



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMERGENTES EN UNA INSTITUCIÓN DE  
EDUCACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”**

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

**PRESENTADO POR  
LIC. HERBER REMBERTO LÓPEZ CORNEJO**

**ASESOR:  
DR. MARTIN ULISES APARICIO MORATAYA**

**DICIEMBRE 2020**

**CENTRO AMERICA, ELSALVADOR, SAN SALVADOR,**



**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**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE  
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, DICIEMBRE 2020**



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR**

**DR LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR.**

---

**MTRO. LISANDRO ADRIAN ALDANA NAJARRO**

**PRESIDENTE**

---

**MTRO. MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMAN**

**PRIMERA VOCAL**

---

**MTRO. RICARDO ERNESTO PAZ**

**SEGUNDO VOCAL**

---

**DR MARTIN ULISES APARICIO MORATAYA**

**ASESOR.**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR

“Dr. Luis Alonso Aparicio”

Facultad de Educación

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” (Modalidad Virtual), a las nueve horas del día dieciséis de diciembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: “FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS EMERGENTE Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, EN CENTROS EDUCATIVOS. ESTUDIO DE CASOS”, presentado por: LIC. HERBER REMBERTO LÓPEZ CORNEJO para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. LISANDRO ADRIÁN ALDANA NAJARRO

Presidente

MTRO. MANUEL ERNESTO APARCIO GUZMÁN

1er. Vocal

MTRO. RICARDO ERNESTO PAZ

2do. Vocal

LIC. HERBER REMBERTO LÓPEZ CORNEJO

Sustentante

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso, por haber derramado su sabiduría y paciencia en mí, por ser siempre la sombra de mi cuerpo y mi alma, por enjugar siempre mi esfuerzo y convertirlo en metas claras y concretas.

A mi mamá, Reyna Isabel Cornejo, por sus consejos de positivismo, por hacerme ver la vida siempre con optimismo y paciencia, por arrullarme con sus frases de aliento en los momentos de desgano y frustración.

A mi padre José Santos López por darme fortaleza con sus consejos, aunque con palabras duras, siempre fue un maestro ejemplar para mí, por estar siempre conmigo luchando y aconsejándome.

A mi promoción 2020 del Complejo Educativo Escolar Madre María urora un grupo de chicos y chicas excepcionales, los cuales supieron ganarse mi corazón como maestro, gracias chicos por haber sido lo mejor conmigo, por darme las ganas de seguir formándome como profesional.

## **AGRADECIMIENTOS:**

A papá Dios por su amor y su bondad que no tiene fin y cumple sus promesas. Por permitirme concretar mis estudios de Postgrado.

A mi madre, aunque con su lejanía siempre estuvo pendiente de mis triunfos, especialmente por ser el motor principal que me impulsa a alcázar mis metas.

A mi padre por sus consejos, por sus regaños, que son necesarios en los momentos de flaqueza y de debilidad, cuando los días se vuelven oscuros ante la vida.

Gracias a los docentes quien se tomaron el arduo trabajo de transmitir sus conocimientos, nos enseñaron que la docencia es una profesión que no es para cualquiera y por ser parte de este proceso para nuestra formación.

A mi asesor Dr. Martin Ulises Aparicio Morataya, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, y haber tenido toda la paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de esta tesis.

## **Resumen**

Esta investigación aborda el tema de la formulación de estrategias emergentes en una institución de educación y su relación con el aprendizaje organizacional. El objetivo principal del estudio fue establecer la relación entre la formulación de estrategias emergentes en una institución de educación con el aprendizaje organizacional, ya que las estrategias emergentes incentivan la innovación y flexibilidad organizacional. Por lo consiguiente fue importante determinar qué impacto podría tener la estrategia emergente en los aprendizajes que una organización adquiere durante los cambios. En términos metodológicos, se planteó un estudio cualitativo, el tipo de investigación documental y el nivel exploratorio. Se aplicó el enfoque interpretativo. De acuerdo con el análisis realizado se concluyó que el manejo de una estrategia emergente hace posible que las organizaciones educativas incrementen su aprendizaje organizacional. Otra conclusión fue que la normativa educativa permite el manejo de una estrategia emergente, ya que faculta a las autoridades para tomar medidas que tengan como fin el alcance de los objetivos institucionales. La participación activa del director dentro de los procesos de gestión hace posible el manejo eficaz de una estrategia emergente. Es de importancia considerar que la investigación del objeto de estudio, debe continuar y este estudio es un aporte en esa dirección.

**Palabras claves:** Estrategia emergente, aprendizaje organizacional, planeamiento estratégico.

## **Abstract**

This action research involves the issue of the formulation of emerging strategies in an educational institution and its relationship with organizational learning. The main objective of the study was to establish the relationship between the formulation of emerging strategies in an educational institution with organizational learning, since emerging strategies encourage innovation and organizational flexibility. Therefore, it was important to determine what impact the emerging strategy could have on the learning that an organization acquires during changes nowadays. As methodological terms, a qualitative study was proposed, the type of documentary research and the exploratory level the interpretive approach was applied. According to the analysis carried out, it was concluded that the management of an emerging strategy makes it possible for educational organizations to increase their organizational learning. Another conclusion was that the educational regulations allow the management of an emerging strategy, since it empowers the authorities to take measures that goal to achieve the institutional objectives. The active participation of the principal within the management processes makes possible the effective management of an emerging strategy. It is important to consider that the investigation of the object of study must continue and this study is a contribution in that same direction.

**Keywords:** Emerging strategy, organizational learning, strategic planning.

## INDICE

Contenido.....	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	i
PRESENTACION .....	iv
1.0 Antecedentes .....	15
1.2 Definición o planteamiento del estudio .....	23
1.3. Objetivos de la investigació.....	26
1.3.1 Objetivo General: .....	26
1.3.2 Objetivos Específicos: .....	27
1.5. Limitaciones y alcance del estudio.....	30
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	32
2.1 Estrategia deliberada.....	32
2.2 Estrategia emergente vs. Plan de contingencia.....	32
2.3 Relación estrategia deliberada y estrategia emergente .....	38
2.4 Aprendizaje Organizacional.....	40
2.4.2 La escuela que aprende.....	44
2.5 Liderazgo, aprendizaje organizacional y estrategias emergentes.....	46
2.6 Relación entre el Estrategia emergente y el aprendizaje organizacional...	48
2.7 Plan Estratégico Institucional (PEI) .....	50
2.7.1 Plan Escolar Anual (PEA).....	53
2.9 El papel del director en la implementación de estrategias emergente y el aprendizaje organizacional. ....	56
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.1 Enfoque y alcance de la investigació.....	59
3.2 Tipo de investigación, definición y rocedimiento.....	59

3.3 Metodos, técnicas e instrumentos .....	60
4 Estrategia de Analisis de datos.....	60
CAPÍTULO IV ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	66
CAPITULO V.....	81
CONCLUSIONES.....	81
VIII Referencias Bibliográficas.....	88
ANEXOS.....	94

## INTRODUCCIÓN

El manejo de una estrategia emergente, es una herramienta que permite a las instituciones, poder adaptarse a los cambios que el entorno de las instituciones educativas experimenta. Para muchos teóricos, es imperativo que las instituciones tengan la capacidad de adaptarse a los mismos, dejando de lado las vestiduras monolíticas, que no permiten a las instituciones ser innovadoras para adecuar el servicio o producto al cliente.

El aprendizaje organizacional, son todas las competencias que se obtiene dentro de un proceso, lo cual permite que las instituciones tengan la habilidad de desarrollar e implementar teorías que le permitan crear conocimiento e innovación, cuyo resultado no es origen de la casualidad e improvisación, sino que es producto de un análisis concienzudo ante las exigencias de cambio que el entorno presenta. En el caso de la educación, debe de diseñarse una estrategia que permita generar con éxito la gestión de conocimientos, razón por la cual no puede quedar a expensas de la improvisación ya que los planes contingenciales deben de generar el éxito que se establece desde la perspectiva de la estrategia deliberada.

El propósito de este estudio es establecer la relación entre la estrategia emergente con el aprendizaje organizacional en centros educativos.

Uno de los puntos de partida para realizar esta investigación es la poca divulgación de estudios específicos sobre el tema en la región centroamericana y particularmente casi nulos en El Salvador. Esto a pesar de que el tema es relevante para el sistema educativo, ya que, a todos los centros escolares, la administración les exige elaborar e implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) o la Propuesta Pedagógica (PP); es decir, realizar un plan que contiene la planificación estratégica deliberada.

En la implementación del PEI o PP podría surgir la necesidad de formular una estrategia emergente para atender una necesidad nueva y por lo consiguiente el personal docente y directivo aprende procedimientos, técnicas y aspectos culturales que permiten continuar con la gestión del día a día.

El presente estudio es de carácter cualitativo con un nivel exploratorio, lo cual permitirá ir recolectando datos empíricos y teóricos que nos permita conocer la relación entre la formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional.

En el capítulo I, Planteamiento del Problema, se trata de establecer la relación entre la formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional; se argumentan las causas y posibles consecuencias de la separación de ambos procesos. En los antecedentes se menciona un poco sobre la historia que ha dado origen a los procesos de planificación estratégica, de dónde nace, cuál ha sido su evolución, cuál es la aplicabilidad que ha tenido y de qué ha experimentado ajustes en la realidad de las organizaciones educativas. Se presenta la pregunta principal de investigación que orientarán el estudio y finalmente se incluyen los objetivos, la justificación que establece el por qué es importante el desarrollo del estudio, los limitantes determinan aquellos impases que la investigación ha tenido en su realización, abarcando una diversidad de aspectos que han intervenido en el desarrollo de la misma.

En el capítulo II el Marco Teórico, se analiza cómo la estrategia emergente puede estar vinculada con el aprendizaje organizacional desde el aporte de autores. Se agregan también los elementos educativos de la visión, misión e ideario, lo cual puede ser estudiado empíricamente a través del análisis de los planes quinquenales de las administraciones gubernamentales y los PEI de las instituciones educativas.

En el capítulo III Metodología, se justifica el enfoque cualitativo y así como también los tipos de estudio documental exploratorios. Por último, en este capítulo se plantean los métodos, técnicas e instrumentos, como también la estrategia de análisis de resultados.

En el capítulo IV se analizan los hallazgos resultantes del análisis documental realizado, los cuales se han organizado en relación a los objetivos de la investigación para facilitar la comprensión de los mismos y determinar su nivel de logro. Adicionalmente para el análisis de los hallazgos teórico-empíricos, se

aplicó un esquema conceptual para buscar conexiones entre categorías inmersas en los objetivos y tener un mapa conceptual que permitiera tener un camino que seguir.

Capítulo V se presentan las conclusiones como resultado del análisis de los datos recolectados encontrados, donde se presentan los factores que han intervenido en la situación que se ha desarrollado en el estudio. Las conclusiones se elaboraron en relación a los objetivos.

Se colocan las referencias bibliográficas y los anexos que amplían algunos aspectos del estudio realizado.

## **PRESENTACIÓN**

Uno de los retos de todos los sistemas educativos a nivel del mundo es la adaptabilidad a los cambios que se generan ya sean estos por causa de los fenómenos sociales al igual que los fenómenos naturales. Es imprescindible buscar aquellas estrategias que le faciliten a los sistemas al igual que las organizaciones, adecuarse y adaptarse a los cambios que son latentes en el entorno.

Para ello es importante hacer hincapié en la estrategia emergente las cuales se transforman en una herramienta indispensable para hacer digerible los cambios que se generan como valor agregado a la aplicabilidad de la estrategia emergente, esta genera un acervo de habilidades que se transforman en experiencias y aprendizajes que permitirán a las organizaciones educativas subsistir en un momento de cambio.

Dada la emergencia nacional vivida durante todo el año 2020 esta ha permitido que se ponga en práctica ciertas estrategias que han contribuido al alcance de los objetivos organizacionales de las instituciones educativas a nivel público como privado, es por ello que subyace la necesidad de indagar en cuanto a el proceso emergente y su aplicabilidad en cuanto a los cambios que se mencionan y porque resulta importante en cuanto a la adquisición de nuevos aprendizajes. Para ello es necesario retomar las teorías de Peter Senge, el cual determina que los aprendizajes se dan en tres escalas distintas, los cuales son aprendizaje individual, aprendizaje grupal y aprendizaje organizacional, este proceso tiene su tiempo y su momento de sucesión.

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.0 Antecedentes**

En el actual mundo competitivo, no solo las empresas comercializadoras de productos tangibles deben de ser capaces de anteponerse a los cambios en los gustos y preferencias de los clientes, esto es tarea también de las instituciones que se dedican a prestar servicios de educación, ya que el contexto actual de los mercados laborales, exigen que la mayoría de estudiantes desarrollen competencias óptimas, para hacer frente a las exigencias de conocimientos con un enfoque holístico, donde la persona debe de ser un ente muy productivo para la organización, capaz de resolver problemas de la vida cotidiana, eficiente y eficaz en la toma de decisiones.

Mintzberg (1994) afirma que no es suficiente el diseño de un plan estratégico, que transforme a la organización en una estructura monolítica, donde impermeabilice las exigencias del medio en que se desarrolle. Es decir, que la adopción de una estrategia deliberada, no permite el establecimiento de medidas correctivas (estrategia emergente) que faciliten la adecuación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes.

El aprendizaje organizacional es importante, debido a que las experiencias permiten que estas evolucionen de forma positiva, logrando que cada uno de sus miembros, adquiera competencias para afrontar el entorno de cambio. Para muchos teóricos el cambio orgánico es esencial en el desarrollo de las instituciones, los aprendizajes se fortalecen y las organizaciones evolucionan.

Según Mintzberg (1985) las organizaciones escolares, al igual los seres humanos, aprenden mucho, y el aprendizaje, se da de los eventos contingenciales, aquellos que no se han considerado dentro de la planificación, pero de alguna forma se deben de afrontar.

Establecida la relación entre la estrategia deliberada y emergente y el aprendizaje organizacional, se presentan elementos históricos en el sistema educativo nacional que presentan el desafío a los directores y las directoras a

realizar acciones para el diseño e implementación de la estrategia en el contexto cambiante de la política educativa en los diferentes períodos administrativos gubernamentales. Y tal como la humanidad ha experimentado recientemente, no solamente la política educativa es cambiante, sino que todo, pareciera ser cambiante. La pandemia del COVID 19, ha influido directamente en la gestión de todos los sistemas educativos del planeta. Los planes estratégicos se ajustan a las nuevas necesidades y desafíos y la gestión de la crisis se vuelve el pivote de cual se organizarán y ejecutarán las acciones que eventualmente generarán el aprendizaje organizacional.

En El Salvador la administración y gestión del sistema educativo ha pasado por diferentes perspectivas educativas, énfasis políticos y directrices socioeconómicos; las cuáles han implicado una forma particular de hacer gestión educativa y diseñar el planeamiento estratégico en el interior de los centros educativos. Los directores y directoras han tenido que hacer una lectura de la realidad para ir adecuando ambos procesos de una manera flexible, emergente y a veces asistemática en sus centros educativos. Para el visitante del centro escolar observará improvisaciones y caos, sin embargo, subyace una intencionalidad de la cultura organizacional por prevalecer.

En este devenir histórico, el planeamiento estratégico se ha plasmado en documentos que son instrumentos de transformación, pero también han sido documentos para cumplir el requerimiento de los agentes externos de seguimiento y de la administración, ya sea a nivel departamental, regional o nacional. La dinámica interna en los centros educativos puede ser inferida o imaginada en estos macro escenarios, los equipos directivos y los equipos docentes han tenido que reaccionar, prepararse y actuar en consecuencia a estos macro procesos, en los cuales el aprendizaje organizacional ha tenido insumos y productos, muchas veces desconocidos.

Según la OEI (1996) a partir de 1981, la estructura organizativa y funcional del sistema administrativo de la educación nacional cambió a la regionalización educativa y la nuclearización. Se desconcentraron las funciones en oficinas regionales y se eliminó el sistema de supervisión por el sistema de núcleos

educativos. Las funciones que tenían los directores de núcleo eran técnico-administrativas. Los supervisores pasaron a dar asistencia técnica en las regionales.

El instrumento que contenía la propuesta educativa de cada centro era el Plan Escolar Anual, el cual era revisado y aprobado por los Directores de Núcleo. Los docentes organizados en equipos de trabajo, ayudaban al director o la directora a elaborar dicho plan. Los Núcleos Educativos permitieron la desconcentración en la toma de decisiones, aunque todavía existían las Oficinas Regionales. El planeamiento estratégico del sistema educativo, estuvo plasmado en el Plan Nacional de Cultura y Educación 83-2000, ODEPOR verificaba su implementación.

En 1983, surge en el Ministerio de Educación un nuevo modelo de planificación cuyas características principales fueron la participación institucional y comunal mediante la cual se propone concertar las orientaciones de políticas a nivel nacional con los intereses y necesidades definidas a nivel regional y local. Con este esquema de trabajo se elaboró el Plan Nacional de Cultura y Educación 83-2000, y el Plan Quinquenal 85-89, para lo cual fue necesaria la capacitación de los cuadros técnicos regionales de ODEPOR. (OEI 1996, p. 2)

A principios de 1990 la reorganización técnico-administrativa del Ministerio de Educación, había generado una situación desequilibrada entre los niveles regionales y nacionales, había dualidad de funciones, desperdicio de recursos, desbalance en ejercer la autoridad. Se planteó un nuevo modelo para administrar los centros educativos, el Sistema Nacional de Supervisión. Alrededor de 1998 se implantó un planeamiento estratégico llamado PEI, Proyecto Educativo Institucional para ser diseñado cada 5 años y se mantuvo el Plan Escolar Anual para cada año. Los docentes organizados en el comité técnico del centro escolar ayudaban al director o directora a elaborar el plan estratégico del ciclo de 5 años.

Adicionalmente, a principios de la década de los 90', apareció el programa EDUCO (Educación con Participación de la Comunidad), con lo cual se planteó

una nueva forma de administrar y planificar en los centros escolares en los que se implementó ese programa.

Según Edward Brent (2018 p. 1) EDUCO “fue un programa educativo emblemático que atrajo la atención internacional hacia El Salvador entre 1991 y 2011. Su objetivo declarado era aumentar el acceso a la educación para los niños de El Salvador, y se basó en una forma extrema de descentralización.”

A partir del 2000, se da la transformación del sistema de supervisión, y se conformó en la Dirección de Desarrollo Profesional Docente y se instaló el sistema de Asesoría Pedagógica en los distritos educativos, sin embargo, éste no estaba dentro de las Oficinas Departamentales, sino que dependían de los Centros de Desarrollo Profesional Docente, es decir el despliegue estaba regionalizado.

El sistema de Asesoría Pedagógica inició un servicio centrado en la asistencia técnica a los docentes y directores con la intención de ayudar a su desarrollo profesional e incidir en los aprendizajes; todo ello orquestado desde la perspectiva de la autonomía escolar, enfatizando para ello la planificación estratégica (Proyecto Educativo Institucional) y la planificación operativa (Planes Escolares Anuales). Los docentes estaban organizados en equipos de trabajo; el MINED exigía que el centro escolar tuviera el equipo de evaluación, equipo de gestión y el equipo pedagógico. Según MINED (2008) el equipo de gestión era el designado para elaborar el PEI y PEA, especialmente si el centro escolar tenía más de cuatro docentes.

Al referirse a la transformación del sistema de supervisión a un sistema pedagógico en el 2001, Briones y Barillas (2004) manifestaron lo siguiente:

En relación a los cambios organizacionales efectuados, todas las personas entrevistadas para efecto de la nota sectorial manifiestan su complacencia con la transformación del sistema de supervisión en un sistema de asesoría pedagógica, de hecho, advierten que se trata de un esfuerzo con pretensiones de romper esquemas autoritarios del pasado y que se orienta en el apoyar a la gestión de los centros a favor de la calidad educativa. (p.29)

En el 2003 se realizó un sondeo en relación al funcionamiento del Sistema de Asesoría Pedagógica, esto permitió hacer un análisis desde la óptica del cliente y del oferente mismo. En total fueron 263 asesores y 563 directores los participantes.

En el área de Planeamiento Institucional se incluía la evaluación de los planes y documentos institucionales del centro: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Escolar Anual (PEA), Proyecto Curricular de Centro (PCC) y otros planes y proyectos específicos propios del planeamiento institucional. En esta área se ha tenido avances en las diferentes evaluaciones anuales. Según MINED (2004), un paso importante en este aspecto será el pasar de la planificación a la ejecución y evaluación MINED.

A pesar de estos logros, el sistema de asesoría pedagógica se transformó después de tres años y medio de su implementación en los Equipos de Seguimiento a la Calidad.

A partir del 2005 se implementa la Estrategia Unificada de Seguimiento a la Calidad bajo la orientación técnica de la Gerencia de Seguimiento a la Calidad, en el contexto del Plan Nacional de Educación 2021.

Una de las ventajas del PEI, es que permite, que la comunidad completa participe en su elaboración, es decir que, en el diseño de su mayoría de apartados, los agentes que interactúan en el ambiente escolar, pueden aportar insumos para enriquecer el diseño de este, diseñando la estrategia idónea para solventar las necesidades de la comunidad educativa.

La estrategia unificada, es cambiada un año después en el 2006 por la estrategia educativa, Llamada “¿Qué Ruta Tomamos?”, la cual contemplaba la participación de tres actores: el asesor pedagógico, el asesor de gestión, el supervisor de gestión (solo para educación media) en promover la automejora institucional. El énfasis del servicio que prestaban los Equipos de Seguimiento era en apoyo técnico pedagógico (asesoramiento y orientación), pero a la vez inspeccionaban y supervisaban el cumplimiento de normativas del MINED.

La estrategia “¿Qué Ruta Tomamos?” (QRT) permitió a los equipos pedagógicos, equipo de gestión y equipo de evaluación de los centros educativos

gestionar el conocimiento adquirido para planificar acciones que permitieran mejorar cualquiera de los 13 indicadores que contenía la QRT.

Según, MINED (2014) describe que la estrategia “Qué Ruta Tomamos logró promover en los centros escolares la autoevaluación institucional y con sus resultados elaborar un plan de mejora para dinamizar a toda la comunidad educativa en la superación de las limitaciones encontradas.” (pág. 10)

Según MINED (2009), en el 2009 surgió el modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, que posteriormente evolucionó en la organización de redes de escuelas de una misma zona geográfica, denominada “Sistema Integrado”.

En el diseño del modelo educativo Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI-EITP) se planteó que además de sustituir antiguos modelos de gestión escolar, sería democrático, participativo y descentralizado. En términos de planeamiento estratégico se siguió requiriendo la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, y además fue surgiendo el requerimiento de elaborar La Propuesta Pedagógica para todo un Sistema Integrado.

Según MINED (2014) uno de los principales ejes del Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” fue el rediseño del aula, que requirió de la creación del Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI-EITP) que se creó como un nuevo modelo educativo para lograr la calidad y la pertinencia de la educación en El Salvador, el cual incluyó tres componentes: a) desarrollo pedagógico, b) organización territorial, y c) organización escolar.

El SI-EITP surge en la administración 2009-2014 como un nuevo modelo educativo para el país. Aunque el diseño fue apoyado técnicamente con USAID, el mayor apoyo financiero provenía del préstamo del Banco Mundial denominado “Mejoramiento de la calidad educativa”, otorgando \$60 millones para una duración de seis años (2013-2017). Esta cantidad no fue suficiente, por lo que el MINED tuvo que aportar recursos propios para la conformación de Sistemas Integrados “naturales”. “Después de implementar en pequeña escala sin una evaluación formal, en el 2013 se inició una etapa de expansión masiva de 150 Sistemas Integrados en 53

municipios, representando casi una tercera parte de las escuelas del país” (MINED 2019, pág. 9-10)

Con un diseño y toma de decisiones centralizados, se amplió la participación de actores intermedios, específicamente las Direcciones Departamentales de Educación (DDE) y sus equipos de asesoría técnico-pedagógica (ATP). De acuerdo a MINED (2013) los aspectos organizativos y de planificación en terreno, como la agrupación de escuelas, la programación de actividades, y la estrategia del seguimiento y monitoreo fueron decisiones de los equipos técnicos DDE. Se considera que lo novedoso fue dar espacio para que la toma de decisiones fuera a nivel departamental.

En el caso de la dirección escolar, la mayor preocupación sobre el modelo era el tema de recursos, administración y coordinación entre escuelas. En algunas zonas del país, no había mucha convivencia ni trabajo en equipo entre escuelas, por lo que esto presentaba un nuevo reto. En otros casos, los directores manifestaban que ya estaban trabajando informalmente en redes, a raíz de las mismas necesidades sentidas. Surgían también cuestiones administrativas como la falta de nombramiento de directores y el doble papel de directores con un grado a su cargo.

En el período 2014-2019 se implementó el Plan de Educación en Función de la Nación, y en términos de gestión educativa se continuó con los Sistemas Integrados y con el planeamiento estratégico plasmado en el Proyecto Educativo Institucional y la Propuesta Pedagógica; además el Plan Escolar Anual continuó siendo el plan operativo para cada año.

Para el período 2019-2024 se mantienen los Sistemas Integrados, sin embargo, se está visualizando una nueva forma de gestionar educativamente los centros educativos; ya que el Plan Cuscatlán en Educación plantea la creación de “áreas educativas” que tengan necesidades educativas, sociales, económicas similares, aunque tengan sus particularidades. Se espera un rediseño de las funciones de los equipos técnicos pedagógicos de las DDE. Todavía no se sabe cómo este rediseño afectará el diseño de los planes estratégicos en los centros educativos.

Desde el mes de marzo del 2020, debido a la Pandemia COVID-19, los centros escolares se encuentran sin estudiantes, sin docentes y sin directores en las infraestructuras escolares, por este motivo, se ha diseñado una estrategia emergente en el sistema educativo cuyo nombre es “Continuidad Educativa”, la cual tiene como objetivo, ofrecer oportunidades a los estudiantes para que continúen con su formación académica desde sus casas. Dentro de la emergencia nacional, el confinamiento de la mayoría de los ciudadanos en sus hogares, genera una dinámica para el sistema educativo nunca antes experimentada, los maestros deben de utilizar todas las herramientas idóneas para propiciar el aprendizaje en los alumnos, permitiendo con ello no detener el proceso formativo en la comunidad de estudiantes.

Este breve recorrido describe las perspectivas de administración a lo largo de casi 40 años que ha tenido el sistema educativo y particularmente el tipo de gestión educativa que han implementado los directores y directoras, también deja ver que el planeamiento estratégico ha estado vinculado a un documento en los centros escolares. La categoría ausente en este breve recorrido es el aprendizaje organizacional. Prácticamente no se menciona en los documentos consultados y no hay referencia al aprendizaje de los docentes, directoras o directores como producto de la ejecución de las acciones contempladas en el manejo de estrategias emergentes.

Lo que si resulta claro es que el planeamiento estratégico ha estado plasmado en el PEI. El cual es definido como el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar. El PEI es una propuesta colectiva, construida por y para la comunidad educativa. En él se definen las estrategias para mejorar la calidad de las acciones de la comunidad educativa; por eso, debe estar presentado de manera que sea funcional, práctico, con un marco de referencia que pueda ser entendido por todos y todas para lograr lo que se necesita.

El PEI tiene cuatro áreas: Pedagógica, Administrativa, Organizativa y Comunitaria, donde enmarcan todas aquellas actividades importantes de la

institución que permitirán diseñar un plan educativo de manera integral y razonada.

Dentro de la planeación que se desarrolla dentro de los centros educativos, existen procesos no planificados, los cuales deben ser incorporados a la estrategia emergente, para hacer frente a las exigencias del entorno.

## **1.2 Definición o planteamiento del estudio**

La administración o gestión educativa y el planeamiento estratégico han tenido una relación histórica en el sistema educativo de El Salvador, en la cual ha habido una interdependencia y un vínculo con los objetivos estratégicos de la política educativa gubernamental. Esta política educativa se ha traducido en el apareamiento y desaparición, en las instituciones educativas, de programas y proyectos insignias, los cuales han tenido impacto a nivel nacional o en áreas focalizadas.

El planeamiento estratégico en las instituciones educativas públicas ha retomado las directrices del MINEDUCYT para contextualizar su implementación en un contexto particular de administración o gestión educativa. Además, se puede decir que el planeamiento estratégico va vinculado con las capacidades del cuerpo docente; incluso podría pensarse en una relación de influencia recíproca.

Las necesidades educativas priorizadas para cada 5 años son plasmadas en un documento llamado Proyecto Educativo Institucional (PEI) o Propuesta Pedagógica (PP) para los centros educativos que se encuentran en Sistemas Integrados de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI-EITP). En ese documento están los elementos que constituyen la estrategia propia de la institución para dar tratamiento a las necesidades educativas de la comunidad. Cada año, el cuerpo docente con su director o directora, elaboran un Plan Escolar Anual (PEA) que organiza y presenta en una línea de tiempo, la consecución de lo planteado en el PEI, es decir que por cada PEI existen 5 PEA.

En relación al término estrategia, se retoma aquí la acepción según Mintzberg y Quinn (1993, Pág. 5) “en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una

organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. El PEI es ese plan que contiene la estrategia de la institución, el cual a su vez intenciona los programas, proyectos o macro actividades que desarrolla el centro educativo.

Como consecuencia de lo anterior, para el contexto de esta investigación, la estrategia institucional está en el PEI y éste es considerado el producto del Planeamiento Estratégico que el director o directora junto a la comunidad educativa elabora para el período de cinco años. Preliminarmente, se podría considerar, que el PEI contiene la estrategia deliberada, es decir la que está planificada.

En la implementación del PEI, el cuerpo docente diseña e implementa estrategias que no tenía planificado; pero que debido a una necesidad educativa nueva y urgente de recibir tratamiento, pone “en marcha” acciones, procesos o procedimientos para alcanzar los objetivos del plan. Estas acciones podrían constituir o ser parte de una estrategia emergente.

Mintzberg y Waters plantearon en 1985 que “las estrategias deliberadas y emergentes pueden concebirse como dos extremos de un continuo a lo largo del cual las estrategias del mundo real son establecidas” (Mintzberg, H. and Waters, J. 1985, Pág. 257). “La estrategia emergente es un conjunto de acciones o un proceso que forman un esquema involuntario que inicialmente no fue anticipado en la fase de planificación inicial (estrategia deliberada)”

En la figura No. 1 tomado de Mintzberg y Quinn (1993, Pág. 16) puede verse la relación entre los tipos de estrategias: propuesta, no lograda, deliberada, emergente y lograda. La estrategia emergente se va configurando en medio de la implementación del planeamiento estratégico, por medio de la realización de acciones y procesos en un plan de acción emergente.

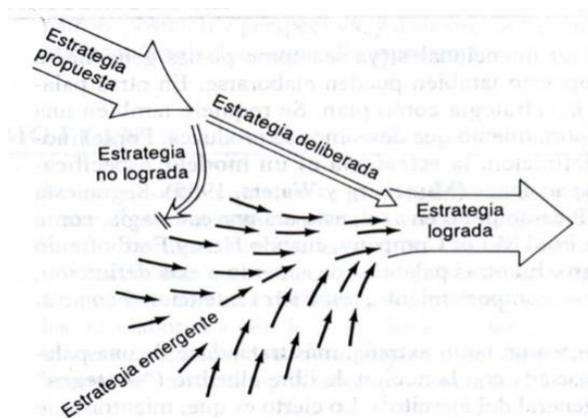


Figura No. 1 Tipos de estrategias

Tomado de Mintzberg y Quinn (1993, Pág. 16)

En el desarrollo de estas acciones (estrategia emergente y deliberada), el personal docente y el personal directivo del centro educativo participa, coopera, comparte, coordina, es decir aprende y desarrolla sus competencias profesionales. En algunas ocasiones, no se hace el registro pertinente y las lecciones aprendidas y el conocimiento generado se pierde o queda acumulado en pocas personas y no trasciende a enriquecer el aprendizaje organizacional.

Según Bolívar (Citado por Agudelo Montoya, 2015)

El aprendizaje organizativo (AO) es un término usado para describir ciertos tipos de conceptos y actividades que tienen lugar en una organización, incluyendo tanto el aprendizaje individual que se deriva de la experiencia organizativa, como la repercusión que dichos aprendizajes tiene en los procesos organizativos que generan cambios habituales de pensar o hacer en la organización. (Pág. 36)

El aprendizaje individual, colectivo y organizacional puede tener relación con la capacidad de una institución de implementar estrategias emergentes y deliberadas.

En consecuencia, a lo anterior, se plantea la necesidad realizar un estudio para conocer cómo la formulación de estrategias emergentes se relaciona con el aprendizaje organizacional en los centros educativos. Este estudio inicial permitirá establecer el tipo de relación que tienen esos dos procesos.

Además, el estudio permitirá explorar si existen experiencias de instituciones educativas que ya han realizado procesos de formulación de estrategias emergente y su vinculación con el aprendizaje organizacional. Analizar los documentos donde se describa el contexto y funcionamiento de esas instituciones podría ayudar a inferir características, requerimientos o desafíos que se deben tener presente al momento de formular estrategias emergentes.

Dada la situación, de emergencia de salud a nivel mundial, los sistemas educativos, como han afrontado tal problemática, han podido gestionar, estrategias acordes a las necesidades, o únicamente han reajustado los planes de contingencia que ellos habían diseñado, es por ello que el estudio permitirá determinar una guía de acción que le permita a las instituciones desarrollar de manera adecuada, actividades que favorezcan a la organización en términos de aprendizaje. Ya que estos conocimientos servirán para replantear una estrategia que incorpore las experiencias adquiridas en el proceso de cambio, o el manejo de la estrategia emergente.

El objeto de estudio de la presente investigación es relativamente nuevo en su planteamiento teórico-práctico en la educación. En consecuencia, es necesario iniciar la construcción de un marco teórico-empírico acerca de la temática a investigar.

De acuerdo a lo anteriormente descrito se plantea la siguiente pregunta para investigar:

¿Cuál es la relación entre la formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

Establecer la relación entre la formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional.

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

1. Determinar si los centros educativos públicos tienen las condiciones para mejorar el aprendizaje organizacional.
2. Analizar si la organización y funcionamiento de las instituciones educativas posibilitan la formulación y aplicación de estrategias emergentes tomando en cuenta el marco normativo.
3. Describir los procesos que un director debe de ejecutar, para la gestión de una estrategia emergente.

El objetivo general permitirá establecer si existe o no una relación entre la formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional en centros educativos.

Para lograr el objetivo general es necesario realizar tres acciones:

1. Determinar si los centros educativos públicos tienen las condiciones para mejorar el aprendizaje organizacional.
2. Analizar si la organización y funcionamiento de las instituciones educativas posibilitan la formulación y aplicación de estrategias emergentes tomando en cuenta el marco normativo.
3. Describir los procesos que un director debe de ejecutar, para diseñar una estrategia emergente

El logro de estos objetivos permitirá identificar áreas de mejora para fundamentar un plan de acción que permita al cuerpo docente y director o directora identificar los procesos para poder diseñar una estrategia emergente, cuya implementación infiera en el aprendizaje de la organización educativa.

### **1.4 Justificación**

En el sistema educativo de El Salvador, los directores o directoras de los centros educativos públicos tienen la responsabilidad elaborar, junto a la comunidad educativa y personal docente, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el cual plantean los objetivos y metas a lograr en un período de 5 años y además deben de elaborar un plan operativo llamado Plan Escolar Anual (PEA) para cada uno de esos 5 años.

La elaboración y ejecución del PEI y del PEA son responsabilidad de padres y madres de familia, directores, directoras, docentes, estudiantes y comunidad en general, ya que para obtener buenos resultados académicos se requiere de la participación activa de todos los sectores del centro educativo.” (MINED, 2008, Pág. 4).

Este requerimiento tiene como consecuencia que los directores y las directoras junto a su personal docente se organicen para elaborar ambos instrumentos. Para el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) el PEI constituye el planeamiento estratégico de la institución porque representa lo prioritario para los siguientes 5 años, y porque principalmente “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, 2008, Pág. 9). Es decir, que el PEI guía el quehacer institucional. El PEA es la concreción operativa anual del desglose del PEI en los 5 años.

En ese contexto, en la elaboración e implementación del PEI y PEA, el personal docente y directivo desarrollan los proyectos y macro actividades diseñadas (estrategias deliberadas); pero también ejecutan algunos que no estaban intencionados en ambos instrumentos. Entonces recurren a desarrollar estrategias emergentes que posibiliten el logro de los objetivos y metas establecidas en su planeamiento estratégico. Se retoma aquí la acepción de estrategia según Mintzberg y Quinn (1993, Pág. 5) “En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. El PEI es ese plan que contiene la estrategia de la institución.

Al respecto de las estrategias deliberadas y emergentes, Mintzberg y Water plantearon en 1985 las maneras de cómo son formuladas las estrategias en diferentes organizaciones, después de un estudio de cerca de 10 años. Una de las conclusiones plantea que “las estrategias deliberadas y emergentes pueden concebirse como dos extremos de un continuo a lo largo del cual las estrategias

del mundo real son establecidas” (Mintzberg, H. and Waters, J. 1985: 257). Este continuo puede ser comprendido cuando se toman en cuenta los diferentes tipos de estrategias que los citados autores incluyen en el análisis: estrategia intencionada, deliberada, emergente y realizada.

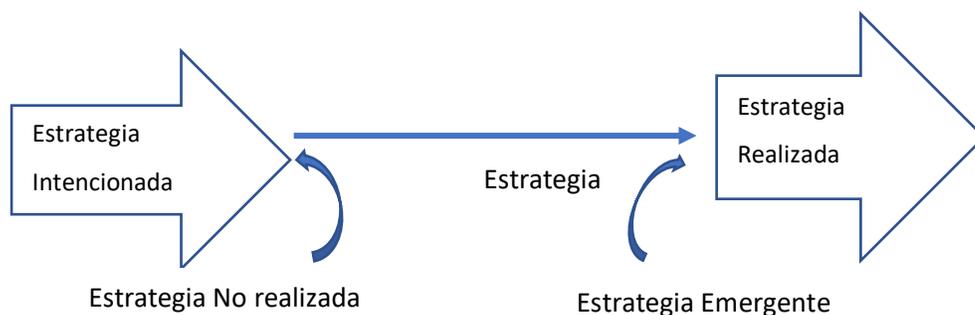


Figura Tipos de Estrategias

Tomado de Mintzberg, H. y Waters, J. B. (1985, Pág. 258)

En el proceso de implementación de estrategias emergentes, la institución se abre a la posibilidad del aprendizaje estratégico que beneficiaría a todos los miembros de la institución, Mintzberg y Waters (1985) lo plantean de la siguiente manera:

“En nuestra opinión, la diferencia fundamental entre la estrategia deliberada y emergente es que, mientras que la primera se centra en dirección y control, consiguiendo que se hagan las cosas deseadas, esta última abre esta noción de 'aprendizaje estratégico'.” (Pág. 271)

El presente estudio tiene como propósito establecer la relación entre el manejo de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional, lo cual permitiría conectar dos procesos clave institucionales para mejorar continuamente el logro de metas y objetivos y por consiguiente impactar los aprendizajes de los estudiantes.

Estos tipos de estrategias están sólidamente establecidos en el mundo de los negocios y ayudan a que las organizaciones sean más efectivas y eficientes. Es necesario estudiar cómo se integran (o han intentado) en el área educativa en el sector público para implementar estrategias que mejore los resultados institucionales.

El presente estudio permitirá revisar la información existente para analizar las posibilidades que tienen las instituciones educativas de implementar estrategias emergentes dentro un marco normativo. Esto tendrá implicaciones para derivar orientaciones a instituciones educativas para responder a necesidades del contexto, permitiendo además que la estrategia emergente genere aprendizaje en el cuerpo docente que pueda ser incorporado a la institución (aprendizaje organizacional).

La puesta en marcha de esta investigación es traer a la luz, todos aquellos aspectos fundamentales en el manejo de estrategias emergentes, dando con ello un valor agregado a los aprendizajes organizacionales,

## **1.5. Limitaciones y alcance del estudio**

### **1.5.1 Limitaciones**

- Ausencia de o falta de acceso a, información de estudios realizados en el ámbito nacional referidos a la formulación de estrategias emergentes o en relación al aprendizaje organizacional en instituciones educativas.
- La imposibilidad de visitar centros educativos públicos para recolectar información de fuentes primarias debido al cierre de las escuelas de todo el sistema educativo nacional.

### **1.5.2 Alcances.**

- Establecer un precedente documental exploratorio sobre el estudio de la relación entre la formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas, que permita darle continuidad en futuras investigaciones documentales o de campo.
- Dar los primeros pasos en la identificación o construcción de las acciones o pasos que podrían realizar los directores en los centros educativos para la formulación de estrategias emergentes que respondan a las necesidades educativas del entorno.
- Describir algunas características del objeto de estudio para dimensionar el tipo y cantidad de recursos que se requieren para su estudio cualitativo o

cuantitativo, ya sea en un nivel exploratorio o descriptivo en una institución o en un grupo de ellas.

# **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Estrategia deliberada**

Según Mintzberg (1985) Define el término estrategia como una serie de acciones que ocurrirán en un espacio de tiempo. Lo que implica que habrá una serie de situaciones que tendrán que ser solucionadas y afrontadas por la compañía, y esto se establecerá en la planificación inicial de la organización.

La estrategia deliberada, es un esquema de acción rígido, que imposibilita una maniobra de adecuación, donde se pueda diseñar a justes a los procesos, esto para poder adecuar, la visión de la organización, debido a que hay eventos que pueden cambiar la forma en accionar de la compañía. En el PEI podemos encontrar la o las estrategias clave de la institución; las cuales constituyen el plan que la organización ha podido diseñar para alcanzar el éxito.

La estrategia deliberada no es mala, lo que ha sucedido que, dentro de su formulación, no se ha podido vaticinar aquellos espacios donde no existe facilidad de maniobra, y es necesario diseñar ajustes idóneos al momento que estas variaciones ocurren. Por lo consiguiente, un gerente o director educativo, debe de diseñar correctivos que le permitan ajustar las actividades al momento de la necesidad, sin perder la esencia de la estrategia deliberada.

## **2.2 Estrategia emergente vs. Plan de contingencia**

Según Martin J. (2018, p 3) “Una estrategia emergente es un conjunto de acciones que forman un patrón involuntario que inicialmente no fue anticipado o previsto en la fase de planificación inicial. “

Aunque no sea intencional, la adopción de una estrategia emergente puede ayudar a una empresa a adaptarse de manera más flexible a los aspectos prácticos de las cambiantes condiciones del mercado. Este enfoque sigue siendo estratégico, aunque no deliberado, ya que los eventos que ocurren en el ciclo de ejecución de la planificación deliberada no han sido constantes en su aplicabilidad,

es por ello que esta herramienta (estrategia emergente) permite integrar de manera oportuna los cambios que el entorno presenta.

Por ejemplo, como parte de la estrategia deliberada en el PEI, un centro escolar espera que sus estudiantes mejoren el nivel de lectura comprensiva en los cinco años que dure el PEI, mediante la implementación de bibliotecas temáticas en cada sección del centro escolar. Sin embargo, en el primer trimestre reciben dotación de tabletas, en promedio 15 por cada sección de parte del MINEDUCYT.

Entonces deciden cambiar las bibliotecas de aula por dispositivos de almacenamiento de libros digitales e invertir los fondos en la capacitación del personal docente en el uso y mantenimiento de tabletas, la compra de dispositivos de almacenamiento y un pequeño televisor para proyectar las lecturas.

De acuerdo a Mintzberg (1985) uno de los procesos que se deben de tomar en cuenta dentro de la planificación de las organizaciones son los cambios, debido a que estos son muy importantes para que las organizaciones adopten medidas paliativas ante tales circunstancias, y esto tiene resultados positivos para la organización, debido a que se modifican paradigmas de trabajo, modificando la conducta de acción ante las circunstancias, generando un aprendizaje sistemático y adecuado en la organización.

Ahora bien, de acuerdo con Mintzberg & Waters (1985: 258-259), es extraño o muy poco probable que, en la práctica cotidiana, en el medio organizacional, existan estrategias deliberadas o emergentes puras. Lo que es posible encontrar, según estos autores, es la existencia de determinadas estrategias con tendencias más o menos marcadas hacia las unas o las otras.

El compromiso de la alta dirección es esencial para implementar una estrategia deliberada y la iniciativa debe ser tomada por ellos. La congruencia de objetivos debe lograrse donde todos los empleados deben trabajar para realizar la estrategia. Esto se puede hacer comunicándoles adecuadamente los objetivos comerciales y motivándolos. Los empleados deben pensar y debatir todas las acciones en aras de que coincidan los objetivos de la empresa.

Según Henry Mintzberg (1995) la estrategia deliberada y la estrategia emergente, tienen diferencias marcadas, por lo tanto, su aplicabilidad también tiene diferencias marcadas.

La diferencia entre la estrategia deliberada y la estrategia emergente es distinta y las empresas pueden adoptar cualquier enfoque para la formulación de la estrategia. Adoptar un enfoque deliberado es difícil debido a muchos cambios imprevistos en el entorno empresarial, sin embargo, no es imposible lograr una ventaja competitiva basada en este método. La estrategia emergente, por otro lado, sirve como una alternativa más flexible a la estrategia deliberada donde las empresas pueden aprender y crecer con los cambios ambientales.

Según Mintzberg (1985) La *estrategia emergente* es el resultado de un proceso discontinuo, irregular, no sistemático y espontáneo de la ejecución estratégica, y que obedece al comportamiento y las acciones que realizan las personas que intervienen en el proceso. La estrategia emergente permite mostrar la desviación que sufre o puede sufrir la estrategia deliberada de la empresa. Las razones que pueden producir este desfase entre la estrategia deliberada y la emergente suelen ser múltiples; entre ellas podemos destacar las siguientes:

Se ha de sustituir el análisis de la racionalidad por la racionalidad limitada, es decir, como no es posible conocer toda la información referente a una estrategia en el momento de su formulación, se vuelve relevante la retroalimentación que se puede obtener de su ejecución para ir moldeándola o ajustándola sobre la marcha.

El control sobre la organización y sus miembros no es absoluto, de manera que las decisiones y actuaciones de las personas que ejecutan la estrategia puede desviarse de las órdenes dictadas en la formulación, lo que afectará a la implementación de la estrategia.

### **2.2.1 Plan de contingencia**

Según Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laboral (2020) Un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.

El plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

Esta clase de plan, por lo tanto, intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales. Un plan de contingencia incluye cuatro etapas básicas: la evaluación, la planificación, las pruebas de viabilidad y la ejecución.

Los especialistas recomiendan planificar cuando aún no es necesario; es decir, antes de que sucedan los accidentes. Por otra parte, un plan de contingencia debe ser dinámico y tiene que permitir la inclusión de alternativas frente a nuevas incidencias que se pudieran producir con el tiempo. Por eso, debe ser actualizado y revisado de forma periódica.

### **2.2.2 Estrategia emergente en El Salvador (Continuidad Educativa)**

El Salvador, no se dispone de procesos de planificación emergente dentro de los centros escolares, debido a que se manejan únicamente planes preestablecidos, donde la planificación estratégica deliberada, ha dado rumbo a los planes a realizar dentro de la institución. Otro factor que influye grandemente en el manejo de una planificación emergente, es que hay que disponer de ciertos recursos, los cuales ya están destinados para desarrollar, actividades explícitas como lo es mejoramiento de la infraestructura, compra de materiales didácticos, entre otros.

La planificación estratégica emergente, ha sido manejada a partir de eventos trascendentales dentro del sistema educativo, pero estos eventos trascendentales, deben de tener un impacto muy fuerte en el sistema educativo. Según Mintzberg (1994) La estrategia aplicada es la suma de la estrategia

deliberada más las estrategias emergentes, es por ello que se describe la estrategia emergente del MINEDUCYT ante la Pandemia Covid 19.

El 11 de marzo del año 2020, la OMS declaró alerta de una pandemia de gran trascendencia, ya que los niveles de contagio de la enfermedad llamada Covid 19, había superado la capacidad de los sistemas sanitarios de la mayoría de países, provocando un caos a nivel mundial en materia de salud. A raíz de esta situación, el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de El Salvador, suspende clases, debido a que la ola de contagios a nivel internacional era exorbitante, lo cual permitió el diseño de un plan de acción, que permitiría que el año lectivo, no tuviese ninguna alteración, en términos de cumplimiento del desarrollo curricular. Según Constitución de la República de El Salvador (1983 art. 54), “El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza.”

Uno de los retos para el sistema educativo salvadoreño, ha sido la implementación de un plan virtual para dar continuidad al desarrollo del currículo, donde los alumnos pudiesen desarrollar las competencias necesarias, que el plan de estudio amerita.

Desde ese momento las autoridades del MINEDUCYT dieron marcha a una estrategia emergente, donde los objetivos del aprendizaje no se viesen comprometido con la influencia de la pandemia. Es por ello se implementó la estrategia emergente denominada “Continuidad Educativa”, para ello se da inicio a actividades nunca antes desarrolladas por las autoridades del ministerio, donde los programas educativos tendrían que ser digitalizados e impartidos, por los docentes y a su vez estos deberían de ser adoptados por los alumnos, para ello se consideraron tres fases dentro de esta estrategia emergente.

Según el MINEDUCYT (2020) La continuidad educativa, se desarrollaría en tres fases importantes.

Fase 1. Los directores y docentes del sector público y privado elaboraron guías de estudio, con el propósito de llevar a cabo la continuidad educativa, estas

guías serían desarrolladas con la ayuda de los padres de familia, esta fase duraría desde el 11 de marzo al 14 de abril del año 2020

Fase 2. En esta etapa se llevaría a cabo la transición de trabajos a todas las plataformas que se utilizarían, y a su vez se diseñarían otro legajo de guías que de igual forma a las anteriores los padres de familia, contribuirían con los alumnos a desarrollar. Esta etapa estaba comprendida desde el 14 de abril hasta el 15 de mayo.

Fase 3. Digitalización de la educación, en esta etapa se formaría a los docentes en Google Classroom con el propósito para disponer con una herramienta que contribuyera a la formación de los estudiantes del sistema público y privado. Esta etapa está comprendida entre el 15 de mayo hasta finalizar el año escolar.

Lo interesante es que los componentes de la estrategia están proyectados, pero no definidos completamente. Recientemente ha sido agregada la acción de “Aprendiendo en Casa” la cual consiste en establecer una franja educativa en el canal nacional. En esa franja educativa, un aspecto clave es la tele clases para las asignaturas curriculares en cada uno de los niveles del sistema educativo nacional, exceptuando el nivel superior.

A nivel nacional, regional, departamental e institucional esta estrategia emergente tiene un impacto directo en la estrategia deliberada de las instituciones educativas, provocando hacer ajustes, reorientaciones y nuevas acciones emergentes, en las cuales el equipo de docentes y directivos aprenderán nuevos conocimientos y desarrollarán habilidades congruentes con las acciones desarrolladas.

Una estrategia emergente deja de ser una acción improvisada o reactiva cuando cuenta con una planificación esquemática que responde, no solo a la necesidad o problema que se le quiere dar tratamiento, sino también al contexto y los recursos necesarios para implementarlo.

### **2.3 Relación estrategia deliberada y estrategia emergente**

Según Martin, Juan (2018) El planeamiento estratégico, permite trazar una ruta de trabajo, donde las organizaciones establecen las características diferenciadoras, que le permita permanecer en la mente del consumidor, y con esto salvaguardar la participación en su mercado.

El ritmo de cambio en el entorno empresarial actual es asombroso. Se ha vuelto difícil para las grandes organizaciones monolíticas mantenerse al ritmo que marcan los rápidos avances. Al mismo tiempo, parece que están surgiendo *startups* rápidas y ágiles, con productos innovadores y servicios respaldados por modelos comerciales igualmente interesantes.

Estos movimientos amenazan la estabilidad de muchas grandes corporaciones, que ven como las nuevas empresas ponen en peligro su hegemonía. Además, hay industrias en las que las prácticas tradicionales están desapareciendo lentamente como modelos comerciales sostenibles: por ejemplo, la música y las industrias editoriales.

Una de las conclusiones de la última crisis económica es que el negocio tradicional debe adaptarse a los nuevos tiempos para sobrevivir. Lo que parece probado es que, en lugar de que la estabilidad sea el estado normal de las cosas, lo que en realidad resulta beneficioso es el cambio constante. La estabilidad, no el cambio, es el estado más peligroso en entornos altamente volátiles.

El desafío para las grandes empresas establecidas es que sus principales vías de negocio sigan mostrando un funcionamiento eficiente y maximicen sus rendimientos. De esa forma, la organización puede afrontar los vaivenes del mercado, al tiempo que financiar el desarrollo y la comercialización de nuevos productos.

Es por ello que se debe de tener una visión clara del negocio, que es lo que se busca y para que se busca. La no movilidad de las organizaciones, es contraproducente, ya que los cambios exabruptos hacen que esta evolucione y maximice, todos los recursos que se tiene, para ser más competitiva y fuerte en el mercado.

Por consiguiente, se considera que, en una organización, la planificación estratégica contiene en su interior la estrategia planificada o sea la llamada estrategia deliberada. Al implementar el plan estratégico, no toda la estrategia (acciones clave) puede ser desarrolladas, por lo consiguiente, la organización debe hacer ajustes, reorientar procesos, eliminar actividades e incorporar otras actividades para dar respuesta a requerimientos del contexto, de la institución o de los agentes participantes.

Al implementar la estrategia emergente, la organización va aprendiendo, y este aprendizaje, esta experiencia, le es útil para que emerjan nuevas directrices y acciones para darle respuesta o como reacción a los cambios en el contexto interno y externo.

Estas acciones emergentes son diseñadas, planificadas y ejecutadas a partir de la capacidad, experiencia de su capital humano y de los recursos de la organización. En su tesis doctoral, Ruiz (2008, p.2) comenta al respecto lo siguiente: "Por lo que se puede considerar que toda estrategia implementada es una combinación de estrategias planificadas y de estrategias emergentes."

De acuerdo a Ruiz (2008, pág. 5) citando a D. Rowley (1997), describe que en las organizaciones se da una interacción entre la implementación del plan estratégico (estrategia deliberada) y el día a día de la organización. En esa interacción, los equipos de profesionales de la institución aprenden utilizando estrategias diversas (tácitas y explícitas), lo que los lleva a diseñar nuevas estrategias emergentes que permitan responder al contexto interno o externo a la organización y lograr con ello los objetivos trazados en el plan estratégico.

La incorporación del aprendizaje organizacional se da mediante procesos visibles y subyacentes en la red de relaciones de la organización. Es de mucha importancia identificar esos procesos que permiten a la institución diseñar las estrategias emergentes para que puedan ser valorados por el equipo directivo e incorporarlos o mejorarlos en el proceso de planificación estratégica.

Dada la situación emergente que se presente dentro de las labores cotidianas de la organización, el gerente educativo debe de detectar todas aquellas actividades que han surgido de forma emergente, las cuales han

contribuido a que los docentes incrementen su acervo de conocimientos y desarrollo de habilidades (Aprendizaje), y a su vez puedan ser incorporadas en las actividades contingenciales, es decir incorporarlas para que la planificación pueda tener esa flexibilidad necesaria para alcanzar los objetivos trazados desde el principio de la organización y con ello no permitir un estancamiento de los planes corporativos.

Este conocimiento, resulta en una capacidad instalada en el personal, logrando generar un equipo multidisciplinario más especializado, con conocimientos más sólidos en cuanto a ciertos eventos emergentes. Un ejemplo de ello es lo que ocurre en el Salvador con la pandemia de Covid 19. En opinión del investigador la mayoría de los docentes han abandonado actividades presenciales frontales, en cuanto al diseño de clases, ya que han aprendido de forma empírica, sin capacitación alguna, para crear clases en dispositivos nunca usados por ellos. Por lo tanto, esto ha generado un aprendizaje, tal vez no con una capacitación estructurada, pero ha contribuido a la estrategia emergente denominada "Continuidad Educativa".

Ahora bien, el director educativo, como consecuencia de estos aprendizajes, debe de reorganizar de forma participativa todas las funciones de sus docentes, hacerlos más autores de los procesos de planificación, dentro de la institución educativa.

## **2.4 Aprendizaje Organizacional**

El término aprendizaje organizacional comenzó a utilizarse a partir de 1965 con la publicación de V.E. Cangelosi y W.R. Dill titulado "Organizational Learning Observations: Towards a theory". Desde entonces, la popularidad del término ha crecido dramáticamente y no existe una definición consensuada del mismo. Se define al aprendizaje organizacional como el proceso de crear, retener y transferir y utilizar el conocimiento dentro de una organización.

Una organización que desea sobrevivir en el ambiente de un sistema complejo requiere desarrollar actividades internas a favor del crecimiento sostenido de sus elementos más importantes que la integran: el talento humano.

En esta nueva aportación se hablará del aprendizaje organizacional, considerándose como una necesidad de mejora que toda organización requiere para estar inmerso en una sociedad de conocimiento que promueva la consolidación de competencias a nivel laboral, gerencial y empresarial.

Por aprendizaje se comprende el proceso en el que los conocimientos y habilidades se construyen, complementan y organizan, con la finalidad de adaptar y mejorar capacidades del individuo. El aprendizaje organizacional contempla un proceso dinámico en el que las habilidades teóricas y prácticas conocidas por cada miembro de la empresa se orientan a la mejora y desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales para ser competitivos.

Para el contexto de la presente investigación, aprendizaje organizacional es según, Nonaka y Takeuchi (1996), es el proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización.

Este concepto abona mucho a la teoría implantada por Senge, el aprendizaje se da en tres etapas distintas, los cuales son: Aprendizaje individual, Aprendizaje de grupo, aprendizaje organizacional. Estos tres procesos se desarrollan de forma paulatina, ya que cada una tiene su momento y espacio para que ocurra.

#### **2.4.1 Agentes claves para el aprendizaje en las organizaciones educativas.**

Para desarrollar aprendizajes en las organizaciones, se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos ya que representan uno de los pilares fundamentales para lograr aprendizaje en la organización.

##### **a) Gestión Educativa**

Para Soto R. (2017, p10) “Gestionar es poner los medios para el logro de un objetivo. En la gestión se empieza por los objetivos y por las líneas de la dirección”

Uno de los pilares fundamentales para desarrollar un aprendizaje organizacional según: Soto R. (2017 p.4) la cual cita a (ANUIES, 2004, p.12) “Innovar significa novedad, producto, acción, proceso e intencionalidad y es el

elemento fundamental de la calidad. Las innovaciones son cambios institucionalizados concebidos y realizados al interior de los centros educativos”.

Se sugiere elegir de todas las iniciativas de los profesores y después jerarquizarlas para ponerlas en marcha, tratando de aprovechar los recursos y los esfuerzos en forma óptima y aprender de los errores. Innovación, investigación, educación y formación, son los 4 pilares en los que basa su política educativa La Unión Europea.

b) El docente como agente de la innovación educativa.

En los enfoques iniciales para la definición de las competencias docentes se observaban las características personales de los profesores como la apariencia, el vestuario o los valores morales (Danielson, 2011, p.6). Antes y ahora, para innovar ha sido indispensable la intervención de un sujeto clave: el docente, como un factor determinante dentro del cambio educativo.

El docente por ser el ejecutor real de la política educativa, este debe de disponer de una serie de habilidades que lo caractericen entre estas habilidades se debe de manejar la innovación como una herramienta básica para afrontar el cambio en los ambientes educativos, en otras palabras, debe de estar creando ideas y conocimientos de manera constante. Para ello resulta imperativo determinar las atribuciones legales que determinan las funciones de un docente en una institución educativa.

Según La Ley de la Carrera Docente (1990 art. 31). Determina cuales son las funciones de un docente en el centro escolar.

1. Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar establecidos por el Ministerio de Educación
2. Asistir puntualmente al desempeño de sus labores;
3. Obedecer las instrucciones que reciba de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores;
4. Observar buena conducta en los centros educativos, lugares de trabajo y fuera de éstos;
5. Guardar consideración y respeto a la integridad física y moral de sus superiores, alumnos, alumnas o demás miembros de su comunidad educativa; (23) 5-A)

Denunciar cualquier hecho de violencia sexual que sufran los alumnos o demás miembros de su comunidad educativa. (23)

6. Conservar en buen estado los materiales didácticos y demás implementos o bienes que se le entregaren o encomendaren para el servicio de la docencia o por motivo de su cargo. En ningún caso responderá el deterioro causado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación;
7. Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite cuando por siniestro o riesgo inminente, peligren las instalaciones o las personas que se encuentren dentro del centro educativo en que trabaja el educador;
8. Observar todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas;
9. Guardar discreción sobre asuntos sensibles de que tengan conocimiento por razón del cargo que ocupa;
10. Actualizarse profesionalmente según el cargo que desempeñe; y
11. Las demás que le imponga esta Ley.

Según Quispe E y Torres S. (2017 p 409) manifiestan que

La labor del docente es significativa en este proceso, pues él es, el que propicia el conocimiento en el estudiante y el que motiva estratégicamente a alcanzar las metas educativas propuestas por cada centro de estudios. Es aquí donde el desempeño óptimo del docente se evidencia en su capacidad de integrar no solo a los estudiantes para que sea un aprendizaje organizativo si no también, integración de los nuevos conocimientos para ser aplicados en la cotidianidad. Un docente con alto desempeño laboral, es un profesional competente y comprometido con la educación, que otorga oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes (teniendo en cuenta las necesidades) y a través de su formación profesional, la cual se fundamenta en su propia formación personal, contribuye a construir la sociedad que queremos como país.

### **2.4.2 La escuela que aprende**

Según Gairin Sallas (1996) La situación de las organizaciones suele ser diferente, aunque nos movamos en un mismo contexto sociocultural. La incidencia que tiene el entorno, la especial manera como se relacionan sus componentes, la acción diferenciada de la dirección, la forma como se aplica el proceso organizativo, la propia historia institucional y sus inquietudes en relación con la mejora, configuran diferencias y dan una personalidad única y particular a cada institución.

Ordenar y clasificar las diferentes situaciones organizativas que se dan puede tener sentido, siempre y cuando se considere desde la perspectiva descriptiva y no desde la normativa. No se trata tanto de decir cómo deben ser las instituciones educativas como de conocer, a través del análisis de las diferentes propuestas, vías, que podrían o no adoptarse, para el desarrollo organizacional.

Desde esta perspectiva hablamos de estadios, en referencia al conjunto de circunstancias que concurren en una determinada realidad y diferenciamos, desde una perspectiva analítica, para ello se plantean tres estadios diferentes.

El primer estadio se podría identificar con la situación que asigna un papel secundario a la organización. Lo importante es el programa de intervención y la organización resulta ser el continente, que, según como se adecue, podrá facilitar o no el desarrollo del programa. El papel asignado a la organización resulta ser así subsidiario y fácilmente sustituible; de hecho, el programa podría darse en otro marco de actuación, si así se decidiera, y la formación pretendida no tendría necesariamente porque resentirse

Las organizaciones son organismos inteligentes que, durante el proceso de desarrollo de sus actividades, están en constante cambio, lo que implica que estos cambios son de vital importancia para la sobrevivencia de las mismas, para ello se plantea la filosofía que enmarca el segundo estadio.

Los pilares en los que se apoya una organización que educa son, según Sallas J G (1996)

a) La racionalidad, en referencia a la disposición lógica de los elementos y la dinámica organizativa de acuerdo a los logros que se pretenden conseguir. La

racionalidad exige revisar los objetivos, estructura, sistema de relaciones, dirección, etc. para averiguar en estos elementos y en su interrelación el nivel de coherencia existente. Supone estar también atentos a las relaciones existentes entre la organización formal e informal. La racionalidad ha de someterse también al principio de justicia, lo que exige plantearse, paralelamente a la coherencia, la ética de las prácticas que se desarrollan y que muchas veces se olvida al convertir la organización más en un fin que en un medio.

b) La flexibilidad, entendida como la capacidad de adecuarse a las exigencias de la práctica y, además, a los cambios que se producen en la sociedad. La flexibilidad, frente a la rigidez y el no cambio que producen ineficacia cuando nos movemos en contextos dinámicos, dada la inadecuación que se produce entre la organización y las exigencias cambiantes del entorno.

También se potencia la ineficacia cuando procesos uniformadores impiden la adecuación de las instituciones educativas al contexto en el que tienen que actuar así, la flexibilidad de la organización requiere unos procesos de sensibilización a la necesidad del cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y unas personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo las adaptaciones.

c) La permeabilidad o apertura al entorno próximo y mediato. Exige establecer y desarrollar mecanismos bidireccionales por los que la escuela rompe su clausura proyectándose en el entorno y abriéndose a sus influencias. La proyección externa exige el que los centros educativos proporcionen conocimientos sobre la realidad social, a la vez que la preparación necesaria para su inserción en el mercado laboral.

Y todo ello desde una plataforma ética y crítica que permita comprender las contradicciones que se dan entre la realidad deseable y la realidad existente.

La apertura a la influencia externa puede adoptar diferentes formas e implicar a diferentes personas.

La presencia de asesores, la realización de evaluaciones externas, la apertura del centro a los padres y al barrio, etc. a) Pueden ser iniciativas que faciliten la reflexión y análisis de lo que la institución realiza. d) La colegialidad,

frente al individualismo en el uso de estructuras y en los procesos de funcionamiento. Se atenta a este pilar cuando se potencia la fragmentación de los espacios, de los horarios, de los profesores, de las decisiones, etc. sin establecer mecanismos de interrelación.

Pero más allá de la existencia y la realización de proyectos, podemos entender como un compromiso de las organizaciones e institucionalizar los cambios que progresivamente se vayan planteando.

Seguramente, podríamos hablar de este tercer estadio en el caso de un centro educativo que en su momento se planteó hacer efectiva una escuela para todos, lo reflejó en el proyecto educativo y en el proyecto curricular y durante años ha ido desarrollando actuaciones en esa línea. Posiblemente, ya sea un hecho asumido el incorporar a los programas y al funcionamiento de la institución algunas modificaciones que favorecen el tratamiento de la diversidad, con lo que cada vez resulta menos necesario el plantearse explícitamente esa problemática. Podemos hablar que ha habido un aprendizaje organizativo, que ha contribuido a conformar parte de la historia de la institución.

Muchas organizaciones, contribuyen con los centros escolares, brindando, información técnica científica y pedagógica que enriquecen los aprendizajes, en El Salvador, existen proyectos complementarios que permiten un aprendizaje dentro de la institución. Hay instituciones que apoyan a través de recursos tecnológicos, financieros, e incluso prestación de servicios, que aportan ciertos conocimientos a las organizaciones. Entre ellos tenemos las plataformas pro futuro, son recursos que brindan un conocimiento tanto a docentes como alumnos los cuales son utilizados en su diario vivir dentro de las aulas.

## **2.5 Liderazgo, aprendizaje organizacional y estrategias emergentes**

Según Teles, Correa, Giuliani, Graziano y Rueda (2010, p 107-108), “Las organizaciones, sin importar el rubro a que se dediquen, buscan la finalidad de diferenciación la cual únicamente la puede alcanzar instruyendo de una forma adecuada a su personal en los procesos de cambios, ya que, si no lo hace, esta no lograría sobrevivir en un mundo competitivo” Estos cambios deben de ir

enfocados a mejorar el desempeño de los empleados ante tales cambios organizacionales.

Según Teles et al. (2010) El Aprendizaje Organizacional, como un proceso de transferencia y creación de conocimiento del individuo para el grupo y del grupo para la organización, coloca al individuo en el centro del proceso, como el factor causante y hasta como el resultado de este proceso.

### **2.5.1 Aprendizaje Individual y organizacional**

Según Zarate A. (2007), la definición general de aprendizaje como el cambio de conducta a partir de la experiencia puede ser útil para describir el aprendizaje en los ámbitos individual, grupal y organizacional. Los tres ámbitos son iguales desde esta perspectiva, pero cuando se indaga sobre los procesos que intervienen en cada uno de ellos ya no es útil dicha definición. Así, el aprendizaje individual se produce a través del cerebro de los sujetos, lo que no sucede en el aprendizaje grupal u organizacional. Además, el aprendizaje de muchos sujetos no implica necesariamente un mejor desempeño de un grupo u organización. Esto nos indica que existen diferencias entre el aprendizaje individual y el organizacional, lo cual ha fomentado posiciones contradictorias en su análisis.

Zarate A. (2000) establecen una distinción entre aprendizaje individual y aprendizaje organizacional de la siguiente manera:

El aprendizaje personal ocurre cuando los miembros de la organización adquieren conocimientos por medio de la educación, la experiencia o la experimentación. Las organizaciones aprenden cuando sus sistemas y su cultura conservan estos conocimientos y los transfieren a partir de los individuos (p. 9).

Desde una postura conductual, según Zarate A (2000) quien cita a Swieringa y Wierdsma (1995) afirman que existe “aprendizaje organizacional se desarrolla solo cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene efecto en el de otros” (p. 37).

La persona debe ser entendida como autónoma, libre, defensora del conocimiento. A la organización le cabe propiciar la cultura y el ambiente

adecuados. Estos nuevos parámetros del aprendizaje permean hoy buena parte de las iniciativas en entrenamiento y desarrollo corporativo.

Algunas implicaciones de este nuevo abordaje son: la posibilidad del aprendizaje por experiencia, por convivencia social o por emulación y la utilización de prácticas no convencionales, tales como lecturas, reflexiones, vivencias, aprendizaje en equipo. Estas prácticas son cada vez más utilizadas en el ambiente corporativo, lo que denota la fuerza del proceso de transformación del conocimiento tácito en explícito, y viceversa.

Mientras tanto, el desarrollo gerencial envuelve asuntos y problemas a ser discutidos que superan a la simple cuestión del método de aprendizaje. De este modo, se puede cuestionar la manera por la cual ocurre la transmisión de la cultura empresarial a través de generaciones de líderes, siendo el modus operandi de la organización trasladado a todas las personas involucradas. Otro aspecto a ser considerado en el desarrollo gerencial es la efectividad de los programas instituidos, que sólo puede ser evaluado a partir de la reflexión de la organización sobre lo que ella entiende por competencia gerencial.

El liderazgo es uno de los asuntos que están siendo ampliamente discutidos y estudiados en el mundo editorial y ejecutivo, pero todavía carece de una mayor profundización teórica, conceptual y académica.

## **2.6 Relación entre el Estrategia emergente y el aprendizaje organizacional**

Según Teles et al. (2016) determina que la estrategia y el aprendizaje organizacional están íntimamente relacionados, ya que los factores contingenciales, permite que se diseñen rutas de acción donde hay que superar obstáculos, los cuales son experiencias nuevas para la organización a esto se le denomina estrategia emergente.

El termino aprendizaje organizacional fue usado por primera vez en el año de 1958, y fue popularizado por el autor Peter Senge en el libro “La quinta disciplina”, a partir de la década de 1970 y en especial en la siguiente década se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional.

De acuerdo con Senge (1990) las organizaciones que aprenden son posibles, porque en el fondo todos somos aprendices; por ejemplo, nadie tiene que enseñar a un niño a aprender, es decir, el aprendizaje es algo innato en las personas y las personas al conformar las organizaciones hacen que estas también aprendan. El aprendizaje organizacional es el proceso de adquisición y creación del conocimiento institucional y se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional.

En general, lo que se distingue de los distintos aportes, más allá de la terminología es, la consideración del aprendizaje como una respuesta condicionada y de la organización como un sistema racional adaptativo que aprende sobre todo de la experiencia y la consideración del aprendizaje como el resultado de un proceso de maduración y reflexión.

Las organizaciones requieren contar con planes establecidos que les permita orientar el curso de sus acciones. Al contar con metas establecidas pueden direccionar sus esfuerzos para cumplirlas. Pero con el manejo de estrategias emergentes, las metas que se establecieron con anticipación toman una directriz diferente, lo que implica que debemos de aprender de este cambio situacional, lo cual repercute en el incremento de un acervo de conocimientos nuevos.

Según Licham (2005) la estrategia emergente puede desarrollar conocimiento dentro de la organización como consecuencia de las presiones internas y externas del entorno.

Asociar la estrategia emergente con el aprendizaje no es del todo correcto. Literalmente, emergencia significa algo no proyectado (que emerge sin haberlo planeado). Las estrategias, entendidas como patrones de acción, pueden formarse debido a la acción de fuerzas externas o en respuesta a necesidades internas, y no por las ideas conscientes de ningún participante.

Para hablar de aprendizaje verdadero tiene que ocurrir una confrontación entre el pensamiento y la acción, los participantes deben reflexionar sobre lo que han hecho.

El aprendizaje organizacional es mucho más difícil que el aprendizaje individual. La mayoría de veces, la capacidad de reflexión de los equipos directivos es menor que el de sus miembros en cuanto individuos.

Ninguna persona u organización sabe lo suficiente como para resolver todo anticipadamente. Si bien pueden trazarse grandes líneas que orienten el accionar organizacional, tampoco se trata de dejar las cosas al azar y a la capacidad espontánea de reaccionar ante lo que vaya ocurriendo, el impredecible devenir obliga a desarrollar formas que permitan el aprendizaje activo de la organización y de sus estrategias, siendo una función de éstos impulsar el aprendizaje institucional.

El aprendizaje estratégico implica movilizarse continuamente, cuyos límites extremos son las estrategias completamente premeditadas, por un lado, y las estrategias plenamente emergentes, por el otro. Aprender estratégicamente requiere ganar libertad mental para deslizarse flexiblemente en este continuo creando estrategias a partir de un fecundo diálogo entre el pensamiento y la acción.

## **2.7 Plan Estratégico Institucional (PEI)**

Existen una diversidad de definiciones, con respecto al Plan Estratégico Institucional, existen definiciones que involucran la confección de planes en un determinado tiempo.

Según MINED (2008, pág. 8)

El PEI 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. Esta herramienta facilita que las actividades sean diseñadas de forma más acertada a la realidad, permitiendo que se pueda generar un panorama visible de forma objetiva, programando la cantidad de recursos tanto materiales como financieros que se necesitarán en el periodo de tiempo.

Este plan institucional está formado por una diversidad de actividades las cuales son el eje central en los centros escolares, según Guzmán y Sánchez (2007, pág. 47) el PEI contiene cuatro ámbitos:

Pedagógico, administrativo, organizativo, comunitario. Los elementos que posee son: identidad de la comunidad que a su vez se subdivide en: visión, misión, principios e ideario, diagnóstico y objetivos generales. La visión es la forma en que se visualiza en el presente el Centro Educativo, pero, con proyección de futuro, por ello se dice que la visión es realista que se desarrollará en un espacio de tiempo determinado, además es un sueño compartido ya que se trata de un producto de la comunidad educativa. La misión es la razón del ser del centro educativo y se expresa en términos del objetivo central. Los principios y valores que también se conocen como ideario, es la definición de los principios y valores que definen un centro educativo, son convicciones razonadas, son grandes marcos referenciales, que orientan sobre la manera que actúan.

El diagnóstico que es la acción sistemática de descripción y análisis de la realidad existente, dicha acción se define a través de diferentes técnicas e instrumentos. Los objetivos generales plasmados en el PEI orientan el que hacer del Centro educativo y se elaboran coherentemente con las ideas y las necesidades internas y externas establecidas en el diagnóstico. Estos así mismo se redactan de tal manera que se abarquen los cuatro ámbitos.

Según MINED (2009), otros elementos y/o componentes del PEI son el proyecto de gestión administrativa, organizativa y los proyectos complementarios y el proyecto curricular del centro. El proyecto de gestión se divide a su vez en dos ámbitos: el ámbito administrativo financiero y el ámbito organizativo. El primer ámbito está referido en la administración de las actividades del tiempo y del espacio de la escuela, así como de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la institución. Algunas acciones que están consideradas en esta gestión son:

- Elaboración de las funciones de los docentes
- Aprobación de la planta del personal docente, administrativo y de servicios

- Elaboración e implementación del plan escolar anual
- Elaboración del presupuesto anual.

Entre estas acciones se pueden considerar el plan escolar anual que es la concreción del PEI, ya que este se nutre de su fundamentación y establece prioridades para su período anual. Este plan es la planificación operativa a corto plazo (un año) y establece prioridades para un período anual.

El PEI es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

#### Atribuciones del Consejo Directivo Escolar

Por otra parte, existen atribuciones por parte del CDE, de cada centro educativo, estas atribuciones, están descritas según la Ley de la carrera Docente art. 50 la cual establece las funciones del CDE son:

- 1) Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento;
- 2) Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en que, de acuerdo con la ley sea necesario;
- 3) Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga;
- 4) Hacer uso del sistema de recursos previstos en esta Ley en las diferentes instancias;
- 5) Agotada la vía administrativa prevista en esta Ley, ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativa;
- 6) Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del Tribunal Calificador que le fueren presentados; y,
- 7) Las demás que determina la presente Ley.

Según MINED (2005), Los procesos para poder elaborar el Plan Estratégico Institucional son los siguientes

- 1) Información sobre el PEI
- 2) Motivación de la comunidad educativa
- 3) Conformación de equipo coordinador
- 4) Organización equipo dinamizador
- 5) Definición de la identidad de la comunidad educativa (Misión, Visión, Ideario)
- 6) Diagnóstico del centro educativo
- 7) Definición de objetivos
- 8) Diseño de proyectos curriculares y de gestión administrativa, organizativa, y complementaria, (plan de mejora)
- 9) Diseño del Plan Escolar Anual
- 10) Diseño de sistema de seguimiento y evaluación del PEI.

### **2.7.1 Plan Escolar Anual (PEA)**

La acción operativa del PEI se define como PEA en este sub plan, se abordan aspectos operativos, los cuales permiten la concreción de planes de macro envergadura. El PEA plasma de forma precisa a aquellas actividades, que tiene una acción próxima en los planes de las escuelas. Para Guzmán Sánchez (2007, pág. 49-59), “el PEA es un instrumento de gestión que contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y programadas que la comunidad educativa deberá realizar para lograr los objetivos propuestos en un período anual de trabajo”. Debe de realizarse al final de cada año lectivo, esto permitirá que el año siguiente inicie con un plan de trabajo y sea incorporado la transformación o los resultados de la evaluación final del año.

Según Guzmán Sánchez (2007), los pasos a seguir en la elaboración del PEI son:

- ✓ Identificar las necesidades prioritarias: evaluación diagnóstica, en el cual los insumos a considerar en este apartado están en el diagnóstico del PEI y el diagnóstico situacional de la coyuntura local y nacional.

- ✓ Definir los objetivos anuales: estos son la parte central del proceso de planificación, en ellos se definen los propósitos del trabajo anual. Los objetivos deben ser realistas y coherentes con los recursos y posibilidades viables de realizar durante el año escolar, y se formulan a través de la búsqueda de soluciones de las necesidades en el apartado anterior.
- ✓ Ubicar los objetivos según las áreas. Las áreas de gestión institucional, pedagógica y administrativa son parte de la dinámica educativa.

Hay que recalcar lo siguiente, en El Salvador, existen procesos que no son tomados en cuenta por la administración al momento de confeccionar el PEI, debido a que este se desarrolla no de forma adecuada dentro de cada institución educativa, dando pie a que las organizaciones no tengan un plan enriquecido para paliar las necesidades que la comunidad necesita.

Para que exista un verdadero bagaje colectivo, dentro de la confección de un PEI se deben involucrar todos los agentes que conforman una comunidad educativa, dando pie a un verdadero plan donde sean vertidas de forma colectiva todas las ideas de los miembros. Según MINED (2008) Dentro de la institución educativa, debe haber organismos definidos, que permitan que el diseño de un verdadero plan, sea lo más objetivo posible, ya que permite que los maestros, alumnos y padres de familia puedan hacer sus aportaciones para el enriquecimiento de este.

También esta organización interna de los agentes que participan en la comunidad educativa, puede conformar el órgano contralor de las actividades internas de la institución.

Para llevar a cabo estas funciones educativas pertinentes a las escuelas, existe un organismo colegiado que se encarga de velar por desarrollo óptimo de las actividades encaminadas a mejorar la calidad educativa este órgano se le conoce como CDE o Consejo Directivo Escolar quien es el que dirige de forma adecuada todas aquellas actividades planificadas, dentro del periodo escolar, también el que puede tomar decisiones correctivas ante cualquier situación de cambio.

## **2.8 Factores a considerar en un ambiente de cambio que permita el manejo de estrategias emergentes en una institución educativa.**

Para Garbanzo – Vargas (2015) dentro de los procesos que una institución de carácter educativo tiene que tomar en consideración para poder hacer frente a los cambios se muestra los siguientes:

- 1) **Visión holística de la organización:** Cada componente de la organización, desde esta visión del desarrollo organizacional posee un valor fundamental específico; cada parte asume un rol que, unido a otras partes, dan como resultado acciones globales que, en forma individual, no es posible concebir.
- 2) **Metodología sistémica:** Las personas, la estructura y los procesos propios de la organización actúan en forma sistémica, es decir, cada una de sus acciones inciden en todas sus partes, debido a la interconexión en la que actúan.
- 3) **Designación de agentes de cambio:** En todo proceso de desarrollo organizacional existen personas que fungen como agentes de cambio, puede ser más de un individuo.
- 4) **Identificación real de los problemas:** Los procesos de desarrollo organizacional no solo analizan los problemas, sino que su propósito es hacerlo con un abordaje propositivo, identificando las posibles soluciones.
- 5) **Aprendizaje constructivista:** Una de los principios claves del desarrollo organizacional es el aprendizaje práctico.
- 6) **Procesos grupales:** El desarrollo grupal más que un proceso individual es colectivo; las organizaciones se conforman de un grupo de individuos, razón por la cual se trabaja hacia la comunidad organizacional más que en el plano individual, a su vez, se fortalece la responsabilidad y se construye mayor confianza entre sus integrantes.
- 7) **Retroalimentación:** Desaprovechar oportunidades de retroalimentación no es el sentido del desarrollo organizacional; al contrario, es fundamental ofrecer espacios para la retroalimentación, a fin de que las decisiones tengan mayor fundamento, a su vez son oportunidades de aprendizaje para sus integrantes que permiten asumir acciones auto correctivas en forma pertinente que conduzcan a la organización, según la trayectoria marcada.

- 8) Flexibilidad y contingencia: Los procesos de la implementación del desarrollo organizacional, por su misma naturaleza, no son rígidos; se requiere de la flexibilidad, actuando desde el enfoque de la contingencia, es decir, asumiendo los cambios necesarios en el momento oportuno con un enfoque de sistema abierto.
- 9) Trabajo colaborativo: La efectividad del desarrollo organizacional radica en la capacidad de construir estructuras que puedan ser trabajadas en equipo, donde se manifieste la cooperación y la integración como maneras de superar las deficiencias detectadas.

Dentro de la planificación de los centros escolares, se debe de abrir el espacio para poder tomar en consideración los anteriores apartados, ya que permiten que la organización pueda contemplar el cambio (manejo de estrategias emergentes) con el propósito de desarrollar un aprendizaje organizacional.

## **2.9 El papel del director en la implementación de estrategias emergente y el aprendizaje organizacional.**

Fernández y Rosales (2015), la dirección es la encargada de velar por todas las actividades que conlleven al éxito a la institución educativa, es por ello, que el director tiene un papel clave en la toma de decisiones. Y para ello se deben de desarrollar, de forma adecuada las siguientes actividades:

- Gestión de personas, recursos, tecnología e información.
- Liderazgo de equipos de trabajo y proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la comunidad escolar.
- Mediación en conflictos y proporcionar clima de convivencia.
- Formación permanente.
- Calidad mejorar continua, innovación y cambio.

Estas áreas de trabajo tienen funciones específicas, con el proposito que la organización educativa, pueda lograr una estabilidad dentro de sus operaciones, logrando con ello que los niveles de aprendizaje de la misma se incrementen, y a su vez se convierta en un ente competitivo frente a las exigencias del entorno.

Para lograr este propósito, este debe de desarrollar una serie de actividades en diferentes momentos del año escolar.

Según MINED (2010, p 20), los roles principales del director, son establecidos de la siguiente manera:

- ✓ Al inicio del año escolar:
  - Presentar los objetivos, visión y misión del PEI como una herramienta para la mejora continua del centro educativo.
  - Informar sobre los objetivos y las principales actividades del PEA que se realizara durante el año escolar, señalando los primeros beneficios que obtendrán, los estudiantes con dichas actividades
  - Presentar las decisiones curriculares más importantes a implementar durante el año.
  - Establecer el calendario de reuniones con padres y madres de familia, asamblea general, entregas de notas.
  - Presentar las normas de convivencia.
- ✓ A mitad del año escolar:
  - Informar sobre los avances de las actividades del PEA.
  - Dar a conocer estrategias para atender a estudiantes con bajo rendimiento académico.
  - Informar sobre problemas que se han tenido en la implementación del PEA y cómo se han resuelto.
  - Informar sobre decisiones tomadas para garantizar el cumplimiento de las actividades del PEA.
- ✓ Al finalizar el año escolar:
  - Socializar los resultados de la evaluación del PEA.
  - Dar a conocer los procesos de matrícula y clausura, proyecciones para el siguiente año.
  - Informar sobre los resultados de la gestión financiera, vinculada con los procesos de aprendizaje.
  - Estado final de los indicadores educativos.

Por otra parte, el Reglamento de la Ley de la carrera docente (2003 art 36) determina las funciones que un director debe de cumplir.

- a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento;
- b) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido;
- c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
- d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;
- e) Organizar la matrícula escolar,
- f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución;
- g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes;
- h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares;
- i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;
- j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación;
- k) Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas;
- l) Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica; ll) Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema;
- m) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados;

- n) Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo;
- o) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.
- p) Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.
- q) Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución;
- r) Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y exalumnos de la institución;
- s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que, sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;
- t) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores;
- u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;
- v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
- w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;
- x) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que, en ausencia coincidente del director y el subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa;
- y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; y
- z) Elaborar junto con el subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

Partiendo de esta perspectiva, el director educativo, debe de conocer toda la planificación estratégica de su centro escolar, ya que se tiene que establecer parámetros de medición para los mismos, los cuales deben de ser cumplidos a cabalidad en la planificación estratégica anual.

Un reto muy grande que los directores han tenido durante muchos años, ha sido el cambio, que tan preparado se está para afrontarlo, la globalización al igual que fenómenos sociales y naturales, son los detonantes que permiten desnudar diferencias abismales en cuanto a la prestación de servicios educativos, es por ello que el director debe e poseer la sagacidad, para poder afrontar las deficiencias que se tiene en un sistema educativo, las cuales ciñen de gran manera una desigualdad social entre los sectores tanto públicos como privados que contiene tales cambios, sin perder de vista su plan estratégico.

El director debe de impulsar a sus maestros, con el propósito que estos adquieran competencias importantes en el marco educativo, y es donde se origina el aprendizaje organizacional, es decir todo el acervo de vivencia, experiencias, que han surgido del entorno de cambio, se vuelven parte de las habilidades docentes.

Según, Pírela (2009), manifiesta que las instituciones deben de establecer lo siguiente para subsistir:

Las organizaciones deben implantar rápidos y profundos cambios, ser capaces de aceptarlos, ser flexibles para cumplir con las diferentes prioridades y simplificar la estructura organizacional, lo cual facilitará la toma de decisiones y la capacitación de los empleados, requerida para enfrentar los problemas y oportunidades, aumentar el compromiso con las acciones de mejora, derivadas del aprendizaje continuo; estos aspectos clave para convertirse en una organización inteligente. (177)

Es por ello que se amerita una cultura fuerte, flexible y compartida por todos sus integrantes. Esta cultura, estos cambios, deben de ser aprovechados para incentivar el aprendizaje de los agentes internos de la institución (Maestros, Alumnos, Padres de familia) con el propósito de solidificar los aprendizajes, creando oportunidades para todos sus miembros.

En este momento, la humanidad está afrontando una pandemia, donde la forma de enseñar y aprender ha sido modificada. El reto del director en sí es, hacer propias las experiencias vividas, e incorporarlas al proceso siguiente, para poder a afrontar alguna situación similar. Mintzberg (1988), la estrategia planeada más la estrategia emergente, es igual a la estrategia ejecutada, donde los desafíos de la estrategia emergente han desarrollado competencias adecuadas en la organización. El aprendizaje es un factor que facilita la subsistencia de las organizaciones, cuando se adquieren nuevos conocimientos en la organización, esta tiene las competencias necesarias para hacerle frente al cambio, por tal motivo, los procesos de cambios deben de ser aprovechados para desarrollar conocimientos nuevos.

Según Sánchez (2009) Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas...y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Enfoque y alcance de la investigación**

El enfoque o perspectiva epistemológica utilizada en la presente investigación es el interpretativo, ya que la finalidad es comprender el objeto de estudio (relación entre la formulación de una estrategia emergente y el aprendizaje organizacional) cuya naturaleza es dinámica, compleja y multicausal. Además, porque para el abordaje de ese objeto de estudio se partirá de los significados, puntos de vista y valoraciones que se encuentran en los documentos que han sido consultados.

En relación al alcance, se plantea que será un estudio exploratorio porque, “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Sampieri, 2014, Pág. 91)

### **3.2 Tipo de investigación, definición y procedimiento**

El tipo de investigación es la documental, la cual se circunscribe a la significación que proporciona Alfonso (citado en Morales, 2003) “Es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos” (Pág. 2)

Según Robles (s.f.) “la investigación cualitativa estudia las características y cualidades de un fenómeno. Este último grupo pertenece a la investigación documental, porque trata de interpretar la realidad a través de documentos y otras fuentes de información.”

En relación a los pasos para realizar una investigación documental, Morales (2003, Pág. 3-4) propone cinco pasos:

1. Selección y delimitación del tema, [incluye justificación y objetivos].
2. Acopio de información o de fuentes de información

3. Organización de los datos y elaboración de un esquema conceptual del tema, [para facilitar la búsqueda e interpretación]
4. Análisis de los datos y organización de la monografía [o informe.]
5. Redacción de la monografía o informe de la investigación y presentación final (oral y escrita).

Estos cinco puntos se han tomado en cuenta para redactar los pasos que se seguirán para realizar este estudio. Ver la sección 3.4

Recapitulando, se plantea realizar una investigación documental de alcance exploratorio, la cual permitirá lograr los objetivos planteados.

### 3.3 Métodos, técnicas e Instrumentos

Según Chong de la Cruz (2007) “para saber en dónde se inserta la investigación documental, es necesario considerar que ésta se sustenta en los cuatro métodos generales de la investigación científica, a saber: analítico, sintético, inductivo y deductivo (Rojas Soriano, 1990, p.78) todo esto dentro de un proceso dialéctico”. Además de los cuatro métodos, se utilizará la síntesis bibliográfica.

En la siguiente tabla se presentan los métodos, técnicas y fuentes de información.

Métodos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes
Los métodos analítico, sintético, inductivo y deductivo.	Sistematización Bibliográfica	Ficha de trabajo Bibliográfico. (Ver anexo 1)	Libros Documentos Normativos y técnicos del MINEDUCYT Revistas/Journals
Síntesis Bibliográficas.	Registro de páginas electrónicas	Formato de ficha electrónica (Ver anexo 2)	Informes de proyectos, convenios, planes, programas, entre otros. Conferencias (videos)
	Análisis documental		Blogs, Tesis, entre otros.

### 3.4 Estrategia de análisis de datos

1. Acopio y análisis de fuentes de información acerca del objeto de estudio para elaborar las primeras fases de la investigación (Planteamiento del problema)
2. Elaboración de fichas bibliográficas y fichas de trabajo. (Ver en los anexos el formato de ambas fichas)

3. Organizar la información recolectada en los documentos para estructurar el marco teórico tomando en cuenta un esquema conceptual sistémico derivado del tema y los objetivos. Al respecto, Morales (2003) nos dice lo siguiente:

Con el propósito de facilitar la búsqueda e interpretación de los datos, se recomienda elaborar un esquema conceptual, en el que se organice gráficamente, estructuralmente, los diferentes elementos que se deriven del tema objeto de investigación. En este se debe mostrar las relaciones de los elementos entre sí y con el todo; relaciones de subordinación, yuxtaposición y coordinación. Se pueden considerar los siguientes esquemas: cronológico, sistémico, mixto (Pág. 3)

4. Análisis y síntesis de la información de los documentos de acuerdo al esquema conceptual, para ir valorando el logro de los objetivos. Siguiendo lo planteado por Morales (2003, Pág. 4) “Teniendo un esquema conceptual tentativo definido, se procede a desarrollar los puntos indicados en el esquema, analizando los documentos, y sintetizando los elementos más significativos, aquéllos que respondan a los objetivos planteados.”

En este punto, la interpretación de la información de parte del investigador estará orientada a buscar relaciones entre los conceptos del esquema para dar respuesta a los objetivos y a la pregunta de la investigación. Posteriormente, “se analiza las diferencias y semejanzas de los postulados. Se persigue, fundamentalmente, comprender y explicar la naturaleza del problema: sus causas, consecuencias, sus implicaciones y su funcionamiento.” (Morales, 2003, Pág. 4).

5. Elaborar conclusiones basadas en los resultados del paso 4. Se elaborará una o dos conclusiones por cada objetivo.

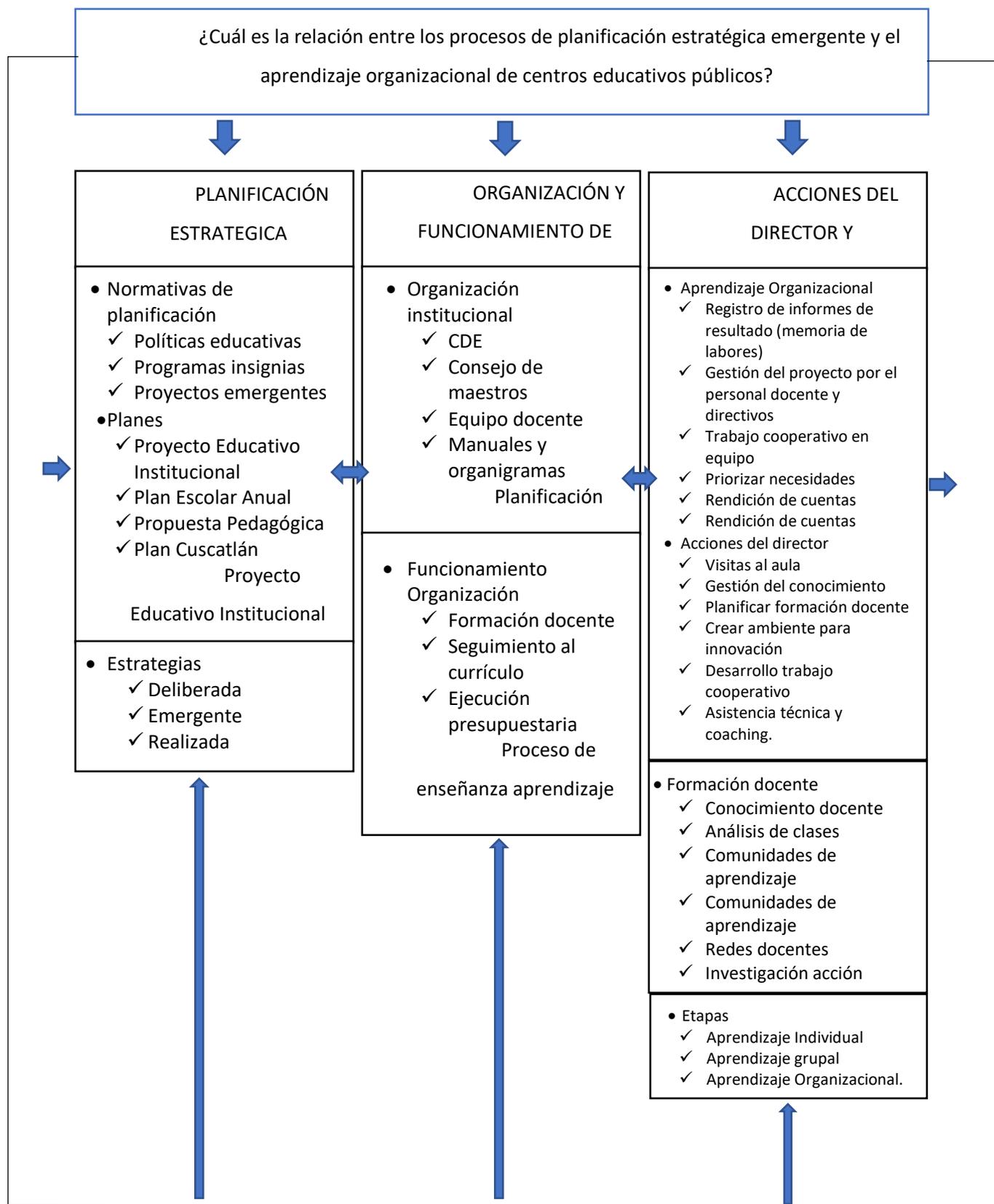
MARCO NORMATIVO DEL MINEDUCYT

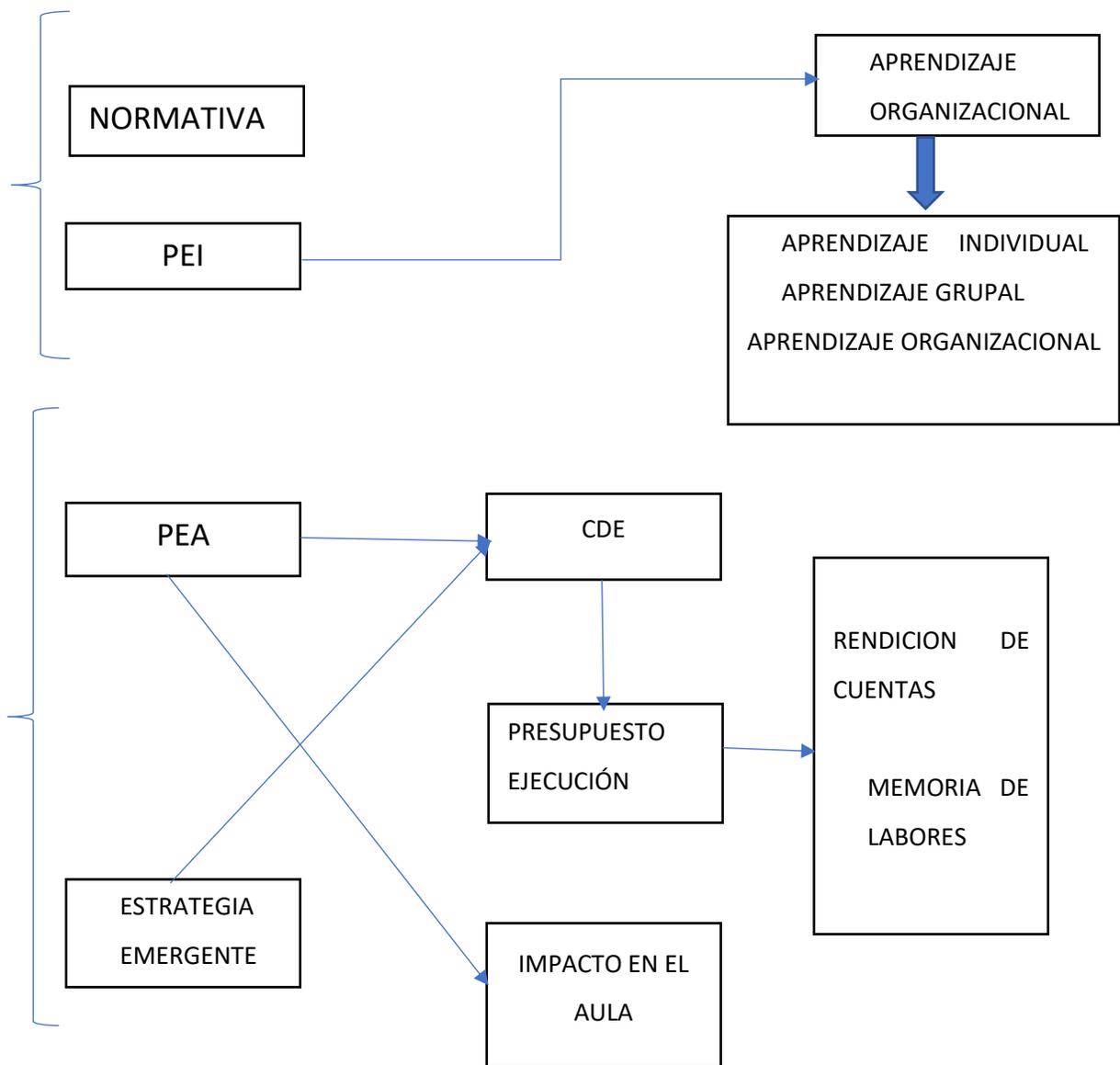
PLANIFICACION	ORGANIZACIÓN	DIRECCION	CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de la estrategia.</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Elaboración PEI                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambiente pedagógico</li> <li>✓ Ambiente comunitario</li> <li>✓ Ambiente organizativo</li> <li>✓ Ambiente organizativo</li> </ul> </li> <li>• Elaboración del PEA                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planes programas y proyectos.</li> <li>✓ Plan de formación docente.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CDE</li> <li>• Consejo de maestros</li> <li>• Comité de padres y madres.</li> <li>• Delegación de funciones</li> <li>• Equipos de trabajo.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluador</li> <li>✓ Pedagógico</li> <li>✓ Deportivo</li> <li>✓ Social</li> <li>✓ Otros.</li> </ul> </li> <li>• Horarios de clase</li> <li>• Asignación de grados</li> <li>• Planificación didáctica                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualización de manuales y organigramas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de los procesos de enseñanza aprendizaje.</li> <li>✓ Supervisión y asistencia técnica</li> <li>✓ Acciones de motivación del personal</li> <li>✓ Reuniones periódicas</li> <li>✓ Visitas a las aulas (seguimiento al currículum)</li> <li>✓ Acciones de formación docente</li> <li>✓ Estrategias Emergentes</li> <li>✓ Informes periódicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación de los aprendizajes.</li> <li>✓ Seguimientos de indicadores Educativos.</li> <li>✓ Informes periódicos</li> <li>✓ Análisis estadísticos</li> <li>✓ Rendición de cuentas</li> <li>✓ Estrategia realizada</li> <li>✓ Evaluación docente.</li> </ul>

Retroalimentación Reorientación

CONTEXTO

ESQUEMA CONCEPTUAL (Preguntas y Objetivos)





Estos esquemas conceptuales servirán para organizar e interpretar la información y poder valorar el logro de los objetivos y dar respuesta a la pregunta de investigación.

Los esquemas conceptuales servirán además para que la información fluya a través de los diferentes conceptos buscando conexiones entre ellos para formular interpretaciones que permitan la comprensión de las relaciones entre la estrategia emergente y el aprendizaje organizacional.

## **CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS**

Para dar respuesta a la problemática planteada por el estudio, es necesario vincular las ideas extraídas de los documentos analizados e interpretarlas utilizando el esquema conceptual sistémico derivado del tema y los objetivos, el cual se encuentra diagramado en las páginas 63-65 Esquemas Conceptuales. Su aplicación se focalizará en determinar el logro de los objetivos específicos y general del estudio, esto permitirá organizar los hallazgos y posteriormente establecer algunas conclusiones.

### **Objetivo Especifico 1: Determinar si los centros educativos públicos tienen las condiciones para mejorar el aprendizaje organizacional.**

Uno de los factores fundamentales de la implementación de la estrategia emergente es que al final de los procesos, la organización obtendrá una serie de aprendizajes los cuales deben en su momento de ser incorporados dentro del proceso de planificación de la organización, ya que las experiencias que se han desarrollado, se utilizaran en el futuro para anteponerse a los cambios que el entorno presente.

Según Martin J. (2018, p 3) “Una estrategia emergente es un conjunto de acciones que forman un patrón involuntario que inicialmente no fue anticipado o previsto en la fase de planificación inicial. “

Según Mintzberg (1985) La *estrategia emergente* es el resultado de un proceso discontinuo, irregular, no sistemático y espontáneo de la ejecución estratégica, y que obedece al comportamiento y las acciones que realizan las personas que intervienen en el proceso.

Según Licham (2005) la estrategia emergente puede desarrollar conocimiento dentro de la organización como consecuencia de las presiones internas y externas del entorno.

El enfoque de la estrategia emergente permite que las organizaciones acumule una serie de experiencias, las cuales garantizan su permanencia en el mercado, lo que implica que se deben de concentrar los esfuerzos en el aprendizaje de toda la organización, para ello es necesario que se desarrolle un

análisis exhaustivo para que las organizaciones logren detectar cuales han sido las unidades que han experimentado un acervo de aprendizajes, los cuales deben de ser parte de las nuevas disposiciones que la dirección establezca para llevar a cabo el establecimiento de los objetivos futuros. Estas disposiciones no necesariamente se tienen que instaurar en instituciones comerciales, sino también en instituciones educativas, ya que también disponen de unidades donde el aprendizaje es un factor determinante para el éxito de sus actividades.

Para ello es necesario el abordaje de factores que permitan un análisis más profundo en cuanto a las unidades que componen a las escuelas, ya que permitirán a las instituciones educativas, lograr una mejora en el diseño de los procesos educativos, al igual en los aprendizajes de todos los miembros que la conforman para ello es de establecer cuáles son los niveles de aprendizaje de las organizaciones.

Senge (1990) las organizaciones que aprenden son posibles, porque en el fondo todos somos aprendices; por ejemplo, nadie tiene que enseñar a un niño a aprender, es decir, el aprendizaje es algo innato en las personas y las personas al conformar las organizaciones hacen que estas también aprendan.

El aprendizaje organizacional es el proceso de adquisición y creación del conocimiento institucional y se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional, es decir el aprendizaje se debe de abordar, partiendo de la persona como individuo de aprendizaje, capaz de desarrollar competencias, las cuales debe de poner en práctica, en el desarrollo continuo de sus actividades, posteriormente, existen una interacción con los miembros de su organización, los cuales comparten de forma grupal, desarrollando las mismas competencias, que se ven reflejadas en el logro de los objetivos organizacionales, en este caso puede determinar que el proceso de aprendizaje establecido por Senge se ha cumplido.

Para algunos teóricos, existen áreas que resultan imperativo su fortalecimiento, ya que son áreas sensibles que contribuyen en el aprendizaje de las organizaciones, entre estas áreas están:

a) Gestión Educativa

Para Soto R. (2017, p10) “Gestionar es poner los medios para el logro de un objetivo. En la gestión se empieza por los objetivos y por las líneas de la dirección”. Uno de los pilares fundamentales para desarrollar un aprendizaje organizacional según: Soto R. (2017 p.4) la cual cita a (ANUIES, 2004, p.12) “Innovar significa novedad, producto, acción, proceso e intencionalidad y es el elemento fundamental de la calidad. Las innovaciones son cambios institucionalizados concebidos y realizados al interior de los centros educativos”.

Se sugiere elegir de todas las iniciativas de los profesores y después jerarquizarlas para ponerlas en marcha, tratando de aprovechar los recursos y los esfuerzos en forma óptima y aprender de los errores. Innovación, investigación, educación y formación, son los 4 pilares en los que basa su política educativa La Unión Europea.

b) El docente como agente de la innovación educativa.

En los enfoques iniciales para la definición de las competencias docentes se observaban las características personales de los profesores como la apariencia, el vestuario o los valores morales (Danielson, 2011, p.6). Antes y ahora, para innovar ha sido indispensable la intervención de un sujeto clave: el docente, como un factor determinante dentro del cambio educativo.

El docente por ser el ejecutor real de la política educativa, este debe de disponer de una serie de habilidades que lo caractericen entre estas habilidades se debe de manejar la innovación como como una herramienta básica para afrontar el cambio en los ambientes educativos, en otras palabras, debe de estar creando ideas y conocimientos de manera constante.

En El Salvador, dada la pandemia Covid 19 en el año 2020, estos elementos ha tenido un realce para los centros educativos, ya que han permitido que haya un gestión propicia de los elementos necesarios para mantener el sistema de enseñanza funcionando, en su mayoría los docentes no disponían de conocimientos acerca de las TIC, las cuales han permitido que haya una incorporación de todos los docentes a una aula virtual universal , promoviendo con ello metodologías más dinámicas y adecuadas a las curiosidades del estudiante de hoy en día.

A continuación, se presenta una tabla para identificar aspectos que favorecen y aspectos que no favorecen el aprendizaje organizacional en centros educativos públicos.

Condiciones que favorecen la mejora del aprendizaje organizacional	Condiciones que no favorecen la mejora del aprendizaje organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa definida y con normativa para su funcionamiento (Reglamento del CDE, Reglamento de la Carrera Docente)</li> <li>• Personal docente y administrativo estable en sus plazas y remuneraciones, lo cual le da estabilidad a la institución y puede ser fuente de motivación y colaboración.</li> <li>• Personal docente de diversas especialidades lo cual puede ser fundamento de la conformación de equipos multidisciplinarios si son orientados a la colaboración e innovación.</li> <li>• Delegación de responsabilidad y autoridad a los equipos que exige la normativa del MINEDUCYT, equipo pedagógico, equipo de evaluación y equipo de gestión. El equipo pedagógico puede dinamizar procesos de aprendizaje organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de sistematización de experiencias pedagógicas, administrativas o de gestión son débiles o ausentes en los centros educativos, lo cual dificulta que el personal docente aprenda lecciones de los procesos ejecutados vinculados a la estrategia institucional.</li> <li>• Limitado acceso a Internet y centro de cómputo. Se calcula que solamente el 25% de centros educativos tienen acceso a internet, lo cual dificulta la búsqueda de información y comunicación.</li> <li>• El director o directora centra su atención en los procesos administrativos del ámbito infraestructura, alimentación y disciplina.</li> <li>• Debilidad en el desarrollo de acciones de formación docente “in situ” lo cual no genera un ambiente de innovación y colaboración.</li> </ul>

**Objetivo Especifico 2 Analizar si la organización y funcionamiento de las instituciones educativas posibilitan el manejo de estrategias emergentes tomando en cuenta el marco normativo.**

Según Constitución de la República de El Salvador (1983 art. 54), “El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza.” Este apartado permite de manera directa la creación de todos los servicios necesarios, con el objetivo de brindar de la mejor manera los servicios de educación que la población necesita.

Es por ello que la OMS (Organización Mundial de la Salud), el 11 de marzo de 2020 decreta alerta de pandemia, ya que existían una cantidad desmesurada de casos activos de Covid 19 a nivel del mundo, poniendo en riesgo la capacidad instalada de los sistemas de salud para hacerle frente a tal situación. Por tal razón se inicia con la gestión de una estrategia emergente que se denominó “Continuidad Educativa”, Según el MINEDUCYT (2020) la continuidad educativa, se desarrollaría en tres fases:

Fase 1. Los directores y docentes del sector público y privado elaboraron guías de estudio, con el propósito de llevar a cabo la continuidad educativa, estas guías serían desarrolladas con la ayuda de los padres de familia, esta fase duraría desde el 11 de marzo al 14 de abril del año 2020

Fase 2. En esta etapa se llevaría a cabo la transición de trabajos a todas las plataformas que se utilizarían, y a su vez se diseñarían otro legajo de guías que de igual forma a las anteriores los padres de familia, contribuirían con los alumnos a desarrollar. Esta etapa estaba comprendida desde el 14 de abril hasta el 15 de mayo.

Fase 3. Digitalización de la educación, en esta etapa se formarían a los docentes en Google Classroom con el propósito para disponer con una herramienta que contribuyera a la formación de los estudiantes del sistema público y privado. Esta etapa está comprendida entre el 15 de mayo hasta finalizar el año escolar.

Según el MINEDUCYT (2020), cabe destacar que el año académico 2020, se ha desarrollado a través de fases educativas y estrategias implementadas por el Ministerio de Educación, para la continuidad educativa, debido a la suspensión de clases presenciales en el país.

La normativa transitoria comprende aspectos como: las evaluaciones del primer trimestre, período y módulo del año 2020. Estas deben corresponder a las actividades presenciales desarrolladas por el estudiantado en el centro educativo y ser evaluadas de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente.

El principal elemento de evaluación serán las guías impresas porque es el elemento más inclusivo, junto con otros materiales y plataformas. La evaluación contempla que el estudiante presente cuatro guías desarrolladas y entregadas (por asignatura), el docente va a poder evaluar a sus alumnos y meter la nota en el Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña (SIGES), señaló la funcionaria.

Los decretos transitorios son herramientas que el MINEDUCYT, ha establecido con el propósito de ambientalizar los procesos de enseñanza aprendizaje, a la situación de riesgos que se vive a nivel mundial, es por ello que la autoridad máxima está diseñando programas que beneficien tanto a la población estudiantil como a los docentes.

La administración de la educación según Ley General de la educación (1990 art. 66), tiene como finalidad lo siguientes:

- a) Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales;
- b) Desarrollar e implementar estrategias de administración, basadas en la descentralización y la desconcentración, manteniendo la unidad de las políticas y otras normas legales del Estado;
- c) Establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles; y,
- d) Establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes. Esta ley faculta el diseño de una estrategia, siempre y cuando

responda a los objetivos educativos, sin desligarse de la línea de acción de la autoridad máxima en materia educativa (MINEDUCYT), para ello el análisis normativo posibilita que tan eficaz es la gestión de una estrategia emergente, que permita enfrentar una situación que no se haya establecido en la planificación deliberada. Para ello se presenta el siguiente ejemplo:

Un centro educativo, durante el primer trimestre del año, el encargado del proyecto de biblioteca, detecta la necesidad de comprar más libros para III ciclo, dado que hubo un incremento inesperado de la matrícula. Algunas actividades del proyecto parecen no tener los resultados esperados dado que hay más estudiantes y algunos profesores no dominan la metodología. Es algo inesperado y que está afectando el proyecto.

Para dar respuesta a esa necesidad emergente, la docente encargada junto a otros colegas, formuló una estrategia a seguir, elaboró un plan de acción y pidió la aprobación al Consejo Directivo Escolar. Esta decisión impactará el presupuesto, el Plan Escolar Anual: pero también los aprendizajes de los estudiantes y el desempeño de los docentes involucrados. Un poco antes de la aprobación del plan de acción, la docente encargada del proyecto había ordenado la compra de más libros y una modificación en la formación de más docentes. Afortunadamente, obtuvo la aprobación respectiva.

Los docentes involucrados en el proyecto de lectura se vieron favorecidos porque recibieron la capacitación en el uso de los libros (metodología) y además aprendieron a diseñar estrategia, elaborar el plan de acción (estrategia emergente) y a cooperar entre ellos (aprendizaje organizacional).

La formulación de la estrategia de ampliar los beneficios a los nuevos estudiantes del III ciclo, incluyendo la capacitación de los docentes puede clasificarse como estrategia paraguas. Mintzberg y Waters (1985) plantean que la estrategia paraguas establece los patrones en las acciones de la organización y que pueden ser tomados como los límites para restringir acciones no contempladas en la planificación y que, dada la emergente necesidad quieran serlo. Los citados autores lo explican de la siguiente manera:

De hecho, se puede etiquetar la estrategia paraguas no solo deliberada y emergente (intencionada al centro en sus líneas generales, pero no en sus detalles específicos), sino también "deliberadamente emergente" (en el sentido de que el liderazgo central crea intencionalmente las condiciones bajo las cuales las estrategias pueden surgir) (Mintzberg y Waters, 1985, pág. 263).

Para implementar procesos de planificación estratégica emergente es necesario conocer y aplicar el marco normativo institucional para que la propuesta sea aprobada por la instancia respectiva. Para garantizar que los docentes van a mejorar sus competencias docentes, deben involucrarse activamente desde el inicio del manejo de la estrategia emergente.

El director o directora debe tener procedimientos que registren el resultado obtenido para que este sea consultado posteriormente por los mismos docentes. Generalmente los resultados de los proyectos, son informados a la comunidad educativa en la rendición de cuentas y en la memoria de labores de la institución. Este tipo de acciones por parte del cuerpo directivo son características de organizaciones que aprenden, puesto que está promoviendo la mejora de conocimientos, habilidades y competencias de los docentes. Según Bolívar (citado en Agudelo Montoya, 2015, Pág. 45) "las organizaciones inteligentes están en continuo proceso de mejoramiento, innovación y transformación."

A continuación, se presenta una tabla que plantea aspectos que favorecen y aspectos que no favorecen el manejo de estrategias emergentes en instituciones públicas:

Aspectos de la organización y funcionamiento de las instituciones educativas favorecen el manejo de estrategias emergentes.	Aspectos de la organización y funcionamiento de las instituciones educativas que no favorecen el manejo de estrategias emergentes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de los centros educativos públicos se realiza de manera centralizada, apoyada por un nivel departamental. Esta centralización en la toma de decisiones favorece el control e implementación de acciones no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal directivo y docente de algunos centros educativos hace su propia interpretación de los lineamientos emanados del nivel central, lo que hace incierto la aceptación y aplicación de directrices departamentales o</li> </ul>

<p>planificadas que respondan a necesidades educativas nacionales y regionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada centro educativo tiene un Consejo Directivo Escolar (CDE) con personería jurídica y autoridad para tomar decisiones locales que respondan a necesidades que surjan en el entorno al centro educativo. El director y cuerpo docente puede, en el marco normativo, manejar estrategias emergentes.</li> <li>• La Ley de la Carrera Docente y su reglamento especifica las funciones del director y del equipo docente. Estos requerimientos de ley, exigen a todo el personal, participar en el manejo de estrategias emergentes, para hacerle frente a contingencias del entorno local, regional o nacional.</li> <li>• Los centros escolares cuentan con un sistema de asistencia técnica y de gestión (gestión institucional, pedagógica y organizativa) para atender adecuadamente las necesidades institucionales en estas áreas.</li> <li>• El nivel central del MINEDUCYT asigna partidas presupuestarias para horas clases, dobles turnos y un fondo para implementación del Proyecto Educativo Institucional y</li> </ul>	<p>nacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El funcionamiento del CDE en los centros educativos públicos no es estandarizado. Cada CDE tiene su particularidad.</li> <li>• Los equipos de Gestión que cada centro educativo tiene organizado en apoyo a la implementación del Proyecto Educativo Institucional no siempre funciona eficazmente. Esto implica que los directores podrían tener apoyo o no en el manejo de estrategias emergentes.</li> <li>• La cultura de la sistematización de experiencias no está instalada en el sistema educativo nacional. Los centros educativos no tienen la capacidad técnica para</li> <li>• Muchos centros educativos no tienen actualizados los Proyectos Educativos Institucionales, por lo tanto la planificación estratégica no está definida en los Planes Escolares Anuales.</li> </ul>
--	--

<p>el Plan Escolar Anual en forma de bono anualmente. Estos fondos pueden ser utilizados para el manejo de estrategias emergentes.</p>	
--	--

**Objetivo Especifico 3 Describir los procesos que un director debe de ejecutar, para manejar una estrategia emergente.**

Un reto muy grande que los directores han tenido durante muchos años, ha sido el cambio, que tan preparado se está para afrontarlo, la globalización al igual que fenómenos sociales y naturales, son los detonantes que permiten desnudar las deficiencias que se tiene en un sistema educativo, las cuales ciñen de gran manera una desigualdad social entre los sectores tanto públicos como privados que contiene diferencias abismales en cuanto a la prestación de servicios educativos, es por ello que el director debe de poseer la sagacidad, para poder afrontar tales cambios, sin perder de vista su plan estratégico.

Para lograr el análisis del presente objetivo, se parte de algunos factores que son claves para afrontar los cambios por parte de la organización con el propósito de brindar las condiciones necesarias de cambio dentro de la misma organización.

Para Garbanzo – Vargas (2015) dentro de los procesos que una institución de carácter educativo tiene que tomar en consideración para poder hacer frente a los cambios se muestra los siguientes:

- 1) Visión holística de la organización: Cada componente de la organización, desde esta visión del desarrollo organizacional posee un valor fundamental específico; cada parte asume un rol que, unido a otras partes, dan como resultado acciones globales que, en forma individual, no es posible concebir
- 2) Metodología sistémica: Las personas, la estructura y los procesos propios de la organización actúan en forma sistémica, es decir, cada una de sus acciones inciden en todas sus partes, debido a la interconexión en la que actúan.
- 3) Designación de agentes de cambio: En todo proceso de desarrollo organizacional existen personas que fungen como agentes de cambio, puede ser más de un individuo.

- 4) Identificación real de los problemas: Los procesos de desarrollo organizacional no solo analizan los problemas, sino que su propósito es hacerlo con un abordaje propositivo, identificando las posibles soluciones.
- 5) Aprendizaje constructivista: Una de los principios claves del desarrollo organizacional es el aprendizaje práctico.
- 6) Procesos grupales: El desarrollo grupal más que un proceso individual es colectivo; las organizaciones se conforman de un grupo de individuos, razón por la cual se trabaja hacia la comunidad organizacional más que en el plano individual, a su vez, se fortalece la responsabilidad y se construye mayor confianza entre sus integrantes.
- 7) Retroalimentación: Desaprovechar oportunidades de retroalimentación no es el sentido del desarrollo organizacional; al contrario, es fundamental ofrecer espacios para la retroalimentación, a fin de que las decisiones tengan mayor fundamento, a su vez son oportunidades de aprendizaje para sus integrantes que permiten asumir acciones auto correctivas en forma pertinente que conduzcan a la organización, según la trayectoria marcada.
- 8) Flexibilidad y contingencia: Los procesos de la implementación del desarrollo organizacional, por su misma naturaleza, no son rígidos; se requiere de la flexibilidad, actuando desde el enfoque de la contingencia, es decir, asumiendo los cambios necesarios en el momento oportuno con un enfoque de sistema abierto.
- 9) Trabajo colaborativo: La efectividad del desarrollo organizacional radica en la capacidad de construir estructuras que puedan ser trabajadas en equipo, donde se manifieste la cooperación y la integración como maneras de superar las deficiencias detectadas.

Estos procesos son considerados por el autor como de vital importancia para que las organizaciones educativas, tengan la capacidad para poder afrontar los cambios en el entorno competitivo,

Fernández y Rosales (2015), la dirección es la encargada de velar por todas las actividades que conlleven al éxito a la institución educativa, es por ello, que el director tiene un papel clave en la toma de decisiones. Y para ello se deben de desarrollar, de forma adecuada las siguientes actividades:

- Gestión de personas, recursos, tecnología e información.
- Liderazgo de equipos de trabajo y proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la comunidad escolar.
- Mediación en conflictos y proporcionar clima de convivencia.
- Formación permanente.
- Calidad mejorar continua, innovación y cambio.

Dada la situación y la función que un director tiene dentro de una institución educativa, es necesario también analizar la normativa que a este enviste dentro del centro escolar, dada que algunas funciones dentro de la institución deben de ser asumidas únicamente por el director como parte principal de la comunidad educativa.

Según MINED (2010, p 20), los roles principales del director, son establecidos de la siguiente manera:

- ✓ Al inicio del año escolar:
  - Presentar los objetivos, visión y misión del PEI como una herramienta para la mejora continua del centro educativo.
  - Informar sobre los objetivos y las principales actividades del PEA que se realizara durante el año escolar, señalando los primeros beneficios que obtendrán, los estudiantes con dichas actividades
  - Presentar las decisiones curriculares más importantes a implementar durante el año.
  - Establecer el calendario de reuniones con padres y madres de familia, asamblea general, entregas de notas.
  - Presentar las normas de convivencia.
- ✓ A mitad del año escolar:
  - Informar sobre los avances de las actividades del PEA.
  - Dar a conocer estrategias para atender a estudiantes con bajo rendimiento académico.
  - Informar sobre problemas que se han tenido en la implementación del PEA y cómo se han resuelto.

- Informar sobre decisiones tomadas para garantizar el cumplimiento de las actividades del PEA.
- ✓ Al finalizar el año escolar:
  - Socializar los resultados de la evaluación del PEA.
  - Dar a conocer los procesos de matrícula y clausura, proyecciones para el siguiente año.
  - Informar sobre los resultados de la gestión financiera, vinculada con los procesos de aprendizaje.
  - Estado final de los indicadores educativos.

Por otra parte, el Reglamento de la Ley de la carrera docente (2003 art 36) determina las funciones que un director debe de cumplir.

- a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento;
- b) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido;
- c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
- d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;
- e) Organizar la matrícula escolar,
- f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución;
- g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes;
- h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares;
- i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;
- j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación;

- k) Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas;
- l) Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica; ll) Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema;
- m) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados;
- n) Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo;
- o) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.
- p) Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.
- q) Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución;
- r) Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y exalumnos de la institución;
- s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que, sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;
- t) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores;
- u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;
- v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
- w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación

de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;

x) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que, en ausencia coincidente del director y el subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa;

y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; y

z) Elaborar junto con el subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES**

De acuerdo a la información descrita con anterioridad, juntamente con las teorías planteadas en todo el desarrollo del estudio, se concluye lo siguiente:

1.) El manejo de una estrategia emergente, permite que las organizaciones desarrollen aprendizajes de forma precisa en cuanto a las exigencias del entorno, para ello es necesario que se maniobre con prontitud, destreza y habilidad en los procesos de implementación, ya que estos ajustes desarrollados por la dirección permiten que las necesidades existentes del entorno sean satisfechas con prontitud eficiencia y eficacia, , generando competitividad, y capacidad de respuesta en la organización lo que conlleva a la misma a que se mantenga operante en el mercado.

Para los centros escolares salvadoreños, dada la emergencia sanitaria a nivel mundial, la implementación de una estrategia emergente dentro de las actividades ordinarias, han contribuido a la formación de los alumnos, ya que se adoptaron medidas paliativas que servirían para incentivar los conocimientos en la comunidad educativa, como los son el uso de la teleclases, la utilización de las diferentes plataformas virtuales que los maestros han utilizado para llevar a los alumnos los diferentes temas de estudio.

Esto ha representado un reto para la comunidad educativa, ya que se ha enfrentado a problemas derivados de esta situación emergente, como los son la carencia de recursos audiovisuales por docentes y alumnos, la falta instrucción sistemática para la utilización de herramientas tecnológicas, la falta de interés por algunos padres de familia lo cual ha provocado una deserción en el sistema educativo, la carencia de servicios de internet, en muchos hogares dejando entre ver, las desigualdades que existen en nuestra sociedad.

Pero a pesar de estas situaciones la aplicabilidad de la estrategia emergente llamada Continuidad Educativa, ha permitido la alienación de ciertos aprendizajes, ya que tanto los docentes alumnos y padres de familia han adquirido nuevos conocimientos, dentro de los cuales podemos mencionar, uso adecuado de las TIC, ( Tecnologías de la información y comunicación), desarrollo de los temas pertinentes a la curricula, desarrollo de actividades donde los conocimientos

adquiridos por los alumnos sean puestos en práctica (Ferias de logros virtuales, exposiciones pregrabadas, Clases expositivas por parte del docente a través de las diferentes plataformas, entre otros.)

Tales conocimientos ahora forman parte de la comunidad educativa, dejando de lado un esquema deliberado, que únicamente establecía procesos que no permitían un aprendizaje más profundo a las exigencias de la realidad educativa actual.

2) En la estructura de los centros escolares, se desarrollan procesos de planificación y definición de metas y objetivos (PEI Y PEA) para un periodo de tiempo, estas herramientas dejan entrever cuales son los alcances que se obtendrán en un periodo de tiempo, instaurando las líneas gruesas a seguir para el logro de los objetivos institucionales educativos.

Cabe destacar que el establecimiento de una estrategia emergente, no compagina con las metas y objetivos propuestos al principio de la planificación, ya que esta no permite que las instituciones educativas, sean capaces de afrontar los cambios e imprevistos que se tengan durante el periodo, manteniendo de forma monolíticas todas sus operaciones.

Es por ello que las autoridades educativas (MINEDUCYT) durante el proceso de emergencia mundial, se han tomado medidas que únicamente y legalmente le competen como institución, ya que constitucionalmente determina que el MINEDUCYT, es el ente rector responsable y capaz de toma decisiones, que posibiliten el alcance de los objetivos educativos, con el proposito de mantener un estándar en las políticas educativas que subsanen la necesidad de una educación adecuada a los ciudadanos y con estándares de calidad acorde a las necesidades, que la sociedad requiera.

El instaurar una estrategia emergente, es responsabilidad de los organismos encargados en materia de educación, y por lo tanto es responsabilidad de los centros escolares el ambientalizar y hacer digerible los procesos de enseñanza aprendizaje de la población, con el proposito de coadyuvar al alcance de un desarrollo sostenible en materia de formación educativa.

La normativa constitucional y educacional permiten que la política educativa, sean capaces de reaccionar y tomar medidas antes una situación emergentes, estas medidas serán analizadas y puestas en marcha con la implementación, de medidas que permitan la consecución de los objetivos organizacionales, es por ello que la puesta en marcha de políticas es importante para los sistemas educativos, ya que si no se dispone de normativas que permitan una instauración de procesos se establecerán una serie de decretos transitorios que posibilitaran la capacidad de respuesta de las escuelas.

3) La gestión es una de las herramientas muy importantes dentro de las instituciones educativas, esta representa un factor muy preponderante para las organizaciones, ya que, por medio de esta herramienta, se pueden buscar recursos tanto materiales, financieros económicos los cuales se invertirán en la institución con el objetivo de volverla más competitiva y capaz de responder a las necesidades que se tenga.

Las instituciones educativas en El Salvador, la gestión se vuelve una función muy importante dentro de las escuelas, ya que la carencia de recursos, imposibilita que se desarrollen programas en beneficio de los aprendizajes de las comunidades, es por ello que resulta imprescindible que los directores se conviertan en buscadores de proyectos, programas y servicios que le proporcionen un desarrollo de las habilidades de toda la comunidad educativa.

La búsqueda de recursos ha permitido que algunas escuelas se incorporen a programas exitosos donde prevalecen una serie de procesos innovadores, que incrementan en acervo de aprendizajes capaces de mejorar las condiciones de los estudiantes y porque no decirlo de la comunidad en general.

Dichos patrocinadores han sido encontrados en instituciones con ONG, organismos internacionales como (embajadas, consulados, dependencias de países extranjeros entre otros.) empresa privada y algunas instituciones de gobierno, los cuales han aportado sus recursos en la mejora de los conocimientos de aprendizajes de las escuelas.

El director juega un papel importante en la gestión de una estrategia emergente, ya que es el encargado de hacer realidad, todos los planes que se

elaboran, es por ello que este elemento que está dentro de la comunidad educativa, debe de poseer todas las habilidades necesarias para poder exhortar e incentivar a su personal dentro del centro escolar.

Par ello es necesario e indispensable mencionar que el director tiene el reto de alienar todos los aprendizajes obtenidos en un periodo de tiempo y hacer que su personal los lleve a la práctica cotidiana, con el propósito que estos desarrollen un inventario de conocimientos, capaces de responder a las exigencias del entorno social.

Es por ello que, al momento de contratar un director, este debe de reunir una serie de características idóneas para el puesto, ya que este tendrá la responsabilidad de diseñar y poner en marcha planes y políticas, las cuales vendrán a beneficiar a la comunidad educativa. El director debe de generar un ambiente propicio para adaptarse a los cambios del entorno, dejando a un lado las actividades de acomodamiento y dinamizando los procesos de aprendizajes de las instituciones, para eso los directores, deben de tener la capacidad de gestionar proyectos, los cuales en su momento serán las herramientas que hagan efectivo el aprendizaje en las organizaciones.

Para el desarrollo de los aprendizajes como consecuencia de una estrategia emergente, es clave, porque este ambientalice todas aquellas actividades nuevas a desarrollar, esquematisando todos los procesos nuevos con el objetivo de mantener a la organización lista para los cambios que se generan en el entorno y poder hacer frente a ellos.

4) La estrategia emergente es una herramienta que ha permitido que las escuelas puedan evolucionar en cuanto a los procesos de enseñanza, es propicio recalcar que los ambientes de cambio permiten a las organizaciones reinventar la estrategia, para que estas puedan ser competitivas con el entorno.

Las escuelas han aprendido a generar conocimiento a raíz del proceso de enseñanza dada la emergencia sanitaria, el sistema educativo ha evolucionado grandemente en la preparación y optimización de recursos, especialmente en el recurso humano, el cual ha desarrollado competencias virtuales, el cambio ha reorganizado las metodologías de aprendizaje, en la comunidad educativa, donde

la figura presencial del docente deja de lado una instrucción directa del alumno, y se vuelve nada más un guía para que este pueda desarrollar de forma personal sus propios acervos de aprendizajes, propiciando con ello que el alumno se vuelva investigador y gestor de sus propios aprendizajes.

de igual forma los padres de familia se han convertido en actores activos dentro de la formación de sus hijos, permitiendo que estos se vuelvan competentes al momento de adquirir un nuevo aprendizaje. Es necesario el involucramiento de los elementos tripartita (padre de familia, alumnos, maestros) de las comunidades educativas.

## VIII Referencias Bibliográficas

- Agudelo Montoya, J. (2015). *Proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación básica, y su relación con el aprendizaje organizacional*. (Tesis de Maestría). Tecnológico de Monterrey, México. Consultado 8/08/2020 recuperado de, <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/621473/02John%20Eddy%20Agudelo%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias (2002). *El proyecto de investigación*, Venezuela, República Bolivariana de Venezuela, 6 edición, editorial episteme.
- Barahona, M. (1985). *Necesidad de la Regionalización Educativa Integrada en la Zona Norte de Sonsonate*. Tesis de Grado de Licenciado en Educación, Universidad Francisco Gavidia. Sonsonate.
- Campos Morán, S. (2019), Rol de los Directores Exitosos en los Centros Escolares de Educación Media de El Salvador, Revista Entorno, Volumen 67: 70-77, revisado 7 febrero 2020, recuperado de <http://biblioteca.utec.edu.sv:8080/jspui/bitstream/11298/965/3/11298965.pdf>
- Edward, B. (12 de febrero 2018). La historia oculta del programa EDUCO. El Faro. Consultado 18 de julio de 2020 en [https://www.elfaro.net/es/201802/360grados/21475/La-historia-oculta-del-programa-EDUCO---Por-Brent-Edwards-Jr.htm?st-full\\_text=all&tpl=11](https://www.elfaro.net/es/201802/360grados/21475/La-historia-oculta-del-programa-EDUCO---Por-Brent-Edwards-Jr.htm?st-full_text=all&tpl=11)
- Espinoza Varas, G. (2014). *La investigación Cualitativa. Apuntes para una descripción de la investigación y la validez en metodología cualitativa*, Santiago de Chile, Chile. Revisado 12 Febrero 2020 [http://gvaras.org/public/validez\\_cualitativa.php](http://gvaras.org/public/validez_cualitativa.php),

Fernández y Rosales (2015), Educación Administrativa, la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación, simposio Iberoamericano de ciencia tecnología, innovación y educación, Buenos Aires, Argentina, Revisado, 29 junio 2020, recuperado de <https://www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/1582.pdf>

Garbanzo (2015). Desarrollo organizacional, y los procesos en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista: Educación, vol. 40, núm. 1, enero-junio, 2016, pp. 67-87, revisado el 20 de mayo 2020 recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>

García, J. (2009). Proceso de planificación estratégica, Revista Espacios, Vol. 38 (Nº 52) Año 2017. Pág. 16 Revisado, 17 febrero 2020, recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Guzmán Sánchez, J. R. (2007). *Propuesta de implementación de herramientas de mejora continua en los centros escolares CDE del Ministerio de Educación*. Tesis de Pregrado, Universidad Francisco Gavidia.. San Salvador El Salvador. CA

Hernández, . S. (2002). *Metodología de la investigación*. Mexico DF, Mexico , Editorial: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, revisado 15 de mayo 2020 recuperado de : [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)

Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laboral (2020), Guía para la elaboración de plan de contingencia. recuperado de:

[https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/informacion/procedimiento\\_coronavirus/es\\_def/adjuntos/plan-contingencia-covid-es.pdf](https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/informacion/procedimiento_coronavirus/es_def/adjuntos/plan-contingencia-covid-es.pdf)

James H, S. S. (2005). *Investigación educativa* , McGraw-Hill. Washington, USA,

López D G.(2015). *La planificación estratégica y los procesos de formulación de estrategias emergentes en la escuela primaria Gral. Mariano Escobedo*. Tesis Doctoral, Tecnológico de Monterrey, Jonacatepec Morelos, Mexico, Revisado 11 de Febrero de 2020 Recuperado de <http://hdl.handle.net/11285/571175>

Martin, J. (2018). Estrategia Deliberada y Emergente. Revista CEREM BUSINESS SCHOOL, . Revisado el 13 de Marzo de 2020, Recuperado <https://www.cerem.sv/blog?tag=Estrategia+emergente>

Mintzberg H (1994) *La Caída y el Ascenso De La Planificación Estratégica*, Editorial McGill. Quebec, Montreal Canadá.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993) El proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. México DF, México. Revisado el 30 de septiembre 2020 recuperado de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estragico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estragico_mintzberg.pdf)

Mintzberg, H. and Waters, J. B. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal. Vol. 6, No. 3. (Jul. - Sep., 1985), pp. 257-272. Revisado el 5/8/2020 recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.658.2255&rep=rep1&type=pdf>

MINED. (2003).Educación y sociedad: Avances de la reforma educativa Salvadoreña al 2003., El Salvador CA Revisado el 15 de Marzo 2020 recuperado de <https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Recursos%20%20Planes%20Nacionales/Attachments/414/17.%20Educaci%C3%B3n%20y%20sociedad,%20avances.pdf>

MINED. (2000). Guia para la revisión y elaboracion del PEI PEA. . El Salvador, Revisado el 17 de Marzo 2020 recuperado de : [https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion\\_escolar2.pdf](https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar2.pdf)

MINEDUCYT. (2019). Plan Cuscatlan. EL SALVADOR El Salvador, San Salvador : Revisado el 20 de Marzo 2020. recuperado de: [http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Institucional/plancuscatlan\\_educacion.pdf](http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Institucional/plancuscatlan_educacion.pdf)

Rueda Fierro, I Acosta Andino,B (2016). Relación entre plan estrategico y el aprendizaje organizacional,Revista: Economía y Negocios, Revisado el 3 Marzo 2020, recuperado de : [https://www.researchgate.net/publication/320966388\\_Relacion\\_entre\\_plan\\_estrategico\\_y\\_el\\_aprendizaje\\_organizacional\\_como\\_elemento\\_de\\_la\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_en\\_las\\_instituciones\\_de\\_educacion\\_superior](https://www.researchgate.net/publication/320966388_Relacion_entre_plan_estrategico_y_el_aprendizaje_organizacional_como_elemento_de_la_gestion_del_conocimiento_en_las_instituciones_de_educacion_superior)

OEI (1996). Capítulo 14 Diagnóstico sobre la Capacitación y Formación Docente. América Latina, Revisado el 22 de Marzo 2020 recuperado de : <https://www.oei.es/historico/quipu/salvador/salva14.pdf>

OEI (1996) Sistemas educativos nacionales: El Salvador. Capitulo15 Investigación, Planificación y evaluación del sistema educativo. Consultado en <https://www.oei.es/historico/quipu/salvador/salva15.pdf>

Ossorio, A. (2003). Planeamiento Estategico, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, (CLACSO), Buenos Aires. Argentina Revisado el 26 de Marzo 2020 recuperado de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf\\_318.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf)

Palacios (2016). *Dirección estrategia*, Editorial: Eco Ediciones, Bogota Colombia,

Pirela (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 175-188. Revisado 27 de Marzo 2020. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28011674013>.

Sallan, J. G. (1996). *La organización Escolar Contextos y Textos de Actuación*. Editorial Muralla, Madrid, España: . Revisado el 30 de Marzo 2020. Recuperado de [https://profeinfo.files.wordpress.com/2018/02/gairin\\_oe-contexto.pdf](https://profeinfo.files.wordpress.com/2018/02/gairin_oe-contexto.pdf)

Sandín, E. (2003). *Investigacion Cualitativa en Educacion, Fundamentos Y Tradiciones*. Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigaciones y Postgrado Maestría en Ciencias de la Educación Mención Administración Educativa 30. Caracas, Venezuela

Sánchez (2009, junio, 7), El desarrollo organizacional, una estrategia de cambio, para las instituciones documentales, *Anales de documentación*, Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>

Soto R. (2017) *El aprendizaje Organizacional para el cambio educativo en una escuela pública nivel medio superior* (Tesis de Maestría) Tecnológico de monterrey México, Toluca, Consultado 30/ 10 /2020 [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622539/A01318417\\_Tesis\\_RamonaRomanaSotoVargas.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622539/A01318417_Tesis_RamonaRomanaSotoVargas.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Sharma, R. (2010). *El Lider que no tenia cargo*, Editorial Grijalbo, Whashington DC. USA.

Teles, Corrêa, Giuliani, Graziano y Rueda, (2010). Desarrollo liderazgo y aprendizaje organizacional. Revista Invenio, Volumen 13. Revisado el 7 abril 2020 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87714453008.pdf>

Zarate A. (2007). La organización que aprende' y su aporte al proceso de cambio, Revista Persona, volumen 10, 2007  
<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Persona/article/view/912>

**ANEXOS.**  
**ANEXO 1**

**FORMATO DE FICHA BIBLIOGRAFIA RESUMEN**

<b>No DE FICHA BIBLIOGRAFICA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>UBICACIÓN</b>

<b>TEMA</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>EDITORIAL</b>

<b>INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>PALABRAS CLAVES</b>

Ejemplo de ficha bibliográfica

**FORMATO DE FICHA DE TRABAJO BIBLIOGRAFICO**

<b>No DE FICHA BIBLIOGRAFICA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>UBICACIÓN</b>
001	Administración Educativa	Universidad Pedagógica de El Salvador

<b>TEMA</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>EDITORIAL</b>
<p><b>EI PEI</b></p> <p><b>EI PEA</b></p>	<p>Guia para la elaboración para la elaboración o revisión del PEI, PEA</p>	<p>Ministerio de Educación</p>	

<b>INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>PALABRAS CLAVES</b>
<p>El PEI: 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.</p>	<p>Planificación Comunidad Acciones del centro Educativo. Organización institucional Procesos de diseño Estrategias de toma de decisiones.</p>

## ANEXO 2

### FORMATO DE FICHA ELECTRÓNICA.

FORMATO DE FICHA ELECTRÓNICA	
AUTOR:	_____
TÍTULO:	_____
DIRECCION	ELECTRÓNICA
_____	
FECHA DE CONSULTA:	_____
INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA INVESTIGACIÓN	
_____	
_____	
_____	
_____	

Ejemplo de ficha Electrónica.

FORMATO DE FICHA ELECTRÓNICA.

**FORMATO DE FICHA ELECTRÓNICA N° 001**

**AUTOR:** Alfredo Ossorio

**TÍTULO:** Planeamiento Estratégico

**DIRECCION**

**ELECTRÓNICA:**

[http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf\\_318.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf)

**FECHA DE CONSULTA:** 26 de Marzo 2020

**INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA INVESTIGACIÓN:**

El Plan. Se denomina plan a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados.

La Estrategia. La estrategia se define como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional.