenciales

y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca. Haciendo un análisis con los aportes de Cuadros (2019) en una investigación de tipo correlacional, llegó a las siguientes conclusiones: a) En la Institución Educativa N° 7072 San Martín de Porres en el distrito de Villa el Salvador se encontró una relación moderada y significativa entre la percepción de las estrategias gerenciales y el compromiso organizacional, con un $\rho = 0,680$ y un p-valor = 0,000. Ambos valores son positivos y significativos. Lo que significa que las estrategias gerenciales son importantes para la gestión escolar y solamente así mejorará la educación.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

I. Nombre de la propuesta: “La aplicación de Estrategias Gerenciales mejora la calidad Educativa de la RED el “Parco” 2024”

II. Problemática

En toda Institución Educativa los actores de la educación buscan una buena marcha institucional, para tal fin es necesario que todas las dimensiones de la Estrategia Gerencial y la Gestión Escolar tengan un funcionamiento efectivo, real y práctico; sin embargo, no es así, es decir la realidad educativa está llena de prejuicios y debilidades que en la mayoría de casos son producidos por sus propios actores; en consecuencia, estas debilidades deben de ser eliminadas para mejorar la calidad del servicio educativo. En ese sentido, la propuesta de mejora involucra una serie de estrategias gerenciales (Liderazgo, trabajo en equipo, convivencia escolar, planificación, procesos crítico reflexivos, clima institucional, etc.) para ser dinamizadas mediante talleres con toda la comunidad educativa de la RED.

III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La educación es un proceso integral que necesariamente funciona de manera académica, gerencial y administrativa. Los actores son personas que permanentemente están presentes en la mejora de la calidad educativa, pero a veces se sienten débiles porque no tienen las herramientas más adecuadas para direccionar a las Instituciones Educativas.

Para el cambio institucional es necesario un compromiso de cada uno de los directivos, profesores, estudiantes y administrativos de la organización; en ese sentido, los integrantes de la DER educativa si son susceptibles para el cambio, es más, ellos están muy

interesados para seguir aprendiendo con la única finalidad de dar un mejor servicio educativo y los procesos interrelacionales e intrarrelacionales se desarrollen con eficiencia para el logro de la misión y visión de cada Institución Educativa de la RED.

El desarrollo de las competencias y capacidades de los integrantes de la RED Educativa está fundamentada en el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD), en ese sentido, el MINEDU (2014) dice: Competencia 2: “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, la familia, y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como una línea escolar basado en el respeto, estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad” (p. 35); las otras competencias también tienen relación con la mejora de la calidad educativa pero a consecuencia de la adecuada capacidad de liderazgo de los directivos.

Es importante señalar que las Instituciones Educativas tienen éxito cuando hay un buen clima institucional y su adecuada capacidad de liderazgo del director

Entre las estrategias más importantes se tiene: Capacidad de liderazgo directivo, trabajo en equipo y la proactividad, convivencia escolar y solución de conflictos, planificación de la gestión escolar, proceso crítico reflexivos entre directivos y docentes y el compromiso institucional, clima institucional base fundamental para crecer como institución educativa y la solución de conflictos.

La presente propuesta está fundamentada por las siguientes teorías: Teoría del proceso administrativo, teoría del proceso administrativo de Fayol, teoría de los dos factores de Herzberg, enfoque de la gerencia educativa, teoría de sistemas, teoría de la complejidad.

IV. Objetivos

Diseñar un plan de mejora contextualizado y diversificado relacionado con las estrategias gerenciales y la gestión escolar con los directivos docentes de la Institución Educativa de la RED el “Parco” 2024”, provincia de San Ignacio.

V. Responsables

5.1. **Directo:** Maestrante

5.2. **Indirectos:** Docente asesor, directores y profesores de la IE de la RED el “Parco”.

VI. Duración

6.1. **Inicio:** Julio 2024

6.2. **Término:** Agosto 2024

VII. Logros esperados

Participación activa de los directores y profesores de la IE en los talleres vivenciales relacionados con temas de su interés: estrategias gerenciales y la gestión escolar

Empoderamiento de elementos teóricos - prácticos relacionados con las estrategias gerenciales y la gestión escolar de los profesores de la IE “de la RED el “Parco” 2024” de San Ignacio para el año 2024.

Compartir experiencias relacionadas con: liderazgo directivo, trabajo en equipo y la proactividad, convivencia escolar, planificación de la gestión escolar, proceso crítico reflexivos entre directivos y docentes y el compromiso institucional, clima institucional base fundamental para crecer como institución educativa y la solución de conflictos, con la finalidad de mejorar la gerencia institucional y la calidad educativa

VIII. Beneficiados

8.1. Profesores de la RED “El Parco”

IX. Cronograma de acciones

N°	Actividad	Estrategias	Evidencias	Cronograma (Julio-Agosto, 2024)							
				1	2	3	4	5	6	7	
1.	Participamos del taller los procesos crítico reflexivos entre directivos y docentes	Taller 1 Proceso crítico reflexivos entre directivos y docentes	Compromisos críticos reflexivos para lograr la mejora de la calidad educativa Afiche.								
2.	Participamos del taller trabajo en equipo y la proactividad	Taller 2 Trabajo en equipo y la proactividad	Compromisos de estrategias para lograr un buen trabajo en equipo y proactividad. Afiche.								
3.	Participamos del taller Convivencia escolar y solución de conflictos	Taller 3 Convivencia escolar y solución de conflictos	Decálogo de estrategias relacionadas con la buena convivencia escolar. Afiche								
4.	Participamos en el taller planificación de la gestión escolar y la capacidad de liderazgo	Taller 4 Planificación de la gestión escolar y la capacidad de liderazgo	Estrategias para el para planificación oportuna de los instrumentos de gestión institucional Afiche								
5.	Participamos en el taller clima institucional base fundamental para crecer como institución educativa	Taller 5 Clima institucional base fundamental para crecer como institución educativa	Videos con sociodramas de un buen clima institucional Afiches								
6.	Taller para gestionar un compromiso institucional base para el cambio	Taller 6 Compromiso institucional base para el cambio	Videos de los compromisos institucional para una buena gestión escolar Afiche decálogo								
7.	Participamos de la comunicación y socialización de las producciones de la propuesta de mejora	Socialización Evaluamos el plan de mejora	Informe Paneles Periódico mural								

X. Recursos y materiales

Laptop, impresora, papel, plumones, lecturas, impresiones, lapiceros, lápiz, cartulinas, cinta masking tape, etc.

XI. Presupuesto

N°	Actividad	Bienes	Unidad de medida	Precio unitario S/	Cantidad	Precio total S/
1.	Material para la elaboración de la propuesta de mejora	Papel	Millar	25.00	2	50.00
2.	Aprobación de la propuesta resolutiveamente por el Director	Resolución Papel	--	--	--	--
3.	Difusión de la propuesta	Banner Afiches Volantes	Hoja	50.00	2	100.00
4.	Inscripciones	Papel bond	Hoja	0.10	25	2.50
5.	Inauguración	Bocaditos	Unidad	2.00	25	50.00
6.	Talleres de la propuesta (Del 1 al 6)	Lectura Cartulinas Papel bond Fólderes Lapicero	Kit de materia 1	10.00	25.00	250.00
7.	Diseño e impresión de certificados	Certificados en cartulina	Unidad	5.00	25.00	125.00
8.	Clausura del evento	--	--	--	--	--
9.	Evaluación	--	--	--	--	--
10.	Costo por la elaboración de la propuesta	--	--	--	--	500.00
11.	Servicio de secretariado	--	--	--	--	200.00
	TOTAL					901.00

Servicios profesionales para capacitar a los directivos y docentes

N°	Actividad	Tema	Profesional responsable ¹	N° de horas	Pago por hora	Total	Fecha y hora
1.	Taller 1	Proceso crítico reflexivos entre directivos y docentes	Iveth Ludeña Quinde	3	S/ 60.00	S/ 120.00	*
	Taller 2	Trabajo en equipo y la proactividad	Iveth Ludeña Quinde	3	S/ 60.00	S/ 120.00	*
2.	Taller 3	Convivencia escolar y solución de conflictos	Iveth Ludeña Quinde	3	S/ 60.00	S/ 120.00	*
3.	Taller 4	Planificación de la gestión escolar y la capacidad de liderazgo	Iveth Ludeña Quinde	3	S/ 60.00	S/ 120.00	*
4.	Taller 5	Clima institucional base fundamental para crecer como institución educativa	Iveth Ludeña Quinde	3	S/ 60.00	S/ 120.00	*
5.	Taller 6	Compromiso institucional base para el cambio	Iveth Ludeña Quinde	3	S/ 60.00	S/ 120.00	*
7.	Socialización de informe	--	Iveth Ludeña Quinde	--	--	--	--
	TOTAL			12		S/ 720.00	

Nota: Las fechas y hora se acordará de manera oportuna con el director de la IE.

CONCLUSIONES

Existe una relación alta y significativa entre las Estrategias Gerenciales y la Gestión Escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019, donde r de Pearson reportan un $r=0,839$ (donde $p < 0,01$), a la vez tiene una significancia bilateral de 0,000 la misma que está dentro del valor permitido (0,01) en ese sentido, se acepta la hipótesis alterna y se deja sin efecto la hipótesis nula.

El 65% de docentes encuestados de la RED tienen una apreciación de nivel medio de la variable estrategias gerenciales. El 30% de docentes afirma tener el nivel alto, mientras que el 5% de docentes menciona que el nivel es bajo. Como se aprecia en esta parte predomina el nivel medio, es decir los profesores y directivos de la RED, tienen acertado conocimiento de los procesos gerenciales como estrategia para la mejora de la calidad educativa: desarrollar las habilidades en planificación, organización, coordinación, elaboración de planes de acción, aunar esfuerzos técnicos, realizar con eficiencia procesos administrativos, capacidad de organización, capacidad de liderazgo, capacidad de sistematizar información a través de procesos reflexivos, empatía, comunicación, asertividad, TIC, el trabajo en equipo y la negociación.

Tomando en cuenta la dimensión planificación la apreciación tiene un nivel alto (45%), en el nivel medio se considera el 30% y en el nivel bajo con el 25%. De manera similar se produce en la dimensión organización, el 60% presenta un nivel medio, el 30% en un nivel bajo y 10 en un nivel alto. El nivel de apreciación con relación a la dimensión dirección el 70% de docentes presentan un nivel medio, el 15% en un nivel bajo y alto. Ahora con relación a la apreciación en la dimensión control el 70% de docentes están en un nivel medio y solo el 20% en un nivel bajo.

La apreciación en la dimensión liderazgo está en un nivel medio con el 50% y en un nivel bajo con el 45%, solo el 5% esta en un nivel alto. Finalmente, la apreciación en un nivel consultivo el 45% esta en un nivel bajo y medio y en el alto con un 10%.

El 65% de los docentes de la RED están en un nivel alto en la variable Gestión Escolar, el 20% de docentes afirman que el nivel es medio, mientras que el 15% de docentes perciben que el nivel es bajo. Lo rescatable de esta parte es que el nivel es alto de docentes, en consecuencia, los docentes de la RED tienen las siguientes características como capacidades docentes y directivas: Liderazgo, se evidencia capacidad consultiva, organización, participación, consideración en las actividades y aprendizaje de calidad.

Con relación a la variable Gestión Escolar, en sus dimensiones de organización, la apreciación de los docentes en un 65% se ubican en un nivel medio, el 30% en un nivel bajo y el 5% en un nivel alto. Del mismo modo, la apreciación en la dimensión participación se halla en un nivel medio con un 55%, en el nivel bajo con un 40% y solo el 5% en el nivel alto. Con relación a la apreciación en la dimensión consideración, el 55% se ubica en el nivel medio, el 35% en el nivel bajo y el 10% en el nivel alto. La apreciación de los docentes en la dimensión aprendizaje de calidad el 55% está en un nivel alto, en un nivel bajo el 25% y en un nivel medio el 20%.

Se ha diseñado un Plan de mejora de aplicación de estrategias gerenciales y la gestión escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes para el año 2025.

SUGERENCIAS

A la Dirección de la RED Educativa el “Parco”, se sugiere que incluya en su PEI demás documentos de gestión de la RED, los resultados del Plan de Mejora propuesto como consecuencia de los resultados de la presente investigación. Así mismo se sugiere a los docentes involucrarse en las actividades institucionales para hacer una buena aplicación efectiva de estrategias gerenciales para lograr una buena gestión escolar.

A los directivos de la UGEL de la provincia de San Ignacio, Región de Cajamarca, se pide formular propuestas novedosas para que organice y ejecute capacitaciones en Estrategias Gerenciales y Gestión Escolar. Además, se pide formular propuestas novedosas para mejorar el servicio educativo relacionado con la aplicación efectiva de estrategias gerenciales (Liderazgo, organización, trabajo en equipo, etc.) para lograr una buena gestión escolar.

A la DRE de Cajamarca se sugiere planifique e implemente diplomados y especializaciones en Estrategias Gerenciales y Gestión Escolar para fortalecer las competencias de los docentes y directivos.

REFERENCIAS

- Álvarez, H. (2008). *Relación que existe entre la gestión institucional y el nivel de satisfacción de los usuarios sobre el servicio educativo en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Bellavista - Callao 80 2008*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional de Educación “La Cantuta”.
- Arévalo, D. (2020). *Teoría de la complejidad. Pensamiento complejo de Edgar Morín*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-complejidad-y-pensamiento-complejo-de-morin/>
- Argote y Miranda. (2019). *Estrategias gerenciales en el marco de la dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Normal Superior Del Distrito De Barranquilla (ENSDB)*. [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría obtenido en la Universidad De La Costa de Colombia]. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5148/Estrategias%20gerenciales%20en%20el%20marco%20de%20la%20direcci%20c3%20b3n%20para%20el%20mejoramiento%20de%20las%20relaciones%20interpersonales%20en%20los%20docentes%20de%20la%20Escuela%20Normal%20Superior%20del%20Distrito%20de%20Barranquilla%20%28ENSDB%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Abdo, A. (2020). *Las políticas y estrategias gerenciales en el desempeño institucional del Centro Educativo El Despertar*. [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la Universidad Nacional de Chimborazo en el Ecuador]. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7174/1/TESIS%20Antonio%20Rafael%20Abdo%20Andrade.-ING-COM.pdf>
- Andrade y Fernández (s.f.). Art. *La organización universitaria y el diseño de su perfeccionamiento*.

- Castillo, Z. (2019). *Competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los Directores de la UGEL N° 04 Trujillo-2018*. [Tesis para obtener el Grado académico de Doctor en Educación obtenido en la Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37339/castillo_pz.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Canal, L. (2006). *Redes educativas*. https://tarea.org.pe/images/Canal_REDES_20070326.pdf
- Chagray, B. (2017). *Estrategias Gerenciales y Desempeño Docente*. Lima.
- Chasquibol, C., Flores, D. y Moreno, J. (2022). La gestión escolar basada en el pensamiento complejo. [Universidad César Vallejo, para optar el grado académico de Doctor en Doctor en Educación] <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/3677/5557/>
- Chiavenato, I. (1982). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN* Séptima edición. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Cejas (s.f.). *Gestión Educativa*. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>.
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Las Redes educativas*. https://www.dreim.gob.pe/interno/redeseducativas/RedesEducativas_LineamientosLM.pdf
- Congreso de la República. (2003). *Ley General de Educación*. https://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- SUNEDU. (2021). *Modelo de renovación de licencia institucional*.

- Cuadros, D. (2019) *Estrategias gerenciales y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 7072 “San Martín de Porres” de Villa El Salvador, 2019*. [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la Universidad Cesar Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42689/Cuadros_BD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Delgado (2022) en su tesis de Maestría *Estrategia Gerencial para Mejorar la Gestión Educativa en la I.E. N° 10450 - San Juan de Nungo, Distrito de Tacabamba, Provincia de Chota, Región de Cajamarca, 2018* [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/10852/Delgado_Salda%3B1a_Bladimiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, I. (2009). *Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación?*
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>.
 Porter, M. E.: *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Diana.
- Elena, O. (2017). *Estrategias Gerenciales y Desempeño Docente*. Lima.
- Esquivel, A. (2024). La Teoría de la Contingencia. <https://conarh.com.mx/blog/la-teoria-de-la-contingencia>
- García, M., Pantoja, M y Duque, L. (2011). Artículo científico. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES: Un Análisis Descriptivo.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8760961.pdf>
- Galarza, M. (2011). *La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Gambara,
- GINES, M. (2016). Participacion individual y colectiva. *FAPA*, 154.
- José, B. (2008). *Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas*. *Revista Científica Electronica Ciencias Gerenciales*, 34.

- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2019). *Liderazgo directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares de Iberoamérica*.
- Lussier y Achua. (2010). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 4ta ed. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Llontop, M. (2022). *Estrategias Gerenciales para fortalecer el Clima Organizacional en una Institución Educativa privada de Santa Rosa*. [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la Universidad Cesar Vallejo] https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/109837/Llontop_PMC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Educación (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima: Fondo Editorial del MINEDU.
- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Mosquera, M. (2021). *Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro, periodo lectivo 2016 -2017*. [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16530/Mosquera_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mimbela, R. (2021) *Habilidades directivas y gestión escolar en la red 09, Ugel 01, San Juan de Miraflores*. [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/77284/Mimbela_MRI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*.
- Murillo, F. (2008). *Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas REICE*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 6, núm. 1, 2008, pp. 4-28. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55160102.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- Navarro, P. (2016). *Familia - Escuela: Relacion y participacion*.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2018). *Aprendizaje de calidad. Una perspectiva práctica para América Latina y el Caribe*. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/LibroAprendizajedeCalidad_webseg.pdf
- Navarro, J. (s.f.). *De la Teoría General de Sistemas a las Ciencias de la Complejidad*. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2658/ParteI.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rabanal (2020) *Liderazgo Directivo y Compromiso de Gestión Escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" del distrito de Namora, 2019*. [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo-Lambayeque]. http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1243/tesis%20Juan%20carlos%20empastado_CORREGIDO_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, O. & Avila, F. (2016). *La Familia y su incidencia en el proceso educativo de los estudiantes de Enseñanza General Basica . Dominio de las Ciencias*, 128.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ruiz, L. (2000). *Gerencia en el aula. Venezuela: FEDUPEL*.
- Ruiz, I (2001). *La gerencia como proceso de formulación*. Caracas: Editorial Norma.

Sallenave, J. (2009). *Gerencia y Planeacion Estrategica*. Dialnet, 62.

Organización de los Estados Iberoamericanos [OEI]. (2019). *Liderazgo Directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*.

<https://oei.int/downloads/blobs/eyJfcmlpbnRlbnQ9OiJibG9iX2lkIn19--88073e29385e32aff1aef6bf17e3fce9cddbdee1/oei-liderazgo-directivo-digital.pdf>

Trullo, L. (2019). *Estrategias gerenciales para mejorar la convivencia y talento humano en la I.E. Juan Bautista Bolaños del Corregimiento de Santa Cruz, municipio de Patía-Cauca*. [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la Universidad Católica de Manizales de Colombia].
<https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/2815/1/Lenny%20Cristina%20Trullo%20Guerrero..pdf>

Vivas, M. (2017). *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes*. UPEL, 25.

Valencia, M. (2022). *Estrategias Gerenciales para la Resolución de Conflictos de Convivencia Escolar en la Institución Educativa Agropecuaria de Aipe, Huila*. [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología de Panamá].
<https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/6252/Mar%c3%ada%20Valencia%20Valencia%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, L. (2018). *Estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018*. [Tesis para

obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la Universidad Nacional

Pedro

Ruiz

Gallo].

<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6679/BC->

[2451%20VASQUEZ%20PEREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6679/BC-2451%20VASQUEZ%20PEREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vereau, W. (2012). *Gestión Educativa*.

Yajahuanc (2020) en su tesis de Maestría *La gestión educativa y la relación con el desempeño*

docente en la Institución Educativa N° 16567 Yambolón distrito de Pomahuaca – Jaén

2017. [Tesis para obtener el Grado académico de Maestría en Educación obtenido en la

Universidad

Nacional

de

Cajamarca].

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4056/Tesis%20Hugo%20Yajahuanca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zavala, J. (2016). Art. Participación en la gestión escolar.

<https://es.slideshare.net/JesselyZavala/participacin-en-la-gestin-escolar>

Zhigue-Luna, A. y Sanmartin-Ramón, G. (2019) GERENCIA EDUCATIVA E INCLUSIÓN: UNA

MIRADA

A

LA

DIVERSIDAD.

<https://www.redalyc.org/journal/4655/465566915014/html/#:~:text=La%20gerencia%20educativa%20es%20el,la%20consecuci%C3%B3n%20de%20proyectos%20comunes.>

APÉNDICES/ANEXOS

APÉNDICE 1:

CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA “EL PARCO” DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES, SAN IGNACIO, CAJAMARCA, AÑO 2019 (VARIABLE 1)

Instrucciones: Estimado docente, el instrumento tiene por finalidad conocer vuestra percepción respecto al gerenciamiento institucional de su director (a). En tal sentido, solicitamos vuestra colaboración marcando una alternativa por cada ítem del cuestionario con la veracidad que caracteriza a su persona.

	Dimensión	Ítems	Siempre	A veces	Nunca
1	Planificación	Los directores de la RED dirigen el planeamiento de los documentos de gestión: PEI, PCI, RI y PAT de la Institución Educativa.			
2		Realizan el planteamiento de la problemática institucional con participación directa de los actores educativos.			
3		Los directivos efectúan la identificación de necesidades de la institución educativa con intervención de todos los actores.			
4		Se realiza la programación de comisiones para el periodo lectivo en la institución educativa.			
5		Se efectúa la programación de la agenda institucional a cargo de los directivos.			
6		Los directores realizan la programación de talleres para los docentes de las instituciones educativas.			
7		Realizan, los directores la programación de talleres con padres de familia para el periodo lectivo.			
8		Los directores de la RED organizan las actividades con la participación de todos los integrantes de las Instituciones educativas.			
9		Los documentos de gestión los elaboran mancomunadamente con todas las instituciones educativas de la RED.			
10		Organizan las Comisiones para la elaboración de los documentos de gestión.			

11		Se discute la problemática institucional con participación directa de los actores de las instituciones educativas.			
12		Se realiza la programación de comisiones para el periodo lectivo de las instituciones educativas de la RED.			
13	Organización	La Programación Curricular se hace con la participación de todos los directivos y profesores de las instituciones educativas de la RED.			
14		Las reuniones de las instituciones educativas de la RED son diferenciadas.			
15		Los directores tienen formados la Escuela para padres.			
16	Dirección	Las instituciones educativas de la RED direccionan las actividades académicas en función a las metas.			
17		Los directores de la RED organizan la Matriz FODA en las instituciones educativas.			
18		Los directores de las instituciones de la RED promueven reuniones con los padres de familia			
19		Los directores de las instituciones educativas de la RED organizan las fechas cívicas con participación de docentes y padres de familia.			
20		Los directores de las instituciones educativas de la RED son capaces de organizar las reuniones de los docentes de las instituciones educativas.			
21	Control	Los directores de las instituciones educativas de la RED monitorean las acciones educativas con una finalidad estratégica.			
22		Los directores de la RED monitorean el Plan Anual de Trabajo.			
23		Los directores intervienen directamente en la problemática de la institución educativa.			
24		Los directores evalúan el Proyecto Educativo Institucional.			
25		Se monitorea la ejecución de los documentos de gestión.			
26		Se supervisa permanentemente las actividades técnico pedagógicas de la institución educativa.			
27		Controla la entrada y salida de los docentes.			
28		Existe control disciplinario en alumnos y profesores.			
29		Hace visitas imprevistas a las aulas.			
30		Después del monitoreo, el director dialoga con los supervisados.			

CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA “EL PARCO”, DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES, SAN IGNACIO, CAJAMARCA, 2019. (VARIABLE 2)

Instrucciones: Estimado (a) docente, esta encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer sus apreciaciones con respecto a la gestión educativa, enseguida te presentamos los siguientes ítems para marcar con la más absoluta sinceridad, según tu parecer.

N°	Dimensión	Ítems	Siempre	A veces	Nunca
1	Liderazgo	Los directores de la RED basan su liderazgo en discutir los diferentes temas con los docentes antes de tomar una decisión			
2		Los directivos de la RED se comunican con los docentes y administrativos, para conocer su opinión y luego deciden.			
3		Los directores de la RED establecen procedimientos formales para recoger información y socializarla.			
4		Los directores de la RED hacen uso constructivo de las ideas y opiniones de sus docentes, fomentando la comunicación tanto en forma ascendente como descendente.			
5	Consultivo.	Los directores de la RED consultan la idea, la situación y tratan que haya una acción común en el grupo.			
6		Los directores de la RED piden aportes antes de tomar decisiones y los usa produciendo un efecto positivo en los docentes.			
7		La consulta es un actuar permanente por parte de los directivos de la RED.			
8	Organización	Los directores de la RED hacen público los productos que la institución educativa ofrece a la sociedad.			
9		Lo que pretende la organización en la gestión educativa y el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.			
10		La organización tiene su realidad particular, ante la que tiene que enfrentarse y tomar decisiones.			
11		La organización en el desarrollo de procesos pedagógicos, centra su esfuerzo exclusivamente en lo que acontece dentro del contexto social.			
12	Participación	Los directivos de la RED analizan con los docentes y administrativos las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo.			

13		El Órgano directivo de la RED hace notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.			
14		El directivo canaliza las distintas opiniones, no impone soluciones, sino que ofrece varias alternativas.			
15		Los directivos de la RED crean un ambiente más gratificante, con más integración y participación.			
16	Consideración	Los directores de la RED involucran a sus docentes y administrativos en las decisiones.			
17		Los directivos de la RED escuchan diversos puntos de vista para enriquecer el suyo.			
18		Los directores de la RED o los docentes hacen el seguimiento de los estudiantes que no siguen estudiando.			
19		Los directores de la RED tienen Registro de los estudiantes desertores.			
20		Los directores y profesores de la RED fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente.			
21		Los directores hacen reuniones con los padres de familia de los estudiantes que no asisten a la institución educativa.			
22	Aprendizaje de calidad	Los directores de la RED hacen uso del método tradicional en la enseñanza aprendizaje.			
23		Los directores de la RED están capacitados en la enseñanza - aprendizaje por competencias.			
24		En las instituciones de la RED “El Parco” existe deserción escolar de los niños y niñas.			
25		El nivel de aprendizaje de los estudiantes de las instituciones de la RED es satisfactorio.			
26		La atención que brinda el Estado satisface las expectativas de los directivos y docentes de las Instituciones Educativas de la RED “El PARCO”.			
27		Los directivos y docentes de las instituciones de la RED gestionan los aprendizajes de los estudiantes.			
28		La distancia de las instituciones educativas de la RED hacia su centro de trabajo no retrasa la actividad académica de los docentes.			

29		El aprendizaje de calidad permite alcanzar las metas y los resultados propuestos.			
30		El director o directora de la RED apuesta por la mejora de los estudios de los docentes y los considera para la gestión educativa.			
31		Aprendizaje de calidad implica partir de la idea fundamental que todos pueden aprender.			
32		El aprendizaje de calidad asegura que los estudiantes sigan aprendiendo de manera autónoma, y puedan transferir lo que aprendieron a otras situaciones y contextos.			

OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

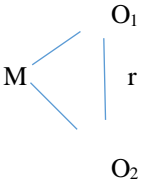
.....

.....

.....

APÉNDICE 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA

Título: Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables/ categorías	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Instrumentos	Metodología
<p>Pregunta general ¿Qué relación existe entre las estrategias gerenciales y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco”, distrito de San José de Lourdes, año 2019? PD1: ¿Cuál es el nivel de las estrategias gerenciales de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019? PD2: ¿Cuál es el nivel de la gestión escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019? PD3 ¿Qué relación existe entre el nivel de las estrategias gerenciales y el nivel de la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019? PD4 ¿Cómo mejorar las estrategias gerenciales y la gestión escolar de la</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre las estrategias gerenciales y la gestión escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019. OE1: Caracterizar el nivel de las Estrategias Gerenciales en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019. OE2: Identificar el nivel de la Gestión Escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019. OE3 Determinar estadísticamente la relación que existe entre el nivel de las estrategias</p>	<p>H1: Existe correlación significativa alta entre las Estrategias Gerenciales y la Gestión Escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019. Ho: No existe una correlación significativa alta entre las Estrategias Gerenciales y la Gestión Escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.</p>	<p>Variable 1: Estrategias gerenciales</p>	Planificación	Planifica con eficiencia y eficacia actividades académicas.	Encuesta/ Cuestionario	<p>Tipo de investigación: No experimental (Sánchez, 1984) Según su finalidad es una investigación básica, descriptiva y correlacional Método: Científico Estadístico Analítico</p>
				Organización	Organiza las actividades de forma participativa.		
			<p>Variable 2: Gestión Escolar</p>	Liderazgo directivo	El director discute los diferentes temas con los docentes antes de tomar una decisión	Encuesta/ Cuestionario	<p>Unidad de análisis: cada uno de directivos y profesores de la red educativa Población: 20 directivos y profesores Muestra: 20 directivos y profesores</p>
				Consultivo	Asegura que los docentes y padres de familia tengan al directivo como elemento de consulta.		

<p>Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019?</p>	<p>gerenciales y el nivel de la Gestión Escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.</p> <p>OE4 Formular una propuesta de mejora de las Estrategias Gerenciales y la Gestión Escolar en la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, año 2019.</p>			<p>Participación</p> <p>Consideración</p> <p>Aprendizaje de calidad</p>	<p>hacia determinados fines de acuerdo a las necesidades educativas.</p> <p>Participa en la organización en forma espontánea y sin presiones.</p> <p>Involucra a sus docentes y administrativos en las decisiones y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo.</p> <p>Participa en la construcción de los aprendizajes de estudiantes y profesores</p>		<p>Diseño: correlacional descriptivo Tiene la siguiente forma lógica:</p>  <pre> graph LR M --- O1 M --- O2 O1 --- r --- O2 </pre>
--	--	--	--	---	---	--	---

ANEXO 1: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE 3 EXPERTOS DE LAS VARIABLES 1 Y 2

EXPERTO 1

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES (JUICIO DE EXPERTOS) VARIABLE 1

Yo, Dr. Jorge Daniel Díaz García, identificado con DNI N° 26609702 con Grado Académico de Doctor, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque.”; hago constar que he leído y revisado los 30 ítems del Cuestionario para docentes de la Tesis de maestría: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*, de la maestrante Iveth Ludeña Quinde. Los ítems del cuestionario están distribuidos en 4 dimensiones: Planificación (12 ítems), organización (03 ítems), Dirección (05 ítems) y control (10 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y Fecha: 18 de noviembre del 2021
Apellidos y Nombres del evaluador: Dr. Jorge Daniel Díaz García
DNI: 26609702



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Dr. Jorge Daniel Díaz García

Grado académico: Doctor en ciencias de la educación

Título de la investigación: “Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”

Autor: Iveth Ludeña Quinde

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1.	X		X		X		X	
2.	X		X		X		X	
3.	X		X		X		X	
4.	X		X		X		X	
5.	X		X		X		X	
6.	X		X		X		X	
7.	X		X		X		X	
8.	X		X		X		X	
9.	X		X		X		X	
10.	X		X		X		X	
11.	X		X		X		X	
12.	X		X		X		X	
13.	X		X		X		X	
14.	X		X		X		X	
15.	X		X		X		X	
16.	X		X		X		X	
17.	X		X		X		X	
18.	X		X		X		X	
19.	X		X		X		X	
20.	X		X		X		X	
21.	X		X		X		X	
22.	X		X		X		X	
23.	X		X		X		X	
24.	X		X		X		X	
25.	X		X		X		X	
26.	X		X		X		X	
27.	X		X		X		X	
28.	X		X		X		X	
29.	X		X		X		X	
30.	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 18 de noviembre 2021



FIRMA
DNI: 26609702

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

EXPERTO 1

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES (JUICIO DE EXPERTOS)-VARIABLE 2

Yo, Dr. Jorge Daniel Díaz García, identificado con DNI N° 26609702 con Grado Académico de Doctor, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque.”; hago constar que he leído y revisado los 32 ítems del Cuestionario para docentes de la Tesis de maestría: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*, de la maestrante Iveth Ludeña Quinde. Los ítems del cuestionario están distribuidos en 6 dimensiones: Liderazgo (04 ítems), consultivo (03 ítems), organización (04 ítems), participación (4 ítems), consideración (6 ítems) y aprendizaje de calidad (11 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
32	32	100%

Lugar y Fecha: 18 de noviembre del 2021

Apellidos y Nombres del evaluador: Dr. Jorge Daniel Díaz García

DNI: 26609702



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Dr. Jorge Daniel Díaz García. **Grado académico:** Doctor en ciencias de la educación

Título de la investigación: “Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”

Autor: Iveth Ludeña Quinde

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1.	X		X		X		X	
2.	X		X		X		X	
3.	X		X		X		X	
4.	X		X		X		X	
5.	X		X		X		X	
6.	X		X		X		X	
7.	X		X		X		X	
8.	X		X		X		X	
9.	X		X		X		X	
10.	X		X		X		X	
11.	X		X		X		X	
12.	X		X		X		X	
13.	X		X		X		X	
14.	X		X		X		X	
15.	X		X		X		X	
16.	X		X		X		X	
17.	X		X		X		X	
18.	X		X		X		X	
19.	X		X		X		X	
20.	X		X		X		X	
21.	X		X		X		X	
22.	X		X		X		X	
23.	X		X		X		X	
24.	X		X		X		X	
25.	X		X		X		X	
26.	X		X		X		X	
27.	X		X		X		X	
28.	X		X		X		X	
29.	X		X		X		X	
30.	X		X		X		X	
31.	X		X		X		X	
32.	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 18 de noviembre 2021



FIRMA
DNI: 26609702

EXPERTO 2

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES
(JUICIO DE EXPERTOS) VARIABLE 1

Yo, Mg. Cinthya Lucy Villa Bances, identificado con DNI N° 42664840, con Grado Académico de Magister en Administración de la Educación, Universidad “César Vallejo” hago constar que he leído y revisado los 30 ítems del Cuestionario para docentes de la Tesis de maestría: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*, de la maestrante Iveth Ludeña Quinde. Los ítems del cuestionario están distribuidos en 4 dimensiones: Planificación (12 ítems), organización (03 ítems), Dirección (05 ítems) y control (10 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y Fecha: 18 de noviembre del 2021

Apellidos y Nombres del evaluador: Mg. Cinthya Lucy Villa Bances

DNI: 42664840



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Cinthya Lucy Villa Bances. **Grado académico:** Magister en Administración de la Educación. **Título de la investigación:** “Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”. **Autor:** Iveth Ludeña Quinde

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1.	X		X		X		X	
2.	X		X		X		X	
3.	X		X		X		X	
4.	X		X		X		X	
5.	X		X		X		X	
6.	X		X		X		X	
7.	X		X		X		X	
8.	X		X		X		X	
9.	X		X		X		X	
10.	X		X		X		X	
11.	X		X		X		X	
12.	X		X		X		X	
13.	X		X		X		X	
14.	X		X		X		X	
15.	X		X		X		X	
16.	X		X		X		X	
17.	X		X		X		X	
18.	X		X		X		X	
19.	X		X		X		X	
20.	X		X		X		X	
21.	X		X		X		X	
22.	X		X		X		X	
23.	X		X		X		X	
24.	X		X		X		X	
25.	X		X		X		X	
26.	X		X		X		X	
27.	X		X		X		X	
28.	X		X		X		X	
29.	X		X		X		X	
30.	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 18 de noviembre 2021



FIRMA

DNI: **42664840**

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES
(JUICIO DE EXPERTOS)-VARIABLE 2

Yo, Mg. Cinthya Lucy Villa Bances, identificado con DNI N° **42664840**, con Grado Académico de Magister en Administración de la Educación, Universidad “César Vallejo”; hago constar que he leído y revisado los 32 ítems del Cuestionario para docentes de la Tesis de maestría: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*, de la maestrante Iveth Ludeña Quinde. Los ítems del cuestionario están distribuidos en 6 dimensiones: Liderazgo (04 ítems), consultivo (03 ítems), organización (04 ítems), participación (4 ítems), consideración (6 ítems) y aprendizaje de calidad (11 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
32	32	100%

Lugar y Fecha: 18 de noviembre del 2021
Apellidos y Nombres del evaluador: Cinthya Lucy Villa Bances
DNI: **42664840**



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Cinthya Lucy Villa Bances. **Grado académico:** Magister en Administración de la Educación. **Título de la investigación:** “Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”. **Autor:** Iveth Ludeña Quinde

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1.	X		X		X		X	
2.	X		X		X		X	
3.	X		X		X		X	
4.	X		X		X		X	
5.	X		X		X		X	
6.	X		X		X		X	
7.	X		X		X		X	
8.	X		X		X		X	
9.	X		X		X		X	
10.	X		X		X		X	
11.	X		X		X		X	
12.	X		X		X		X	
13.	X		X		X		X	
14.	X		X		X		X	
15.	X		X		X		X	
16.	X		X		X		X	
17.	X		X		X		X	
18.	X		X		X		X	
19.	X		X		X		X	
20.	X		X		X		X	
21.	X		X		X		X	
22.	X		X		X		X	
23.	X		X		X		X	
24.	X		X		X		X	
25.	X		X		X		X	
26.	X		X		X		X	
27.	X		X		X		X	
28.	X		X		X		X	
29.	X		X		X		X	
30.	X		X		X		X	
31.	X		X		X		X	
32.	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 18 de noviembre 2021



FIRMA. DNI: 42664840

EXPERTO 3

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES
(JUICIO DE EXPERTOS) VARIABLE 1**

Yo, Fanny Rosemary Padilla Rojas, identificada con DNI N°26689477, con Grado Académico de Magister en Problemas de Aprendizaje, Universidad Privada “César Vallejo”; hago constar que he leído y revisado los 30 ítems del Cuestionario para docentes de la Tesis de maestría: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*, de la maestrante Iveth Ludeña Quinde. Los ítems del cuestionario están distribuidos en 4 dimensiones: Planificación (12 ítems), organización (03 ítems), Dirección (05 ítems) y control (10 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y Fecha: 18 de noviembre del 2021

Apellidos y Nombres del evaluador: Fanny Rosemary Padilla Rojas

DNI: 26689477



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Fanny Rosemary Padilla Rojas. **Grado académico:** Magister en Problemas de Aprendizaje.

Título de la investigación: “Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”

Autor: Iveth Ludeña Quinde

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1.	X		X		X		X	
2.	X		X		X		X	
3.	X		X		X		X	
4.	X		X		X		X	
5.	X		X		X		X	
6.	X		X		X		X	
7.	X		X		X		X	
8.	X		X		X		X	
9.	X		X		X		X	
10.	X		X		X		X	
11.	X		X		X		X	
12.	X		X		X		X	
13.	X		X		X		X	
14.	X		X		X		X	
15.	X		X		X		X	
16.	X		X		X		X	
17.	X		X		X		X	
18.	X		X		X		X	
19.	X		X		X		X	
20.	X		X		X		X	
21.	X		X		X		X	
22.	X		X		X		X	
23.	X		X		X		X	
24.	X		X		X		X	
25.	X		X		X		X	
26.	X		X		X		X	
27.	X		X		X		X	
28.	X		X		X		X	
29.	X		X		X		X	
30.	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 18 de noviembre 2021



FIRMA
DNI: 26689477

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES
(JUICIO DE EXPERTOS)-VARIABLE 2

Yo, Fanny Rosemary Padilla Rojas, identificada con DNI N°26689477, con Grado Académico de Magister en Problemas de Aprendizaje, Universidad Privada “César Vallejo: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*”, de la maestrante Iveth Ludeña Quinde. Los ítems del cuestionario están distribuidos en 6 dimensiones: Liderazgo (04 ítems), consultivo (03 ítems), organización (04 ítems), participación (4 ítems), consideración (6 ítems) y aprendizaje de calidad (11 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: *“Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”*. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
32	32	100%

Lugar y Fecha: 18 de noviembre del 2021

Apellidos y Nombres del evaluador: Fanny Rosemary Padilla Rojas.

DNI: 26689477



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Fanny Rosemary Padilla Rojas. **Grado académico:** Magister en Problemas de Aprendizaje.

Título de la investigación: “Las Estrategias Gerenciales y su relación con la Gestión Escolar de la Red Educativa “El Parco” del distrito de San José de Lourdes, San Ignacio, Cajamarca, año 2019”

Autor: Iveth Ludeña Quinde

Nº Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1.	X		X		X		X	
2.	X		X		X		X	
3.	X		X		X		X	
4.	X		X		X		X	
5.	X		X		X		X	
6.	X		X		X		X	
7.	X		X		X		X	
8.	X		X		X		X	
9.	X		X		X		X	
10.	X		X		X		X	
11.	X		X		X		X	
12.	X		X		X		X	
13.	X		X		X		X	
14.	X		X		X		X	
15.	X		X		X		X	
16.	X		X		X		X	
17.	X		X		X		X	
18.	X		X		X		X	
19.	X		X		X		X	
20.	X		X		X		X	
21.	X		X		X		X	
22.	X		X		X		X	
23.	X		X		X		X	
24.	X		X		X		X	
25.	X		X		X		X	
26.	X		X		X		X	
27.	X		X		X		X	
28.	X		X		X		X	
29.	X		X		X		X	
30.	X		X		X		X	
31.	X		X		X		X	
32.	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento

del 100%

FECHA: 18 de noviembre 2021



FIRMA

DNI: 26689477