



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

**DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES IMPLEMENTADAS PARA UNA GESTIÓN DE
CALIDAD EN CENTROS EDUCATIVOS”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTADO POR

VIRGINIA AMELIA CUBIAS DE CONTRERAS

ASESOR

MTRO. MARIO ERNESTO NÓCHEZ MONTES

DICIEMBRE, 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Dra. Dora Esther Chicas Canales
Presidente**

**Mtra. Meraxis Guevara De Campos
Primer Vocal**

**Dr. Guillermo Salvador Mendoza Salguero
Segundo Vocal**

**Mtro. Mario Ernesto Nóchez Montes
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: JULIO

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete horas del día veintiocho de julio del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES IMPLEMENTADAS PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN CENTROS EDUCATIVOS", presentado por: la LICDA. VIRGINIA AMELIA CUBÍAS ORELLANA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA:

APROBAR

DRA. DORA ESTHER CHICAS CANALES
Presidente

MTRA. MERAXIS GUEVARA DE CAMPOS
1er. vocal

DR. GUILLERMO SALVADOR MENDOZA SALGUERO
2do. Vocal

LICDA. VIRGINIA AMELIA CUBÍAS ORELLANA
Sustentante

DEDICATORIAS

A Dios todo poderoso por darme salud y sabiduría para poder seguir adelante con mi proyecto, por darme esa luz que necesité cada momento difícil donde no encontraba salida y creí rendirme.

A mi madre Santos Concepción Orellana Viuda de Cubias, que a pesar de sus momentos difíciles de salud me brindó su apoyo incondicional. Por ser un ejemplo de mujer trabajadora y luchadora. Gracias por haberme apoyado a lograr un sueño más y sobre todo por esa confianza que me brindó de creer en mí.

A mí padre D.G.R Juan Antonio Cubias Serrano por haberme enseñado a amar el estudio y conocer el verdadero sacrificio para lograr las metas y objetivos que me propuse.

A mis hermanas Carolina del Carmen Cubias Orellana Y Sonia de Jesús Cubias, por ese apoyo incondicional. Y por estar conmigo inseparablemente en los momentos de alegrías y tristezas durante mi carrera.

A mi esposo Samuel Antonio Contreras García por el inmenso apoyo que me ha dado en mi carrera, profesional por ayudarme día a día a cumplir mis sueños y por ser parte de los sacrificios familiares y económicos para ver cumplir mi sueño.

A mis nietas Linda Dayanara Escobar Contreras, Camila Nicole Meléndez Contreras y Ariana Berenice Escobar Contreras, por ser ese motor de alegría que me motivó a seguir adelante con mi proyecto, cuando sentía rendirme y fueron la fortaleza que me dieron fuerzas para cumplir mi sueño y sirverles como ejemplo.

A mis Colegas Norma Marisol Hernández Martínez y Gabriela Sstefy Flores Alvarado por ese apoyo infinito que me brindaron en momentos que no encontraba solución y me dieron esos ánimos y fortalezas que necesité.

A los miembros del jurado por estar pendiente del proceso y atentos a cualquier revisión a pesar de sus diferentes cargas de trabajo.

Virginia Amelia Cubias de Contreras

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por bendecirme grandemente y por guiarme siempre hacia el camino del bien y darme la oportunidad de seguir preparándome académicamente.

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Pedagógica de El Salvador por brindarme la oportunidad de mejorar mi nivel académico y llegar hacer una profesional útil a la sociedad, a los maestros que me orientaron, dieron lo mejor de ellos en cuanto a mi enseñanza - aprendizaje y me acompañaron durante el proceso de adquisición de mis conocimientos.

De manera muy especial agradezco a mi esposo, que durante el proceso de mi carrera ha sabido brindarme apoyo incondicional para continuar y no rendirme, gracias por ese amor incondicional que Dios nos ha permitido tenernos y sobre todo por su ayuda en mi proyecto.

A mis hijas Virginia Ester Contreras Cubias y Ileana Abigail contreras y mis nietas, madre y hermana a quienes les debo la mayor parte de lo que soy hoy en día por ser la parte fundamental en mi proceso de crecimiento y superación personal.

A mis compañeras Norma Marisol Hernández Martínez y Gabriela Sstefy flores Alvarado de estudio con quienes compartí experiencias en estos dos años de estudios y por los consejos brindados para culminar con éxito mi maestría.

A mi cuñado Sergio Bonilla por darme fuerzas para seguir adelante con mi proyecto, por sus consejos y su muestra de apoyo.

A mi asesor Mario Ernesto Nóchez Montes por sus orientaciones y paciencia indispensable para el desarrollo de este proyecto destacando la seriedad profesional que le caracteriza.

Virginia Amelia Cubias de Contreras

RESUMEN

Las estrategias organizacionales son un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Son la creación, ejecución y evaluación de decisiones, con base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos y especifica la misión, visión de la empresa.

La presente investigación documental se realizó con el objetivo principal de indagar sobre las estrategias organizacionales implementadas para una gestión de calidad en los Centros Escolares Públicos de San Salvador. Este estudio aborda contenido sobre estrategias organizacionales y gestión de calidad con el objeto de articular a la sociedad para apoyar los procesos estratégicos desarrollados para una gestión de calidad en centros educativos.

Para lograr este propósito se clasificaron y analizaron una serie de documentos e informes que lograron dar respuesta al estudio. Los resultados muestran que hay una necesidad de implementar estrategias organizacionales en los centros escolares para lograr una mejora en cuanto a la gestión de calidad.

Para concluir se puede afirmar que se han ido desarrollando toda una serie de acciones que intentan dar respuesta a la mejora de la gestión de calidad.

Palabras claves: Estrategias organizacionales, Gestión de calidad, estrategias de desarrollo organizacional, diagnóstico institucional, desempeño en el aprendizaje, toma de decisiones, puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional.

SUMMARY

Organizational strategies are a model that unifies and integrates coherent decisions to determine the plans, actions and purposes of the organization. They are the creation, execution and evaluation of decisions, based on which the proposed objectives will be achieved and specifies the mission, vision of the company.

This documentary research was carried out with the main objective of inquiring about the organizational strategies implemented for quality management in the Public Schools of San Salvador. This study addresses content on organizational strategies and quality management in order to articulate society to support the strategic processes developed for quality management in educational centers.

To achieve this purpose, a series of documents and reports were classified and analyzed that were able to respond to the study. The results show that there is a need to implement organizational strategies in schools to achieve an improvement in terms of quality management.

To conclude, it can be said that a whole series of actions have been developed that try to respond to the improvement of quality management.

Keywords: Organizational strategies, Quality management, organizational development strategies, institutional diagnosis, learning performance, decision-making, implementation of the Institutional Strategic Plan.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 Antecedentes	17
1.1.1 Origen y evolución de estrategias organizacionales	17
1.2 Definición o planteamiento del problema	28
1.3 Objetivos	30
1.3.1 Objetivo general	30
1.3.2 Objetivos específicos	30
1.4 Justificación del estudio	30
1.5. Delimitación.....	31
1.5.1 Temporal	31
1.5.2 Geográfica.....	32
1.5.3 Teórico	32
1.6 Alcances y limitaciones	32
1.6.1 Alcances.....	32
1.6.2 Limitaciones	32
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	34
2.1 Base teórica	34
2.1.1 Concepto de estrategia	34
2.1.2 Concepto de organización.....	35
2.2 Estrategia organizacional	35
2.3 Tipos de estrategias organizacionales	36
2.3.1 Estrategia corporativa	36
2.3.2 Estrategia competitiva	37

2.3.3 Estrategia funcional.....	38
2.4 El proceso estratégico.....	38
2.4.1 Etapas del proceso estratégico	39
2.4.1.1 Formulación de estrategia.....	39
2.4.1.2 Ejecución de la estrategia	39
2.4.1.3 Evaluación de la estrategia	40
2.5 Diagnóstico institucional.....	42
2.5.1 Esquema de diagnóstico institucional	43
2.5.2 Fases para la construcción del diagnóstico institucional.....	44
Fase 1. Inicio del proceso	44
Fase 2. Recopilación de la información	45
2.6 Qué permite el diagnóstico institucional.....	46
2.7 La importancia del diagnóstico institucional	46
2.8 Acuerdo y toma de decisiones	47
2.8.1 Acuerdos.....	47
2.8.2 Acuerdos institucionales.....	47
2.8.3 Toma de decisiones	47
2.8.4 El proceso de toma de decisiones	48
2.8.5 Importancia de toma de decisiones.....	49
2.9 FODA en el ámbito educativo	50
2.9.1 Factores internos del FODA.....	51
2.9.2 Factores externos del FODA.....	52
2.9.3 Importancia de análisis del FODA.....	53
2.10 Puesta en marcha del plan estratégico institucional	54
2.10.1 Plan estratégico institucional.....	54

2.10.2	Importancia del Plan Estratégico Institucional.....	55
2.10.3	Características del Plan Estratégico Institucional.....	56
2.10.4	Construcción del PEI.....	57
2.11	Concepto de gestión	57
2.12	Concepto de calidad	58
2.13	Gestión de calidad	59
2.14	Gestión organizacional.....	60
2.15	Modelos de gestión organizacional	61
2.15.1	Gestión por resultado	61
2.15.2	Gestión democrática	61
2.15.3	Gestión basada en procesos.....	62
2.15.4	Gestión centralizada	62
2.15.5	Gestión educativa	63
2.15.6	Gestión educativa estratégica	64
2.16	Contenidos de la enseñanza.....	65
2.16.1	Tipos de contenidos	66
2.16.2	Contenidos conceptuales	66
2.16.3	Contenidos procedimentales.....	66
2.16.4	Contenidos actitudinales	67
2.17	Desempeño del estudiante.....	67
2.17.1	Evaluación del desempeño del estudiante	68
2.17.2	Factores que intervienen en el rendimiento académico del estudiante	69
2.18	Modelos de calidad	69
2.18.1	El Modelo EFQM de excelencia	69
2.18.2	El modelo del Premio Baldrige	71

2.18.3 Modelo Iberoamericano.....	72
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	77
3.1 Método y enfoque metodológico	77
3.2 Técnicas e instrumentos.....	77
3.3Estrategias de análisis de datos.....	83
3.3.1.1 Estrategia de revisión.....	84
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	86
4.1 Análisis y discusión de resultados de estrategias organizacionales	86
4.1.1 Análisis de resultado de Diagnóstico Institucional.....	90
4.1.2Análisis de resultados de acuerdos y toma de decisiones.....	91
1. Acuerdos.....	92
4.1.3 Análisis de resultado de FODA	94
4.1.4 Análisis de resultado de Plan Estratégico Institucional	95
4.2 Análisis de resultado de gestión de calidad	97
4.2.1 Análisis de resultados Modelos de gestión organizacional	99
4.2.2 Análisis de resultado de Contenidos de enseñanza.....	100
4.2.3 Análisis de resultado de desempeño del estudiante	102
4.2.4 Análisis de Modelos de calidad.....	103
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.....	106
5.1 Conclusiones.....	106
5.2 PROPUESTA DE MEJORA	108
5.2.1 Descripción de la propuesta.....	108
5.2.2 Justificación de la propuesta.....	110
5.2.3 Objetivos estratégicos.....	111
5.2.4 Ejes del plan de mejora.....	111

5.2.5 Estrategias organizacionales	111
5.2.5. 1 Tipos de estrategias organizacionales	112
5.2.5.2 Matriz de estrategias organizacionales a utilizar	113
5.2.5.3 Matriz de propuesta para el desarrollo de implementación de estrategias organizacionales en Centros Escolares de San Salvador.....	113
5.2.5.4 Fundamentación de los componentes de estrategias organizacionales .	114
Bibliografía	117
ANEXO 2. Matriz de objetivos y fuentes bibliográficas	4
ANEXO3. Cronograma.....	6

PRESENTACIÓN

En la presente tesis titulada Estrategias organizacionales implementadas para una gestión de calidad en centros educativos de San Salvador . de explicar, con la finalidad de explicar la correlación entre estrategia organizacionales y gestión de calidad de los centros educativos, debido que es pertinente la implementación de estrategias organizacionales que incluyen desafíos y la mejora de servicios educativos que deben de ser orientados hacia el logro de resultado en las instituciones públicas de San Salvador.

Para ello este proyecto contiene cinco capítulos, el capítulo1 que está compuesto por el planteamiento del problema, que detalla los antecedentes, objetivos, justificación y limitaciones, el capítulo 2 define el marco teórico o fundamentación epistemológica.

El capítulo 3, hace referencia a la metodología describiendo el enfoque que se desarrolló a través del análisis documental y el tipo de estudio es cualitativo, también se describe la técnica que es a través de la clasificación y análisis de fuentes bibliográficas.

El capítulo 4 presenta el análisis y discusión de los resultados de forma comparativa y critica, en torno a los hallazgos de información buscando responder a la pregunta y objetivos.

El capítulo 5 está compuesto por las conclusiones, que responden a los objetivos planteados y la propuesta de mejora que es la respuesta a la problemática estudiada que se elaboró con el fin de proponer una solución a los problemas de la investigación y por último consta de una sección bibliográfica y anexos.

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente investigación es analizar los avances de las estrategias organizacionales implementadas para una gestión de calidad en los centros educativos de San Salvador.

Debido que existe la necesidad de implementar estrategias organizacionales que incluya desafíos para la gestión de calidad que deben estar orientados hacia los logros de los resultados en las instituciones educativas, y la mejora de gestión de calidad. para ello este proyecto contiene cinco capítulos de proceso de investigación, una sección de referencias bibliográficas y una sección de anexos que se detallan a continuación:

El capítulo 1, planteamiento del problema, define los antecedentes de la investigación, plantea el problema en forma de pregunta, de investigación, establece los objetivos, presenta la justificación de la investigación a partir de su novedad, pertinencia, importancia y finalmente propone limitaciones relacionadas con el trabajo.

El capítulo 2, Marco teórico o fundamentación epistemológica de la investigación, plantea tres apartados relacionados. El primero es el contexto histórico de la investigación. El segundo es el contexto que se refiere a la epistemológica que plantea el contexto teórico del estudio para profundizar en el estado del arte de la epistemología vigente sobre las categorías de la investigación. El tercero es el contexto de referencia, ya que proporciona definiciones conceptuales sobre palabras claves que debe ser definida.

El capítulo 3, hace referencia a la metodología de la investigación describiendo sobre el enfoque que desarrolló a través del análisis documental y el tipo de estudio cualitativo, el cual propone un proceso de estilo en la forma que han sido desarrollados por los procesos de trabajo de investigación documental en cada una de sus etapas. Además, se describe la técnica que es a través de la clasificación de análisis y de las fuentes bibliográficas.

El capítulo 4 se presenta el análisis y discusión de los resultados, comparativos de interpretación o deducción del investigador en torno a los hallazgos de información, buscando responder a la pregunta y objetivos de la investigación.

El capítulo 5, este compuesto por las conclusiones que dan respuesta a los objetivos planteados y fundamentados y englobando los principales resultados obtenidos con un sólido análisis argumentativo, y la propuesta de mejora que es la que responde a la problemática estudiada y a sus hallazgos con el fin de proponer una solución a los problemas de investigación.

El apartado de referencia bibliográficas presenta la lista de fuentes consultadas que sustentan los elementos teóricos y metodológicos del proceso de investigación que se realizó. El apartado de anexos muestra documentos que ofrecen información adicional sobre la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Origen y evolución de estrategias organizacionales

Una de las primeras discusiones de estrategia conocidas se ofrece en el Antiguo Testamento de la Biblia. Hace aproximadamente 3.500 años, Moisés enfrentó un gran desafío después de sacar a sus compañeros hebreos de la esclavitud en Egipto. Moisés comenzó a delegar autoridad a otros líderes, cada uno de los cuales supervisaba a un grupo de personas. Esta delegación jerárquica de autoridad creó una estructura de comando que liberó a Moisés para concentrarse en las decisiones más importantes y lo ayudó a implementar sus estrategias. En ese momento Moisés asume el reto de delegar, factor fundamental en la ejecución de la estrategia.

En la antigua China, en el año 500 A.C. el estratega y filósofo Sun Tzu ofreció ideas sobre estrategias, que los líderes empresariales y militares siguen estudiando cuidadosamente. El trabajo más conocido de Sun Tzu es “El arte de la guerra”. En este libro, Sun Tzu enfatizó los aspectos creativos y engañosos de la estrategia.

Posteriormente, en el año 70 A.C., surge quizás el ejemplo más famoso de estrategia en la antigüedad: El caballo de Troya. Según la leyenda, los soldados griegos querían encontrar una manera de entrar por las puertas de Troya y atacar la ciudad desde adentro. Idearon una estratagema que implicaba crear un caballo de madera gigante, esconder soldados dentro del caballo y ofrecer el caballo a los troyanos como regalo. Los troyanos fueron engañados y trajeron el caballo dentro de su ciudad. Cuando llegó la noche, los soldados griegos ocultos abrieron las puertas a su ejército, lo que condujo a una victoria griega.

En el año 530 D.C. al Rey Arturo, con un enfoque de estrategia mucho más noble que el de los griegos se le atribuye la estrategia de grupo. El Rey Arturo consideraba a sus caballeros como iguales, de hecho, se cree que la mesa redonda era eficaz para que ninguna voz incluida la suya fuera vista como más importante

que las demás. Otro importante aporte en la estrategia fue el concepto de misión. El Rey Arturo hizo una búsqueda vigorosa del Santo Grial y esa misión central guio sus decisiones y estrategias.

En 1513 el político Italiano Nicolás Maquiavelo, publica su obra El príncipe un tratado político que fue innovador, por ser controversial a la luz de la doctrina católica y por su contenido “inmoral” que concibe aceptar que los objetivos de los príncipes como la gloria y la supervivencia pueden justificar el uso de medios inmorales para ser logrados.

Dos guerras libradas en suelo estadounidense proporcionan lecciones importantes sobre la gestión estratégica. A finales de 1700, la Revolución Americana enfrentó a las colonias americanas contra la poderosa Gran Bretaña. Los estadounidenses se basaron en técnicas no tradicionales, como la focalización estratégica de los oficiales británicos. Casi un siglo después, los estadounidenses se enfrentaron durante la Guerra Civil. Después de cuatro años de hostilidades los estados confederados se vieron obligados a rendirse. Los historiadores consideran que la Confederación tuvo mejores generales, pero la unión poseía mayores recursos, como fábricas y líneas de ferrocarril. Como han descubierto muchas empresas modernas, a veces las buenas estrategias simplemente no pueden superar a un adversario más fuerte. (Roncancio, Pensemos, 2017)

Evolución de estrategia

El concepto estrategia ha sufrido una metamorfosis en su devenir histórico que lo ha llevado a ser objeto de no pocas confusiones tanto en su interpretación como en su aplicación, pero no así el uso exacto de la palabra estrategia la cual ha estado ligada ineludiblemente a la actividad humana desde tiempos prehistóricos cuando el homo sapiens—de acuerdo con los vestigios hace su aparición en el planeta (aproximadamente 25.000 años atrás).

La evolución del concepto ha estado a la par con la evolución de los medios disponibles para su operacionalización; en ese entonces el hombre tuvo que urdir

artilugios para el desarrollo de la cacería; en virtud de esa primigenia condición todo su entorno y su mundo se centraba y al mismo extendía hasta alcanzar el alimento proveniente de fuente animal visto de ese modo el todo estratégico tenía tal propósito. En la medida en que se ampliaba su entorno, en esa misma medida se iba enriqueciendo y complejizando el concepto sobre lo estratégico.

En la contemporaneidad, esta vez en el contexto organizacional, el concepto alcanza su máximo potencial en lo que Zapata (2007) plantea como “olas paradigmáticas de la estrategia”, pasando en la década de los sesenta con las propuestas del Boston Consulting Group a la teoría de la competitividad de Porter de los años ochenta y de allí a la visión crítica de la estrategia de Mintzberg en los noventa hasta el paradigma de la estrategia y prospectiva de la escuela prospectiva francesa, en la postrimerías del siglo XX e inicios del siglo XXI.

La estrategia organizacional presente se centra en dos conceptos el primero la consolidación de los objetivos estratégicos inherentes a toda organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad el segundo la creación de valor, innovación y desarrollo tecnológico.

Finalmente, desde una perspectiva etimológica puede afirmarse que el concepto “estrategia” tiene dos momentos determinantes y bien diferenciados: el primero, relativo a su génesis en torno a la cual existe unificado criterio por parte de los miembros de la comunidad académica respecto al reconocimiento de ella en el escenario militar.

El segundo, el que corresponde a su uso deliberado en el contexto organizacional relacionado con la concepción moderna de él cuyo fundamento es la toma de decisiones sobre objetivos, metas y recursos a partir de la estimación de las condiciones presentes y futuras endógenas y exógenas, favorables y desfavorables a la organización.

Estrategia en el contexto organizacional tecnológicos, que incidieron en la gestión de las empresas, caracterizada como un modelo de competición; este

enfoque fue considerado bastante novedoso para el abordaje de problemáticas relativas a la toma de decisiones. De acuerdo con Torres (2007), es Peter Drucker en 1954 quien usa por vez primera el concepto “decisión estratégica” en su libro titulado “The Practice of Management” La práctica de la gestión. Hofer (1985) retoma las disertaciones de Drucker, quien planteaba, que la estrategia de una organización resultaba de las respuestas obtenidas a dos interrogantes: “¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debe ser?”, en ese mismo sentido, para Rivera, 2011 la estrategia se fundamenta en el análisis de la situación presente, la definición de qué son los recursos y qué deberían ser y la creación de los cambios considerados necesarios para lograr el futuro deseado.

El término se incorpora en la actividad económica de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial, a través de los escritos de Von Newman y Morgenstern (Bracker, 1980, citado en Rivera, 2011), pero sería su nacimiento formal en la Escuela de Negocios de Harvard en las décadas de 1950 y 1960, cuando basados en su interés por indagar a cerca de los procedimientos directivos en empresas como General Motors, Estándar Oíl, DuPont y Sears, o de compañías japonesas como Honda y Toyota; las escuelas de negocios norteamericanas comienzan a impartir cursos de Business Policy.

Posteriormente, cuando en el año 1962 Alfred Chandler y Kenneth Andrews introducen en el mundo académico la teoría del Management definen la estrategia como “la determinación de las oportunidades básicas de una empresa, la formulación de objetivos para capitalizarlas, la definición de reglas y políticas para implementarlas y la adopción de recursos de acción que lleven al logro de las metas fijadas”(Acosta, 1984) Una vez insertado el concepto, es considerado de mucha importancia para la consolidación del éxito empresarial, ya que se entiende como el medio o la vía para la obtención de los objetivos organizacionales.

Los aportes de Alfred Chandler en la cual definió la estrategia como «la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medios de acción y la asignación de los recursos necesarios para

alcanzar tales metas” (Bruzual, 2009) Chandler, a través de sus estudios continúa desarrollando el tema de la estrategia hasta que, a principios de la década de los setenta como fruto de ellos da lugar al surgimiento de la expresión “planificación estratégica”. Desde esta perspectiva se concibe la estrategia como un proceso intuitivo y constituyente de un sistema gerencial en virtud del cual se desplaza el énfasis en el qué lograr objetivos al qué hacer de estrategias.

En cuanto a la interpretación del concepto en la contemporaneidad, son notables las diferencias entre los diversos autores que lo han estudiado, diferencias que Hofer y Schendel compilan en tres categorías principales a saber: la cobertura del concepto de estrategia empresarial; sus componentes y la formulación de la estrategia (citado en Bracker, 1980).

“Los primeros autores que explicitan y exclusivamente se concentraron en el concepto de estrategia y los procesos por los cuales debe desarrollarse, fueron Kenneth Andrews (1965) e Igor Ansoff (1965)”, (Hofer, 1985, p.17). Andrews combinó las ideas de Drucker y de Chandler en su definición, según la cual: “la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y planes y políticas principales para alcanzar esas metas, expuestos en forma que definan en qué negocio está la compañía o va a estar y el tipo de compañía que es o va a ser” (Hofer 1985, citado por Bernal,2014)

Posteriormente en 1978 Dan Shandel y Charles Hofer acuñan el concepto Administración Estratégica en virtud del cual la organización debe realizar la planificación estratégica describiendo los objetivos que se desean lograr en las políticas y estrategias para después actuar de acuerdo con dichos planes de allí que se establecen cuatro aspectos fundamentales a saber: el establecimiento de las metas, la formulación de las estrategias, administración y por último el control estratégico.

De estos aspectos surge lo que se conoce como proceso de administración estratégica el cual cuenta con las fases de planificación, implantación y evaluación estratégica (Stoner et. al., citados en Bruzual, 2009).”

En el desarrollo del concepto estrategia organizacional surge otro enfoque denominado “Planificación Estratégica” (Stoner et. al., 1996, citado en Bruzual, 2009) el cual se centra en el análisis del negocio o del segmento del mercado en el que se puede competir a partir de la identificación de los aspectos favorables y desfavorables propios y externos a la organización; una vez definidos esos elementos se definen los objetivos y metas organizacionales y a partir de estos, se procede con la definición de estrategias y políticas de las que se deriva el desarrollo de planes estratégicos que sirvan para la obtención y consolidación de lo planeado por la organización.

De acuerdo con Andrews, la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser (1989). La inclusión de la elección de objetivos y metas y la definición de políticas para conseguirlos es tal vez uno de los aspectos que coadyuvan a dar sentido propio a la estrategia organizacional diferenciándola de la estrategia militar, como ya se ha dicho, origen primario de la estrategia.

El Stanford Research Institute sigue un camino diferente al propuesto por Andrews cuando identifica la estrategia como “la manera en que la empresa, reaccionando por su entorno, emplea sus recursos principales y dirige sus mayores esfuerzos a la consecución de su propósito.

Alfred Chandler en *Strategy and Structure* Estrategia y Estructura sigue la misma dirección que tradicionalmente seguimos cuando se define la estrategia ...como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas (Alfred D. CHANDLER, Jr., *Strategy and Structure: Chapters un The History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass: The M.I.T. Press, 1962, citado (Bernal, 2014))

Evolución de gestión de calidad

Desde la segunda guerra mundial hasta la década de los 70 en Occidente y Estados Unidos la calidad se basa en la inspección del producto final pues el mercado lo absorbe todo y la calidad se concentra en la no-existencia de problemas. Por el contrario, en Japón se inician los nuevos conceptos de la calidad, Deming establece el control de calidad estadístico, y Juran introduce el concepto de calidad total.

Las novedades que se introducen son la implicación de los departamentos y empleados, se empieza a escuchar al consumidor introduciendo sus especificaciones en la definición de los productos. Con la crisis del petróleo de los años 70 y el inicio de la globalización de los mercados el consumidor tiene mucha más información a la vez que los mercados empiezan a saturarse, USA pierde el liderazgo frente a Japón.

A principio de los 80 las empresas empiezan a considerar que la calidad no es solo esencial en sus aspectos técnicos de forma que se introduce también en la gestión, pero no es hasta enero de 1988 cuando se constituye en Estados Unidos el premio Malcolm Baldrige a la calidad, dando gran énfasis a los sistemas de información y análisis, así como al cliente y su satisfacción.

Actualmente los sistemas de gestionar la calidad, la satisfacción del cliente, el control de los procesos, las certificaciones externas son términos habitualmente utilizados en el ámbito empresarial y cada vez más integrados en la cultura de las empresas y organizaciones.

Para crear un contexto más específico sobre la gestión de la calidad se exponen algunos temas relativos a la calidad y la valoración de la denominada gestión de la calidad, con el propósito de analizar de qué manera han entendido la calidad los autores más destacados, así como la evolución de dicho concepto, donde se acudió a trabajos que han realizado esta tarea de recopilación de aportaciones anteriores. (Alvarado & Morales, Vásquez William Nicolás, 2017, pág. 4)

Investigaciones realizadas

(Rentería, 2009) Bogotá, sobre Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de la ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana, concluye: ...que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que ellos proponen el diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específica de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

Según Gargantini (2010), en el trabajo “Estrategias Organizacionales y articulaciones virtuosas para la generación socialmente útil de conocimiento en torno a la Gestión y Producción Social del Hábitat en el Contexto de la Educación Superior” manifiesta que la gestión habitacional debe dejar de ser vista solo como la tradicional dimensión prestadora de un objeto o unidad de vivienda, sino debe ser explicada y entendida desde una visión más amplia e integral, considerando dimensiones como: habitacional, urbano-ambiental, económica-productiva, social, cultural y legal y política. Estas dimensiones que debiera atender una gestión habitacional con un enfoque integral serán consideradas en la presente investigación tanto en el diseño del instrumento para el diagnóstico como en la propuesta de modelo de gerencial dirigida a mejorar la gestión habitacional en el ámbito geográfico de estudio. En el contexto nacional, tenemos el estudio de Serados (2010) en la tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”. Concluye un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo - mayo del 2009. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico. La dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y,

sobre todo la capacidad de gestión influenciada por el liderazgo de los directores de las instituciones educativas, que implica ser el gestor y promotor de la productividad, eficiencia, eficacia y calidad en la gestión institucional. (Sáenz, 2017, pág. 8).

Según Esperanza Porras Aguirre en el año de 2013, de la Universidad Nacional de Educación a Distancia en Colombia llamada “Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia), estudio de casos múltiples”. La cual tiene como propósito la política educativa actual denominada “Educación de calidad el camino para la prosperidad” en acato al Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 centra su acción en el mejoramiento de la calidad de la educación y señala que ésta debe ser un propósito nacional. El plan es el esbozo general del problema a resolver la estructura se refiere al esquema del papel que van a jugar las variables en estudio y la estrategia hace referencia a los métodos, los procedimientos y actuaciones que se utilizarán para lograr los objetivos. La cual tiene como fundamento la metodología descriptiva, de tipo descriptivo y con un enfoque cualitativo y cuantitativo dando pleno desarrollo a herramientas como la Encuesta y el análisis de documentos y la observación fundamentándose en autores como Acebes, C. (2003), AENOR (2001) Arancibia, J. (2008) Argyris, C. y Schön, D. (1978); Bass, B. (1988). concluir de puede decir que según el análisis factorial realizado, de las ocho dimensiones estudiadas a través del cuestionario aplicado a los estudiantes la dimensión Seguridad emocional muestra alta incidencia en su satisfacción fundamentalmente 40 los factores relacionados con el trato que reciben de parte de las personas con quienes interactúan en el colegio.

Ibarra A. (2013), en su tesis: Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011 lo resume como básica correlacional causal no experimental siendo los factores de estudio dos: el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto N° 3092 Puente Piedra

Lima 2011. La población y muestra estuvo conformada por 65 docentes de la IE Kumamoto distribuidos de la siguiente manera: 24 primaria y 41 de secundaria. El diseño de la investigación es transaccional, correlacional causal, bivariado, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: la evaluación del PEI, FODA y la gestión administrativa propiamente dicha y la medición de la planificación, la organización, integración, dirección y control que se aplicó a los 65 docentes de la 23 muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: el planeamiento estratégico se relaciona con la gestión de la calidad de la I.E Kumamoto I. Puente Piedra. Región Lima. 2011. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada pues se ha encontrado con el cálculo del chi cuadrado un valor de $X^2 = 5.45 < X^2_t = 9.49$ por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación es decir el planteamiento estratégico mejora la calidad de la IE Kumamo.

Además, (Alarcon, 2013) en su tesis: Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones educativas privadas en Lima metropolitana, concluye: ... que, con respecto al objetivo general de la investigación, conocer el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado, se considera acertada. Durante la revisión de la teoría realizada durante esta investigación, se hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad de la educación como en la gestión educativa, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo de los gerentes educativos.

(Sosa, 2017) La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E. de Puente Piedra. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. La investigación titulada La gestión educativa en el marco del buen

desempeño docente de las I.E. de Puente Piedra, tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental, asimismo la población estuvo constituida por 1,260 docentes de Puente Piedra. Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 294 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 14 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. Finalmente se concluyó y recomendó en estrecha relación con los problemas, objetivos e hipótesis planteadas.

Siendo así, Argüelles y otros (2015) realizaron una investigación denominada “Implementación de estrategias para cambiar la cultura organizacional de la empresa Zoe, S. A. en Arequipa” trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-UPC. Perú. Desarrollado a fin de llevar a cabo un análisis e implementación de estrategias para cambiar la cultura organizacional de la empresa Zoe S.A., dedicada a la producción y comercialización de postes, adoquines y accesorios de concreto armado y prefabricado en Arequipa. A lo largo de dicha investigación los autores identificaron la carencia de conocimiento de la misión, visión y valores empresariales, aunado a una débil comunicación, insatisfacciones laborales, entre otros. En consecuencia, Argüelles y otros plantearon una reformulación de la misión, visión y valores para su posterior publicación, así como, sugirieron la utilización de un cuaderno tipo bitácora a fin de mejorar el grado de comunicación, adicionalmente propusieron la elaboración de un Manual de Identidad Corporativa y Manual de ética, entre otros aportes. Considerando lo antes expuesto, el estudio realizado por Argüelles se incorpora a la base de antecedentes que sustentan la presente investigación, por la relación directa en cuanto a la temática de estudio y los hallazgos realizados por

las personas antes mencionadas los cuales serán considerados por la investigadora al momento de establecer las ventajas competitivas e importancia de la cultura organizacional. (Páez C. I., 2017, pág. 32)

Así mismo, (Díaz, 2016) en su tesis: Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016, concluye: ... que el nivel de calidad de la gestión educativa, con relación a la dirección institucional soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con la familia y la comunidad, uso de la información e infraestructura y recursos para el aprendizaje; en el marco del proceso de la acreditación en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016, el 41,2 % es regular, el 29,4 % es bueno y el 29,4 % malo. (Páez c. K., 2017)

1.2 Definición o planteamiento del problema

La aplicación de estrategias organizacionales en el sistema educativo ha sido tomada como herramientas estratégicas que se espera que contribuyan al mejoramiento de la gestión de calidad en los centros educativos de El Salvador en diferentes áreas desde parvularia hasta educación superior. Así mismo se extrae información sobre la problemática que se evidencia en algunas instituciones educativas, donde existe un deterioro de relaciones humanas entre las organizaciones del Ministerio de Educación y directores de centros educativos de El Salvador.

La problemática se refleja en los directores educativos por la falta de organización para poder legislar adecuadamente al nivel de centros educativos, debido que es el Ministerio de Educación que brinda un conjunto de orientaciones que sirven para organizar algunas actividades estratégicas y no permite que el director gestione por sí mismo, ni que desempeñe su rol de forma efectiva y eficaz, debido que el director es quien recibe órdenes de organizaciones centralizadas de parte del MINED.

Todo esto tiende a provocar molestias en los directores escolares y provoca una inadecuada forma de administrar, gestionar, orientar adecuada y oportunamente la institución que dirige. El director depende de un nivel jerárquico que está bajo las órdenes del MINED y debe de cumplir con lo que se le demanda. En la actualidad el director gestiona distintas responsabilidades que el MINED ha impuesto por ejemplo la entrega de uniformes, entrega de zapatos, computadoras, útiles escolares, alimentación, y dar rendimiento de cuentas y lograr las metas que el MINED establezca.

En toda organización educativa se necesita contar con directores de centros escolares que posean profesionalismo que sean líderes pedagógicos y competentes en guiar todo proceso educativo.

Para que dé solución a algunas causas que generan la problemática en una institución educativa y que no permiten que el director educativo obtenga su espacio en cuanto a la disponibilidad de tiempo para gestionar actividades establecidas por el MINED, para tomar decisiones propias.

Las consecuencias de no desempeñar el rol adecuado del director permiten que se origine algunos problemas laborales entre el personal docente y director.

La situación antes descrita permite tomar conciencia de la importancia estratégica de brindar un fortalecimiento a la calidad educativa de los centros de educación con la finalidad que los directores puedan ejercer su rol debidamente y tomar decisiones adecuadas para lograr metas y objetivos planteados.

Pregunta de investigación

Todo lo antes indicado, lleva a formularse la siguiente pregunta:

¿Cómo implementan las estrategias organizacionales en la gestión de la calidad educativa los directores de los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar las estrategias organizacionales implementadas en la gestión de la calidad educativa por los directores de los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas en la elaboración del diagnóstico institucional y su influencia en el desempeño de los estudiantes en el aprendizaje por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.
- Identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas de acuerdo y toma de decisiones en la entrega de los contenidos de la enseñanza por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.
- Determinar las estrategias de desarrollo organizacional para la puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.

1.4. Justificación del estudio

El presente trabajo de investigación es relevante y motivador porque permite conocer la forma en que se implementan las estrategias organizacionales que ejecutan los directivos escolares, de igual manera identificar el mal uso que se les da a las estrategias en cuanto a su desarrollo para mejorar la gestión de calidad en las instituciones educativas de San Salvador. Las estrategias de organización se toman como ayuda para que puedan generar en el mejoramiento continuo en desarrollo de la gestión de calidad que desempeñan algunos directivos de las instituciones educativas; ya que los centros educativos de nuestro país funcionan bajo lineamientos del Ministerio de Educación.

El desarrollo de esta investigación es de importancia porque pretende proponer algunas estrategias de organización que favorezcan la creación de las tomas de decisiones y los planes institucionales creados para lograr los objetivos propuestos dentro de un centro educativo y con ello mejorar el proceso de gestión de calidad en la Institución Educativa.

Ante lo expuesto el trabajo tiene su importancia en el ámbito educativo debido que las estrategias organizacionales son componentes para lograr la excelencia en cuanto a la gestión de calidad en los centros educativos.

La importancia radica en que las estrategias organizacionales son vistas como procesos de orientación al proceso administrativo de las instituciones y sus actores con la finalidad de conseguir los objetivos institucionales que se proponen al hacer uso de las estrategias organizacionales.

La presente investigación se realizó de manera complicada y minuciosa se siguieron los pasos de una investigación bibliográfica documental tomando en cuenta la redacción que corresponde de información y fuentes confiables y viables.

Esta investigación servirá como antecedente para las nuevas investigaciones que tengan alguna relación en cuanto al contexto y que aporte algún conocimiento en el ámbito educativo.

Finalmente se diseñó una propuesta según los análisis que se obtengan sobre las estrategias organizacionales implementadas para una gestión de calidad en centros educativos de El Salvador.

1.5. Delimitación

1.5.1 Temporal

La recogida de la información se realizó a partir de octubre del 2020 hasta junio de 2021 del presente año.

1.5.2 Geográfica

La investigación es de carácter documental se tomaron en cuenta escritores a nivel nacional como internacional. Basándose en fuentes primarias.

1.5.3 Teórico

Se analizaron la teoría de las dos variables

- Estrategia organizacional
- Gestión de la calidad

En documentos nacionales como internacionales

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1 Alcances

Al realizar esta investigación se pretendió lograr

- Documentar en fuentes confiables y viables las estrategias de desarrollo organizacional que emplean los directores en la elaboración del diagnóstico institucional en sus centros escolares para lograr un mejor desempeño de los estudiantes en el aprendizaje.
- Documentar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas de acuerdo y toma de decisiones en la entrega de los contenidos de la enseñanza por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.
- Documentar las estrategias de desarrollo organizacional para la puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.

1.6.2 Limitaciones

- Cierre de biblioteca de universidades, por lo que no es posible visitarlas, pero se tomó la decisión de buscar información en Google académico, libros, revistas, tesis, artículos etc.
- Debido a la emergencia nacional que se ha dado por Covid-19 la gestión educativa a nivel nacional adquirió cambios repentinos en el sistema

educativo, por lo tanto, este documento se realiza con información teórica donde se busca información de estrategias, liderazgo y gestión de calidad educativa. La metodología de investigación fue cambiada por la situación de la pandemia cabe recalcar que la investigación pasó a ser una investigación documental bibliográfica.

- Otra de las delimitaciones que se ha dado es la de los protocolos aplicados en las instituciones educativas por motivos de la pandemia de covid-19, por lo que impide el poder visitar y hacer uso de las bibliotecas de universidades de prestigio en El Salvador. De igual manera se toma la decisión de buscar fuentes de información bibliográfica en libros que estén alcance económico.
- La poca información que se encontró sobre estrategias organizacionales en el ámbito educativo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Base teórica

2.1.1 Concepto de estrategia

La palabra estrategia deriva del latín *Strategia* que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. (Porto & María Merino, 2008)

La palabra estrategia proviene del latín *Strategia*, que proviene de los términos griegos *stratos* (ejercito) y *agein* (conductor o guía) por lo que estrategia significa “el arte de dirigir las intervenciones militares” (La RAE) La Real Academia Europea.

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresaria.

Según (Muñoz, 2013) el concepto de estrategia sufrió un proceso de hibridación que ha facilitado su adaptación a nuevos campos disciplinares y su estudio desde una nueva forma pensamiento. Coincide con Kiechel (2010) quien sostiene que entre 1954 y 1994 sucedió una revolución estratégica en la cual surgieron un sin número de conceptos y de ámbitos de aplicación enfocados desde diversas disciplinas.

“Fue así como palabras como sustentabilidad, emoción, relación, comunicación y conectividad han pasado a tener protagonismo dentro de las ciencias directivas” (Pérez R., 2014, p. 17).

Po su parte Ansoff (citado en Noguera et al., 2014) define la estrategia como un proceso de formulación elusiva y abstracta además de incorporar la realización de acciones que de ninguna forma son inmediatas tras la toma de decisiones.

2.1.2 Concepto de organización

Por lo tanto, Parsons citado por Melinkoff (2010) quien define las organizaciones como "...unidades sociales deliberadamente constituidas o reconstituidas para alcanzar fines específicos". La definición de Parsons introduce los términos unidades sociales y alcance de fines específicos, términos los cuales evidencian la correspondencia de un fin ulterior para toda organización.

Según. (Hall, 2013) Define una organización como "una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicaciones v sistemas de pertenencia coordinados.

El autor (Allen, 2010) define la organización así: es el trabajo que realiza un administrador para ordenar y relacionar entre si las tareas deben realizarse y asegurar así una ejecución eficaz de las mismas el proceso de organización Lo podemos conceptualizar como una serie de etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social.

2.2 Estrategia organizacional

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización. Con base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. (Share, 2014)

Por lo tanto (Flores, 2016) Indica que este tipo de estrategia se basa en una serie de modos de actuación que consisten en agrupar la información para que sea más sencilla estudiarla y comprenderla. El aprendizaje en esta estrategia es muy efectivo porque con la técnica de subrayado podemos incurrir un aprendizaje más duradero no sólo en la parte de estudio sino en la parte de la comprensión. La organización deberá ser guiada por el profesor, aunque en última instancia será el alumno el que con sus propias ideas organice su forma de aprender y realizar sus tareas.

Según (MatíasRiquelme, 2020) afirma que estrategia organizacional es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, con base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos, también especifica los objetivos (generales y específicos), la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se desarrollan políticas y planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos. (Gestion.Org, 2020)

2.3 Tipos de estrategias organizacionales

Para (Venegas, 2015) Las estrategias organizacionales son de nivel corporativo, empresarial y funcional.

Según Matías Riquelme (2020) afirma que existen cuatro tipos de estrategias organizacionales:

2.3.1 Estrategia corporativa

Involucra las decisiones cuyo alcance es general y se lleva a toda la empresa, estas estrategias se concentran habitualmente en la alta dirección y tienen como principal finalidad establecer y conservar un equilibrio en la cartera de negocios.

Para Collins (2006) Existen muchas definiciones de estrategia corporativa. Originalmente, el término fue utilizado para describir el patrón de decisiones que determinaban las metas de una compañía, producían las principales políticas para conseguir esas metas, y definía el rango de negocios a los que la compañía se iba a dedicar. De manera literal, esto podría significar que la estrategia corporativa se refería a cualquiera y cada una de las cuestiones a las que se enfrenta una compañía, desde la entrada de Sony en el mercado de los ordenadores personales, hasta la decisión del dueño de un restaurante de abrir un buffet libre.

Según (Robbins & Coulter, Contabilidad 360°, 2016) las estrategias corporativas se enfocan en las preguntas a largo plazo y generales de en qué

negocios la organización se encuentra en estos momentos y hacia dónde se quiere mover, y qué quiere hacer con esos negocios.

Por lo tanto, Nelly Acosta (2018) una estrategia corporativa es un plan a largo plazo desarrollado por el más alto nivel de la organización para fijar los objetivos de la firma, la misión y la visión institucional, así como el alcance de cada unidad de negocio.

2.3.2. Estrategia competitiva

Comprende las decisiones propias para cada unidad de negocio, tiene como finalidad crear y ayudar a que se dé un posicionamiento en el mercado por encima de la competencia. Sus principales funciones son establecer un enfoque competitivo, tomar medidas y acciones de expansión, defensa y ataque frente a la competencia.

La estrategia competitiva es uno de los aspectos más importantes de una empresa, porque determina cuál es la propuesta de valor que la empresa ofrecerá al mercado para obtener una ventaja competitiva Myriam Quiroa (2020)

Por tanto, Anna Pérez (2021) Una estrategia competitiva o estrategia de competitividad es el plan de la empresa que, orientado a largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para obtener una posición de ventaja en el mercado.

La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad. (Yague, 2021)

2.3.3 Estrategia funcional

Es la estrategia clasificada para cada unidad de negocios, tiene como finalidad proporcionar un soporte operativo para cada una de las áreas de la empresa. (MatíasRiquelme, 2020)

La estrategia funcional es la estrategia que ayuda a la empresa a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas. (Quiroa M. , 2020)

Las estrategias funcionales especifican los resultados que se deben lograr a partir de las operaciones diarias de departamentos o funciones específicas. (Ricardo, 2020)

2.4 El proceso estratégico

Por su parte (IpinzaD´Alessio, 2013) define al proceso estratégico como el conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro. Para ello, requiere de un análisis exhaustivo y minucioso del entorno y de la competencia, de tal manera que el estratega llegue a conocer y comprender los mecanismos del sector, sus mercados y sus participantes, y así poder desarrollar las condiciones internas, previamente analizadas, requeridas para lograr el éxito.

Según (ISO, 2015) define proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. La organización tiene procesos que pueden definirse, medirse y mejorarse. Estos procesos interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no serlo. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas.

Para (Clayton, 2021) El proceso estratégico de administración se implementa cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia. Las

cinco etapas del proceso son establecer objetivos, análisis, formación de la estrategia, implementación de la estrategia y el monitoreo de estrategia.

Según (Quiroa M. , 2020) El proceso estratégico es la serie de etapas que sigue una empresa, el cual se inicia con el análisis de la situación actual, para luego formular la visión, misión y objetivos de la empresa. El proceso finaliza con la puesta en práctica de una estrategia que permita definir la trayectoria de las acciones que debe seguir la empresa para alcanzar sus objetivos.

2.4.1 Etapas del proceso estratégico

2.4.1.1 Formulación de estrategia

Para (Ahlstrand & Lampell, 2008) manifiestan que los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresara la organización, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra organización o formar una organización común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Para David (2013) la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. (Unknown, 2017)

2.4.1.2 Ejecución de la estrategia

Para (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampell , 2008) esta etapa es considerada como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más que un arte que una ciencia.

Para (David, 2013) la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.

Por otro lado, (Parra & Duran, 2017) sostienen que las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la importancia de la estrategia. Las actividades de ejecución de estrategias afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe responder a los diferentes procesos que a su bien estén orientados desde su plan general de trabajo.

2.4.1.3. Evaluación de la estrategia

En opinión de Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de estrategias:

- La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- La medición de rendimiento
- La toma de medidas correctivas

En este orden de ideas, (David, Proceso de planificación estratégica:, 2013) presenta tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia. Considera el autor que la planificación de estrategia permite a una organización ser más proactiva, dado que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Es así como los propietarios de organizaciones pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido el beneficio de esta.

Desde siempre el principal beneficio de la planificación estratégica en opinión de (Robbins & censo, Proceso de planificación estratégica:, 2014) ha sido ayudar

a las organizaciones a plantear mejores estrategias por medio del uso de abordaje sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la planificación estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más grande de la dirección estratégica.

Para aplicar el proceso de gestión se requiere según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2017) de un proceso de planificación estratégica, este debe incluir la planificación, organización, dirección y control. Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno, de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa)

Para Gabriel Roncancio (2018) de e forma general, las etapas del proceso de Planeación Estratégica son:

- Crear la estrategia
- Planear la estrategia
- Alinear la organización con la estrategia.
- Planear la operación de la organización
- Controlar y aprender de la operación
- Probar y adaptar la estrategia. Gabriel Roncancio (2018)

El proceso estratégico de administración es más que solo un grupo de reglas para seguir. Es un enfoque filosófico para el negocio. La gerencia tiene que pensar primero estratégicamente, después aplicar ese pensamiento a un proceso. El proceso estratégico de administración se implementa mejor cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia. Las cinco etapas del proceso son establecer objetivos, análisis, formación de la estrategia, implementación de la estrategia y el monitoreo de la estrategia Jim Clayton (2021)

El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.

En este orden de ideas, (David, Proceso de planificación estratégica:, 2013) presenta tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia.

Considera el autor que la planificación de estrategia permite a una organización ser más proactiva, dado que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino.

Es así como los propietarios de organizaciones pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido el beneficio de esta.

Desde siempre el principal beneficio de la planificación estratégica en opinión de (Robbins & censo, Proceso de planificación estratégica:, 2014) ha sido ayudar a las organizaciones a plantear mejores estrategias por medio del uso de abordaje sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia.

Esto sigue siendo un beneficio importante de la planificación estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más grande de la dirección estratégica.

2.5 Diagnóstico institucional

Diagnóstico Institucional: es un diagnóstico de los procesos académicos y administrativos de una institución que busca mejorar su calidad. El servicio se puede realizar en un tiempo de 2 a 4 semanas y se ofrece apoyo a través de una plataforma Web desarrollada específicamente para este servicio. (Cach, 2016)

según (Fragoso, 2018) “El Diagnóstico en educación se entiende como un camino de acceso a la realidad por dos razones: diagnosticar en educación no pretende demostrar o falsar hipótesis o conjeturas, sino encontrar soluciones correctivas o proactivas para prevenir o mejorar determinadas situaciones de los sujetos en orden a su desarrollo personal en situaciones de aprendizaje”.

Para (Pérez Porto & Merino,María, 2019) un diagnóstico es un juicio o una calificación que se realiza sobre un problema a partir de la observación y el análisis de sus síntomas o señales. Educativo por su parte es aquello vinculado a la educación, .la enseñanza, la instrucción o el adoctrinamiento.

Se llama diagnóstico educativo al ejercicio que permite evaluar las aptitudes, las actitudes y los conocimientos de los estudiantes y los docentes que participan de un proceso de enseñanza y aprendizaje. El objetivo es que los educadores fundamenten sus actuaciones para que se pueda determinar si son coincidentes con los requerimientos pedagógicos de la actualidad (Pérez Porto & Merino,María, 2019).

Según (POrto & Merino , 2019) Un diagnóstico es un juicio o una calificación que se realiza sobre un problema a partir de la observación y el análisis de sus síntomas o señales.

2.5.1 Esquema de diagnóstico institucional

Para Johana Murillo (2012) el diagnóstico institucional posee el siguiente esquema:

I. Contexto del centro

II. Datos generales

- Contexto del centro de datos generales
- Nombre del centro educativo y del director
- Ubicación geográfica del centro educativo
- Población estudiantil que atiende
- Tipo de administración (Oficial- Privada)
- Años de funcionamiento

- Acuerdo de funcionamiento
- Distrito educativo

II Historia del centro educativo

- Historia del centro educativo
- Por qué se lleva ese nombre. como se fundo
- Quién fue su primer director y su estructura institucional.
- Directores en su orden que han dirigido el centro, qué visión se tenía en la educación
- Grados y matrícula del inicio
- Cómo era su estructura física
- En qué condiciones inicio
- Cuál era su metodología
- Historia de la comunidad

III Historia de la comunidad

- Ubicación geográfica
- Cómo se fundó y por qué lleva ese nombre
- Descripción de la población y sus organizaciones comunales
- Características de las poblaciones
- Organización interna del centro. (organigrama y su funcionalidad, horario de trabajo y de clases)
- Organismos de gestión al interior y exterior del centro (Gobierno estudiantil y sus funciones, consejo de maestros, sociedad de padres de familia sus estrategias de trabajo (Murillo, 2012)

2.5.2 Fases para la construcción del diagnóstico institucional

Fase 1. Inicio del proceso

Para (Rodríguez, 2017) En esta fase se planifica la intervención del orientador cuya actuación se encuentra relacionada con las funciones de apoyo especializado a los centros.

Fase 2. Recopilación de la información

Según (Rodríguez, 2017) Es importante identificar lo relevante de lo accesorio de una labor de análisis y síntesis que favorezca un conocimiento lo más inclusivo posible está dependiendo de los casos, sobre aspectos relacionados con el ámbito familiar, social, educativo y profesional.

Fase 3 formulación de hipótesis y deducción de consecuencias

Para (Ávila & Rodríguez Zamorano, 2017) Una vez analizada la información se formulan las posibles hipótesis sobre el caso, identificando las variables relevantes a analizar teniendo como referencia el marco teórico de actuación.

Fase 4. Comprobación y verificación de hipótesis

Según (Rodríguez, 2017) Mediante la aplicación de las técnicas eliges según el procedimiento y las condiciones establecidas y la interpretación los datos cuantitativos como cualitativos.

Fase 5. Conclusiones y toma de decisiones:

Para (Rodríguez, 2017) Es la fase en la que se da respuesta a las interrogantes planteadas al comienzo del proceso con vistas a una toma de decisiones.

Fase 6 comunicación de resultados

(Ávila & Rodríguez Zamorano, 2017) A través de una entrevista y por escrito a partir de la elaboración del informe cuya redacción estará condicionada al destinatario. (familia, profesorado, orientador, persona diagnosticada, centro educativo).

Fase 7. Diseño de una orientación de una intervención

(Ávila & Rodríguez Zamorano, 2017) El seguimiento d la intervención, su evaluación y la renovación del informe realizado tras el diagnóstico es un

compromiso que adquieren el pedagogo con la persona diagnosticada el pedagogo toma en cuenta una serie de elementos como:

Es imprescindible una formación sólida que acredite la competencia del profesional que va a realizar el diagnóstico. (Rodríguez, 2017)

2.6 Qué permite el diagnóstico institucional

El diagnóstico permite identificar los problemas o dificultades de la institución. Distinguir lo que no funciona como debería y elegir a qué abocarse es fundamental para planificar con sentido y foco. No se puede mejorar todo al mismo tiempo. Por eso, el diagnóstico da pistas para elegir qué problema enfrentar cada vez y aporta información para entender las causas de este. Un proyecto de mejora debe apuntar directamente a las causas de los problemas y no a otros factores.

(Lista E. , 2015)

Según (Rating, 2020) El Diagnóstico Institucional permite:

- Medir el grado de desarrollo de un proveedor de servicios financieros
- Fortalecer los sistemas institucionales, de gestión y operativos mediante la comparación con las mejores prácticas internacionales y la implementación de lineamientos de orientación
- Comprender las necesidades de capacitación y asistencia técnica.

2.7 La importancia del diagnóstico institucional

Según (Lista e. , 2015) La importancia del diagnóstico es que brinda información sobre las condiciones, procesos y resultados que importan para la meta de la escuela: que todos los alumnos aprendan.

Según (Ewduar, 2016) el diagnóstico siempre aporta información relevante de gran importancia para poder saber la realidad de la institución escolar, para saber si deben mejorar las líneas internas y saber exactamente qué está fallando para no alcanza los objetivos del centro. Sólo de este modo se logrará desgranar lo que

ocurre y así poder encontrar las respuestas y las soluciones necesarias para poder mejorar aquello que esté fallando dentro de un centro escolar.

Según (Hernández M,2018) Para poder realizar un diagnóstico es importante tener en cuenta el propósito y tener establecido un plan de trabajo que facilite la intervención en la investigación, este debe tener fases y etapas.

2.8 Acuerdo y toma de decisiones

2.8.1 Acuerdos

Según (Bembibre, 2010) el acuerdo puede ser entendido como un punto de encuentro entre las partes que toman lugar en el acto. Si bien normalmente el acuerdo se realiza entre personas también puede llevarse a cabo entre entidades, instituciones, países o regiones que representan diversos intereses.

Un acuerdo es un convenio entre dos o más partes o una resolución premeditada de una o más personas. (Pérez Porto & Gardey, 2011)

Para (López C. D., 2020) Un acuerdo es una determinación que toman dos o más Estados, personas o empresas. La decisión final de un acuerdo es el fruto de un proceso de negociación entre las distintas partes. Para dotar de mayor fuerza a un acuerdo, es habitual que se formalicen por escrito. De este modo, quedarán recogidas y detalladas todas y cada una de las condiciones pactadas.

2.8.2 Acuerdos institucionales

El Acuerdo Institucional de Convivencia es el conjunto de principios, normas, órganos y prácticas institucionales democráticas que regulan las relaciones entre los miembros de la comunidad de cada institución y posibilitan el cumplimiento de los fines educativos específicos de cada instituto. (ANGRISANI, 2011)

2.8.3 Toma de decisiones

Velázquez (2008) expresa que la forma en que los individuos toman las decisiones en las organizaciones y la calidad de las opciones que eligen es

influenciada principalmente por sus percepciones, creencias y valores. De acuerdo con los autores, la toma de decisiones en una escuela debe ser participativa para lograr los cambios significativos.

La toma de decisiones es un proceso a través del cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas de resolver o enfrentar una determinada situación que se puede presentar, bien sea a nivel personal, laboral u organizacional. Y consiste fundamentalmente en seleccionar una opción, que se considera la más adecuada, entre una serie de opciones disponibles, con el fin de resolver un determinado problema que se tiene en la actualidad, o para enfrentar un potencial problema que se puede presentar en un determinado momento. (Hernández, Briceño, virginia, Barrios, & Meneses, 2011)

La toma de decisiones es parte fundamental en el éxito o fracaso de una organización. Esto significa que se debe escoger entre más de una alternativa en la búsqueda de solución a una situación o problema. (Velázquez, 2014) define la toma de decisiones como el proceso de selección de una alternativa de entre dos o más opciones potencialmente viables. Para que una escuela logre sus objetivos, las decisiones son pieza clave en ese aspecto.

(Owens, 2014) expresa que la toma de decisiones es un proceso complejo de solución de problemas que afectan todos los procesos humanos dentro de la misma: comunicación, motivación, manejo de conflictos, la efectividad y la salud de la organización.

2.8.4 El proceso de toma de decisiones

La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada. Todo esto conduce a tomar decisiones de un proceso mental que lleva a los siguientes pasos:

- Identificación del problema
- Análisis del problema
- Evaluación o estudio de opciones o alternativas

- Selección de la mejor opción
- Poner en prácticas las medidas tomadas
- Finalmente evaluar el resultado. (Isabel, Hernández , Briceño, Barrios, & Meneses, 2011)

El proceso de toma de decisiones, dentro de distintos tipos de organizaciones es posible de definir como el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”. (Hellriegel, Slocum, & woodman, 2011, pág. 176)

El proceso decisional trae como consecuencia el posible conflicto personal o grupal y el miedo a que la responsabilidad de tomar la decisión es aceptar consecuencias.

(Robbins, 2014) Expresa que la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas involucradas es aspecto.

Según Robbins & Coulter (2005), el proceso de toma de decisiones incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión.

2.8.5 Importancia de toma de decisiones

Para (Rebsamen, 2021) Algunos Según (Flores L. v., 2015) es importante mencionar que la toma de decisiones que se lleva a cabo dentro de las organizaciones debe cumplir con ciertas características como son: ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta, que permita tomar decisiones eficientes, efectivas y con un bajo costo para la empresa; pues de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización.

motivos de la importancia de la toma de decisiones son:

- Para lograr las metas u objetivos organizacionales dentro del tiempo y presupuesto determinado. Busca la mejor alternativa, utiliza los recursos adecuadamente. Como resultado, las metas u objetivos de la organización se pueden lograr de acuerdo con el resultado deseado.
- Porque empleando un buen juicio, la toma de decisiones valora y considera un problema o situación profundamente, para elegir la mejor opción a elegir de acuerdo con diferentes elecciones o acciones (Rebsamen, 2021)

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. (Wikipedia, 2021)

2.9 FODA en el ámbito educativo

En el ámbito de la educación el FODA es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. (Psicopedagogico a 300, 2007)

El FODA es un marco directo que indica la importancia de las fuerzas externas e internas con el fin de comprender las fuentes de la ventaja competitiva. Es un enfoque lógico en el que cada organización debe evaluar sus entornos externos e internos para adoptar su estrategia (Oña Adriana, 2011)

Por lo tanto (Imaginario, 2019) las siglas FODA, son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

Para (Mujica, 2019) es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

2.9.1 Factores internos del FODA

Según (Fxrader, 2010) La parte interna del FODA tienen que ver con las fortalezas y las debilidades de un negocio o empresa aspectos sobre los cuales el empresario tienen o debe tener algún grado de control.

Según (SEP, 2018) El FODA contiene factores internos y externos:

Fortalezas: Características que tiene la escuela para alcanzar los objetivos del proyecto.

Según (Quintana, 2020) Las fortalezas de una empresa se refieren a todos aquellos factores que son fuertes dentro de tu compañía y que te permiten lograr obtener una ventaja competitiva en el mercado. El objetivo de tu empresa es el de potenciar dichas fortalezas para que puedas tener un negocio de éxito.

Para (Uriate, 2021) Se trata de aquellos elementos que operan de manera conveniente, regular, que no sólo no necesitan ayuda o replantarse, sino que incluso sirven de inspiración o modelo a seguir a las demás.

Debilidades: Características o condiciones de la escuela que limitan para (SEP, 2018) Corresponden a los factores internos perjudiciales que obstaculizan la ejecución de los objetivos.

Para (Quintana, 2020) Las debilidades de una empresa corresponden a todos esos factores que te ponen en desventaja con respecto a tus competidores. Por esta razón, es muy importante tratar de solucionar dichas debilidades apenas

sean evidentes, ya que si estas se mantienen en el tiempo podrían afectar el éxito de tu negocio.

Según (Fxrader, 2010) Estos elementos son los que la empresa, por la razón que sea, no han podido manejar ni resolver su mejor competencia principal y en los cuales, y en los tantos presenta una clara situación de inferioridad.

2.9.2 Factores externos del FODA

Oportunidades: condiciones externas que pueden favorecer que la escuela alcance los objetivos del proyecto. (SEP, 2018)

Para (Uriate, 2021) Son situaciones de provecho o ganancia, benéficas para la organización, que puedan presentarse y que quieran, justamente, la planificación estratégica necesaria para su máximo u óptimo aprovechamiento y así no dejar pasar la ocasión.

(Artículo, 2021) Las oportunidades evalúan los elementos atractivos de un mercado que pueden contribuir a que las organizaciones puedan obtener más ganancias. Estos son externos al entorno de una organización.

Para (Càrdenas, 2021) Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

Amenazas: condiciones externas que pueden dificultar que la escuela alcance los objetivos del proyecto. (SEP, 2018)

Según (Quintana, 2020) Finalmente, las amenazas se refieren a todos aquellos factores que se generan en el contexto en el cual operamos y que pueden poner en peligro nuestro propio negocio.

Para (Betancourt, 2021) Las amenazas son el riesgo que pueden desviarnos del resultado. Son externos y no están bajo nuestro control.

Según (Rubio, 2021) Representan las características del entorno que pueden dificultar el proceso para conseguir llegar a la meta. Son condiciones externas a nosotros, como la política, problemas sociales o dinámicas familiares, que nos pueden influir negativamente.

Según (Quintana, 2020) Finalmente, las amenazas se refieren a todos aquellos factores que se generan en el contexto en el cual operamos y que pueden poner en peligro nuestro propio negocio.

2.9.3 Importancia de análisis del FODA

Po lo tanto (Escobar, 2004) Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis) tales como producto, mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros.

Con este análisis, los empresarios pueden obtener muchas conclusiones de una gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que ésta se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad de las estrategias de mercadeo y ventas que se diseñen. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Según (López H. M., 2014) La importancia del FODA en las organizaciones se encuentran expuestas a incertidumbres, realidades complejas y cambiantes, las que debemos analizar con el propósito de desempeñarnos de la mejor manera en los difíciles escenarios; es importante al respecto el estudio de diagnóstico a través del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, ya que permite realizar una aproximación a la coyuntura de la empresa, misma que influye positiva o negativamente en la realidad organizacional, y en la forma en que refleja su posición competitiva en el mercado.

Se aprecia entonces que el análisis de los factores que impactan las realidades de las Empresas, que determinan la posición competitiva de la misma, es imprescindible se evalúe a través de un instrumento como el FODA, los diversos niveles y variables, que se presentan en escenarios como Interno, Mercado y Global.

2.10 Puesta en marcha del plan estratégico institucional

2.10.1 Plan estratégico institucional

Es una herramienta de planificación a 5 años, que le ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (MINED, Revista, 2008)

El proyecto educativo institucional (PEI), es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la institución educativa. (Anmaric, 2009)

Según (Rios, 2015) un plan estratégico es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución. El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan estratégico. Estos deberán desglosarse hasta el nivel de actividades y a partir de ellas, establecer la secuencia de ejecución; la

cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc.

Un plan estratégico es un documento en el que se incluyen los componentes del direccionamiento estratégico de la entidad pública es decir aquellos que se orientan el que hacer institucional. (Roncancio, PENSEMOS, 2018)

2.10.2 Importancia del Plan Estratégico Institucional

- El PEI es importante porque: Orienta el trabajo para que los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida. Permite a toda la comunidad educativa trabajar en una misma dirección, para lograr los objetivos. (MINED, Revista, 2008)
- El Plan Estratégico Institucional –PEI- es el instrumento fundamental en la Gestión Institucional y constituye el documento de trabajo en el que se concreta y se define de manera concreta y específica el direccionamiento estratégico cuyo logro se contribuye con el proceso de diseño e implementación de planes para alcanzar los objetivos y metas realistas de desempeño institucional. (Provinciales, 2017)
- El PEI es importante porque expresa los procedimientos que se han decidido utilizar para alcanzar los fines de la educación definidos por Ley, teniendo en cuenta la realidad social, económica y cultural del contexto local, regional, nacional e internacional (Sucre, 2020)
- Permite implementar los principios filosóficos y pedagógicos³ establecidos en la Propuesta Pedagógica.
- Fomenta y promueve el sentido de pertenencia y la participación de la comunidad educativa.

- Motiva la reflexión de la comunidad educativa y en consecuencia la institucionalización de sus intenciones.
- Facilita el proceso de toma de decisiones como eje de la gestión integral a mediano y largo plazo con la respectiva orientación operativa a corto plazo.
- Define la identidad institucional para que la planificación mantenga coherencia con las particularidades internas y externas.
- Constituye una herramienta para liderar cambios planificados y ordenados en un contexto específico e integral.
- Desarrolla la autonomía institucional porque facilita y mejora el proceso de toma de decisiones que responden a las necesidades de aprendizaje y a la experiencia de toda la comunidad educativa.
- Es una herramienta para la innovación educativa, a través de los planes de mejora. (MINED, Metodología para la construcción del PEI, 2020)

2.10.3 Características del Plan Estratégico Institucional

- Temporalidad

-Establece objetivos para el mejoramiento de la IE en el mediano y largo plazo

- Demanda

Responde a las expectativas de la comunidad a la que pertenece la IE

- Participación

Promueve la intervención y el compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo involucrando a los padres de familia y alumnos.

- Evaluación

Facilita las medidas correctivas y oportunas y de retroalimentación de las acciones y su evolución conforme a los propósitos de la educación. (Anmaric, 2009)

Según (Sánchez, 2016) Un buen plan estratégico debe cumplir con lo siguiente:

1. Por el lado numérico: El plan debe contener estimaciones o previsiones con cifras o cantidades determinadas en cuanto a beneficios, niveles de ventas u otro tipo de objetivo similar.
2. Desde el punto de vista cronológico: Será necesario especificar el margen temporal en el que la empresa plantea la consecución de las metas que se definen en este documento.
3. Desde un punto de vista interno: Deberá aclarar la manera de emplear los recursos mediante estrategias o políticas internas de modo que se estimule la consecución de dichos objetivos.

2.10.4 Construcción del PEI

El director de la institución educativa es el que conduce el proceso de construcción del PEI y a la vez convoca y orienta su planificación. Es el actor principal que debe conciliar con las autoridades de la comunidad, instituciones representativas, padres de familia, docentes y trabajadores administrativos y de servicio. (Anmaric, 2009)

El proyecto institucional se construye a través de diferentes etapas a partir del momento en que los miembros de la institución se constituyen en un equipo de trabajo. Cada uno de los actores compartirán desde sus diferencias, los objetivos de la tarea educativa institucional. La evaluación de proceso y permanente, mostrará los problemas intrínsecos del proyecto lo que permitirá a través del tiempo la construcción y reconstrucción de estos aspectos conflictivos para la viabilidad del proyecto de toda la comunidad educativa. (Piñeyro, 2021)

2.11 Concepto de gestión

El término gestión proviene del latín “gesio” y tiene un origen etimológico que hace alusión a la acción y efecto de administrar o gestionar. Se refiere al manejo de actividades que van dirigidas al logro de un negocio o de una aspiración cualquiera. El concepto comprende también acciones para dirigir, gobernar, disponer, organizar u ordenar. “De esta forma la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un

proyecto o administrar una empresa u organización”. (Darroman & Velázquez, 2014, pág. 16)

Según (Benavides Gaibor, 2011) Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Para (Raffino, Concepto.de, 2020) La palabra gestión proviene del latín *gestiō*, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

2. 12 Concepto de calidad

según (Blanco, 2015, pág. 4) desde el punto de vista epistemológico “calidad proviene del latín “qualitas” que implica una comparación o contrastación de algunos elementos que se han definido con anterioridad, en función de un ámbito de estudio en específico”.

Según (Laies, 2011, pág. 4) relaciona “la calidad con el enfoque educativo a propósito de la eficacia, el cumplimiento de los objetivos propuestos los recursos disponibles y el contexto con respecto a la pertinencia y al mundo en que viven los estudiantes”.

Por su parte Guevara y Cárdenas (2012) plantean: “la calidad como la correspondencia entre los resultados institucionales o de los programas académicos que satisfacen las expectativas razonables de la sociedad en relación con los procesos que desarrollan las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión o proyección social”.

El término calidad afirma (Colugna.Davila, 2013) es satisfacer al cliente cumpliendo los requerimientos y prestando un buen servicio. En el caso del servicio educativo, la calidad está asociada según el Ministerio de Educación Superior (2006: 23) en el Programa Nacional de Evaluación y Acreditación de

Instituciones de Educación Superior (PRONEAIES) “al grado en que se han alcanzado las metas y propósitos previstos, considerando los recursos empleados los mecanismos conducentes a la equidad y la pertinencia de la labor educativa respecto al contexto nacional, regional, estatal, municipal”.

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o un servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para lo que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumido consumidores o clientes de este. (Palafox, 2017, pág. 5)

2.13 Gestión de calidad

Según (Robbins & Coulter, Revista, 2005) “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otra persona y a través de ellas”.

De acuerdo con la norma ISO 9000:2015 un sistema de gestión de calidad es el conjunto de elementos de una organización que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

La gestión de calidad es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Vilcarromero, 2016)

La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que llevan a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes. (Raffino, Concepto.de, 2020).

2.14 Gestión organizacional

(Prieto, 2017) define a la Gestión Organizacional como “una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener”.

La gestión de las organizaciones educativas es una tarea que requiere de directivos con competencias teóricas, metodológicas e investigativas para el ejercicio de sus funciones de direccionamiento (Sánchez, Sánchez y Vilorio, 2016; 2017).

La gestión organizacional es responsable de definir procesos y promover el control y la asignación adecuada de recursos, ya sean financieros, materiales, tecnológicos o humanos. La gestión, cuando se hace bien, es lo que mantiene a la empresa funcionando de manera organizada y armoniosa. Es a través de la gestión de alto nivel que la empresa puede ser más competitiva, productiva y sostenible. (Organizacional, 2020)

La gestión de organización se refiere a crear y mantener una estructura de gestión aplicable al proyecto, programa o portafolio y el contexto en el cual opera. Sus objetivos son:

- Diseñar una organización apropiada al alcance de trabajo a ser gestionado;
- Identificar y nombrar miembros al equipo de gestión; y
- Mantener y adaptar la organización a través del ciclo de vida. (Manzanero, 2019)

Prieto (2013, p. 26) define a la Gestión Organizacional como “una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener”.

2.15 Modelos de gestión organizacional

2.15.1 Gestión por resultado

Para La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. (Mako, 2000)

Se basa en las metas y objetivos de la organización, que deben estar de acuerdo con la planificación estratégica. La idea de este modelo de gestión es involucrar a gerencia y colaboradores en la definición y búsqueda de resultados previamente establecidos. (Opticonsultoria, 2020).

La gestión por resultados (GPR) es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población. Está diseñado para lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país. (Públicas, 2013)

2.15.2 Gestión democrática

En la gestión democrática, los empleados participan en los procesos de toma de decisiones y participan activamente en la definición de estrategias. Este modelo de gestión considera el capital intelectual de la empresa, buscando construir una relación más cercana con los empleados.

Este tipo de modelo se utiliza sobre todo para empresas cooperativas, o bien para empresas con alto nivel de desarrollo humano. Para que los empleados participen en los procesos de toma de decisiones, la empresa debe estar muy segura de la capacidad técnica y el juicio de sus empleados.

En la gestión democrática, los empleados se enfrentan a un determinado problema y, en función de la misión, la visión y los valores de la organización, necesitan encontrar una solución creativa. La comunicación y la transparencia son aspectos indispensables en este modelo de gestión, que tiende a motivar más a

los empleados y resalta el sentimiento de pertenencia a la organización. (Opticonsultoria, 2020)

De acuerdo con (Bordignon & Gracindo, 2000) la gestión democrática ha sido defendida como una dinámica que debe hacerse efectiva en las unidades escolares, con el objetivo de asegurar procesos de participación y de decisión colectivos.

Por lo tanto (Márquez, 2000) La gestión democrática en la escuela debe entenderse como una práctica que comprende la efectiva participación en las decisiones de los sectores que componen la comunidad escolar. Esto implica, entre otras cosas participar en la organización, la construcción y la evaluación del proyecto político/pedagógico y en la definición de la utilización de los recursos económicos de la escuela.

2.15.3 Gestión basada en procesos

La gestión de procesos se centra en la mejora constante de los procesos organizacionales. La empresa que adopta este modelo busca monitorear y evaluar el desempeño de los procesos y estandarizarlos, además de identificar e implementar siempre las mejores prácticas. En este tipo de gestión también se busca mejorar la relación entre los diferentes sectores de la empresa sistematizar los flujos de trabajo y reducir los costos. Al mapear y proporcionar información relevante sobre los procesos la intención es hacerlos más fluidos, transparentes, eficientes y alineados adecuadamente con los objetivos de la organización. Con un enfoque en la mejora continua de procesos la empresa puede ofrecer productos y servicios con un alto nivel de calidad. (Opticonsultoria, 2020).

2.15.4 Gestión centralizada

Si en el modelo anterior se compartía el poder de decisión aquí la decisión se concentra en la figura del líder. En la gestión centralizada el gerente es el centro de todo. Define los objetivos, delega responsabilidades, controla el rendimiento, proporciona pautas y decide, sobre todo. Aunque parezca un poco radical, este tipo de gestión es muy recomendable cuando el equipo está compuesto por profesionales sin experiencia o poco calificados. Por lo tanto,

corresponde al gerente tomar las riendas y guiar a los empleados. (Opticonsultoria, 2020)

2.15.5 Gestión educativa

“La gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.” (Botero, 2009, p.2).

[...] una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas (Pozner, citada en PEC, 2010:65).

Por otra parte, Elizondo citado por Pérez-Ruiz (2014:361), plantea que a partir de la gestión escolar, “[...] los centros deben pensarse como ‘organizaciones flexibles’; es decir, permeables a los cambios del entorno, funcionalmente adaptables al carácter contingente de la educación y capaces de brindar resolución a cualquier problema educativo en dondequiera que este se presente”.

La contribución de este análisis estriba en incorporar dentro de la gestión educativa los términos auto organización y organizaciones flexibles como elementos fundamentales para el funcionamiento de los centros escolares, los cuales pueden brindar soluciones de problemas educativos como el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto Inés Aguerro citada por Pérez-Ruiz, señala que la gestión escolar en los centros escolares requiere [...] por un lado, dotar a los establecimientos escolares de la autonomía suficiente para reconocer y corregir diversos procesos en su interior; y por el otro, lograr constituir equipos de trabajo docente en los que sea posible compartir saberes complementarios” (2014: 361)

La secretaría de Educación Pública de México (SEPM) (México, 2014) define así: “La gestión educativa es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un es balón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Se caracteriza por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver una situación o alcanzar un fin determinado”

La gestión educativa, señala Ramírez (2007), está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten a una institución lograr sus objetivos y metas. Para eso, una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos.

En efecto, “una buena gestión es la clave para lograr que lo hecho por cada integrante de la escuela tenga sentido y pertenencia dentro de un contexto apropiado”, según lo señalado por Romero (2005, p. 39). En otras palabras, el director debe estar abierto a las acciones, cambios y transformaciones propuestas a favor del entorno educativo. (Valles de Rojas & Rodríguez, 2017)

Retomando la aproximación a los conceptos de gestión educativa y escolar, De la O Casillas define a la segunda como “[...] un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo” (2017:1). Para ello, argumenta el autor que es fundamental llevar a cabo las siguientes actividades educativas: “[...] generación de un diagnóstico, establecimiento de objetivos y metas, definición de estrategias y organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas” (De la O Casillas, 2017:1).

2.15.6 Gestión educativa estratégica

Según Pozner, citada en PEC (2010:66) Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los

sistemas educativos, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

Romo y Márquez de León (2014) definen la gestión educativa estratégica como “una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir tanto al sistema educativo como a la organización escolar”. Por lo tanto, trabajar mediante este modelo de gestión contribuye a mejorar las prácticas educativas, mientras se potencia la calidad educativa dentro de una institución”.

2.16 Contenidos de la enseñanza

Según propone Zapata (2003): [...] los contenidos serían el resultado del aprendizaje, es decir el cambio que se produce en el material cognitivo del alumno entre el antes y el después de la actividad de aprendizaje (cambio entendido como incorporación de nuevo material, desecho del antiguo, o cambio en el tipo de relaciones entre elementos de conocimiento y/o la forma de procesarlo). Utilizaremos el término contenido, modificado por las expresiones de enseñanza o de aprendizaje con el sentido de material cognitivo que se ve aumentado o modificado en el aprendiz como resultado del proceso de aprendizaje. (Zapata, 2003)

Zabala (2000: 28), por su parte define: los contenidos todo cuanto hay que aprender para alcanzar unos objetivos que no sólo abarcan las capacidades cognitivas, sino que también incluyen las demás capacidades. De este modo, los contenidos de aprendizaje no se reducen a los aportados únicamente por las asignaturas o materias tradicionales también serán contenidos de aprendizaje todos aquellos que posibiliten el desarrollo de las capacidades motrices, afectivas, de relación interpersonal y de inserción social.

Según (Mercado, 2017) Los contenidos son las actividades, las experiencias y los saberes disciplinares. Son todos los eventos con los cuales se aspira a lograr los propósitos de la enseñanza... pueden ser propósito y medio. Propósito cuando se forma para una disciplina o profesión, y medio cuando los

contenidos buscan desarrollar las funciones superiores del hombre: el pensamiento, el raciocinio, el juicio, etc.

2.16.1 Tipos de contenidos

Los contenidos se pueden definir como el conjunto de saberes: hechos, conceptos, habilidades, actitudes, en torno a los cuales se organizan las actividades en el lugar de enseñanza (taller, aula, etc.). Constituyen el elemento que el profesor trabaja con los alumnos para conseguir las capacidades expresadas en los objetivos. (Vaquero, 2019)

Según (Vaquero, 2019) Las nuevas corrientes pedagógicas suelen distinguir tres tipos de contenidos. Estos contenidos son de diversa naturaleza: conceptuales, procedimentales y actitudinales.

2.16.2 Contenidos conceptuales

Recogen los hechos conceptuales y los principios.

- Suponen relaciones de atributo, subordinación, coordinación, causalidad de naturaleza descriptivo-explicativa y de naturaleza prescriptiva.
- Los tipos de estructuras de estos contenidos son principios, teorías o modelos explicativos, taxonomías y matrices, sistemas de clasificación, listas, colección ordenada, etc.
- Son ejemplos de contenidos conceptuales: Ley de gravedad. Ríos ordenados por su longitud. Taxonomía botánica. Taxonomía animal. Clases de alimentos.

2.16.3 Contenidos procedimentales

Señalan los procedimientos y las estrategias de enseñanza.

- Suponen relaciones y estructuras de orden o de decisión.

- Son ejemplos de contenidos procedimentales: Resolución de ecuaciones.
- Operaciones aritméticas. Manejo de instrumentos de medida (balanza, probeta, termómetro...). Investigación de gráficas.
- Utilización de instrumentos específicos como brújula, ordenador, microscopio, lupas, mapas.

2.16.4 Contenidos actitudinales

Señalan los valores, las normas y las actitudes. Suponen relaciones de respeto a sí mismo, a los demás y al medio, de sensibilidad y madurez.

- Son ejemplos de contenidos actitudinales: Tolerancia y respeto por las diferencias individuales. Valoración de la higiene y el cuidado corporal.
- Mejora de la autoestima. Participación en los procesos de aula. Sensibilidad hacia la realización cuidadosa de experiencias.

2.17 Desempeño del estudiante

Para Morales (2006), el desempeño escolar es la resultante del complejo mundo que envuelve al estudiante: capacidades individuales, su medio socio familiar, su realidad escolar y por lo tanto su análisis resulta complejo y con múltiples interacciones.

Tonconi (2010), define el rendimiento académico como el nivel demostrado de conocimientos en un área o materia, evidenciado a través de indicadores cuantitativos, usualmente expresados mediante calificación ponderada en el sistema vigesimal y, bajo el supuesto que es un "grupo social calificado" el que fija los rangos de aprobación, para áreas de conocimiento determinadas, para contenidos específicos o para asignaturas. Según esta definición del autor, se infiere que el rendimiento académico, entendido sólo como resultado no siempre da cuenta de los logros de aprendizaje y comprensión alcanzados en el proceso, por un estudiante. El esfuerzo no es directamente proporcional con el resultado de este, así como la calidad del proceso llevado por él no puede verse reflejada en las notas obtenidas.

Para Montes y otras (2010), el rendimiento académico es “la relación entre el proceso de aprendizaje, que involucra factores extrínsecos e intrínsecos al individuo, y el producto que se deriva de él, expresado tanto en valores predeterminados por un contexto sociocultural como en las decisiones y acciones del sujeto en relación con el conocimiento que se espera obtenga de dicho proceso”.

El desempeño de un estudiante en el colegio depende, en gran medida, de lo que podría llamarse “una cultura institucional”, que establece reglas del juego para toda la comunidad educativa. (Cajiao, 2018)

2.17.1 Evaluación del desempeño del estudiante

La evaluación del desempeño es el tipo de evaluación que se ejerce en el Modelo Educativo Basado en Competencias (MEBC); es la valoración de las acciones y productos que realiza el estudiante durante el proceso de aprendizaje, la cual permite retroalimentar su aprendizaje y validar el desarrollo de sus competencias (Trends, 2016)

La evaluación del desempeño es el tipo de evaluación que se ejerce. Esta evaluación involucra la observación, el seguimiento y la medición de las conductas de los alumnos en el momento en que se encuentran efectuando alguna acción relacionada con el proceso de aprendizaje, sea de manera individual o colectiva (Hancock, 2007)

En el marco de la evaluación del desempeño, los estudiantes crean, producen y dan soluciones a partir de sus conocimientos, en un contexto o fin determinado para lo cual realizan procesos de evaluación del desempeño

En el marco de la evaluación del desempeño, los estudiantes crean, producen y dan soluciones a partir de sus conocimientos, en un contexto con un fin determinado para lo cual realizan procesos de evaluación del desempeño se deben enriquecer empleadores, ciudadanos etc. (Morrow,2015)

2.17.2 Factores que intervienen en el rendimiento académico del estudiante

(López, 2009) indica como factores que influyen en el rendimiento académico:

1. Aspectos intelectuales tales como capacidades, aptitudes e inteligencia. En igualdad de condiciones rinde más y mejor un sujeto bien dotado intelectualmente que uno limitado mediano y que no ha llegado a conseguir un adecuado nivel de desarrollo intelectual.

2. Aspectos psíquicos como la personalidad, la motivación, el auto concepto, la adaptación. Es un dato de evidencia que los fracasos escolares se dan con mayor frecuencia en alumnos que viven con problemas emocionales y afectivos carentes de estabilidad, equilibrio y tensiones internas debidas a múltiples causas y circunstancias personales.

3. Aspecto socio ambiental orientado hacia la influencia negativa que ejercen los condicionantes ambientales que rodean al alumno como lo son: La familia, el barrio y estrato social del que procede. Es indudable que el llamado fracaso escolar está más generalizado y radicado en aquellas capas sociales más de privadas económica y culturalmente, como resultado de las condiciones de desnutrición, anemia, enfermedades parasitarias, y otras a las que se ven sometidos los niños desde edades tempranas.

4. Aspecto pedagógico donde se incluye los problemas de aprendizaje que son instrumentales para las distintas tareas de los diferentes contenidos escolares por estar en la base de una gran parte de ellos: comprensión, rapidez lectora, riqueza de vocabulario, automatismos de cálculo y metodología.

2.18 Modelos de calidad

2.18.1 El Modelo EFQM de excelencia

Modelo EFQM de Excelencia Cada vez más organizaciones adoptan nuevos modelos o sistemas de gestión empresarial tomando como referencia los principios o fundamentos de la Excelencia. La utilización de este modelo y los

sistemas para mejorar la gestión persiguen la eficiencia económica de la organización, así como alcanzar y sostener resultados en el tiempo. Moreno-Luzón y col. (2001) el modelo ha servido de base para la concesión de los premios, hasta ahora consta de nueve criterios que a su vez representan sendas áreas de la dirección de la organización.

Las primeras cinco áreas, los llamados criterios agentes, se refieren a los medios, en forma de políticas desplegadas métodos y actividades, gracias a las cuales se están consiguiendo mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas de la organización. Los cuatro criterios restantes representan precisamente una estimación de los efectos y resultados de los medios desplegados.

Cabe destacar que, el modelo EFQM, a su vez, cada criterio se compone de varios sus criterios a los que se acompaña una serie de posibles elementos a considerar cuyo objeto es aclarar y orientar sobre el significado de este. Camisón (2007) el modelo EFQM es un modelo diagnóstico de calidad cuya reputación y efectividad da clara idea la extensión de su uso. EFQM es la organización de referencia en el ámbito europeo para impulsar la excelencia empresarial y de otro tipo de organizaciones. El modelo EFQM es un marco de trabajo no-prescriptivo, constituido por nueve criterios, que facilita a las organizaciones a orientarse en el camino de la excelencia.

Al respecto se mencionan los criterios. En definitiva, las organizaciones que los utilizan buscan; orientar la gestión a la satisfacción del cliente, situar la calidad como objetivo prioritario, mejorar continuamente los procesos de la empresa, fomentar la participación de todos los empleados.

Las ventajas que las organizaciones obtienen en la implantación de Modelos avanzados de gestión son; tener un punto de referencia frente a uno mismo y frente a los demás, marcar las pautas y el camino a seguir hacia la excelencia empresarial, obtener una visión del conjunto de la organización así como visiones parciales de la misma, introducir criterios objetivos en la autoevaluación de la organización, implicar a todos los estamentos y niveles de la

organización, orientar y evidenciar la coherencia o incoherencia de la organización, estimular al personal para conseguir la mejora continua, medir la evolución y progreso de la organización y compararse con otras organizaciones.

En el modelo EFQM de excelencia, los resultados excelentes con respecto al Moreno-Luzón y col. (2001) EFQM, surge orientado hacia la dirección general, y para desarrollar sus objetivos realiza actividades diversas: principalmente edición de monografías, estudios y casos de control de gestión total. Rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos y los procesos. (Andrade, Casilda, Labarca,, & Nelson, 2011, pág. 86)

2.18.2 El modelo del Premio Baldrige

Este premio es el equivalente en Estados Unidos al Premio Deming japonés y nació en el año 1987 debido a la detectada pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana. Recibió el nombre de Malcolm Baldrige en memoria del que fuera secretario de comercio de aquel país y principal emisor de la campaña nacional por la calidad, por lo tanto, de este premio. Tiene por objetivos contribuir a elevar los niveles de calidad y competitividad de la economía norteamericana, elevar los niveles y expectativas sobre calidad y servir como herramienta de trabajo para la planificación, formación y evaluación (Centro de Información sobre calidad, seguridad y medio ambiente de Galicia, 2000b). Se trata de valorar la aplicación de sistemas de gestión de Calidad Total en las empresas. Existen tres categorías para este premio (sector industrial, sector servicio y pequeñas industrial) estableciéndose dos premios para cada una de ellas entregados anualmente.

Pueden concursar empresas norteamericanas y empresas extranjeras cuya actividad se desarrolle en los Estados Unidos. El proceso de adjudicación de estos premios sigue una doble metodología de autoevaluación y evaluación externa, basándose en la valoración de siete criterios (liderazgo, información y análisis, planificación estratégica, desarrollo y gestión de recursos humanos, gestión de los

procesos, resultados de la actividad y orientación y satisfacción de los clientes) donde el modelo es impulsado por el liderazgo del equipo directivo, valorando diferentes aspectos de la organización (sistema) así como los resultados obtenidos (medida del progreso) con el fin último de satisfacer al cliente (meta).

Este premio se centra en la implicación de todos y cada uno de los componentes de la organización tanto en la producción como en la distribución de los productos y servicios. Sin embargo, a diferencia del anterior que se centraba en el control estadístico de la calidad, este premio se centra en la mejora de la gestión para la calidad en el que la valoración de la «satisfacción del cliente» es un elemento decisivo para el éxito de la organización.

La adaptación de este modelo al ámbito escolar español es realizada, para el nivel universitario, por parte del Consejo de Universidades (1995, 1998) y para el resto de los niveles educativos, por parte del Ministerio de Educación y Cultura (1997a, 2001),

En ambos casos, la dirección escolar asume un papel de liderazgo impulsando la gestión y puesta en marcha de este proceso de evaluación de la calidad. Se evalúan diferentes aspectos del sistema como son los procesos educativos y administrativos o la gestión de los recursos con el objetivo de conseguir elevados niveles de rendimiento escolar de modo que el alumnado se encuentre satisfecho tras su paso por la institución. (López, 2004)

2.18.3 Modelo Iberoamericano

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999. Ese mismo año se publicaron las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

FUNDIBEQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la Calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación fue constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países en el

desarrollo e implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional. Con la creación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se consiguen una serie de logros, los cuales exponemos a continuación.

- Cuando un país iberoamericano no disponga de un modelo propio pueda adoptar este como suyo.
- Se configura como el nexo común entre empresas iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- Este modelo introduce la autoevaluación como el sistema que, en el menor tiempo y coste, despliega en la empresa un sistema de mejora continua.
- Homogeneiza entre los distintos países las características y los niveles de desarrollo e implantación de las entidades evaluadoras de la conformidad, sistemas de premios y reconocimientos, y centros de estudio, asociaciones, fundaciones, etc.
- La posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos, es decir, con un Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión, que facilitará fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.
- Por último, al premio pueden optar las empresas y organizaciones iberoamericanas públicas y privadas. Las empresas que optan al premio, además de toda la documentación requerida, deben presentar la autoevaluación que deberá contemplar y desarrollar al máximo los criterios establecidos en el Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión.

Modelo Fundibeq - Iberoamericano (2000 - Iberoamérica)

1. Liderazgo y estilo de gestión

(FUNDIBEQ, 2019, pág. 8) Los líderes de las organizaciones excelentes inspiran confianza y son flexibles, con el fin de anticiparse a los cambios del entorno para asegurar el éxito sostenido de la organización. Los líderes desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores de la organización, mediante adecuados comportamientos y acciones éticas. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura organizativa y el marco de los procesos, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

2. Política y estratégica

(FUNDIBEQ, 2019) La organización excelente, desarrolla su Misión y Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos grupos de interés. Analiza cómo se despliegan las políticas, planes objetivos y procesos y comunican eficazmente a todos los niveles de la organización.

3. Desarrollo de las personas

(FUNDIBEQ, 2019) Analiza cómo la organización excelente gestiona, desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, tanto de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión e incrementar su compromiso con la organización. Esta comunica, reconoce y recompensa a las personas como factor de motivación.

4. Alianzas y recursos

(FUNDIBEQ, 2019) La organización excelente gestiona sus recursos internos, proveedores y alianzas, con el fin de apoyar el despliegue de su estrategia y la eficiente gestión de esta. Estas organizaciones deben asegurar también una

eficiente gestión del medio ambiente y considerar relevantes sus relaciones con la sociedad.

5. Clientes analiza

(FUNDIBEQ, 2019) Cómo la organización excelente gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra bienes y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros y otros grupos de interés.

6. Resultados de los clientes

(FUNDIBEQ, 2019) Lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con sus clientes externos, cumpliendo sus compromisos, alcanzando resultados sobresalientes e incluso superando sus expectativas. Para ello es preciso:

- Definir un conjunto de indicadores asociados con sus objetivos correspondientes, para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de los clientes.
- Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.
- Entender las razones que subyacen en las tendencias observadas y el impacto que esto tiene en otros indicadores de percepción y rendimiento.
- Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de los clientes, comprendiendo las diferencias.
- Segmentar los resultados de acuerdo con clientes clave, con el fin de entender mejor las necesidades y expectativas de futuro, entendiendo el binomio causa efecto de sus relaciones con estos.

7. Resultados del desarrollo de las personas

(FUNDIBEQ, 2019) Lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con las necesidades y expectativas de las personas. Para ello es preciso:

- Definir un conjunto de indicadores asociados con sus objetivos correspondientes, para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de las personas.
- Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos, y/o tienen tendencia positiva.
- Comprender cómo el resultado de las personas influye y repercute en el rendimiento de otros indicadores relacionados.
- Segmentar los resultados de acuerdo con grupos de personas específicas.
- Tener en cuenta la percepción y la opinión de los empleados sobre el despliegue de la política de recursos humanos.
- Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave, entendiendo las diferencias y utilizar estos datos comparativos para fijar objetivos. (Santo, 2015)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Método y enfoque metodológico

La presente investigación es de tipo documental/bibliográfica, ya que se utilizó como fuente primaria para la recolección de datos, textos escritos, que permitirán la reflexión crítica sobre los mismos campos.

(Gómez, 2011) El método y enfoque estará fundamentado en un paradigma cualitativo, porque se busca entender y comprender la realidad, más que analizarla y explicarla. Dentro de ese contexto, la investigación documental – bibliográfica es coherente con dicho paradigma, ya que cuando se indagan las fuentes escritas, se trata de entender y darle sentido a lo que dice un autor determinado, mostrando los aspectos originales de su planteamiento.

(Cuñat 2007) El diseño de la investigación cualitativa es la teoría fundamentada, ya que no se pretende comprobar hipótesis, sino que a partir de los datos secundarios se pretende construir un marco conceptual basado en conceptos y teorías, a partir de las preguntas y objetivos de la investigación.

El método y enfoque cualitativo es coherente con la naturaleza de la investigación, ya que se trató de dar una respuesta teórico – conceptual, con la finalidad de brindar un nuevo aporte en la construcción del conocimiento. Por lo tanto, contribuirá a entender y comprender la información sobre el estado actual de la evaluación del desempeño docente y calidad educativa.

3.2 Técnicas e instrumentos

La investigación documental – bibliográfica se realizó con fuentes de información primaria: Libros, artículos, tesis y revistas disponibles en Internet (sitios confiables). Por lo tanto, las técnicas que se utilizaron fueron dos:

a) La lectura a profundidad, que permitió realizar una revisión documental con la finalidad de explorar, conocer y comprender la información secundaria a la cual se tuvo acceso; y,

b) Las fichas de contenidos fueron de dos tipos:

a) Fichas de contenido de estudio, que permitió sistematizar las citas textuales de diversos autores que sean relevantes y cuyo contenido esté relacionado con las variables de investigación y los objetivos de esta; y

b) Las fichas de contenido de apuntes, que posibilitaron sistematizar enfoques, modelos, tendencias, innovaciones, entre otros.

Las fichas de contenido, en su conjunto, permitieron registrar y sistematizar ordenadamente los insumos necesarios para construir el marco teórico – conceptual, que permita evidenciar los hallazgos relevantes relacionados con el planteamiento del problema, preguntas y objetivos de la presente investigación.

El procedimiento seguido para la investigación documental – bibliográfica ha sido la siguiente:

a) Elaboración de una matriz de coherencia y lógica del tema sujeto a la investigación documental – bibliográfica:

Matriz 1. Matriz de coherencia y lógica del tema de investigación

Pregunta general de investigación:

¿Cómo implementan las estrategias organizacionales en la gestión de la calidad educativa los directores de los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021?

Objetivos específicos	Categoría, definición conceptual	Indicadores elementos definición o la categoría.	Forma de recoger los datos
<p>Identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas en la elaboración del diagnóstico institucional y su influencia en el desempeño de los estudiantes en el aprendizaje por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.</p> <p>Identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas de acuerdo y toma de decisiones en la entrega de los contenidos de la enseñanza por parte de los directores en los centros escolares públicos en San</p>	<p>Estrategias organizacionales Definición</p> <p>La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización. Con base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. (Share, 2014)</p> <p>Por lo tanto (Flores, 2016) Indica que este tipo de estrategia se basa en una serie de modos de actuación que consisten en agrupar la información para que sea más sencilla estudiarla y comprenderla. El aprendizaje en esta estrategia es muy efectivo porque con la técnica de subrayado podemos incurrir un aprendizaje más duradero no sólo en la parte</p>	<p>Gestión de la calidad</p> <p>Definición</p> <p>según (Robbins & Coulter, Revista, 2005) “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otra persona y a través de ellas”.</p> <p>La gestión de calidad es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la</p>	<p>Robbins, & Coulter. (2005).Revista. <i>Omnia</i>,115.</p> <p>Share, S. (2014). Estrategia Organizacional. <i>slide Share</i>.</p> <p>Flores. (2016). Estrategias dde enseñanza del docente para niños con discapacidades.</p> <p>Vilcarromero. (2016). g. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/aplicacion-la-gestion-del-conocimiento-las-organizaciones.</p> <p>MatíasRiquelme. (2020). Estrategia organizacional. <i>Wed y Empresas</i>.</p>

<p>Salvador durante el primer trimestre del año 2021.</p> <p>Determinar las estrategias de desarrollo organizacional para la puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.</p>	<p>de estudio sino en la parte de la comprensión. La organización deberá ser guiada por el profesor, aunque en última instancia será el alumno el que con sus propias ideas organice su forma de aprender y realizar sus tareas.</p> <p>Según (Matías Riquelme, 2020) afirma que estrategia organizacional es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, con base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos, también especifica los objetivos (generales y específicos), la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se desarrollan políticas y planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos. (Gestion.Org, 2020)</p>	<p>gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Vilcarromero, 2016)</p> <p>La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que llevan a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes. (Raffino, Concepto.de, 2020).</p>	<p>Vilcarromero. (2016). <i>g</i>. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/aplicacion-la-gestion-del-conocimiento-las-organizaciones</p> <p>Raffino, M. E. (23 de julio de 2020). <i>Concepto.de</i>. Obtenido de Concepto.de: https://concepto.de/gestion-de-calidad/</p>
--	---	--	--

Tabla 1 - Matriz de coherencia lógica del tema de investigación - aporte propio.

El propósito de la matriz de congruencia, arriba indicada, es establecer la relación que existe, a partir de la pregunta general de la investigación, entre la

variable, la pregunta específica, objetivo específico y los potenciales hallazgos útiles que se puedan identificar. Todo ello con el propósito de dar una respuesta al problema de la investigación.

- b) La recolección de información, orientada a la búsqueda de información documental – bibliográfica, se realizó haciendo uso de fuentes primarias como libros, artículos, revistas y tesis disponibles en Internet, tomando como punto de partida las preguntas específicas y objetivos de la investigación formulados.

Para la búsqueda de la información documental – bibliográfica se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

1. Que fuera pertinente a las variables y objetivos de la investigación;
 2. Que fuera actualizada de al menos los últimos 10 años (2010 – 2020), siempre y cuando estuviera disponible:
 3. De preferencia sean autores reconocidos por su prestigio profesional y/o académico.
- c) Revisión de la información a través de la lectura de la documentación bibliográfica, seleccionada previamente, con la finalidad de identificar los insumos teóricos – conceptuales que puede ser útiles para la construcción del marco – teórico.
 - d) Organización de la información, llenando fichas de contenidos, con el propósito de registrar y sistematizar todos los aportes teóricos – conceptuales que se tomaran de base para fundamentar y sustentar técnicamente el tema de investigación, para ello se utilizó la siguiente matriz:

Variable	Autor	Año	Título	Aporte teórico – conceptual (Cita textual)
Estrategias organizacionales	Flores	2016	Estrategias de la enseñanza para niños con discapacidad	Por lo tanto (Flores, 2016) Indica que este tipo de estrategia se basa en una serie de modos de actuación que consisten en agrupar la información para que sea más sencilla estudiarla y comprenderla. El aprendizaje en esta estrategia es muy efectivo porque con la técnica de subrayado podemos incurrir un aprendizaje más duradero no sólo en la parte de estudio sino en la parte de la comprensión. La organización deberá ser guiada por el profesor, aunque en última instancia será el alumno el que con sus propias ideas organice su forma de aprender y realizar sus tareas,
Gestión de calidad	Raffino	2020	Concepto. De Página web	La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que llevan a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes. (Raffino, Concepto.de, 2020)

Tabla 2 - Matriz para recopilar información sobre variables. Aporte propio

La finalidad de fichas de contenido era hacer una selección de citas textuales de diferentes autores que abordarán exhaustivamente las variables de la

investigación que ayudarán a una mejor comprensión de las preguntas y objetivos de la investigación.

3.3 Estrategias de análisis de datos

Las estrategias que se utilizaron para el análisis de datos serán las siguientes:

La estrategia principal para el análisis de datos será de carácter cualitativo, con la finalidad de ser coherente con el método y enfoque seleccionado para la presente investigación y lograr así dar respuesta al problema y pregunta general planteada en la investigación.

Como parte del procedimiento a seguir, se implementarán tres tipos de estrategias: Las de organización, las de revisión y las de análisis de la información cualitativa, según se describe a continuación:

3.3.1 Estrategia de organización

Para el desarrollo de esta estrategia se realizaron los siguientes pasos:

Se seleccionaron y separaron las fichas de contenido: citas textuales, con las de apuntes.

Las fichas de contenido (citas textuales y de apuntes), se organizaron y clasificaron tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Variable para investigar;
- Objetivo específico de la investigación;
- Año de publicación

a) Posteriormente, se ordenaron y clasificaron tomando como base el criterio cronológico, es decir, de las citas textuales más recientes (año 2020) hasta al menos 10 años atrás (2010). Si hubiera información, que sea útil y pertinente, que exceda los 10 años, se ubicaron en el orden correspondiente.

- b) Finalmente, para el caso de las fichas de contenido de apuntes, se utilizó no solo el criterio cronológico, sino también el criterio de utilidad y pertinencia de la información.

3.3.1.1 Estrategia de revisión

Para desarrollar la presente estrategia se realizaron los siguientes pasos:

Se hará una lectura detallada y minuciosa de las fichas de contenido de citas textuales y de apuntes, con el propósito de comprender el alcance de su contenido, con cada una de las variables, preguntas y objetivos de la investigación.

- a) Se elaboró un mapa conceptual del problema de investigación, destacando la información relevante, útil y pertinente en relación con las variables y objetivos de la investigación; con la finalidad de comprender y profundizar en el tema de investigación y estar preparados conceptualmente para realizar el análisis de la información cualitativa analizada.

3.3.1 Estrategia de análisis de la información

Dicho análisis será basado en el método y enfoque cualitativo, con un diseño de fundamentación teórica.

Para el análisis inicial de la información cualitativa recolectada y sistematizada, se tomó en cuenta las siguientes dimensiones, para comparar y cruzar información entre los diferentes autores:

- a) Puntos de coincidencia y/o discrepancias teóricas;
- b) Nuevos aportes teóricos;
- c) Tendencias identificadas;
- d) Avances conceptuales y/o metodológicos;
- e) Entre otros;

Particularmente, el análisis se realizó a través de preguntas generadoras, con el propósito de fundamentar, argumentar y aportar en la construcción de nuevo conocimiento relacionado con el tema de investigación.

Las preguntas generadoras, a partir de las cuales se hará el análisis cualitativo, potencialmente pueden ser las siguientes:

1. ¿Cuáles son las estrategias organizacionales implementadas en los centros escolares durante el primer trimestre del año 2021 para la elaboración del diagnóstico institucional y su relación con la gestión de calidad?
2. ¿Qué aportes teóricos conceptuales pueden justificar la incorporación de las estrategias organizacionales, empleadas en los acuerdos y toma de decisiones en el desarrollo organizacional para mejorar la gestión de calidad por parte de los directores de los Centros Educativos de El Salvador?
3. ¿Qué roles deberían desempeñar los directores para asegurar una implementación efectiva de estrategias organizacionales para contribuir a la mejora de la gestión de calidad de los Centros Educativos?
4. ¿Qué estrategias organizacionales implementan los directores para el desarrollo del Plan Estratégico Institucional en los Centros Educativos Públicos de El Salvador durante el primer trimestre del año 2021?

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo de análisis de resultado estará enfocado al análisis cualitativo de la investigación documental bibliográfica la que permite buscar elementos esenciales que le den respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo implementan las estrategias organizacionales en la gestión de la calidad educativa los directores de los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021? A través del análisis de los hallazgos encontrados sobre información importante de las estrategias organizacionales y gestión de calidad en centros educativos salvadoreños.

4.1 Análisis y discusión de resultados de estrategias organizacionales

Variable 1: Estrategias organizacionales

Objetivo uno

Identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas en la elaboración del diagnóstico institucional y su influencia en el desempeño de los estudiantes en el aprendizaje por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.

Esta sección corresponde al objetivo específico uno, el cual busca identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas en la elaboración del diagnóstico institucional y su influencia en el desempeño de los estudiantes en el aprendizaje. Para ello se ha considerado las siguientes categorías: implementación de estrategias organizacionales en centros educativos, tipos de estrategias para la elaboración del diagnóstico institucional, la creación de acuerdos y tomas de decisiones, plan en marcha institucional.

Categoría	Estrategias de desarrollo organizacional
Fuente1. Share,2014	Definición: La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización. Con base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos.
Fuente2. Flores,2016	Por lo tanto (Flores, 2016) Indica que este tipo de estrategia se basa en una serie de modos de actuación que consisten en agrupar la información para que sea más sencilla estudiarla y comprenderla. El aprendizaje en esta estrategia es muy efectivo porque con la técnica de subrayado podemos incurrir un aprendizaje más duradero no sólo en la parte de estudio sino en la parte de la comprensión. La organización deberá ser guiada por el profesor, aunque en última instancia será el alumno el que con sus propias ideas organice su forma de aprender y realizar sus tareas.
Fuente3. Matías Riquelme, 2020	Afirma que las estrategias organizacionales es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, la ejecución y evaluación de decisiones con base a la cual se alcanzarán los objetivos propuestos, también especifica los objetivos generales y específicos, la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se desarrollan políticas y planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos

Según las definiciones, antes indicadas, sobre estrategia de desarrollo organizacional, se puede evidenciar que existe una plena coincidencia entre los tres autores en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) Creación
- b) Implementación
- c) Ejecución
- d) Decisiones
- e) Objetivos

- f) Misión
- g) Visión
- h) Políticas
- i) Planes de acción
- j) Proyectos y programas

Se considera que existe coincidencia debido que los autores (Share,2014, Matías Riquelme, 2020) consideran a las estrategias organizacionales son una cadena que transmite planes, propósitos, logros de objetivos y cumplimiento de la misión y visión los cuales se realizan para poder implementarlos en un tiempo determinado el cual es establecido por la organización o director de una empresa o institución educativa, con el fin de alcanzar los objetivos que se proponen para lograr el éxito de la institución o empresa. Las estrategias de organización deben de trabajarse con el fin de seguir un mismo rumbo y poder lograr el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto.

Uno de los principales hallazgos importantes que se encuentra en esta investigación, es que, toda institución, de origen empresarial, militar o educativa deben de formular e implementar estrategias de organización para tener claro hacia dónde va la empresa o centro educativo para mejorar el desempeño de la organización de igual manera los resultados esperados en distintas áreas de una institución.

Si en una institución educativa o empresarial no establecen estrategias de organización no contaría con un buen funcionamiento en cuanto a sus servicios, ya que serían de baja calidad y no poseería un rumbo correcto para alcanzar los objetivos que se plantean. La organización en instituciones escolares debe de estar dirigida por los directores quienes son los responsables de llevar un orden para el proceso de implementación de las estrategias y de esta manera realizar una buena ejecución que sea de manera eficaz y eficiente.

Por lo tanto, para que los directores puedan implementar las estrategias organizacionales deben de tener conocimientos sobre estas y poseer liderazgo, debido que los directores son la fuerza que moviliza la institución e impulsa a la organización a conducir el camino a elegir, por lo que debe de poseer un alto grado de capacidad, persistencia y tener la capacidad de ser lo más decisivo para lograr obtener el éxito o de lo contrario, si el director no cuenta con estos requisitos puede llevar al fracaso a la institución.

Por lo que es necesario que se tome en cuenta algunos elementos que benefician a la implementación de las estrategias entre ellos se han mencionados los encajes funcionales que media vez se definen los planes y se toman decisiones estratégicas marcan el camino que va a definir el futuro, de igual manera deben de definir algunas políticas funcionales que sean consistentes a la institución y que ayuden al crecimiento de esta.

“La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación las decisiones dentro de una organización. Con base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos.” (Share, 2014)

Por lo antes mencionado se observa que para la definición o concepto de estrategias organizacionales se encuentran que no hay una sola definición sobre estrategias y que muchos autores dan distintas teorías en cuanto a su contextualización durante las últimas décadas. Lo importante, es que cada director o comunidad educativa adopte la que mejor se ajusta a la realidad de su entorno educativo.

4.1.1 Análisis de resultado de Diagnóstico Institucional

Categoría	Diagnóstico institucional
Fuente 1. (Cach,2016)	Diagnóstico institucional es un diagnóstico (esta repetida dos veces la palabra diagnóstico) de los procesos académicos y administrativos de una institución que busca mejorar su calidad. El servicio se puede realizar en un tiempo de 2 a 4 semanas y se ofrece apoyo a través de una plataforma web desarrollada específicamente para este servicio.
Fuente 2. (Fragoso,2018)	“El Diagnóstico en Educación se entiende como un camino de acceso a la realidad por dos razones: diagnosticar en Educación no pretende demostrar o falsar hipótesis o conjeturas, sino encontrar soluciones correctivas o proactivas, para prevenir o mejorar determinadas situaciones de los sujetos en orden a su desarrollo personal en situaciones de aprendizaje.
Fuente 3. (Pérez Porto & Merino, María , 2019)	Un diagnóstico es un juicio o una calificación que se realiza sobre un problema a partir de la observación y el análisis de sus síntomas o señales. es educativo por su parte, es aquello que vinculado a la educación la enseñanza, la instrucción o el adoctrinamiento.

Según las definiciones, antes indicadas, sobre diagnóstico institucional se puede evidenciar que existe una plena coincidencia entre los tres autores en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) Camino
- b) Juicio

Durante muchos años en las instituciones educativas han tomado al diagnóstico como una herramienta de análisis en el cual la organización ya sea de carácter público o privado están a la vanguardia, y por esa razón toman la decisión de elaborar el diagnóstico institucional, el cual se considera que es una base muy importante en los procesos académicos que toda institución debe de realizar en las primeras semanas dado iniciado el año escolar. El diagnóstico debe de ser elaborado por el director y cuerpo docente de la institución educativa.

Con el diagnóstico las instituciones se apoyan por que pueden dar soluciones a los problemas que se enfrentan, para ello es muy importante porque está relacionado con la enseñanza aprendizaje de los estudiantes siendo este el mayor interés de la institución también ayuda a evaluar las actitudes y aptitudes del estudiante, no dejando atrás a los maestros que cooperan también para poder fortalecer sus conocimientos pedagógicos. El diagnóstico sirve para entender las causas que dan origen a la problemática de la institución educativa o empresarial.

Con la realización del diagnóstico se obtiene información importante para poder evaluar las mejoras que describen el punto de partida de la problemática. Hacer un diagnóstico implica el poder analizar la situación del centro educativo en forma general y analizar de igual manera las condiciones y prácticas institucionales relacionadas al aprendizaje.

El diagnóstico tiene mucha ventaja al ser elaborado debido que al aplicarlo despierta mayor interés en los miembros de la organización del centro educativo y ayuda a que el personal se vuelva más comprometidos a buscar soluciones y les permite conocer los procesos con los que se debe de operar y donde pueden iniciar para logra la mejora inmediata. El diagnóstico educativo o institucional permite estructurar una planificación temporal, hasta fijar o lograr los objetivos de la organización que se han propuesto y que esperan que sirvan para mejorar y tener cambios en la institución u organización.

Según (Porto & Merino , 2019) Un diagnóstico es un juicio o una calificación que se realiza sobre un problema a partir de la observación y el análisis de sus síntomas o señales.

4.1.2 Análisis de resultados de acuerdos y toma de decisiones

Identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas de acuerdo y toma de decisiones en la entrega de los contenidos de la enseñanza por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.

Categoría:	Acuerdos y toma de decisiones
Fuente1 (ANGRISANI, 2011)	<p>1. Acuerdos</p> <p>Un acuerdo es una determinación que toman dos o más estados, personas o empresas. La decisión final de un acuerdo es el fruto de un proceso de negociación entre las distintas partes. Para dotar de mayor fuerza a un acuerdo, es habitual que se formalicen por escrito. De este modo, quedarán recogidas y detalladas todas y cada una de las condiciones pactadas.</p>
Fuente2. (ANGRISANI, 2011)	<p>El Acuerdo Institucional de Convivencia es el conjunto de principios, normas, órganos y prácticas institucionales democráticas que regulan las relaciones entre los miembros de la comunidad de cada institución y posibilitan el cumplimiento de los fines educativos específicos de cada instituto.</p>
Fuente 3. Velázquez (2008)	<p>Expresa que la toma de decisiones Es la forma en que los individuos toman las decisiones en las organizaciones y la calidad de las opciones que eligen es influenciada principalmente por sus percepciones, creencias y valores.</p>
Fuente 4. (Owens, 2014)	<p>Expresa que la toma de decisiones es un proceso complejo de solución de problemas que afectan todos los procesos humanos dentro de la misma: comunicación, motivación, manejo de conflictos, la efectividad y la salud de la organización</p>

Según las definiciones, antes indicadas, sobre acuerdos y toma de decisiones se puede evidenciar que existe una plena coincidencia entre los tres autores en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) Toma de decisiones
- b) Percepciones creencias y valores
- c) Solución de problemas
- d) Procesos de negociación

Los acuerdos que se toman en las instituciones dan lugar a mantener un equilibrio entre las entidades administrativas, las cuales deben de estar en la obligación de llevar acabo acuerdos y tomar decisiones que ayuden a la mejora de la calidad educativa y a la gestión de la institución para poder realizar acuerdos en los diferentes niveles educativos, es importante que estos estén relacionados con proyectos y acciones que permitan el proceso de la enseñanza aprendizaje en los estudiantes de igual manera el buen trabajo que hace la institución.

Para el proceso de acuerdos y toma de decisiones el director escolar se mira un agente valioso, ya que juega un rol interesante en cuanto a lograr todos los objetivos que se plantean dentro de la institución educativa.

Por lo que debe de contar con alto grado de liderazgo para poder tomar las decisiones junto con sus subalternos debido esta son la llave final de todo proceso administrativo y la cual está presente en toda actividad que se desarrolla día a día. La necesidad que el director tome decisiones es debido a que identifica los problemas los analiza y trata de dar la mejor solución.

La toma de decisiones se considera fundamental porque puede conducir a una institución o empresa al éxito o al fracaso de una organización de pendiendo cual sea la solución o situación del problema. Por lo tanto, es muy necesario conocer afondo el FODA, ya que este da a conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución.

(Owens, 2014) expresa que la toma de decisiones es un proceso complejo de solución de problemas que afectan todos los procesos humanos dentro de la misma: comunicación, motivación, manejo de conflictos, la efectividad y la salud de la organización.

4.1.3 Análisis de resultado de FODA

Categoría	FODA
Fuente 1 (Psicopedagógico, 2007)	En el ámbito de la educación el FODA es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo.
Fuente 2. (Oña Adriana, 2011)	El FODA es un marco directo que indica la importancia de las fuerzas externas e internas con el fin de comprender las fuentes de la ventaja competitiva. Es un enfoque lógico en el que cada organización debe evaluar sus entornos externos e internos para adoptar su estrategia
Fuente 3. (Imaginario, 2019)	Por lo tanto las siglas FODA, son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

Según las definiciones, antes indicadas, sobre estrategia de desarrollo organizacional, se puede evidenciar que existe una plena coincidencia entre los tres autores en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) instrumentos de planificación
- b) situación organizacional interna y externa
- c) planificación a corto o mediano plazo
- d) diagnóstico

La realización del FODA en toda institución educativa es muy importante que se elabore, ya que se basa en un análisis tomando como base los factores internos y externos de la institución educativa. Con la realización del FODA se evalúa el grado de calidad que mantiene cada institución y permite realizar evaluaciones por medio de una planificación estratégica.

Además, permite conocer la relación que se pueda tener en cuanto a las competencias de cada centro educativo o de una organización, sirve también para

la toma de decisiones que son importantes en toda institución para visualizar su futuro obteniendo un análisis negativo o positivo.

Con el FODA los centros educativos pueden trazarse metas y saber que oportunidades puedan existir para mejorar las áreas que puedan estar en dificultades y ayudar a cambiar la situación, superando todas las debilidades identificadas que puedan tener como centro educativo y que puedan tener ventajas o desventajas. Con el FODA cada institución educativa se plantea potenciar todas aquellas fortalezas que puedan existir para dar marcha a los objetivos que puedan proponerse y lograr éxito y vencer todas las debilidades que han podido dar mejoramiento para lograr una calidad. Por tal razón es de importancia el FODA por representar todo esfuerzo para mejorar el desempeño de cada organización.

4.1.4 Análisis de resultado de Plan Estratégico Institucional Objetivo 3

Determinar las estrategias de desarrollo organizacional para la puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.

Categoría	Plan Estratégico Institucional
Fuente1. (MINED, Revista, 2008)	Definición: Es una herramienta de planificación a 5 años, que le ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Fuente2. (Anmaric, 2009)	El plan educativo institucional (PEI), es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la institución educativa.
Fuente 3. (Ríos, 2015)	Según (Ríos, 2015) un plan estratégico es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución. El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan estratégico. Estos deberán desglosarse hasta el nivel de actividades y a partir de ellas, establecer la secuencia de ejecución; la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc.

Según las definiciones, antes indicadas, sobre estrategia de desarrollo organizacional, se puede evidenciar que existe una plena coincidencia entre los tres autores en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) Herramientas de planificación
- b) Mejora de los aprendizajes de los estudiantes
- c) Instrumento de gestión
- d) Insumo básico
- e) Planes operativos anuales

Los Planes Estratégicos Institucional en los centros educativos son aquellos que se elaboran con la finalidad de formular estrategias que aporten al logro de todos aquellos objetivos que se plantean para poderlo poner en marcha en un periodo de 5 años y definir todas aquellas actividades que se deben de realizar para ejecutar en el tiempo establecido por los miembros responsables de la institución y poder ejecutarlo organizando todos los recursos a emplear.

Para el cumplimiento de cada objetivo estratégico que son el punto de partida al plantearlos en el plan institucional es necesario realizarlos con un propósito general que la administración u organización de la institución puedan alcanzar a largo o corto plazo los cuales deben de tomar en cuenta y basarse a lo que es la misión, visión y los valores de la institución, ya que con estos están ofreciendo nuevas directrices para mejorar la calidad de la institución.

4.2 Análisis de resultado de gestión de calidad

Variable: Gestión de calidad

Categoría	Gestión de calidad
Fuente 1. (Norma ISO 9000:2015)	Definición: Norma ISO 9000:2015 un sistema de gestión de calidad es el conjunto de elementos de una organización que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.
Fuente 2. (Vilcarromero, 2016)	La gestión de calidad es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.
Fuente 3. (Raffino, Concepto.de, 2020).	La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que llevan a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes

Según las definiciones, antes indicadas, sobre gestión de calidad se puede evidenciar que existe una plena coincidencia entre los tres autores en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) Elementos de organización
- b) Acción de gestionar y administrar
- c) Elaboración de estrategias de desarrollo
- d) Planear, ejecutar y controlar actividades

La gestión de calidad en los centros educativos se ha tomado como procedimientos de una organización para poder establecer políticas objetivas, metas que tratan de garantizar la calidad que se brinda en las instituciones educativas. La gestión de calidad visualiza el manejo de actividades que se orientan a alcanzar objetivos y evitar errores durante el proceso de desempeño de la organización.

También dirige las directrices que se deben de seguir en cuanto a la calidad educativa, tomando como base las competencias de lo que se pueda planificar según lo que se propone la organización de la institución en un periodo establecido para poder concretar proyectos que han sido propuestos para administrar, dirigir u organizar. Es muy importante conocer que la gestión de calidad permite que existan estrategias como la planificación, ejecución para poder garantizar las expectativas de los miembros de la comunidad educativa.

Para los centros escolares la calidad se ve como un enfoque que permite el poder tener objetivos, metas propósitos eficaces que den resultados a las instituciones escolares en cuanto al área académica y poder cumplir todas aquellas expectativas que plantean los miembros de la institución. Considerando una de las características que la calidad educativa posee es brindar un servicio de calidad a los usuarios educativos para que estos se consideren que reciben una calidad de servicio con las que se cumplen las expectativas que se han planteado.

Para que la gestión sea de calidad las instituciones debe de contar principalmente de un director que sea responsable de gestionar eficazmente el ámbito administrativo y saber desarrollar todas aquellas actividades que se pretenden lograr en la institución. Debe de crear una estructura de organización para que sus miembros puedan apoyarlo y trabajar de una manera más ordenada y establecida.

Se entiende que la gestión de calidad es un conjunto de acciones donde el director debe de ser un buen líder para saber dirigir, ordenar, orientar y sobre todo contar con un equipo de trabajo que se mantenga a la disposición de lograr las mejoras y de esta manera tener una organización para que conduzca a obtener la mejora de la calidad educativa la cual es una tarea para las instituciones que tienen que fomentar la calidad de servicios educativos.

4.2.1 Análisis de resultados Modelos de gestión organizacional

Categoría	Modelos de gestión organizacional
Fuente 1. (Mako, 2000)	Gestión por resultado Para La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. (Mako, 2000)
Fuente 2. (Opticonsultoria, 2020)	En la gestión democrática, los empleados se enfrentan a un determinado problema y en función de la misión, la visión y los valores de la organización, necesitan encontrar una solución creativa. La comunicación y la transparencia son aspectos indispensables en este modelo de gestión, que tiende a motivar más a los empleados y resalta el sentimiento de pertenencia a la organización. (Opticonsultoria, 2020)
Fuente 3. (Opticonsultoria, 2020).	Gestión basada en procesos La gestión de procesos se centra en la mejora constante de los procesos organizacionales. La empresa que adopta este modelo busca monitorear y evaluar el desempeño de los procesos y estandarizarlos, además de identificar e implementar siempre las mejores prácticas. En este tipo de gestión, también se busca mejorar la relación entre los diferentes sectores de la empresa, sistematizar los flujos de trabajo y reducir los costos. Al mapear y proporcionar información relevante sobre los procesos, la intención es hacerlos más fluidos, transparentes, eficientes y alineados adecuadamente con los objetivos de la organización. Con un enfoque en la mejora continua de procesos, la empresa puede ofrecer productos y servicios con un alto nivel de calidad.

Según las definiciones, antes indicadas, sobre Modelos de gestión organizacional, se puede evidenciar que existe una plena coincidencia entre los tres autores en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) Gestión por resultado
- b) Gestión democrática

c) Gestión basada en procesos

Las instituciones educativas han considerado emplear modelos que beneficien a la gestión de calidad de las instituciones con estos modelos se apoyan para mejorar el que hacer educativo y poder tomar acciones de forma estratégica que definan el plan institucional que es elaborado por un tiempo máximo de 5 años. Los modelos están basados en orientar todos aquellos recursos que puedan dar resultados para obtener la mejora de la gestión de calidad en el que se proponen establecer un parámetro en las actividades que se realizan dentro de las instituciones educativas que puedan dar buenos beneficios. Existe una gestión democrática que da lugar a que todos los miembros de una institución que puedan participar en los procesos de acuerdos o tomas de decisiones que son establecidos junto con el director y poder asegurar la participación de los sectores que forman la comunidad educativa. Con el empleo de estos modelos se busca la manera de encontrar mejoras de calidad en sectores más vulnerables de las instituciones y lograr obtener información relevante sobre todo acciones que se realicen.

4.2.2 Análisis de resultado de Contenidos de enseñanza

Categoría	Contenido de enseñanza
Fuente 1. (Zapata 2003)	Definición: Los contenidos serían el resultado del aprendizaje, es decir el cambio que se produce en el material cognitivo del alumno entre el antes y el después de la actividad de aprendizaje (cambio entendido como incorporación de nuevo material, desecho del antiguo, o cambio en el tipo de relaciones entre elementos de conocimiento y/o la forma de procesarlo). Utilizaremos el término contenido, modificado por las expresiones de enseñanza o de aprendizaje, con el sentido de material cognitivo que se ve aumentado o modificado en el aprendiz como resultado del proceso de aprendizaje
Fuente 2. Zabala (2000: 28),	por su parte define: los contenidos son todo cuanto hay que aprender para alcanzar unos objetivos que no sólo abarcan las capacidades cognitivas, sino que también incluyen las demás capacidades. De este modo, los contenidos de aprendizaje no

	se reducen a los aportados únicamente por las asignaturas o materias tradicionales también serán contenidos de aprendizaje todos aquellos que posibiliten el desarrollo de las capacidades motrices, afectivas, de relación interpersonal y de inserción social.
Fuente 3. (Mercado, 2017)	Según (Mercado, 2017) Los contenidos son las actividades, las experiencias y los saberes disciplinares. Son todos los eventos con los cuales se aspira a lograr los propósitos de la enseñanza... pueden ser propósito y medio. Propósito cuando se forma para una disciplina o profesión, y medio cuando los contenidos buscan desarrollar las funciones superiores del hombre: el pensamiento, el raciocinio, el juicio, etc.

Según las definiciones, antes indicadas, sobre contenidos de enseñanza puede evidenciar que existe una plena coincidencia entre los tres autores en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) cambio material cognitivo
- b) cambio de actividad de aprendizaje
- c) actividades de experiencias
- d) saberes disciplinares

Los contenidos de enseñanza se toman como términos de aprendizaje que son establecidos para alcanzar los objetivos que se han propuesto. Los contenidos no solamente están dirigidos a lo cognitivo si no que vas allá de lo acordado, ya que estos permiten que el estudiante tenga mayor desarrollo en todas sus capacidades motrices, afectivas y de relación interpersonal que ayudan a crecer en diferentes áreas. Por tal motivo los contenidos se dividen en tres aspectos que son los contenidos conceptuales, contenidos procedimentales y contenidos actitudinales estos tres contenidos se definen por estar relacionados entre sí debido que cada uno tiene su función de en cuanto al orden o decisiones e implementación de valores.

4.2.3 Análisis de resultado de desempeño del estudiante

Categoría	Desempeño del estudiante
Fuente 1 (Morales 2006),	Definición: El desempeño escolar es la resultante del complejo mundo que envuelve al estudiante: capacidades individuales, su medio socio-familiar, su realidad escolar y por lo tanto su análisis resulta complejo y con múltiples interacciones.
Fuente 2. (Tonconi 2010)	Define el rendimiento o desempeño académico como el nivel demostrado de conocimientos en un área o materia, evidenciado a través de indicadores cuantitativos, usualmente expresados mediante calificación ponderada en el sistema vigesimal y, bajo el supuesto que es un "grupo social calificado" el que fija los rangos de aprobación, para áreas de conocimiento determinadas, para contenidos específicos o para asignaturas. Según esta definición del autor, se infiere que el rendimiento académico, entendido sólo como resultado no siempre da cuenta de los logros de aprendizaje y comprensión alcanzados en el proceso, por un estudiante. El esfuerzo no es directamente proporcional con el resultado de este, así como la calidad del proceso llevado por él no puede verse reflejada en las notas obtenidas.
Fuente 3. (Cajiao, 2018)	El desempeño de un estudiante en el colegio depende, en gran medida, de lo que podría llamarse "una cultura institucional", que establece reglas del juego para toda la comunidad educativa.

Según las definiciones, antes indicadas, sobre el desempeño del estudiante se puede evidenciar que existe una plena coincidencia entre los tres autores en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) cultura institucional

La educación se ve en la tarea de formar seres humanos que sean capaces de desarrollar sus habilidades, destrezas, hábitos, ideales, aspiraciones, intereses y capacidades para poder desenvolverse en la vida según el nivel de aprendizaje alcanzado.

El rendimiento académico de los estudiantes se basa a través de la aprobación de calificaciones que están sujetas un rango que debe de ser aprobado por los docentes y en distintas áreas donde se han adquirido sus conocimientos en cuanto a alguna asignatura determinada, ya que son el resultado de todos los logros de aprendizaje que se han obtenido durante un período de tiempo con la dedicación y desempeño que él estudiante se ha propuesto.

Para que todo desempeño sea eficaz debe de existir una cultura institucional en la que se debe de tomar en cuenta a la comunidad educativa para lograr mayor éxito en el rendimiento académico de los estudiantes, por lo que es necesario que en el rendimiento académico exista también las competencias donde los estudiantes sean capaces de llevar un proceso competitivo y estos puedan demostrar sus conocimientos durante el proceso de aprendizaje.

El rendimiento académico también se enfrenta a otros factores que puedan interferir en el estudiante como lo son: los aspectos intelectuales, que tienen que ver con sus actitudes el cual puede ayudar al estudiante a desempeñarse a obtener un excelente rendimiento o puede tener una actitud negativa que lo puede desmotivar, llevándolos a obtener dificultades emocionales donde están carentes de afecto por lo que es necesario que mantengan una posición positiva.

Otro aspecto que está muy relacionado con el desempeño y rendimiento del estudiante es el pedagógico, ya que esta gira sus funciones de una organización de procesos de enseñanza y el desarrollo curricular.

4.2.4 Análisis de Modelos de calidad

El área de educación cuenta con modelos de calidad que son de gran ayuda para las instituciones educativas de El Salvador. El modelo EFQM es uno de los modelos de calidad de gran importancia para las organizaciones institucionales y es muy usado en Europa este modelo es tomado como el que da la salida a las empresas para poder obtener buenos resultados.

Este modelo busca orientar a la organización de gestión con el propósito de dar un buen servicio al cliente y permitirle que este se sienta satisfecho. En cuanto al

personal de una administración da su aporte para vallan obteniendo grandes ventajas en las que pueden dar marcas a las pautas de todos aquellos propósitos y metas que se han establecido y que deben de seguir teniendo en cuenta la visión que deben cumplir de igual manera los objetivos que se plantean en todos los niveles educativos logrando dar un excelente servicio de calidad, ya que este es el objetivo que se le da mayor importancia.

Por lo tanto, es muy importante en cuanto al persona, ya que a estos se les debe de dar prioridad en cuanto a recibir una estimulación para lograr obtener una mejora que sea de forma continua. Todo esto se logra cuando el directivo de una institución posee liderazgo y pueda ser quien de la iniciativa para poder desarrollar cualquier proceso con éxito y centrarse en la calidad.

En cuanto al Modelo Baldrige este contribuye a superar todo nivel en cuanto a calidad se refiere y a tener una forma más competitiva para las empresas y de esta manera lograr todas aquellas expectativas que se proponen siempre y cuando están obtengan una buena planificación y cumpliendo con los criterios establecidos como el liderazgo que es muy importante para lograr una buena planificación estratégica que es implementada por el directivo de la organización y que este sepa llevar acabo todo proceso y lograr una satisfacción en sus clientes.

Por lo que se considera que este modelo vela más por lo que se pueda producir y reproducir en una organización y centra en poder mejorar la gestión de calidad y de esta manera lograr el éxito de toda institución u organización.

Este modelo fue adaptado España en el área educativa especialmente en todos los niveles donde permite elaborar distintos aspectos que contribuyen a la mejor de calidad de la gestión y aportar a obtener un buen desarrollo y rendimiento académico en los estudiantes.

Para finalizar el modelo Iberoamericano fue implementado por la fundación Iberoamericano y da sus aportaciones para las instituciones y mejorar la calidad de igual manera con este modelo se esfuerza para que los miembros mejoren

todas aquellas competencias internacionales y lograr éxito y obtener una mejora continua.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Conclusiones

- Se puede evidenciar que hay avances de estrategias organizacionales implementadas en la gestión de calidad de centros escolares públicos de San Salvador, es claro que existe un proceso para implementar las estrategias organizacionales que en gran medida dan su mayor compromiso para mejorar la gestión de calidad en el sistema educativo nacional. Las estrategias de organización como el diagnóstico, Plan institucional, acuerdos y tomas de decisiones son implementadas para alcanzar los objetivos planteados a largo o corto plazo unificando decisiones para determinar planes estratégicos según la misión y visión de cada institución educativa.
- La investigación documental bibliográfica realizada evidencia que si hay estrategias de desarrollo organizacional empleadas en la elaboración del diagnóstico institucional que influyen en el desempeño del estudiante en el aprendizaje por parte de los directores de los centros escolares públicos de San Salvador. Existen estrategias que se emplean con el propósito de mejorar el desempeño del estudiante en el aprendizaje estas estrategias de desarrollo sirven para lograr las metas y objetivos que se han establecido dentro de un plan de trabajo con la que los conduzca a mejorar la calidad educativa en el aprendizaje de los estudiantes y estas son dirigidas por el director educativo.
- Tras el análisis de la información documental obtenida sobre las estrategias de desarrollo organizacional empleadas de acuerdo y toma de decisiones en la entrega de los contenidos de la enseñanza por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021. Se puede concluir que es muy importante que en los centros educativos los miembros de la organización mantengan acuerdos y tomas de decisiones para llevar al desarrollo estrategias que

cumplan los fines educativos y que las organizaciones institucionales tomen decisiones según acuerdos para lograr el desarrollo de contenidos de enseñanza adecuada con el fin que lleven al éxito a la institución, así como también pueden ocasionar el fracaso dependiendo de las decisiones que tomen por ende el directivo debe de estar preparado para llevar acabo las decisiones y demostrar el liderazgo que mantiene en cuanto a su rol educativo.

- Se puede afirmar que sí existen las estrategias de desarrollo organizacional para la puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador. Se afirma que en las instituciones educativas de San Salvador implementan el desarrollo del Plan Estratégico Institucional el cual es elaborado por el director, personal docente, padres de familia que pertenecen a un consejo y de igual manera participan los estudiantes del gobierno estudiantil. Este plan es elaborado con el objetivo de conocer todas aquellas dificultades que se puedan solucionar en un corto o largo plazo considerando implementarlo y llevarlo a su ejecución para obtener mejoras de calidad que se desea obtener. En conclusión, se puede afirmar que la participación de la comunidad educativa en el que hacer del centro educativo depende del buen liderazgo que obtenga el director por ser el agente principal y el responsable de poner en marcha el plan estratégico institucional y otros proyectos que se puedan realizar con el propósito de favorecer a la mejora educativa.
- La implementación de estrategias organizacionales en todos los centros educativos ayuda para obtener éxito en la mejora de la gestión de calidad, puesto que si se implementan estrategias organizacionales estas ayudan a que se mejoren los resultados académicos y esto lleva a brindar una educación de calidad.

5.2 PROPUESTA DE MEJORA

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE CENTROS EDUCATIVOS

VIRGINIA AMELIA CUBIAS DE CONTRERAS

ASESOR

MÁSTER. MARIO ERNESTO NÓCHEZ MONTES

**PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

AGOSTO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

5.2.1 Descripción de la propuesta

El diseño y presentación de la propuesta estrategias organizacionales para la mejora de gestión de calidad en centros educativos de San Salvador, se ha elaborado analizando la debida importancia que existe de implementar estrategias organizacionales.

La propuesta busca contribuir a la mejora de gestión de calidad en los centros escolares de San Salvador. La implementación de estrategias organizacionales permitirá desarrollar capacidades constructivistas del director quien es el agente responsable del funcionamiento de la institución con el fin de dar aporte al aprendizaje de los estudiantes. Por ende, se espera que esta propuesta sea un medio eficaz para los centros educativos y para su organización de manera que se reflexione sobre la importancia de la implementación de estrategias de organización.

El punto de partida de este estudio está estrechamente vinculado a la necesidad de orientar a los directores y miembros de la organización administrativa de los centros escolares, para lograr obtener una buena organización que aporte a la mejora de la gestión de calidad.

Por lo anterior es muy necesario destacar como la propuesta contribuirá a aquellos directores que puedan ser líderes, que se encarguen de llegar a un acuerdo y tomar decisiones para implementar estrategias organizacionales junto con su personal educativo y de esta manera demostrar el interés por realizar cambios en cuanto a la gestión de calidad.

La propuesta contiene objetivos estratégicos y dos ejes de plan de mejora en los cuales se fundamentan primero las estrategias organizacionales que se implementan en las instituciones educativas y la segunda la mejora de gestión de calidad en los centros educativo.

5.2.2 Justificación de la propuesta

La investigación realizada ha permitido la obtención de información relevante para poder llevar a cabo la propuesta de mejora que permitirá garantizar el aprovechamiento de todos aquellos recursos necesarios para implementar estrategias organizacionales.

En los resultados se encontró que es muy importante que en los centros educativos deben de implementar estrategias organizacionales que contribuyan al mejoramiento de la gestión de calidad, las cuales deben de ser organizadas por el director el cual debe de poseer liderazgo, y ser muy eficiente y eficaz con rol y delegar a su equipo de trabajo responsabilidades para lograr una mejora de calidad.

De igual manera el director debe de saber que es necesaria una capacitación para los docentes la cual permitirá mejorar sus conocimientos y habilidades para implementar las estrategias de organización que podrán llevarlas a la práctica.

Las razones por las que se deben planificar estrategias organizacionales es porque forman parte en la vida cotidiana de los directores, maestros y estudiantes, permitirán compartir ideas, metas y objetivos es por ello la importancia de implementar las estrategias organizacionales las cuales beneficiaran a la comunidad educativa.

Generalidades

Instituciones: Centros Escolares Públicos de San Salvador

Nombre de la propuesta: Estrategias organizacionales para la mejora de gestión de calidad en los centros educativos públicos de San Salvador.

5.2.3 Objetivos estratégicos

Objetivo general

- Proporcionar una propuesta que ayude a capacitar a directores, personal docente y administrativo sobre implementación de estrategias organizacionales, como mejora en el desempeño administrativo, docente y organizacional para la gestión de calidad.

Objetivos específicos

- Diseñar actividades para incentivar a los directores a implementar estrategias de organización, que permitan que los centros escolares posean organizaciones capaces de solucionar problemas y al logro de mejoras educativas.
- Implementar estrategias organizacionales para la mejora de la gestión de calidad en los centros educativos de San Salvador.
- Comprender la función de los directores educativos en la institución mediante la implementación de estrategias organizacionales de integración de los diferentes autores que conforman las organizaciones educativas

5.2.4 Ejes del plan de mejora

- Estrategias organizacionales
- Gestión de calidad

5.2.5 Estrategias organizacionales

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización. (centro escolar) Con base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos (centro escolar).



5.2.5. 1 Tipos de estrategias organizacionales

Ilustración 1. Tipos de estrategias organizacionales



5.2.5.2 Matriz de estrategias organizacionales a utilizar

FUNDAMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES		
Nº	ESTRATEGIA	
1	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Foros, mesa redonda, debates.
2	FODA	<ul style="list-style-type: none">• Debates, foros, mesa redonda
3	ACUERDOS Y TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none">• Foros, debates, sociodrama.
4	PLAN INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Foros, debates, mesa redonda

5.2.5.3 Matriz de propuesta para el desarrollo de implementación de estrategias organizacionales en Centros Escolares de San Salvador

El propósito de la siguiente matriz es brindar una propuesta al director y docentes en cuanto a las estrategias organizacionales que se acoplan a los objetivos establecidos, de igual manera los directores y docentes pueden auxiliarse de otras estrategias que aporten a la implementación de estas.

Se sugiere a los directores y docentes hacer uso de cada una de las estrategias, que faciliten el seguimiento de la mejora de la gestión de calidad.

5.2.5.4 Fundamentación de los componentes de estrategias organizacionales

FUNDAMENTACIÓN DE LOS COMPONENTES DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES		
Nº	ENFOQUE O ASPECTO	ESTRATEGIAS
1	Constructivismo	<ul style="list-style-type: none"> Todas las estrategias organizacionales fundamentadas en el marco teórico.
2	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Todas las estrategias organizacionales fundamentadas en el marco teórico.
3.	Mediación	<ul style="list-style-type: none"> Todas las estrategias organizacionales fundamentadas en el marco teórico.

Nº	ESTRATEGIA	OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA	ESTRATEGIA PROPUESTA
1	Estrategias organizacionales	Conocer las diferentes estrategias organizacionales y su implementación en centros escolares.	<ul style="list-style-type: none"> -Integrar metas de la Institución -Proyección en formulación de visión y misión -Enfoque de organización -Guía de actividades a desarrollar
2	Diagnóstico Institucional	Identificar las ventajas y desventajas del diagnóstico Institucional y su aplicación	<ul style="list-style-type: none"> -Selección de grupo de trabajo. -Clasificación de problemas. -Planteamiento de soluciones -Generación de plan de acción. -Análisis del FODA. -Análisis institucional

			<ul style="list-style-type: none"> -Selección de criterios -plan para recuperación de datos-
3	ACUERDOS Y TOMA DE DECISIONES	Contar con habilidades y destrezas para la planificación y toma de decisiones acerca de resultados futuros de cómo alcanzarlos y evaluar sus logros.	<ul style="list-style-type: none"> -Detectar problemas -Mejoras de solución de problemas -Experiencia laboral -Lograr mejoramiento -capacidad de liderazgo -Detectar alternativas
4	PLAN INSTITUCIONAL	Adquirir conocimientos y habilidades necesarias para la elaboración del plan institucional y el proceso de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> -Cobertura y calidad de servicio -Contar con un anteproyecto . Mejoramiento de servicio -Implementación de plan -Trabajo cooperativo -Planes de acción
5	FODA	Desarrollar habilidades y destrezas para la elaboración y utilización del FODA.	<ul style="list-style-type: none"> -Organización de planes -Cambio culturales -Análisis -Apoyo de toma de decisiones -Optimizar fortalezas para maximizar oportunidades -Análisis interno

Nº	ESTRATEGIA	OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA	ESTRATEGIA PROPUESTA
6	GESTIÓN DE CALIDAD	Adquirir conocimientos y habilidades necesarias para el proceso de gestión de calidad	-Cumplimiento de visión y misión -Mejora continua -Gestionar la calidad -Evaluación institucional _Plan de mejora -Actividades para el logro de objetivos
7	MODELOS DE GESTIÓN	Conocer los diferentes modelos de calidad que aportan a la mejora continua de la gestión educativa.	-Cumplimiento de funciones -Coordinación de actividades -Establecer objetivos -Planificación -control de actividades -Procesos de participación -Responsabilidad a equipo de trabajo
8	CONTENIDOS DE ENSEÑANZA	Conocer la importancia del desarrollo de contenidos de enseñanza y sus respectivos resultados de aprendizaje.	-Actividades de aprendizaje -Desarrollo de capacidades cognitivas -Organización de actividades de enseñanza -Retroalimentación
9	MODELOS DE CALIDAD	Conocer la importancia de los modelos de calidad y su aplicación para la mejora de la gestión educativa	-Implementación de modelos -Criterios y objetivos de evaluación -Valoración de sistema de calidad -Metodologías de autoevaluación
10	LIDERAZGO DIRECTIVO	Conocer las diferentes habilidades y destrezas para	-Gestión de procesos -

Bibliografía

- Ahlstrand, & Lampell. (2008). Proceso de planificación estratégica: *Espacios*.
- Alarcon. (2013). Teisi. (Tesis). Univeresidad de San Pedro Gestión de calidad y gestión pedagógica en docentes de Institución Educativa, Chimbote.
- Allen, L. (23 de marzo de 2010). *Buenas Tareas*. Obtenido de Buenas Tareas: <https://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Organizacion/184202.html>
- Alvarado, S. J., & Morales, Vásquez William Nicolás. (2017). Historia de la calidad. *Modelo de gestión de calidad educativa de los centros escolares públicos de El Salvador*. Universidad de El Salvador, San Salvador.
- Andrade, Casilda, Labarca,, & Nelson. (2011). (Tesis). *fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias*. Universidad de Zuila, Maracaibo, Venezuela.
- Angrisani, r. (2011). Marco normativo para acuerdos institucionales de convivencia en el nivel. *dgege*.
- Anmaric. (2009). El proyecto educativo institucional. *Slieshare*.
- Articulo. (2021). *Questiòn Pro*.
- Avila, M. A., & Rodríguez Zamorano, Y. A. (13 de febrero de 2017). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/nqseg0yn9qej/fases-del-diagnostico/?frame=117b8fd12ab6820b16791cc69c6d64e3a56191ed>
- Bembibre, C. (2010). Artículo. *Definición ABC*.
- Benavides Gaibor, L. H. (2011). (Tesis). *Gestión de liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa "San Juan de Bucay del cantón General Antonio Elizalde durante el periodo 2010-2011*. Universidad Técnica Particular de Loja, Guayaquil.
- Bernal, G. C. (5 de febrero de 2014). *wiki esudiantes* . Obtenido de wiki estudiantes : <https://www.wikiestudiantes.org/estrategia-organizacional-concepto-y-tipologias/>
- Betancourt, D. (2021). Artículo. *Ingenio Empresa.com*.
- Blanco. (2015). (Tesis). *Investigación documental sobre calidad de la educación en Instituciones educativas*. Universidad Santo Tomás Vicerrectoria General de Universidad Abierta y Distancia, Bogotá.
- Bordignon, & Gracindo. (2000). Gestión democrática de la educación. *Retratos de la escuela Brasilia.v& n*, 464.
- Cach, Y. M. (2016). Revista. *Diagnóstico institucional*.

- Cajiao, F. (2018). Artículo. *MAGISTERIO.COM.CO*.
- Càrdenas, Y. (2021). *Monografias.Com*. Obtenido de Monografias.Com:
<https://www.monografias.com/trabajos75/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion2.shtml>
- Clayton, J. (2021). *Las cinco etapas del proceso de administración*. Obtenido de Las cinco etapas del proceso de administración:
<https://pyme.lavoztx.com/las-cinco-etapas-del-proceso-estrategico-de-administracin-5576.html>
- Colugna.Davila. (2013). Calidad Educativa. *Revista omnia*, 115.
- Darroman, & Velázquez. (2014). (Tesis). *Gestión escolar con la calidad de la enseñanza en la institución educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho 2013*. Universidad César Vallejos, Perú.
- David. (2013). *Espacios*.
- David. (2013). Proceso de planificación estratégica:. *Espacios*.
- Díaz. (2016). Tesis. Universidad de San Pedro, Chimbote, Perú.
- Empresa, A. (2021). Artículo. *Intituto de Aragoes de fomento*.
- Escobar, I. G. (2004). Artículo. *CONAMYPE*.
- Ewduar. (2016). Artículo. *Scribd*.
- Flores. (2016). Estrategias dde enseñanza del docente para niños con discapacidades.
- Flores, L. v. (4 de MARZO de 2015). *INFOTECARIOS*. Obtenido de INFOTECARIOS:
<https://www.infotecarios.com/author/leslievillanueva/#.YIXuUIVKiM8>
- Fragoso, I. (2018). El diagnóstico educativo como instrumento para la mejroa en la práctica educativa. *club de escrituras.com*.
- FUNDIBEQ. (2019). Revista. *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V.2019*, 8.
- Fxrader. (21 de agosto de 2010). Artículo. *Emprendices*.
- Gestion.Org. (2020). *Gestion.Org*. Obtenido de Gestion.Org.
- Gòmez. (2011). Revista. *Vanguardia psicologica*.
- Hall, r. (26 de noviembre de 2013). *Buenas Tareas*. Obtenido de Buenas Tareas:
<https://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Organizacion/44863192.html>

- Hancock. (2007). La evaluación del desempeño. *Eduteca*.
- Hellriegel, Slocum, & woodman. (2011). Procesos de toma de decisión. *bustos e Vicuña*, 176.
- Hernández, M. (26 de Junio de 2018). *Club de escritura*. Obtenido de Club de escritura: <https://clubdeescritura.com/obra/1600100/la-importancia-del-diagnostico-educativo-y-su-aplicacion-dentro-de-las-aulas-educativas/>
- Hernández, Y., Briceño, virginia, Barrios, E., & Meneses, E. (7 de Diciembre de 2011). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: La toma de decisiones.
- Imaginario, A. (8 de agosto de 2019). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/foda/>
- Ipinzad'Alessio. (2013). (Tesis). *Una mirada al concepto del Proceso Estratégico*. Universidad de Lima, Perú.
- Isabel, G., Hernández, Y., Briceño, V., Barrios, L., & Meneses, E. (2011). *toma de decisiones*. Puerto La Cruz: Slideshare.
- ISO, O. I. (2015). (Tesis). *Una mirada al concepto del proceso estrategico*. Universidad de Lima, Perú.
- Koontz, Weihrich, & Cannice. (2017). Procesos de planificación estratégica, etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas. *Espacios*.
- Laies. (2011). (Tesis). *Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas*. Universidad Santo Tomás de Universidad Abierta y a Distancia, Bogotá.
- Lista, E. (2015). *directores que hacen escuela*. Obtenido de directores que hacen escuela: Aires <https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-El-diagnostico-institucional.pdf>
- Lista, e. (2015). Revista. *Directores que hacen escuela*.
- López. (2009). (Artículo). *El desempeño académico: una visión desde los autores*, 11.
- López, C. D. (2020). Artículo. *Economipedia*.
- Lopez, G. I. (2004). Revista. *Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejor de las instituciones*, 164.
- López, H. M. (2014). La importancia del estudio del foda para las organizaciones. *Gestiopolis*.
- Luis, G. (2011). Revista. *Vanguardia Psicológica*.
- Mako, M. P. (2000). *Libro*. República Dominicana: SIDEPRO S.A .

- Manzanero, I. (2019). *Praxis*. Obtenido de Praxis:
<https://www.praxisframework.org/es/knowledge/organisation-management>
- Marques, r. L. (2000). Gestión Democrática de la educación . *Revista Retratos de la escuela Brasileña*, 463.
- MatíasRiquelme. (2020). Estrategia organizacional. *Wed y Empresas*.
- Mercado, S. G. (2017). *Los contenidos de aprendizaje*. UAEMEX.
- México, L. s. (2014). (Tesis). *La gestión escolar y la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos*. Universidad Pedagógica Nacional Francisco morazán, Republica de Argentina.
- MINED. (2008). *Revista*. San Salvador: Gestion Escolar Efectiva.
- MINED. (2020). *Metodología para la construcción del PEI*. Ecuador : Educación.
- Mintzberg, Ahlstrand, & Lampell . (2008). *Revista. Espacio*.
- Mujica, R. (13 de septiembre de 2019). *Revista . Revista Tecnológica Educativa Docentes 2.0*. Obtenido de Revista Tecnológica Educativa Docentes 2.0:
<https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/54>
- Muñoz. (2013). Analisis Dimencional de Concepto de Estrategia. *Revista Ciencia Unami*.
- Murillo, D. J. (28 de Abril de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare:
<https://es.slideshare.net/JohanaAcosta1/diagnóstico-aplicado-a-instituciones-educativas>
- Oña Adriana, V. R. (2011). Artículo. *Tambana*.
- Opticonsultoria, P. (2020). *Modelos de gestion Organizacional*. Barcelona: Pro.optim.
- Organizacional, C. (7 de abril de 2020). *Pro Optim*. Obtenido de Pro Optim:
<https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/>
- Owens. (2014). La toma de decisiones en una instiucion educativa. *Revista Educativa Moroveña*, 1.
- Páez, C. I. (2017). Tesis. *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas auditores contables del Municipio Valencia en el estado Carabobo*. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Páez, c. K. (2017). Tesis. *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firma de auditores*

contables del Municipio Valencia en el estado de Carabobo. Universidad de Carabobo, Bárbula.

- Palafox. (2017). (Tesis). *Modelo de gestión de la calidad educativa de los centros escolares públicos de El Salvador en el marco de la CICGP.* Universidad Nacional de El Salvador, San Salvador.
- Parra, & Duran. (2017). Revista. *Planificación estartegica:Etapas ejecutadas en pequeñas y pequeñas empresas para optimizar competitividad.*
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2011). Definicion de acuerdo. *Definición.De.*
- Pérez Porto, J., & Merino,María. (2019). dEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO EDUCATIVO. *DEFINICIÓN:DE.* Obtenido de EFICION.DE.
- Piñeyro, M. L. (2021). Planeamiento institucional: contrucción del proyecto educativo institucional. *Revista Iberoamericana de Educación (ISSN.*
- Porto, J. P., & María Merino. (2008). Definicion de estrategia. *Definición.De.*
- POrto, P. J., & Merino , M. (2019). *EFICION :DE .* Obtenido de EFICION :DE : (<https://definicion.de/diagnóstico-educativo/>)<https://definicion.de/diagnóstico-educativo>
- Prieto. (2017). (Tesis). *Gestión organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la oficina de control de Huaraz 2017.* Escuela de Postgrado Universidad César Vallejo.
- Provinciales, c. d. (2017). Revista. *CONGOPE.*
- Psicopedagogico a 300.* (6 de noviembre de 2007). Obtenido de *Psicopedagogico a 300:* <http://psicoaprendizaje.blogspot.com/2007/11/foda-en-el-ambito-de-la-educacin.html>
- Públicas, D. T. (2013). Revista. *ABC de Gestión por Resultados, 5.*
- Quintana, C. (8 de Agosto de 2020). Revista. *Oberlo.*
- Quiroa, M. (5 de octubre de 2020). *Conomipedia.* Obtenido de conomipedia: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-estrategico.html>
- Quiroa, M. (7 de Agosto de 2020). *Economipedia.* Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-funcional.html#:~:text=La%20estrategia%20funcional%20es%20la,poder%20alcanzar%20las%20metas%20establecidas.>
- Raffino, M. E. (26 de mayo de 2020). *Concepto.de.* Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/gestion/>
- Raffino, M. E. (23 de julio de 2020). *Concepto.de.* Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/gestion-de-calidad/>

- Rating, M. (2020). *MFR Make the difference We Prove It*. Obtenido de MFR Make the difference We Prove It: <https://www.mf-rating.com/es/products/diagnóstico-institucional/>
- Rebsamen, e. (2021). Artículo. *Alu Consultores*.
- Rentería. (2009). Calidad y gestión pedagógica en docentes de Institución educativa N° 88228. (Tesis). Universidad de San Pedro, Chimbote, Perú.
- Ricardo, R. (2020). *Estrategia funcional: definición*. Obtenido de Estudiando: <https://estudiando.com/estrategia-funcional-definicion-y-ejemplos/>
- Rios, K. D. (6 de febrero de 2015). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/kattydelgadorios/plan-estrategico-institucional>
- Robbins. (2014). *Revista educativa moroveña*.
- Robbins, & censo, D. (2014). Proceso de planificación estratégica: *Espacios*.
- Robbins, & Coulter. (2005). Revista. *Revista Omnia*, 115.
- Robbins, & Coulter. (11 de noviembre de 2016). *Contabilidad 360°*. Obtenido de Contabilidad 360°: [https://contabilidad360.wordpress.com/tag/estrategia-corporativa/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Robbins%20y%20Coulter%20\(2016,quiere%20hacer%20con%20esos%20negocios.](https://contabilidad360.wordpress.com/tag/estrategia-corporativa/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Robbins%20y%20Coulter%20(2016,quiere%20hacer%20con%20esos%20negocios.)
- Rodriguez, A. (13 de febrero de 2017). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/nqseg0yn9qej/fases-del-diagnóstico/>
- Rodríguez, A. (13 de febrero de 2017). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/nqseg0yn9qej/fases-del-diagnóstico/>
- Roncancio, G. (marzo de 18 de 2017). *Pensemos*. Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/historia-de-la-estrategia-cual-es-su-origen>
- Roncancio, G. (5 de mayo de 2018). *PENSEMOS*. Obtenido de PENSEMOS: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-plan-estrategico-institucional-su-uso-en-la-administracion-publica>
- Rubio, N. M. (2021). Artículo. *Psicología y Mente*.
- Sáenz, R. L. (2017). Liderazgo pedagógico directivo y localización de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 89008, Chimbote. Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión. Universidad San Pedro, Perú.
- Sánchez, G. J. (30 de junio de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Santo, F. E. (2015). Libro. En F. E. Santo, *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V.2015* (pág. 7). España: Iber Qualitas.

- SEP, D. G. (agosto de 2018). *SEP Secretaria de Educación Pública*. Obtenido de SEP Secretaria de Educación Pública: <https://www.tamaulipas.gob.mx/educacion/wp-content/uploads/sites/3/2018/02/presentacion-analisis-foda-secundaria.pdf>
- Share, S. (2014). Estrategia Organizacional. *slide Share*.
- Sosa, G. (2017). (Tesis). *Gestión educativa y calidad educativa en la institución educativa inicial N° 523 COPA-Cajatambo 2016*. Universidad Nacional José Fautino Sánchez Carrión, Huacho.
- Sucre, U. d. (2020). Importancia del plan estrategico institucionla. *Universidad del Sucre*.
- Trends, E. (27 de octubre de 2016). Evaluación del desempeño. *Eduteka*. Obtenido de eduteka: <http://eduteka.icesi.edu.co/articulos/edutrends-evaluacion-desempeno#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20es,el%20desarrollo%20de%20sus%20competencias>.
- Unknown. (4 de mayo de 2017). *Administración estrategica*. Obtenido de Administración estrategica: Administración estrategica
- Uriate, J. M. (2021). Artículo. *Características. Analisis FODA*.
- Valles de Rojas, & Rodriguez, M. (2017). Gestion del director. En V. d. Rojas, & M. Rodriguez, *Gestion del Director para fortalecimiento del proceso educativo* (pág. 5). Bogota: Editorial politecnico.
- Vaquero, M. (2019). Contenido de esnseñanza. *Docencia.net*.
- Velázquez. (2014). La toma de decisiones en una institución educativa. *Revista Educativa Moroveña*, 1.
- Venegas, V. M. (26 de abril de 2015). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/mizmnrqgygu/tipos-de-estrategias-organizacionales/>
- Vilcarromero. (2016). *g*. Obtenido de [https://www.gestiopolis.com/aplicacion-la-gestion-del-conocimiento-las-organizaciones/#:~:text=Acci%C3%B3n%20y%20efecto%20de%20administrar%20\(RAE%2C%202016\).&text=Es%20la%20acci%C3%B3n%20de%20gestionar,ejecutar%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20personal](https://www.gestiopolis.com/aplicacion-la-gestion-del-conocimiento-las-organizaciones/#:~:text=Acci%C3%B3n%20y%20efecto%20de%20administrar%20(RAE%2C%202016).&text=Es%20la%20acci%C3%B3n%20de%20gestionar,ejecutar%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20personal).
- Wikipedia. (29 de marzo de 2021). *wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA
- Yague, A. S. (1 de Febrero de 2021). *DEUSTO FORMACION*. Obtenido de DEUSTO FORMACION: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo->

ANEXO

Anexo 1. Matriz correspondiente a la investigación

TEMA	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS
ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES IMPLEMENTADAS PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS	Determinar las estrategias organizacionales implementadas en la gestión de la calidad educativa por los directores de los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.	¿Cómo implementan las estrategias organizacionales en la gestión de la calidad educativa los directores de los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021?	Identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas en la elaboración del diagnóstico institucional y su influencia en el desempeño de los estudiantes en el aprendizaje por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias organizacionales Tipos de estrategias organizacionales Estrategias corporativas Estrategias competitivas Estrategias funcionales Etapas del proceso estratégico
				<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico institucional Esquema del diagnóstico institucional Fases para la construcción del diagnóstico institucional La importancia del diagnóstico institucional
				<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo y toma de decisiones Acuerdos institucionales Toma de decisiones El proceso de toma de decisiones Importancia de toma de decisiones FODA en el ámbito educativo Importancia del FODA

				<ul style="list-style-type: none"> • Plan puesto en marcha • Plan Estratégico Institucional • Importancia del Plan Estratégico Institucional • Construcción del PEI
				<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de gestión • Gestión de calidad • Gestión organizacional • Modelos de gestión organizacional • Gestión por resultado • Gestión democrática • Gestión basada en proceso • Gestión centralizada
			<p>Identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas de acuerdo y toma de decisiones en la entrega de los contenidos de la enseñanza por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos de enseñanza • Desempeño del estudiante • Modelos de calidad • El Modelo EFQM de excelencia

			Determinar las estrategias de desarrollo organizacional para la puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021	<ul style="list-style-type: none">• El modelo premio Baldrige• Modelo Iberoamericano
--	--	--	--	---

ANEXO 2. Matriz de objetivos y fuentes bibliográficas

OBJETIVOS	REFERENCIA
OBJETIVO GENERAL	
Determinar las estrategias organizacionales implementadas en la gestión de la calidad educativa por los directores de los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.	Ahlstrand, & Lampell. (2008). Proceso de planificación estratégica: Espacios.
	Share, S. (2014). Estrategia Organizacional. slide Share.
	Bernal, G. C. (5 de febrero de 2014). wiki esudiantes . Obtenido de wiki estudiantes : https://www.wikiestudiantes.org/estrategia-organizacional-concepto-y-tipologias/
	Flores. (2016). Estrategias de enseñanza del docente para niños con discapacidades. 10.
	FORMACION: https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-iderazgocostes#:~:text=La%20estrategia%20competitiva%20se%20define,tiempo%20y%20una%20mayor%20rentabilidad
OBJETIVOS ESPECIFICOS	
Identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas en la elaboración del diagnóstico institucional y su influencia en el desempeño de los estudiantes en el aprendizaje por parte de los directores en los	Rodríguez, A. (13 de febrero de 2017). <i>Prezi</i> . Obtenido de Prezi: https://prezi.com/nqseg0yn9qej/fases-del-diagnóstico/
	Anmaric. (2009). El proyecto educativo institucional. <i>Slieshare</i> . Cach, Y. M. (2016). Revista. <i>Diagnóstico institucional</i> .
	Fragoso, I. (2018). El diagnóstico educativo como instrumento para la mejroa en la práctica educativa. <i>club de escrituras.com</i> .

<p>centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.</p>	<p>Lista, E. (2015). <i>directores que hacen escuela</i>. Obtenido de directores que hacen escuela: Aires https://portaldelas escuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-El-diagnóstico-institucional.pdf</p> <p>POrto, P. J., & Merino , M. (2019). <i>EFICION :DE</i> . Obtenido de EFICION :DE : (https://definicion.de/diagnóstico-educativo/)https://definicion.de/diagnóstico-educativo</p>
<p>Identificar las estrategias de desarrollo organizacional empleadas de acuerdo y toma de decisiones en la entrega de los contenidos de la enseñanza por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.</p>	<p>Hernández, Y., Briceño, virginia, Barrios, E., & Meneses, E. (7 de Diciembre de 2011). <i>Slideshare</i>. Obtenido de Slideshare:La toma de decisiones.</p> <p>Velázquez. (2014). La toma de decisiones en una institución educativa. <i>Revista Educativa Moroveña</i>, 1.</p> <p>Vaquero, M. (2019). Contenido de esñeñanza. <i>Docencia.net</i>.</p>
<p>Determinar las estrategias de desarrollo organizacional para la puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional por parte de los directores en los centros escolares públicos en San Salvador durante el primer trimestre del año 2021.</p>	<p>Anmaric. (2009). El proyecto educativo institucional. <i>Slieshare</i>.</p> <p>Sucre, U. d. (2020). Importancia del plan estrategico institucionla. <i>Universidad del Sucre</i>.</p> <p>Roncancio, G. (5 de mayo de 2018). <i>PENSEMOS</i>. Obtenido de PENSEMOS: https://gestion.pensempos.com/que-es-un-plan-estrategico-institucional-su-uso-en-la-administracion-publica</p> <p>Rios, K. D. (6 de febrero de 2015). <i>Slideshare</i>. Obtenido de Slideshare: https://es.slideshare.net/kattydelgadorios/plan-estrategico-institucional</p>

ANEXO3. Cronograma

ACTIVIDADES	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021	ABRIL 2021	MAYO 2021	JUNIO 2021	JULIO 2021	AGOSTO 2021
(CAPITULO I) Elaboración, presentación de anteproyecto	■	■	■								
(CAPITULO II) Diseño del Marco Teórico		■	■	■	■	■	■				
(CAPITULO III) Diseño de la Metodología				■	■	■	■				
ENTREGA PRIMER AVANCE Corrección de observaciones primer Avance						■	■	■	■		
(CAPITULO IV) Análisis y discusión de los resultados								■	■	■	
(CAPITULO V) Conclusiones y Propuesta de mejora									■	■	
ENTREGA SEGUNDO AVANCE: Correcciones capítulo 4 y 5										■	
Presentación de la investigación final para revisión.											■
Correcciones Documento final											■
Defensa de tesis											■

