

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Surgimiento de estrategias emergentes: estudio de la adecuación de dos colegios privados de Educación Básica Regular ante la emergencia sanitaria en el distrito de San Martín de Porres. Caso: Institución Educativa Privada “Technology Schools de Paramonga” e Institución Educativa Privada “El Nazareno”

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Ysabel Consuelo Bojorquez Uriol*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

*Fabrizio Molina Cardenas*

Asesora:

*Regina Mariella Soriano Rivera*

Lima, 2023

La tesis:

**Surgimiento de estrategias emergentes: estudio de la adecuación de dos colegios privados de Educación Básica Regular ante la emergencia sanitaria en el distrito de San Martín de Porres. Caso: Institución Educativa Privada “Technology Schools de Paramonga” e Institución Educativa Privada “El Nazareno”**

ha sido aprobada por:

---

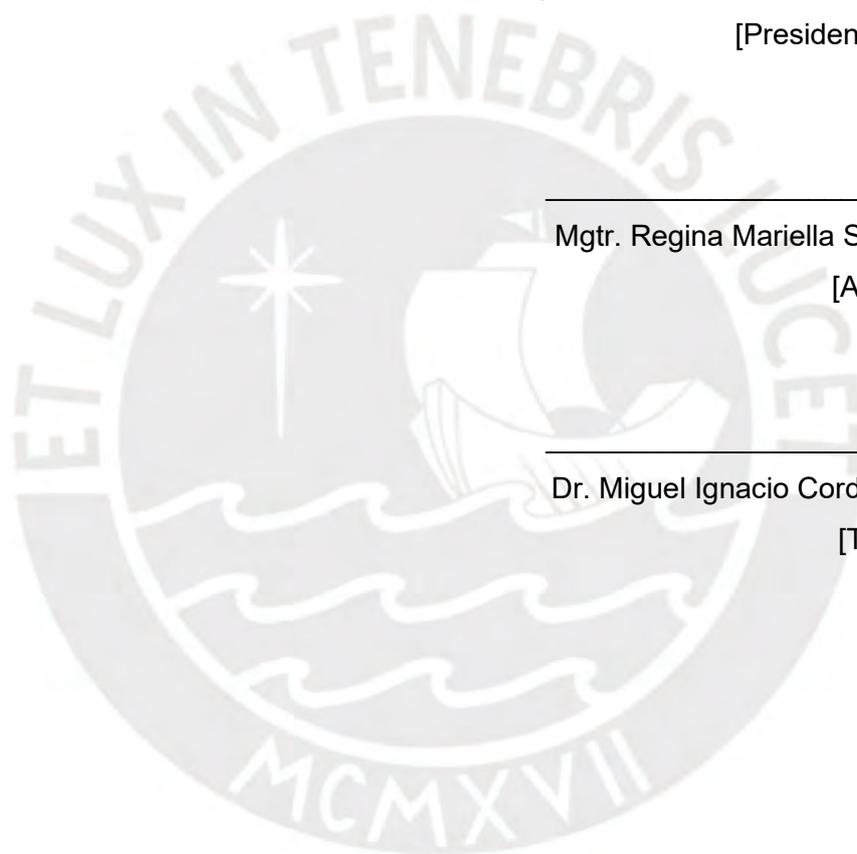
Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera  
[Asesor Jurado]

---

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza  
[Tercer Jurado]



### Informe de similitud

Yo, Regina Mariella Soriano Rivera, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Surgimiento de estrategias emergentes: estudio de la adecuación de dos colegios privados de Educación Básica Regular ante la emergencia sanitaria en el distrito de San Martín de Porres. Caso: Institución Educativa Privada “Technology Schools de Paramonga” e Institución Educativa Privada “El Nazareno” de los autores Ysabel Consuelo Bojorquez Uriol y Fabrizio Molina Cardenas, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 11/12/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 11 de diciembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Regina Mariella Soriano Rivera	
DNI: 09992283	Firma 
ORCID: 0000-0002-7009-8432	

Por sus anécdotas empapadas de una alegría desbordante, por su increíble espíritu y naturaleza jovial, por cada memorable día vivido a su lado y por su indudable confianza en que este momento llegaría. Esta tesis es para ti, papá Rolando. Y a mis padres, Veronica y Victor Hugo, por ser incondicionales y acompañarme desde mucho antes de que este documento tenga sobre él su primera palabra.

**Ysabel Consuelo Bojorquez Uriol**

En este largo camino, mis padres y yo fuimos un equipo. Agradezco su apoyo continuo. En especial, a mi madre, Elena, quién, a pesar de la distancia, estuvo conmigo; puesto que, creyó en mí, mucho antes de que todo esto empezara. No puedo dejar de mencionar a mi gran amiga y hermana, Milagros. De esas pocas personas que estuvo dándome ánimos, dándome un hombro dónde poder apoyarme en aquellos días difíciles donde todo era gris.

Sin ellas, nada de esto sería una realidad. Además, es preciso mencionar al autor que descubrí gracias a la etapa de aislamiento, Emil Cioran, que con sus aforismos, comprendí que el tiempo es muy limitado y la vida, solo un pequeño e insignificante momento; por el cual, uno debe seguir, a pesar de cualquier adversidad.

Finalmente, mi agradecimiento prolongado hacia los participantes de esta investigación y por su gran paciencia y atención para brindarnos su valioso tiempo. Y no menos importante, a nuestra asesora, quién desde un principio nos motivó a seguir con la investigación y profundizar en ella.

**Fabrizio Molina Cárdenas**

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo comprender cómo se ha producido el surgimiento de estrategias emergentes en dos colegios privados de San Martín de Porres durante la emergencia sanitaria, la Institución Educativa Privada “El Nazareno” y la Institución Educativa Privada “Technology Schools de Paramonga”. Para ello, el estudio se basó en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que posee cinco componentes. Para la aplicación de este modelo, se estableció un enfoque cualitativo, basado en entrevistas semi estructuradas, y luego, se contrastó con la opinión de expertos en Gestión Educativa.

Por un lado, en el caso del colegio “Technology Schools de Paramonga”, se evidenció que su planeación estratégica se modificó producto del inicio de la pandemia de la COVID-19; además, el liderazgo fue asumido por los docentes; respecto al trabajo colaborativo, los docentes trabajaron en conjunto; en la participación social responsable, los padres de familia fueron clave para el desarrollo de las clases; en la evaluación para la mejora continua, el colegio disminuyó la cantidad de evaluaciones.

Por otro lado, en el caso del colegio “El Nazareno”, la planeación estratégica sufrió modificaciones. En relación con el liderazgo, este fue compartido. En cuanto al trabajo colaborativo, este se dio con la finalidad de aprender sobre nuevas plataformas para el dictado de clases. En relación con la participación social responsable, los padres de familia asumieron un rol protagónico. Respecto a la evaluación para la mejora continua, el número de evaluaciones se redujeron.

Palabras clave: Gestión Estratégica, COVID-19, Estrategias Emergentes.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1. Problemática y la Definición del Problema de Investigación .....	3
2. Objetivo de investigación.....	6
2.1. Objetivo General (O.G.) .....	6
2.2. Objetivos Específicos (O.E.) .....	6
3. Justificación.....	7
4. Limitaciones .....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. El Proceso Estratégico y la Estrategia .....	9
1.1. El Proceso Estratégico y sus modelos .....	9
1.2. La Estrategia.....	12
1.3. Los tipos de estrategia .....	13
2. Modelos de Gestión Educativa .....	17
2.1. Proyecto Educativo Institucional.....	17
2.2. Modelo de Negocio de la Institución Educativa que brinda educación a distancia. 18	
2.3. Modelo de Gestión Educativa Estratégica .....	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	21
1. El efecto del COVID-19 en el Sistema Educativo a nivel internacional .....	21
2. La Educación Básica en el Sistema Educativo Peruano.....	23
2.1. El Sistema Educativo Peruano .....	23
2.2. Las modalidades de la Educación Básica .....	26
3. La aparición del COVID-19 y las consecuencias en el sistema educativo .....	29
3.1. El efecto en los alumnos .....	29
3.2. El efecto en los docentes .....	31
3.3. El efecto en los padres de familia.....	32
3.4. El efecto en los colegios públicos y privados.....	32
4. Instituciones Educativas sujetos de estudio.....	34

4.1. I.E.P. El Nazareno.....	34
4.2. I.E.P Technology Schools de Paramonga .....	34
CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA .....	35
1. Alcance de investigación .....	35
2. Enfoque de investigación.....	36
3. Estrategia de investigación.....	36
4. Técnicas de recolección de información .....	37
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	45
1. Sobre el Modelo de Gestión Educativa Estratégica .....	45
2. Institución Educativa Privada “Technology Schools de Paramonga”.....	46
2.1. Planeación Estratégica .....	46
2.2. Liderazgo compartido .....	50
2.3. Trabajo colaborativo.....	52
2.4. Participación Social Responsable .....	56
2.5. Evaluación para la mejora continua .....	60
3. Institución Educativa Privada “El Nazareno” .....	62
3.1. Planeación Estratégica .....	62
3.2. Liderazgo Compartido.....	67
3.3. Trabajo Colaborativo.....	69
3.4. Participación Social Responsable .....	71
3.5. Evaluación para la mejora continua .....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78
1. Conclusiones.....	78
2. Recomendaciones.....	81
REFERENCIAS .....	83
ANEXOS.....	91
ANEXO A: Reporte Bibliométrico mediante Scopus, Web of Science y Google Académico del Surgimiento de Estrategias Emergentes en colegios durante la pandemia de la COVID-19	91

ANEXO B: Estrategias competitivas genéricas de Porter (1991).....	92
ANEXO C: Matriz de Ansoff .....	93
ANEXO D: Tipos de Estrategias Deliberadas y Emergentes de Mintzberg y Waters (1985) 94	
ANEXO E: Modelo del proceso de planeamiento estratégico de Hill y Jones (2011).....	95
ANEXO F: Modelo del Proceso Estratégico de Hitt et al. (2015) .....	96
ANEXO G: Modelo de Proceso Estratégico de David y David (2017).....	97
ANEXO H: Estructura del Proyecto Educativo Institucional .....	98
ANEXO I: Modelo de negocio de una institución educativa que ofrece educación virtual....	99
ANEXO J: Modelo de Gestión Educativa Estratégica.....	100
ANEXO K: Instituciones Educativas Privadas de EBR en el distrito de San Martín de Porres con el mayor número de alumnado .....	101
ANEXO L: Variables analizadas según el modelo seleccionado .....	102
ANEXO M: Matriz de análisis para cada sujeto de estudio y expertos en Gestión Educativa .....	103
ANEXO N: Guía de Entrevista Semiestructurada - Directores.....	106
ANEXO Ñ: Guía de Entrevista Semiestructurada - Expertos en Gestión Educativa .....	108
ANEXO O: Guía de Entrevista Semiestructurada - Padres de familia o Apoderados .....	111
ANEXO P: Guía de Entrevista Semiestructurada - Personal Administrativo.....	113
ANEXO Q: Matriz de Consistencia.....	115

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Alumnos matriculados en el Sistema de Educación Básica .....	23
Tabla 2: Instituciones Educativas según modalidad y nivel educativo a nivel nacional (en miles) .....	24
Tabla 3: Alumnos matriculados en el sistema de Educación Básico Regular (en miles)	26
Tabla 4: Lista de entrevistados de la I.E.P. “Technology Schools de Paramonga” .....	39
Tabla 5: Lista de entrevistados de la I.E.P. “El Nazareno” .....	40
Tabla 6: Lista de entrevistados (Expertos en Gestión Educativa) .....	41
Tabla 7: Unidades de Análisis y Número de entrevistados .....	42



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Gestión Educativa Estratégica .....	20
Figura 2: Flujograma de la investigación .....	35
Figura 3: Diseño de triangulación de datos .....	43
Figura 4: Modelo de Gestión Educativa Estratégica .....	45
Figura 5: Planeación Estratégica – “Technology Schools de Paramonga” .....	50
Figura 6: Liderazgo Compartido – “Technology Schools de Paramonga” .....	52
Figura 7: Trabajo Colaborativo – “Technology Schools de Paramonga” .....	56
Figura 8: Participación Social Responsable – “Technology Schools de Paramonga”....	59
Figura 9: Evaluación para la mejora continua – “Technology Schools de Paramonga”...	62
Figura 10: Planeación Estratégica – “El Nazareno” .....	67
Figura 11: Liderazgo Compartido – “El Nazareno” .....	68
Figura 12: Trabajo Colaborativo – “El Nazareno” .....	71
Figura 13: Participación Social Responsable – “El Nazareno” .....	74
Figura 14: Evaluación para la mejora continua – “El Nazareno” .....	77

# INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la pandemia por la COVID-19 trajo consecuencias negativas en la economía (Barrutia et al., 2021). En el caso peruano, se presentó una disminución del 11.1% del PBI nacional en el año 2020 debido a una reducción en el consumo y las exportaciones (Loza y Olivera, 2021). Ante ello, el gobierno peruano estableció una serie de medidas para contener el impacto de la pandemia por la COVID-19 en el país como la implementación del programa “Reactiva Perú” que consistió en apoyar a las organizaciones privadas para que accedan a préstamos bancarios para cubrir sus principales necesidades, garantizando su pago a través del Estado peruano.

Para el sector educativo, haciendo hincapié en las Instituciones Educativas Privadas (IEP), la pandemia por la COVID-19 significó un reto para estas instituciones debido a la nula experiencia en el desarrollo de clases en una modalidad a distancia. Por ello, establecimos como principal objetivo comprender cómo se ha producido el surgimiento de estrategias emergentes en dos colegios privados de San Martín de Porres durante la emergencia sanitaria: la I.E.P. “El Nazareno” y la I.E.P. “Technology Schools de Paramonga”. Así mismo, es relevante evidenciar qué factores, a nivel estratégico, permitieron que estas dos organizaciones sigan dictando clases, a pesar del nulo apoyo recibido por parte del estado y otras organizaciones; ya que, ante situaciones tan complejas como la pandemia por la COVID-19, cada organización tuvo que idear nuevas estrategias para seguir operando.

El presente estudio se organiza en 6 capítulos. En el primer capítulo se aborda el planteamiento del problema de investigación, describiendo las implicancias de la transición a una modalidad remota en las instituciones educativas privadas, y haciendo énfasis en la imperativa necesidad de los colegios privados de idear estrategias emergentes para poder hacer frente a una nueva modalidad de enseñanza. Además, se presentan las preguntas y objetivos de investigación, la justificación y las limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación. Así, se aborda el concepto de proceso estratégico bajo diferentes enfoques con la finalidad de dar pase al concepto de estrategia. Posteriormente, se presentan los diferentes conceptos sobre estrategia y sus tipos, con un especial énfasis en las estrategias emergentes. Finalmente, se analizan los modelos más conocidos sobre el proceso estratégico y los modelos de Gestión Escolar. Al respecto, el modelo escogido para la presente investigación es el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, debido a que considera entre sus componentes, además de al liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, la participación social responsable y la evaluación para la mejora continua, a la planeación estratégica, lo cual permitirá estudiar de manera holística el fenómeno.

En el tercer capítulo, sobre el marco contextual, se aborda el efecto del COVID 19 en el Sistema Educativo a nivel internacional en primera instancia, y posteriormente se desarrolla el estado actual del Sistema Educativo en el Perú y la Educación Básica. Adicionalmente, se detallan las consecuencias COVID-19 en el sistema educativo peruano. Por último, una vez abordado el sujeto de estudio de la investigación, se situará al mismo en el contexto de la pandemia del COVID-19 con la finalidad de comprender los efectos de la crisis sanitaria en cada uno de los involucrados en el sistema educativo: alumnos, docentes, padres y colegios.

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta metodológica de la presente investigación en torno al surgimiento de estrategias emergentes. Para tal fin, se determina el alcance de tipo exploratorio y descriptivo, el enfoque de tipo cualitativo, y la estrategia de investigación de caso múltiple. Finalmente, se presentan las técnicas de recolección de información, las fuentes de información, la ética de la investigación y las técnicas de análisis de la información.

En el quinto capítulo se abordarán los principales hallazgos registrados y análisis por institución educativa, Para tal fin, se presentará en primera instancia el modelo seleccionado por medio de un gráfico de elaboración propia. Posterior a ello, por colegio, se presentarán los hallazgos encontrados en base a las entrevistas semiestructuradas realizadas, seguido de un contraste de dichos hallazgos con la teoría y lo señalado por expertos en Gestión Educativa, llegando así a concretar el proceso de triangulación.

Finalmente, en el sexto capítulo, se desarrollarán las conclusiones acorde los objetivos de investigación, considerando la revisión bibliográfica, el trabajo de campo y el análisis de la información recolectada. Asimismo, se proponen recomendaciones centradas en la Gestión Estratégica de los dos sujetos de estudio, con la finalidad de que, en base a la experiencia obtenida por la pandemia de la COVID-19, elaboren estrategias que involucren la participación de todos los actores relevantes considerando que ello ha permitido el surgimiento de estrategias más holísticas, y a partir de ello, impulsar futuras investigaciones que analicen el fenómeno a mayor profundidad.

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo ahondará, en primera instancia, lo concerniente al planteamiento del problema, haciendo énfasis en el problema empírico del cual se deriva el problema de investigación, con un enfoque especial en nuestro sujeto de estudio que son los colegios privados de Educación Básica Regular. Así mismo, también se abordarán las preguntas y objetivos de investigación, la justificación, y, finalmente, las limitaciones del estudio.

## **1. Problemática y la Definición del Problema de Investigación**

A principios del año 2020, el Estado peruano promulgó el Decreto Supremo 044-2020-PCM que estableció el Estado de Emergencia Nacional y el aislamiento social obligatorio como medida de contingencia ante el brote de la COVID-19 con la finalidad de contener su propagación. Durante ese periodo, el gobierno permitió la prestación y acceso a los servicios y bienes que consideraba esenciales como la adquisición, producción y distribución de alimentos y productos farmacéuticos, asistencia a establecimientos de salud en caso de emergencia, entidades financieras, entre otros, tal y como señala el referido decreto. Esto significó que la ciudadanía en general solo podía salir de sus hogares para hacer uso de esos servicios y comprar bienes de primera necesidad. En contraparte, gran parte de la Población Económicamente Activa (PEA) debía adecuarse a una modalidad remota para poder laborar. En consecuencia, las organizaciones, independientemente del rubro, debían adecuar sus operaciones según lo que disponga el Estado para poder realizar sus actividades de manera segura (Cánova, 2021).

Sin embargo, muchas empresas privadas, a causa de las medidas dictaminadas por el Estado, presentaron una disminución significativa en sus ingresos dado que debían rediseñar sus principales procesos para operar en toda su capacidad de manera presencial y/o virtual; así como también debían amortizar sus deudas de corto y largo plazo. Aquello lo podemos corroborar con lo que señaló INEI (2020), en la “Encuesta de Opinión sobre el Impacto del COVID-19 en las Empresas de Lima Metropolitana” durante los meses de julio y agosto de 2020, el 77% de las empresas ha presentado una disminución en la demanda de sus productos; por ende, en sus ingresos; además, el 59% de ellas indicó que hubo un alto costo para implementar las medidas sanitarias a su modelo de negocio.

Para ello, el Estado, a través del Decreto Legislativo N° 1455, dispuso la creación del programa “Reactiva Perú” con la finalidad de asegurar la continuidad en la cadena de pagos, es decir, el Estado facilitó el acceso de las empresas, independientemente de su tamaño, a capital para que pudiesen afrontar sus obligaciones financieras de corto plazo. De esta manera, se pretendió evitar el cese definitivo de operaciones de las empresas, en especial

de las pequeñas y medianas dado que estas; por ejemplo, no contaban con ingresos derivados de inversiones en otros rubros como las grandes empresas.

La transición a una modalidad remota fue un gran reto para la gran mayoría de organizaciones, sobre todo para aquellas que nunca habían tenido experiencias previas sobre el uso de herramientas digitales como TIC's para el desarrollo y control de sus actividades. Con respecto a nuestro sujeto de estudio, cabe señalar que el servicio educativo no estaba contemplado como un servicio esencial para el estado; por lo que, se suspendieron las clases de manera provisional. Asimismo, los colegios privados ya habían empezado a dictar clases entre las dos primeras semanas de marzo, mientras que su contraparte, iniciaría el 6 de abril como se señala en la Resolución Ministerial N° 160-2020-MINEDU. Ante este cese repentino de clases presenciales, las instituciones privadas tuvieron un enorme reto para reformular e implementar nuevas estrategias para evitar retrasos en las clases, con recursos limitados dado que estas no podían hacer uso de la estrategia "Aprendo en Casa" que era de forma exclusiva para las instituciones públicas. El Ministerio de Educación, a través de la Resolución Ministerial N° 184-2020-MINEDU, decidió suspender las clases presenciales indefinidamente; por lo que, la incertidumbre generada por el reinicio de clases inicial planteada por el Estado, provocó que las instituciones privadas reformulen nuevamente estrategias que les permitieran acabar el año escolar sin tener que sacrificar la calidad de enseñanza en el proceso y así garantizar el aprendizaje en los estudiantes.

Estas inconsistencias del Estado sobre el reinicio del servicio educativo presencial generaron problemas en la gestión de las instituciones educativas privadas dado que no tenían apoyo técnico, ni financiero para poder brindar el servicio remoto de manera adecuada. Como señala Pablo (2020), este nuevo formato de clase puso de manifiesto las brechas en el sistema educativo que ya existían previo a la emergencia sanitaria como la falta de internet y los escasos equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo las clases a distancia. Además, según Escobar y Gómez (2021), la modalidad virtual requiere de condiciones de alistamiento digital, en donde se garantice la conectividad de estudiantes y docentes, y un conocimiento básico en TIC's. Por ello, para asegurar el inicio de clases en esta nueva modalidad se requirió de equipos y una conexión a internet para los profesores como para los alumnos. Con respecto a las instituciones públicas, el Estado, a través del Decreto Legislativo N° 1465, 2020, trató de reducir esas brechas tecnológicas con la compra de dispositivos electrónicos para las instituciones educativas públicas focalizadas; así como también, la contratación de servicios de internet.

Sin embargo, en el caso de las instituciones educativas privadas, no contaron con el apoyo del Estado ni otra entidad para poder llevar a cabo el nuevo formato; por lo tanto, dependían de los equipos tecnológicos e internet que los profesores y alumnos poseían para

realizar las clases, generar los ingresos suficientes, y no quebrar en el intento. Así mismo, se presentó otra problemática relacionada con la incapacidad de las instituciones educativas privadas de poder garantizar que sus estudiantes cuenten con los equipos electrónicos e internet; por lo que muchos de estos tuvieron que dejar de estudiar, cambiarse a un colegio público, entre otros; tal y como señalaron Escobar y Gómez (2021), son imprescindibles para dictar las clases virtuales. Como señala Estefanía et al. (2021), el 3.1% de alumnos dejaron de estudiar en instituciones privadas y el 2.5%, en instituciones públicas bajo una gestión directa. Esto refiere una nueva causa de deserción escolar ante la imposibilidad de garantizar que los alumnos cuenten con todo lo necesario para recibir las clases desde su hogar.

Cabe añadir que el reto de impartir clases bajo una modalidad virtual no se reduce a contar con los equipos necesarios. Si bien es cierto, las TIC's son recursos indispensables, no pueden dejarse de lado las capacidades en relación con los conocimientos necesarios para el manejo adecuado de los equipos y plataformas digitales de los docentes (Guerra et al., 2021). Siendo así, las instituciones educativas privadas se vieron en la obligación de invertir en capacitaciones en TIC's para los profesores y alumnos, con la finalidad de garantizar el óptimo desarrollo de las clases y la llegada de los conocimientos impartidos a los estudiantes (Cervantes y Fajardo, 2020).

Adicionalmente, es preciso señalar que la implementación y el desarrollo de la modalidad virtual requirió no solo de docentes, alumnos, TIC's y un conocimiento de las mismas. Sino que, en este contexto atípico, la intervención de los padres de familia en el proceso educativo se tornó fundamental para el logro de los aprendizajes en los estudiantes de menor edad dado que tuvo mayor protagonismo (Alfaro et al., 2021). No obstante, evidentemente no todos los padres o apoderados estuvieron en la capacidad de brindar el apoyo pedagógico idóneo; por lo que, fue necesario capacitarlos sobre el manejo de las herramientas tecnológicas (Claudio et al., 2021).

Frente a ello, dado este mayor nivel de involucramiento de los padres con el desarrollo de las clases, la disconformidad con la metodología de las mismas y la baja calidad educativa percibida, evidenció esta imposibilidad de la modalidad virtual de equipararse a la modalidad presencial. Por ello, los padres exigieron que el monto de las mensualidades sea reducido pues no se percibía una relación coste beneficio equitativa (Deza, 2020). En consecuencia, se emitió el Decreto Legislativo N° 1476 con el objetivo de garantizar la transparencia, protección de usuarios y continuidad del servicio educativo no presencial en las instituciones educativas privadas de educación básica, en el marco de las acciones para prevenir la propagación de la COVID-19. Así, dicho decreto dictaminó que las instituciones educativas deben establecer sus tarifas en base a los servicios realmente ofrecidos.

Ante estas problemáticas, como indica Estefanía et al. (2021), esta coyuntura provocó la redefinición de la implementación curricular dado que el traslado a una modalidad virtual supuso un cambio de paradigma y adecuación de la política educativa; así como también, de las prácticas pedagógicas y los hábitos de los estudiantes. Lo cual se ve corroborado por Cárdenas et al. (2022), quien sostiene que las prácticas pedagógicas sufrieron un proceso de transformación debido al aislamiento social, al cierre de las instituciones educativas, y a que el diseño de las mismas está pensado para un aprendizaje presencial y no virtual. Por lo tanto, las instituciones educativas privadas tuvieron que reformular sus estrategias para poder brindar el servicio educativo a distancia; sin embargo, ante una etapa de formulación reactiva por la coyuntura, no se priorizó la calidad educativa, sino la supervivencia por cubrir sus principales pasivos y la demanda que ya existía antes de la pandemia por medio de estrategias emergentes. En consecuencia, la calidad de enseñanza se vio afectada, y por tanto disminuyó la percepción del valor generado. Todo ello, le impidió crecer y cumplir con los objetivos establecidos que evidentemente no contemplaban una potencial emergencia sanitaria.

Por ello, la presente investigación pretende retratar dos casos la adecuación a una modalidad virtual de dos colegios privados del distrito de San Martín de Porres durante la Emergencia Sanitaria, de cuya adaptación se puedan extraer lecciones para organizaciones similares que puedan aprender de este estudio. Al respecto, el coordinador de la Asociación de Colegios Privados del Perú, Edgar Palomino, pronosticó que al menos 5000 colegios privados dejarían de brindar el servicio educativo para el 2021, lo cual evidencia que no todas las Instituciones Educativas Privadas de EBR estuvieron en la capacidad de responder adecuadamente a los nuevos requerimientos exigidos para impartir clases bajo una modalidad virtual (Redacción Gestión, 2020). En consecuencia, el problema de investigación se centra en el surgimiento de estrategias emergentes idóneas, las cuales habrían permitido la adaptación y supervivencia de las instituciones educativas estudiadas.

## **2. Objetivo de investigación**

### **2.1. Objetivo General (O.G.)**

Comprender cómo se ha producido el surgimiento de estrategias emergentes en dos colegios privados de San Martín de Porres durante la emergencia sanitaria: la I.E.P. “Technology Schools de Paramonga” y la I.E.P. “El Nazareno”.

### **2.2. Objetivos Específicos (O.E.)**

- O.E. 1: Describir los modelos del proceso estratégico y el concepto de estrategia emergente.

- O.E. 2: Diagnosticar la situación educativa durante la emergencia sanitaria en el año 2020.
- O.E. 3: Identificar los factores que hicieron posible el surgimiento de la estrategia emergente en los colegios privados, sujetos de estudio, durante la emergencia sanitaria del año 2020.
- O.E. 4: Contrastar similitudes y discrepancias en los factores que hicieron posible el surgimiento de la estrategia emergente en los colegios privados sujetos de estudio.

### **3. Justificación**

El presente estudio de investigación es relevante debido al aporte que realiza a la literatura peruana sobre el surgimiento de estrategias emergentes en los colegios privados ante el cambio de modalidad de enseñanza. En la actualidad, no se encuentran estudios similares que describan aquellos factores que permitieron que las organizaciones del sector educativo afronten el reto de adaptar las clases presenciales a una modalidad virtual. En su mayoría, existen artículos que centran su atención en la importancia de aquellas estrategias emergentes vinculadas a la Gestión de Riesgos, y en el caso del proceso de planeamiento estratégico, la aplicación en empresas de países desarrollados. A nivel latinoamericano, existen pocos estudios que analicen el impacto de la estrategia emergente en las pequeñas y medianas empresas y su efecto durante la emergencia sanitaria. Así mismo, no se encontraron estudios que analicen cómo las estrategias emergentes aparecieron en las Mypes, y menos aún ante una coyuntura tan compleja como la pandemia del COVID-19 para los colegios. Para mayor detalle, revisar el Anexo A, que detalla el reporte bibliográfico de la investigación en plataformas como Scopus, Web of Science y Google Académico.

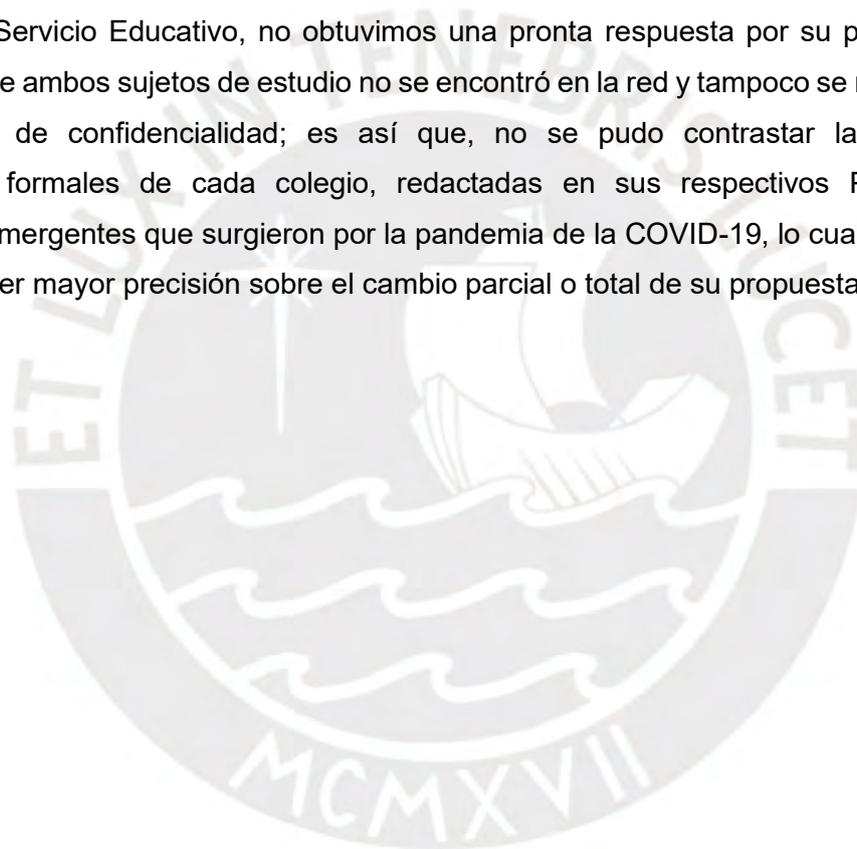
En relación con el sujeto de estudio, el trabajo de investigación presentará dos casos de colegios privados que pudieron modificar su proceso estratégico aparentemente idóneo, de tal manera que las estrategias emergentes fueron lo que les permitió sobrevivir ante la imperiosa necesidad de dictar clases bajo una modalidad virtual y evitar el retraso en el aprestamiento por parte de los alumnos, lo cual sí fue evidenciado en instituciones educativas con capacidad de reacción tardía. Además, hacer hincapié en una correcta formulación de procesos estratégicos constituye el primer paso en la búsqueda de generación de valor agregado, siendo la educación de calidad un derecho fundamental para todos los ciudadanos, y vital en el sector educativo ya que Miles en la última prueba PISA (2018) el puntaje promedio nacional se ubicó por debajo de la media promedio, y este fue el caso del Perú y del resto de países latinoamericanos participantes (MINEDU, 2022).

Por lo expuesto, el presente estudio permite evidenciar los factores, producto de la implementación de estrategias emergentes, que les garantizó una mejor adaptabilidad. Por lo

tanto, esto permitirá que las instituciones ya constituidas puedan aplicar las recomendaciones sobre un correcto planeamiento de un proceso estratégico y cómo esto contribuirá en su crecimiento empresarial, lo cual es vital para lograr el posicionamiento y diferenciación frente a la competencia.

#### **4. Limitaciones**

Las principales limitaciones evidenciadas en el presente trabajo de investigación están relacionadas a la participación de miembros de UGEL-02 y el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Por un lado, esta participación hubiese permitido enriquecer la investigación con otro punto vista sobre la actuación de los colegios durante la emergencia sanitaria; sin embargo, a pesar de que se les solicitó pactar entrevistas con miembros del área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo, no obtuvimos una pronta respuesta por su parte. Por otro lado, el PEI de ambos sujetos de estudio no se encontró en la red y tampoco se nos compartió por razones de confidencialidad; es así que, no se pudo contrastar las propuestas estratégicas formales de cada colegio, redactadas en sus respectivos PEI, con sus estrategias emergentes que surgieron por la pandemia de la COVID-19, lo cual, nos hubiese permitido tener mayor precisión sobre el cambio parcial o total de su propuesta estratégica.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se abordarán diferentes conceptos sobre el proceso estratégico y sus principales modelos, ello con la finalidad de poder introducir posteriormente a la estrategia. Luego, se hará una breve descripción de los diferentes enfoques del concepto de estrategia y los tipos de estrategia con un especial énfasis en las estrategias emergentes. Finalmente, se analizarán los modelos de Gestión Educativa.

### **1. El Proceso Estratégico y la Estrategia**

#### **1.1. El Proceso Estratégico y sus modelos**

Es imprescindible hacer una breve distinción entre los 3 tipos de procesos que las organizaciones poseen. Los tipos de procesos comprenden los estratégicos, operativos y de soporte, y la importancia de su clasificación radica en facilitar su identificación y la interrelación entre estos (Beltrán et al., 2009). En relación con los procesos estratégicos, estos se vinculan con la planificación y demás responsabilidades de la dirección. Respecto a los procesos operativos, se relacionan directamente con el rubro del negocio; es decir, con la elaboración del producto o la prestación del servicio. Finalmente, sobre los procesos de soporte, tal y como su nombre lo indica, estos dan soporte a los procesos operativos.

Este trabajo de investigación se centrará en los procesos de índole estratégicos dada su vinculación con el enfoque en gestión, además de que por medio de la correcta formulación de objetivos y acciones concretas para conseguirlos es posible impulsar el crecimiento empresarial e incrementar el valor de las empresas.

Respecto al concepto de proceso estratégico, para D'Alessio (2015), es “un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectar al futuro”. Se percibe al proceso como una guía de actividades que siguen un orden lógico y secuencial con el único propósito de lograr las metas en un plazo determinado. Además, incluye conceptos como la visión que normalmente responde a lo que la empresa espera ser en el futuro.

Mientras que para Hitt et al. (2015), es “un conjunto de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio”. A diferencia de D'Alessio, este autor es más explícito con respecto a la diferenciación y la competitividad que otorga un proceso estratégico a las organizaciones; puesto que, ello permitirá que las organizaciones obtengan mejores resultados y utilidades progresivamente.

Ali et al. (2017) añade que este proceso debe ser “objetivo, sistemático y ordenado” porque no es resultado de la intuición plenamente, sino que parte de la toma de decisiones

sobre la estrategia a seleccionar y está basada en hechos, estadísticas y elementos del entorno interno y externo de las organizaciones. Estas características son vitales para que un proceso estratégico sea adecuado dado que responde a las necesidades de la empresa y la encaminará a mantenerse o lograr un valor diferencial dentro del mercado.

Ante la posibilidad de redirigir los procesos estratégicos y una incertidumbre permanente del entorno, surge un constructo denominado improvisación estratégica. Cunha et al. (2022) la define como un conjunto de acciones improvisadas en las que se incluyen respuestas reactivas con la finalidad de rediseñar las estrategias. En otras palabras, su objetivo es brindar soluciones excepcionales para que las organizaciones se adapten mejor a entornos tan volátiles.

Para interés de nuestra investigación, el concepto que brinda Hitt et al. (2015) y las precisiones que realiza Ali et al. nos brinda un enfoque sobre el propósito de realizar un adecuado proceso estratégico y qué característica debe poseer para que no sea resultado de una simple reacción ante situaciones emergentes. Siendo así, una vez llegado a este punto de la narrativa se logra comprender al proceso estratégico como un elemento que contiene a la estrategia.

A continuación, analizaremos los principales componentes de los modelos de procesos estratégicos más conocidos y utilizados por las organizaciones.

### **1.1.1. Modelo de Hill y Jones**

Según Hill y Jones (2011), un proceso formal de planeamiento estratégico consta de cinco pasos. El primer paso está conformado por la declaración de la misión y las metas organizacionales. Esta misión debe tener una definición orientada al cliente; mientras que, las metas, medibles, concisas, temporales, realistas y aborden situaciones cruciales. El segundo paso es analizar el entorno externo de la organización. En este paso se identificarán las principales oportunidades y amenazas en el contexto de la organización. Para ello, es importante analizar el mercado en el que opera, el entorno local o nacional y macroeconómico. El tercer paso es analizar el entorno interno. Para ello se requiere analizar las capacidades, recursos y la competencia de la organización y así, se identificará las fortalezas y debilidades inherentes. El cuarto paso es la selección de la estrategia. Esta debe ser realizada en base al análisis interno y externo para que la estrategia seleccionada sea coherente con la misión y las metas organizacionales. El último paso es la implementación. Para concretar este paso, se requiere ejecutar las acciones respectivas, en todos los niveles de la organización, para la consecución del plan estratégico. Así mismo, supone una mejora en la estructura y cultura organizacional y la implementación de sistemas de control. Para mayor detalle, ver Anexo E.

### **1.1.2 Modelo de Hitt et al.**

De acuerdo a Hitt et al. (2015), la obtención de una ventaja competitiva que dé resultados superiores al resto del mercado será posible con los recursos y acciones estratégicas de la organización. Con respecto a los recursos estratégicos, se deben identificar a través de un análisis interno y externo. Para que estos recursos sean relevantes para la organización, tienen que responder de manera efectiva a las oportunidades y amenazas del entorno. Así mismo, para saber cómo hacer uso de estos recursos es pertinente el análisis interno. Posteriormente, se dará origen a la visión y la misión. Cabe señalar que es relevante la identificación de estos recursos; puesto que, son el único medio que posee la organización para aprovechar las oportunidades y responder a las amenazas del entorno (Hitt et al., 2015).

De acuerdo a los mismos autores, las acciones estratégicas comprenden el proceso de formulación e implementación. Para realizar un proceso de formulación, es pertinente tomar en consideración a la competencia; puesto que, influyen en las tendencias del mercado y ello puede afectar la rentabilidad de la organización. Así mismo, Hitt et al. (2015) señalan que se deben considerar los mercados en común y la similitud de los recursos para un mejor análisis. Finalmente, es pertinente seleccionar la estrategia que mejor responda a la misión y visión de la organización. En el proceso de implementación, los autores hacen énfasis en el gobierno corporativo. Se compone por un conjunto de herramientas para dirigir la relación con los accionistas, también es parte importante para controlar la estrategia puesta en marcha y el desempeño de la organización en relación a esta.

Luego, la estructura organizacional y los controles organizacionales. Los autores señalan que estos componentes influyen en el desempeño de la empresa, es decir, si una estrategia no está alineada a la estructura y sus controles organizacionales, el desempeño de toda la organización se verá perjudicada. Para que la organización posea un rumbo claro sobre lo que quiere llegar a ser, el concepto de liderazgo estratégico es fundamental. Aquello permitirá que las organizaciones hagan uso del proceso estratégico de la manera correcta; sin embargo, significa un gran reto para las empresas porque se debe buscar a una persona idónea dentro de la organización que sea capaz de comunicar y dirigir las estrategias en cada nivel organizacional. Finalmente, el emprendimiento estratégico. Esta subetapa consiste en llevar a cabo las acciones estratégicas siguiendo el lineamiento estratégico previamente diseñado. Para mayor detalle, ver Anexo F.

### **1.1.3. Modelo de David y David**

David y David (2017) dividen el proceso estratégico en tres etapas: formulación, implementación y evaluación. Con respecto a la primera etapa, los autores la definen como el proceso en el que la organización realiza el planeamiento estratégico. Para ello, es

necesario declarar la misión y visión de la organización. Luego, realizar un análisis externo e interno para poder formular los objetivos estratégicos. Para finalmente, generar, escoger y evaluar la estrategia que esté alineada con la visión de la organización. La segunda etapa es la implementación que está compuesta por los procesos de dirección y coordinación, cuyo fin es organizar las estrategias internas y externas seleccionadas previamente. Así mismo, los autores indican que la implementación se ve afectada por el tipo y tamaño de la organización porque esta etapa requiere la adecuación de nuevas áreas, alterar el flujo de ventas, cerrar instalaciones, procesos de capacitación, entre otros. La última etapa es la evaluación que se centra en el control y las correcciones del proceso estratégico. Además, comprende tres actividades: examinar los cimientos de la estrategia, comparar los resultados esperados con los reales e implementar medidas correctivas para lograr el desempeño esperado. Para mayor detalle, ver Anexo G.

A manera de cierre del presente acápite, esta conceptualización de los principales modelos fue pertinente para poder entender el concepto de estrategia emergente que se introducirá más adelante.

## **1.2. La Estrategia**

Ahora bien, centrándose en lo que es la estrategia, se recurrirá a los autores más resaltantes, los cuales son determinantes ya que cada uno de ellos aporta una característica diferente sobre la estrategia. Además, esto hace que el concepto pueda complementarse, partiendo de una mirada general hasta poseer elementos propios del contexto. De esta manera, podremos seleccionar un concepto más completo y que pueda compatibilizar con el enfoque de nuestra investigación.

De acuerdo a Chandler (2003) y Grant (2013), la estrategia es el establecimiento de objetivos de una organización para el futuro y un plan de acción para concretarlos mediante una distribución de recursos eficiente. El aporte de estos autores es brindarnos una mirada general sobre la razón de ser de una estrategia, ya que, desde este punto podemos avanzar hacia definiciones más específicas. Además, este primer alcance es percibido como una actividad más dentro de las organizaciones; puesto que, no distingue las ventajas de fundamentar una estrategia sólida, pero si valora la determinación de objetivos con una mirada a largo plazo.

Por su lado, Kotler (2012) la define como un proceso que permite a las organizaciones concentrar todos sus recursos en oportunidades con objetivos claros como aumentar las ventas y lograr una ventaja competitiva. Esta mirada percibe a la estrategia como un punto de partida para diferenciarse de la competencia a través de acciones concretas que impulse

el direccionamiento y cohesión dentro de las organizaciones, es decir, articular todos los recursos en una sola dirección.

En esa línea, Porter (2011) considera que la estrategia es un factor importante para la competitividad porque consiste en coordinar y seleccionar las actividades diferenciadoras, la cual proporcionará una mezcla de valor único. Esta mirada añade un componente de valor diferenciador que solo será factible si es que la organización realiza actividades diferentes de la competencia o ejecutar acciones pertinentes para que las estrategias añadan valor y les ayude a obtener una ventaja competitiva.

En complemento, Camillus et al. (2021) percibe a la estrategia como un constructo que une a la organización con su entorno, con el único objetivo de lograr algo en concreto. Así mismo, podemos inferir que es un núcleo cohesionador de aquellas decisiones orientadoras; además, es una teoría que permite a las organizaciones ganar desafíos de alto riesgo a través del uso de recursos y oportunidades en entornos inciertos Khalifa (2019). Este aporte de Camillus y Khalifa sobre el rol de la estrategia en las organizaciones resulta determinante dado que añade un nuevo enfoque, tomando en consideración tanto el entorno interno como externo y una mirada cohesionadora para concretar las metas propuestas en el planeamiento de la estrategia.

Por su parte, y dando indicios sobre lo que se verá más adelante, Mintzberg (1993) va más allá de visualizar a la estrategia netamente como deliberada, y considera también a cierto tipo de estrategias formuladas sobre la marcha: las emergentes. Por ello, como podemos observar, la estrategia es concebida bajo diferentes constructos que le agregan mayor valor para las organizaciones; puesto que, exige una mirada hacia el exterior como al interior de estas. Además, es el único medio para que las organizaciones logren obtener un aspecto diferenciador frente a la competencia, el cual tendrá una mirada a futuro porque estos cambios son progresivos y no depende netamente de las empresas. Por tanto, la definición elegida de estrategia para el presente trabajo de investigación es la de Khalifa, pues, si bien es cierto, no es un autor clásico, su definición sí que recoge la síntesis anteriormente expresada.

### **1.3. Los tipos de estrategia**

#### ***1.3.1. Las estrategias de crecimiento (Porter, David y David)***

Las estrategias de crecimiento pueden verse resumidas en las estrategias competitivas genéricas de Porter, y las estrategias plasmadas en la Matriz de Ansoff. Porter (1991) describe a la estrategia competitiva como la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. En otras palabras, las estrategias competitivas son tácticas que permiten a una empresa situarse por encima de sus competidores manteniendo una

ventaja competitiva sostenida. Así, la ventaja competitiva en las empresas puede ser de 2 tipos: costos bajos o diferenciación. A su vez, ello en combinación con el panorama competitivo del objetivo empresarial da como resultado las estrategias competitivas genéricas, también conocidas como las estrategias genéricas de Porter, las cuales pretenden alcanzar un desempeño superior en el sector industrial. Siendo así, las estrategias competitivas genéricas de Porter son 3: el liderazgo en costos, la diferenciación, y el enfoque, teniendo este último 2 variantes: el enfoque de costo y el enfoque de diferenciación.

En relación con la estrategia de liderazgo en costos, esta consiste en ofertar productos o servicios a precios bajos, lo cual requiere de una disminución de los costos. No obstante, el aspecto diferencial del producto o servicio no puede verse perjudicado por la disminución en costos para que la demanda no se vea comprometida. En segundo lugar, sobre la estrategia de diferenciación, esta radica en conseguir que la empresa sea percibida como única en el sector industrial donde opera. En miras a lograr dicho objetivo, una empresa puede buscar la diferenciación por medio de su producto o servicio, el sistema de entrega, el servicio al cliente, o cualquier otro factor considerado como relevante por los clientes actuales (Fernandez, 2012). En tercer lugar, sobre la estrategia de enfoque, esta propone centrarse en las preferencias de un nicho de mercado en particular y desarrollar una ventaja competitiva para dicho sector. De esta manera, pese a no tener una ventaja competitiva a nivel general, se podrá mantener una ventaja competitiva de liderazgo en costos o diferenciación que atienda netamente al nicho de mercado seleccionado. Para una mejor comprensión gráfica consultar el Anexo B.

No obstante, habiendo abordado las estrategias genéricas de Porter, cabe destacar que estas no son las únicas estrategias del tipo crecimiento, pues la matriz de Ansoff denominada también matriz producto-mercado contiene 4 estrategias las cuales encapsulan las direcciones estratégicas de crecimiento de una empresa (Meldrum y McDonald, 1995). Así, la matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, y de dicho cruce surgen las siguientes 4 opciones estratégicas: la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos productos, el desarrollo de nuevos mercados y la diversificación. Adicionalmente, cabe señalar que las 4 opciones estratégicas también son desarrolladas por David y David (2017). Para mayor detalle, ver Anexo C.

Al respecto, en relación con la estrategia de penetración de mercado, Ansoff (1957) sostiene que la estrategia parte de un esfuerzo por incrementar las ventas de los productos actuales de la empresa, ya sea aumentando el volumen de ventas a sus clientes actuales o encontrando nuevos clientes para los productos actuales. Para tal fin, David y David (2017) sostiene que es imperativo que la empresa intensifique sus esfuerzos en marketing mediante, por ejemplo, un incremento en los gastos de publicidad o en la promoción de ventas.

Por su parte, sobre la estrategia de desarrollo de nuevos productos, esta tiene por objetivo incrementar las ventas por medio de la modificación o mejora de los productos o servicios ofertados por la empresa (David y David, 2017). Asimismo, cabe destacar que el adoptar este tipo de estrategia supondrá altos gastos por concepto de investigación y desarrollo.

Por otro lado, en relación con la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, requiere que la organización identifique potenciales clientes en otros mercados con similares necesidades, o nuevos clientes que utilicen el producto de una manera diferente (Meldrum y McDonald, 1995). Según David y David (2017), es recomendable considerar esta estrategia cuando existen nuevos mercados aún no explorados ni saturados, y si los canales de distribución disponibles son confiables, baratos, y de buena calidad.

Finalmente, sobre la estrategia de diversificación, estas pueden ser de dos tipos: relacionadas y no relacionadas. Por un lado, se considera que las empresas están relacionadas si comparten vínculos competitivamente valiosos. Así, las empresas relacionadas pueden beneficiarse mutuamente al combinar las actividades similares de cada empresa para incurrir en menores costes, al colaborar mutuamente para crear fortalezas y capacidades competitivamente valiosas o al compartir conocimientos y capacidades. Por otro lado, las empresas no relacionadas no comparten cadenas de valor que guarden relación la una con la otra, razón por la cual no pueden establecerse relaciones competitivamente inéditas.

### ***1.3.2. Las estrategias con enfoque emergente (Agarwall y Ansell; Mintzberg y Waters)***

En esta sección, presentamos el enfoque de Agarwal y Ansell (2016), que está relacionado a estrategias en un contexto de alta incertidumbre con el fin de mejorar la Gestión de Riesgos. Posteriormente, describimos el enfoque de Mintzberg y Waters (1985), que clasifica a las estrategias entre ser deliberadas o emergentes; en base a ello, nos centramos en aquellas de corte emergente. Finalmente, seleccionamos el enfoque que se relaciona más con nuestro sujeto de estudio.

Según el estudio realizado por Agarwal y Ansell (2016), las estrategias emergentes analizadas son: rudimentarias, anticipatorias, resilientes y de transformación. En primer lugar, las estrategias rudimentarias. Estas se definen como la creación de un sistema que sea capaz de recopilar los riesgos existentes en la organización (Agarwal y Ansell, 2016; Butz et al., 2008). Para ello, se sugieren siete pasos iniciales que permitan la adopción de estas estrategias en base a Anderson R. J. y Frigo B. M. L. (2009). Los dos primeros pasos consisten en construir y replicar la estrategia en mapas, los dos pasos posteriores establecen

la alineación de la estrategia con el objetivo de la organización, y los tres pasos restantes están relacionados al desarrollo de controles, la realización de mejoras en base al feedback sobre los riesgos actuales y la comunicación y su aplicación. Entonces, estas estrategias se relacionan al proceso de identificación de riesgos actuales de la organización con el fin de generar una base de datos que le permita a la organización tener una mejor Gestión del Riesgo.

En segundo lugar, las estrategias anticipatorias. Para Agarwal y Ansell (2016), son modelos de riesgo que permitirán predecirlos a largo plazo. Para ello, los autores señalan que es importante primero haber recopilado información sobre eventos adversos que han afectado a la organización; así como también, el establecimiento de procesos y controles sobre una Gestión eficiente de la coyuntura. Por ello, estas estrategias requieren información del presente y pasado de la organización para poder ser implementadas como un modelo capaz de predecir futuros sucesos de crisis.

En tercer lugar, las estrategias resilientes. Estas se caracterizan por brindar espacios de flexibilidad en el sistema o modelo de la organización que serán de utilidad para afrontar los riesgos pertinentes en contextos muy volátiles sin perder el rumbo (Agarwal y Ansell, 2016; Martin, 2004). Para ello, es imprescindible desarrollar la experiencia, el conocimiento y las capacidades de los riesgos (Agarwal y Ansell, 2016). Como vemos, las estrategias resilientes permiten a las organizaciones responder ante situaciones de crisis a pequeña escala; puesto que, no impulsa un cambio drástico en el proceso estratégico.

Por último, las estrategias de transformación. A diferencia de las estrategias resilientes, las de transformación impulsan un cambio drástico en los diferentes procesos, sistemas y gobernanza en las organizaciones. Además, puede involucrar a la cultura para generar nuevos pensamientos dentro de la organización, es decir, construir una cultura de riesgo, impulsar aquellos que generan recompensas proporcionales (Agarwal y Ansell, 2016). Por ello, estas estrategias son como la última etapa sobre cómo adoptar y afrontar los riesgos propios del contexto en el que las organizaciones operan dado que impulsa un cambio interno progresivo para que sean capaces de afrontar riesgos de mayor complejidad.

Bajo la perspectiva de Mintzberg y Waters (1985), los tipos de estrategias están agrupadas entre ser deliberadas puras y emergentes puras, es decir, la clasificación parte de una estrategia deliberada pura y culmina con la estrategia emergente pura. Por ello, clasifican las estrategias en diez tipos, de los cuales, nos centraremos en los que poseen un enfoque emergente. Cabe precisar que, la descripción completa de las estrategias propuestas por los autores se encuentra en el Anexo D.

En primer lugar, la estrategia de proceso. En este caso, el líder ya no es capaz de controlar el contenido de la estrategia, sino que deberá ejercer cierta influencia indirectamente. Por ello, el líder solo aborda el proceso de elaboración de la estrategia, mientras que el contenido lo desarrolla el resto de miembros de la organización. En segundo lugar, la estrategia inconexa. Para ser catalogado como tal, se requiere que una parte de la organización o un solo miembro que pueda desarrollar su propia estrategia dado que no posee una fuerte vinculación ni influencia con la organización. Desde la perspectiva empresarial, posee un componente emergente debido a que el líder o la organización no tienen un control exhaustivo sobre el resto de colaboradores. Pero desde la mirada del miembro o unidad de la organización, es difícil determinar qué dirección depende de sus reales intenciones o propósitos.

En tercer lugar, la estrategia de consenso. Se le considera generalmente emergente porque el patrón de comportamiento surge de manera natural entre los colaboradores, de forma que se generaliza en toda organización sin que el control o la dirección del líder pueda intervenir o influir en ese proceso. En otras palabras, la estrategia surge del acuerdo mutuo entre los demás miembros de la organización, mientras van compartiendo distintas experiencias entre sí y en ese camino, son capaces de encontrar un punto en común que impulsa esa convergencia.

Por último, la estrategia impuesta. El entorno influye ampliamente en la organización, al punto de forzarla a adoptar ciertos patrones o acciones para implementar una nueva estrategia. Así mismo, limita el grado de decisión de las organizaciones al tener pocas o nulas alternativas para continuar con las estrategias previamente formuladas. Para la presente investigación, se estudiará a la estrategia de tipo consenso dado que apunta a una dirección emergente donde todos los colaboradores forman parte de dicha formulación de estrategias para hacer frente a la coyuntura del COVID-19.

## **2. Modelos de Gestión Educativa**

En este acápite, desarrollaremos los principales modelos de Gestión Escolar.

### **2.1. Proyecto Educativo Institucional**

El Ministerio de Educación (2016) propone un modelo para la Gestión de Instituciones Educativas que denomina Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este consta de cuatro etapas: acciones iniciales, análisis situacional, identificación de la Institución Educativa y propuesta de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes.

En esta primera etapa, la Institución Educativa (IE), a través del rol del director, debe organizar y concientizar a su comunidad educativa con la finalidad de que conozcan el papel

que les corresponde para realizar el PEI. Para la segunda etapa, cada IE debe analizar sus resultados previos, el estado actual de sus operaciones e identificar los problemas y causas relacionadas a la organización como tal. Luego, la IE deberá establecer cómo se vincula con su entorno con el objetivo de brindar un servicio educativo adecuado. Para ello, identificar sus principales fortalezas y debilidades es clave para proponer soluciones que mejoren el desempeño de estas organizaciones. En la tercera etapa, las IE deben identificar sus principales características que las diferencian de otras IE ya que esto influye en cómo se percibe e identifica cada IE; en otras palabras, la propuesta de un misión y visión integradora. Así mismo, las IE deben ceñir sus acciones y motivaciones a los principios de la Educación que según la Ley N°28044 son: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental y creatividad e innovación. Con respecto a la última etapa, las IE deben establecer sus objetivos estratégicos y construir la Matriz de Planificación, cuyo fin es guiar el accionar de cada organización. Además, se deberá plantear una alternativa de Gestión Escolar fundamentada en los aprendizajes que recaen en cada IE. Para mayor detalle, observar el Anexo H.

## **2.2. Modelo de Negocio de la Institución Educativa que brinda educación a distancia**

De acuerdo a Drozdová (2008), para una institución educativa que provee clases a distancia, posee un modelo con los siguientes componentes: fuentes de información, procesamiento de información, organización y gestión, realización de la educación y estudiantes. En relación al primero de ellos, sugiere seleccionar aquellas fuentes con fines educativos y transformarlos en material didáctico para el estudiante, ya que en la red abunda mucha información que no se adecua a los estándares mínimos educativos. El segundo, consiste en adaptar la información recabada anteriormente para satisfacer las necesidades de los estudiantes. El tercero, respecto a la organización, impulsa la creación de nuevos puestos de trabajo y adaptar las actividades a una modalidad a distancia. Mientras que, la Gestión requiere un soporte electrónico, por lo que, se requerirá de especialistas en TIC's para su correcta implementación. El cuarto, consiste en el acompañamiento de un sistema informático dirigido al alumno; puesto que, el docente selecciona y sube la información que crea conveniente para que el alumno reciba ese conocimiento y lo gestione de manera individual. Por último, los estudiantes deben ser vistos como clientes que reciben el servicio educativo, ya que esto podrá mejorar la relación entre la organización y el alumno. Para mayor detalle, revisa el Anexo I.

### **2.3. Modelo de Gestión Educativa Estratégica**

El MGGE está conformado por componentes y herramientas, y ambas requieren de un tratamiento estratégico que permita la creación de condiciones para asegurar la consecución de objetivos (Secretaría de Educación Pública, 2010). Sin embargo, debido a que la descomposición del modelo (en componentes) permite obtener una visión íntegra de la realidad de la organización para implementar las medidas correctivas necesarias para el logro de objetivos, mientras que las herramientas meramente concretan, por medio de aplicaciones prácticas, las medidas correctivas, el presente estudio tan solo se utilizará la parte del modelo que corresponde a los componentes. De acuerdo a la Secretaría de Educación Pública (2010), el presente modelo posee cinco componentes: liderazgo compartido, trabajo colaborativo, planeación estratégica, participación social responsable y evaluación para la mejora continua. Respecto al primer componente, consiste en identificar otros liderazgos dentro de la institución ya que estos no suelen estar reconocidos por el papel inherente del director. Así que, reconocer estas competencias en el personal docente permitirá fortalecer el proceso estratégico porque favorecerá el compromiso e involucramiento de los colaboradores.

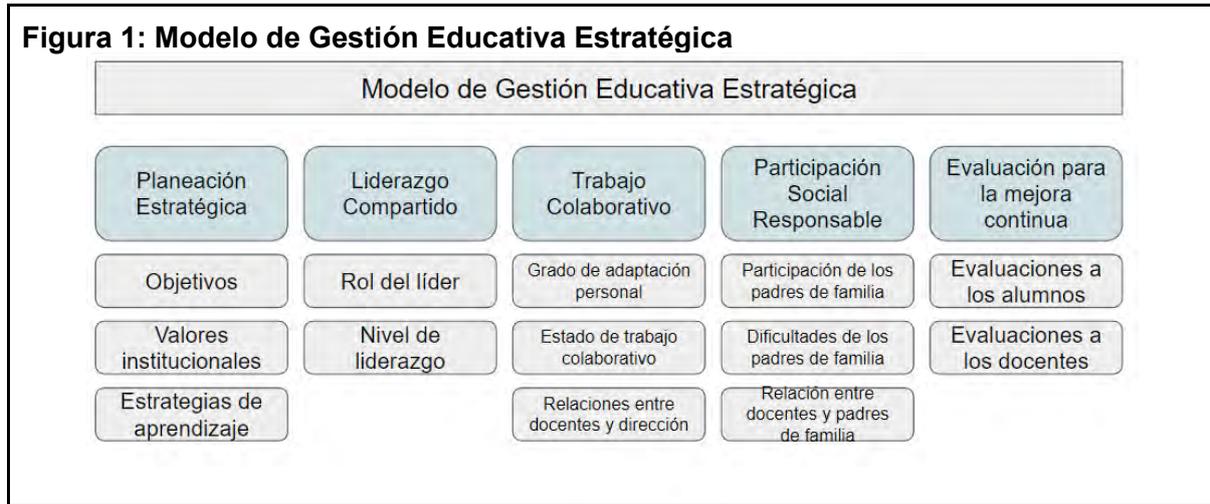
En el segundo componente se debe establecer un sistema de colaboración entre el personal docente porque impulsará un mejor clima organizacional, donde se obtenga una mejor comunicación, manejo de conflictos, el respeto entre colaboradores, entre otros. Así mismo, se enfatiza que el trabajo colaborativo es fundamental para lograr los objetivos que poseen como eje central a la visión organizacional.

El tercer componente sugiere lo siguiente: pertinencia en la visión y misión, valores compartidos en la organización, balance de los recursos disponibles para responder a las demandas de la sociedad, proyección de los objetivos de corto, mediano y largo plazo y evaluar los resultados de cada plazo. Además, esto permitirá que los agentes de la institución cuenten con un panorama amplio sobre las funciones y responsabilidades que les atañe y los resultados que se espera de ellos.

El cuarto componente está dirigido a la participación de los padres de familia o apoderados, la sociedad y organizaciones interesadas en el ámbito educativo; por lo que, cooperarán con la institución en la formulación e implementación del plan estratégico a través de una toma de decisiones en conjunto.

El último componente es un proceso de valoración constante de lo que se ha implementado con la finalidad de evaluar los resultados obtenidos y las mejoras a realizar. Para mayor detalle de los componentes seleccionados (ver Figura 1). Así mismo, si se desea observar el modelo completo, ver Anexo J.

**Figura 1: Modelo de Gestión Educativa Estratégica**



Para fines de la presente investigación, se utilizó el Modelo de Gestión Educativa Estratégica debido a que posee componentes que la estrategia emergente sugiere como el liderazgo, la toma de decisiones en diversas áreas de la organización, entre otros. Así como también, la relación estrecha que existe con el proceso estratégico regular porque se prioriza la consecución de los objetivos que mejorarán el desempeño de la organización, teniendo en el centro de las decisiones a la calidad educativa. En relación a los modelos previamente señalados; el primero de ellos, no posee un orden lógico para su aplicación y posterior control, ya que sigue pasos básicos de un planeamiento estratégico ordinario que no se enfoca en la gestión educativa como tal; mientras que el segundo modelo, se enfoca en una gestión educativa de instituciones que brindan servicios educativos de manera virtual. Por lo tanto, el modelo seleccionado pone en el centro de las decisiones a los alumnos, directores, personal docente, padres de familia y/o apoderados, entre otros, con la finalidad de mejorar la calidad educativa de la institución con la participación de todos los actores mencionados; por otro lado, los demás modelos no poseen un especial énfasis en instituciones educativas, sino que lo tratan como cualquiera otra organización.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se abordará el Sistema Educativo en el mundo y el efecto de la COVID-19, luego se revisará el estado actual del Sistema Educativo en el Perú y la Educación Básica, y posteriormente, se desarrollarán las consecuencias en el sistema educativo ocasionadas por la COVID-19. Finalmente, una vez abordado el sujeto de estudio de la investigación, se situará al mismo en el contexto de la pandemia del COVID-19 con la finalidad de comprender los efectos de la crisis sanitaria en cada uno de los involucrados en el sistema educativo: alumnos, docentes, padres y colegios.

### 1. El efecto del COVID-19 en el Sistema Educativo a nivel internacional

En España, una de las principales medidas adoptadas por el Estado para contener el avance de la COVID-19 fue la implementación del fondo COVID-19, parte de ese fondo era para que las Comunidades Autónomas puedan, a través de los Centros Educativos, cerrar las brechas educativas, centrándose en el alumnado en situación de vulnerabilidad (Consejo Escolar del Estado, 2022). En adición, otra medida adoptada por el Gobierno fue la continuación de las “Ayudas de Comedor”. Esta consistió en la prestación monetaria o de alimentos para los niños que fueron afectados por el cierre de las escuelas; puesto que, ante ello, no podrían recibir sus alimentos en las escuelas y afectaría la situación económica de sus familias (Consejo Escolar del Estado, 2022). Así mismo, como consecuencia de una adopción virtual de las clases escolares y universitarias, el Estado implementó el programa “Educa en digital” que consistió en la compra y distribución de equipos con capacidad de conectarse a internet para alumnos que lo requería, y la capacitación digital dirigida al personal docente para que puedan adoptar sus metodologías de enseñanza en un contexto virtual (Consejo Escolar del Estado, 2022). Como podemos observar, el Estado Español se centró en paliar las dificultades de los Centros Educativos (público o privado) que no podían adaptarse a la nueva coyuntura a través de los Gobiernos Provinciales; así como también, en brindar lo esencial a los alumnos para que tomen las clases virtuales.

Abordando el caso de Italia dado que este fue uno de los países más golpeados por el coronavirus, se evidencian dos cursos de acción para la continuidad de la educación. Por un lado, el país optó por el uso de plataformas digitales y herramientas para la educación bajo una modalidad virtual. Por otro lado, también se brindó apoyo económico de emergencia a estudiantes de bajos recursos, con la finalidad de cubrir sus gastos educativos. Asimismo, también se brindó financiamiento a las escuelas con el objetivo de que éstas puedan solventar los costos adicionales ocasionados por la crisis sanitaria (OECD, 2020).

Por su parte, en Estados Unidos, con el objetivo de brindar apoyo financiero a los colegios, se dispuso de un Fondo de Asistencia de Emergencia para Escuelas Primarias y

Secundarias (ESSER). De esta manera, los fondos son distribuidos por las Agencias de Educación Estatales a las Agencias de Educación Locales, para finalmente llegar a los colegios (Departamento de Educación de EEUU, 2021). Es por dicho alivio económico que los colegios estadounidenses se vieron en la posibilidad de evitar despidos innecesarios de la plana docente.

El caso de Argentina es uno de los más destacados en la región debido a dos razones principalmente. En primer lugar, el pago de aranceles o impuestos. El Gobierno recomendó a los establecimientos educativos privados que congelen los aranceles acumulados hasta antes que inicie el periodo de aislamiento social obligatorio y así, puedan pagarlo hasta que este culmine y no afecte la cadena de pagos de la organización (Cifuentes y Poblete, 2020). Por último, la subvención estatal. La provincia de Buenos de Aires es la que cuenta con el mayor número de estudiantes en escuelas privadas y por efecto de la pandemia, el nivel de morosidad en esta provincia aumentó a un 70%, lo que provocó que muchas instituciones estén al borde del cierre total (Cifuentes y Poblete, 2020). Por ello, el Gobierno provincial otorgó préstamos a los colegios privados con la posibilidad de flexibilizar los pagos posteriores y de esta manera, estas organizaciones estén en capacidad de atender sus principales pasivos.

De manera similar, el Gobierno colombiano implementó un Fondo Solidario para la Educación ante los atrasos continuos del pago de las mensualidades por parte de las familias en relación a los servicios educativos. El mencionado Fondo consistió en préstamos monetarios a las familias y apoderados de niños y jóvenes que estén estudiando en algún Centro Educativo; así mismo, estas familias y apoderados debían acreditar que no podían seguir pagando las mensualidades debido a la pandemia de la COVID-19, y dependiendo del estrato social de cada una, el Estado podía condonar la deuda (Cifuentes y Poblete, 2020).

En relación con Chile, su apoyo al Sistema Educativo partió por la creación de la plataforma educativa abierta denominada “Aprendo en línea”, la cual garantizaba la continuidad de la educación. Además, por medio de una alianza con ATELMO, los usuarios de dicha agrupación contaron con el beneficio de poder acceder a la plataforma educativa sin consumir gigas de sus respectivos planes de datos. Sin embargo, cabe resaltar que estos primeros planes de acción no consideran la existencia de una brecha digital, razón por la cual se puso en marcha un plan adicional llamado “Aprendo en casa”. Siendo así, el material digital de “Aprendo en línea” fue repartido de forma impresa a las zonas rurales y de mínima conectividad con el objetivo de garantizar la educación para todos estudiantes por igual (Ministerio de Educación, 2021d).

A manera de conclusión, podemos inferir que los gobiernos implementaron medidas para evitar que los estudiantes dejen de estudiar y los Centros Educativos puedan adaptarse a la nueva modalidad de enseñanza. Por ello, se priorizó tener las condiciones necesarias para que el conocimiento se transmita de manera eficiente.

## 2. La Educación Básica en el Sistema Educativo Peruano

### 2.1. El Sistema Educativo Peruano

#### 2.1.1. La demanda educativa básica peruana

En referencia a la demanda dentro del Sistema Educativo, nos centraremos netamente en los alumnos matriculados en Educación Básica, realizando una comparación de estadísticas. Para ello nos basaremos en cifras del Censo Educativo.

En la Educación Básica, los colegios públicos poseen mayor número de alumnos en los últimos tres años, lo que da a entender que el Estado tiene mayor grado cobertura en el servicio educativo. Debido al inicio de la Emergencia Sanitaria, el número de alumnos matriculados en colegios privados se vio reducido en un 8.88%, cuyo efecto se observa en el Censo Educativo 2021 realizado por el (Ministerio de Educación, 2021a). De igual manera, en Lima Metropolitana, cuyo descenso se estimó en un 9.86%. Caso contrario, en los alumnos matriculados de colegios públicos a nivel nacional, que aumentaron en un 2.37%; mientras que, en Lima Metropolitana, de manera similar, con un 2.61%.

Como podemos inferir, el número de estudiantes matriculados en los colegios bajo ambas Gestiones ha sufrido modificaciones derivadas por algunas razones relacionadas a la Emergencia Sanitaria, cuyo efecto veremos más adelante. Así mismo, Lima Metropolitana contempla casi el 50% de estudiantes de colegios privados del total a nivel Nacional; en consecuencia, es la Región que se vería más afectada si existiera alguna modificación en el Sistema Educativo. Para mayor detalle sobre el número de estudiantes en los últimos tres años según el tipo de Gestión de la institución, observar la Tabla 1:

**Tabla 1: Alumnos matriculados en el Sistema de Educación Básica**

	2019		2020		2021	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
Nacional	6,144,267	2,116,303	6,464,775	1,930,385	6,618,533	1,758,867
Lima	1,107,547	1,008,295	1,214,506	912,568	1,246,315	822,548

Adaptado de Ministerio de Educación (2021a)

### 2.1.2. La oferta educativa básica peruana

Con el objetivo de hacer frente a dicha demanda es que existen las Instituciones de Educación Básica. Además, cabe mencionar que la Educación Básica es obligatoria y tiene por objetivo formar integralmente a la persona en los aspectos físico, afectivo y cognitivo; desarrollar las capacidades, valores y actitudes; y cultivar el aprendizaje en los campos de las ciencias, humanidades, cultura, arte, educación física y deportes. Asimismo, esta comprende 3 modalidades (regular, alternativa y especial), las cuales serán desarrolladas a fondo en el siguiente apartado.

Por otro lado, en relación con el número total de Instituciones Educativas se ha elaborado la siguiente tabla tomando como datos las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b) en torno a la Educación.

**Tabla 2: Instituciones Educativas según modalidad y nivel educativo a nivel nacional (en miles)**

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión	
		Pública	Privada
<b>Total</b>	<b><u>112 688</u></b>	<b><u>86 007</u></b>	<b><u>26 681</u></b>
<b>Básica Regular</b>	<b><u>106 728</u></b>	<b><u>82 461</u></b>	<b><u>24 267</u></b>
Inicial	53 101	42 690	10 411
Primaria	38 534	29 914	8 620
Secundaria	15 093	9 857	5 236

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b)

Además, cabe resaltar que, en el Perú, la gestión del sistema de Educación Básica es descentralizada, y se desarrolla a nivel nacional, regional, local, y de institución educativa (Ministerio de Educación, 2018). A nivel nacional, el Ministerio de Educación es el órgano rector y se encarga del Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica, el cual establece los objetivos de aprendizaje que los alumnos deben alcanzar en cada nivel educativo. Asimismo, según la Ley General de Educación N° 28044, el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica se diversifica a nivel regional e institucional, de tal manera que la currícula responda a la realidad sociocultural, lingüística y económica-productiva del alumnado. Por ello la importancia de asumir un enfoque flexible, contextualizado, y relevante de la gestión educativa.

A nivel regional, las Direcciones Regionales de Educación (DRE) conducen el proceso de diversificación en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). Las DRE son un total de veintiséis, una por cada departamento y provincia Constitucional, a excepción del departamento de Lima que cuenta con 2 DRE, una para Lima metropolitana y otra para el resto de sus provincias (Ministerio de Educación, 2018). En relación con las UGEL, estas ascienden a más de doscientas en todo el territorio nacional, y, para el caso específico de Lima Metropolitana, son 7 las Unidades. Siendo así, las instituciones educativas construyen su propuesta curricular en base al Diseño Curricular Nacional de Educación Básica, y a las necesidades específicas de aprendizaje de sus estudiantes.

Asimismo, cabe recordar que las Instituciones Educativas de Educación Básica pueden ser públicas o privadas, pues así lo permite el artículo 2 de la Ley N° 26549 de los Centros Educativos Privados tal y como se había mencionado anteriormente. En adición, la percepción ciudadana sitúa a la educación privada por sobre la pública, razón por la cual la oferta de colegios privados de Educación Básica se ha incrementado en un 39% en los últimos 15 años (Deza, 2020). No obstante, dado que el sistema educativo peruano es descentralizado y flexible, la oferta educativa es rotundamente heterogénea. Por ello, ante la oferta de un servicio educativo diferente por parte de cada institución educativa privada, es primordial que los colegios cumplan con el Reglamento de Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica aprobado por el Decreto Supremo 005-2021-PCM, con la finalidad de garantizar una gestión institucional y pedagógica transparente.

Siendo así, el reglamento declara que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica presentan sus solicitudes de autorización de funcionamiento ante la UGEL, la cual evalúa el sustento y decide si elevar la solicitud a la DRE correspondiente. Posteriormente, de cumplir con los requisitos necesarios, la DRE expedirá la Resolución de autorización de autorización y registro de la Institución Educativa Respectiva. Dichas solicitudes tienen plazo de ser presentadas hasta el último día del mes de octubre del año anterior a aquel en el que se pretende brindar el servicio educativo. Asimismo, entre el listado de documentación imperativo de ser adjuntado en la solicitud, destacan el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular de Centro (PCC) conforme a las normas específicas y sobre la base del Diseño Curricular Nacional y su diversificación correspondiente, y el Reglamento Interno (RI).

Partiendo entonces del ordenamiento legal sobre el cual operan las Instituciones Educativas de Educación Básica, se abordarán las 3 modalidades que esta etapa comprende: regular, alternativa y especial.

## 2.2. Las modalidades de la Educación Básica

### 2.2.1. La Educación Básica Regular

Según la Ley General de Educación N°28044, la Educación Básica Regular (EBR) es una modalidad de la Educación Básica que comprende los niveles de educación Inicial, Primaria y Secundaria. Además, está dirigida a los niños y adolescentes que experimentan el proceso educativo de acuerdo con su evolución física, afectiva y cognitiva. Por ello, dado que la EBR se preocupa por que el alumnado adquiera los conocimientos en línea con el desarrollo mental alcanzado, casi la totalidad de matrículas escolares (90.06%) en el sistema educativo corresponden a este tipo de modalidad.

Asimismo, a nivel nacional se hace evidente que son más los alumnos matriculados en el sistema de EBR público (77%), a comparación de la EBR privada (23%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020b). No obstante, dicha diferencia porcentual entre los alumnos matriculados en el sistema de EBR de educación pública y privada disminuye en el territorio de Lima Metropolitana, y puede ser constatado en la siguiente tabla.

**Tabla 3: Alumnos matriculados en el sistema de EBR en Lima metropolitana (en miles)**

	2017	2018	2019	2020
Sector público	1,004	1,014	1,063	1,172
	51.7%	51.3%	51.9%	56.8%
Sector privado	938	962	983	893
	48.3%	48.7%	48.1%	43.2%
<b>Total en Lima Metropolitana</b>	<b>1,942</b>	<b>1,976</b>	<b>2,045</b>	<b>2,064</b>

Adaptado de (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020b)

Adicionalmente, por medio de la filtración de los datos obtenidos en la herramienta ESCALE del Ministerio de Educación donde figura la data del Censo Educativo 2021, y en relación a las Instituciones Educativas de EBR, se obtuvo el padrón de los colegios de EBR en el distrito de San Martín de Porres dado que en este se ubican los colegios privados pertenecientes a nuestro sujeto de estudio. Al respecto, las cifras concluyeron que un 48.6% del total de alumnos de EBR en el distrito (133, 477) están matriculados en colegios privados, mientras que el 51.4% restante pertenece a un colegio público.

Sin embargo, si bien es cierto el porcentaje de alumnado perteneciente a una institución privada o pública varía mínimamente, aquello que sí presenta diferencias notorias

y relevantes es el número total de profesores que laboran en instituciones privadas y públicas. Así, son 4, 640 (60.14%) los maestros que imparten clases en instituciones educativas privadas, mientras que los maestros que laboran en las instituciones públicas constituyen un total de 3, 075 (39.86%). Esta diferencia, considerando que el número de alumnado en instituciones privadas es menor, evidencia que los colegios privados invierten más en capital humano que las instituciones públicas.

Asimismo, continuando en el marco distrital y en relación con el número total de instituciones que figuran como privadas o públicas, en el distrito de San Martín de Porres son 175 (14.25%) los colegios públicos de EBR, a comparación de los 1, 053 colegios privados (85.75%). De esta manera entonces, por medio de cifras, se tangibiliza lo expresado por el Ministerio de Educación al referirse al incremento considerable de la oferta de colegios privados de Educación Básica en los últimos 15 años (Ministerio de Educación, 2021b).

Adicionalmente, cabe recordar que la oferta educativa privada es bastante heterogénea a nivel nacional; no obstante, al interior de las instituciones el alumnado es bastante homogéneo ya que comparten similar situación socioeconómica y residen en un mismo entorno. Agregando a lo anterior, dado que en el Perú predomina la preferencia por una educación privada por su vinculación con el progreso, por consiguiente, las familias optarán por elegir una institución privada para sus hijos en la medida en que sus posibilidades económicas lo permitan (Cuenca et al., 2019). Entonces, extrapolando ello al caso de las instituciones privadas de EBR del distrito de San Martín de Porres, los padres de familia en condiciones de afrontar los costos educativos privados podrán matricular a sus hijos en una institución privada que garantice la calidad educativa. Ahora bien, dicha calidad educativa en el marco empresarial es el servicio diferencial que la institución ofrece a sus alumnos. He ahí la importancia del proceso estratégico, ya que aquellas instituciones educativas privadas que lo manejen correctamente podrán desarrollar ventajas competitivas en torno a la calidad educativa que le aseguren mayor alumnado y mejores resultados económicos.

### ***2.2.2. La Educación Básica Alternativa***

La segunda modalidad de la Educación Básica es la Educación Básica Alternativa (EBA), la cual está regida por el artículo 8 y 9 de la Ley de General de Educación (N° 28044); así como también, es regulada y normada por el Decreto Supremo N° 015-2004-ED (Reglamento de Educación Básica Alternativa).

Esta modalidad se enfoca en aquellas personas que no pudieron cursar sus estudios en la modalidad de Educación Básica Regular; por ello, esta modalidad alternativa les permite retomar sus estudios para que puedan tener un mejor desempeño en la sociedad y acceder

a otros niveles de académicos superiores (Decreto Supremo N° 015-2004-ED,). Así mismo, el mismo Decreto señala que esta modalidad es similar a la Educación Básica Regular porque posee los mismos objetivos y la calidad educativa.

De acuerdo al artículo 5 del Decreto Supremo N° 015-2004-ED, la EBA está compuesta por Programas que incluyen acciones educativas para responder a los requerimientos de los estudiantes. Además, el artículo 6 clasifica la EBA en tres programas: Programa de Educación Básica Alternativa de Niños y Adolescentes (PEBANA), Programa de Educación Básica Alternativa de Jóvenes y Adultos (PEBAJA) y Programa de Alfabetización.

El Ministerio de Educación (MINEDU) elabora los Diseños Curriculares Nacionales de la EBA que tienen como objetivo asegurar el aprendizaje de los estudiantes en cada ciclo de formación a través de la ejecución de acciones educativas (Decreto Supremo N° 015-2004-ED, Artículo 26). El contenido debe considerar aprendizajes con características afectivo-cognitiva junto a las necesidades de los estudiantes de EBA, poseer objetivos similares de la Educación Básica, ser coherente con los principios fines de la educación peruanas que están establecidos en la Ley General de Educación (LGE) (Decreto Supremo N° 015-2004-ED, Artículo 27). Por ello, esta modalidad tiene el mismo valor que la EBR; puesto que, la única diferencia es la organización de los diferentes programas, pero el contenido es muy similar para asegurar el mismo logro de aprendizaje.

La Gestión de la EBA se realiza en los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) y estos pueden estar bajo una gestión pública, privada o por convenio (Decreto Supremo N° 015-2004-ED, Artículo 53). Los CEBA pueden ofrecer uno, dos o los tres Programas a los estudiantes mediante formatos escolarizados y/o no escolarizados; sin embargo, para el caso del Programa de Alfabetización, se desarrollan grupos denominados Círculos de Alfabetización (Decreto Supremo N° 015-2004-ED, Artículo 54).

### ***2.2.3. La Educación Básica Especial***

La última modalidad de la Educación Básica es la Educación Básica Especial (EBE) que se enfoca en atender a niños, adolescentes, jóvenes y adultos con Necesidades Educativas Especiales (NEE) como discapacidades o talento y superdotación (Decreto Supremo N° 002-2005-ED, Artículo 1).

Las instituciones que poseen alumnado con NEE se denominan Instituciones Educativas Inclusivas (IEI). Mientras que las instituciones que atienden de manera exclusiva a estudiantes con NEE como discapacidad severa y multidiscapacidad, se denominan

Centros de Educación Básica Especial (CEBE) (Decreto Supremo N° 002-2005-ED, Artículo 7).

Con respecto a las IEI, se encargan de asesorar a las instituciones educativas de las otras modalidades y realizar acciones educativas donde se incluye a estudiantes con NEE como discapacidad, talento o superdotación, en los que se les brinda servicios especializados (Decreto Supremo N° 002-2005-ED, Artículo 8).

Para el caso de las CEBE, atienden a estudiantes con NEE como discapacidad severa que, entendiendo la naturaleza de estos impedimentos, requieren una atención especializada para que el desarrollo de las clases se realice de la mejor manera posible (Decreto Supremo N° 002-2005-ED, Artículo 7).

Cada alumno de la EBE podrá matricularse en colegios de diferente modalidad si así lo requieren sus padres o apoderados. Por ello, cada institución bajo la modalidad EBE, otorga certificados que reflejan lo aprendido por los estudiantes para que las otras instituciones validen estos certificados y pueda matricularse (Decreto Supremo N° 002-2005-ED, Artículo 16).

### **3. La aparición del COVID-19 y las consecuencias en el sistema educativo**

#### **3.1. El efecto en los alumnos**

Para analizar las consecuencias de la COVID-19 en los escolares, haremos hincapié en la brecha digital, la deserción escolar y la salud mental. En referencia a la brecha digital, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), de cada 100 hogares, solo 34 contaban con al menos una computadora y el 94.9% de estos lo utilizan de manera exclusiva para el hogar (actividades escolares, académicas, entre otras). Además, en Lima Metropolitana, el 48.7% dispone de al menos una computadora y el 59.6% cuenta con conexión a internet. Esto denota que antes de la pandemia, los hogares en su mayoría poseían conexión a internet; sin embargo, no era de uso exclusivo para realizar sus actividades laborales. Por lo que, ello presentaría un nuevo inconveniente si es que se optara por una modalidad a distancia porque tendría que compartir el dispositivo con los escolares en casa. Así mismo, en el último trimestre del 2019, la población indicó, con un 48.3%, que se conectaba a internet más por un dispositivo móvil y que solo lo hacían en el hogar en un 5.3%. Esto denota que la población más utiliza el internet fuera de casa dado que el uso exclusivo en los hogares era poco frecuente; así como también, el uso de computadoras.

Ante el inicio de la pandemia, la brecha digital se hizo más evidente porque el gobierno no había establecido medidas que contemplen el uso de TIC's en los colegios. Por ello, maestros y alumnos se vieron envueltos en una situación de incertidumbre; puesto que,

desconocían cómo utilizar estos dispositivos para poder brindar y recibir las clases, respectivamente. Ante ello, el gobierno implementó la estrategia “Aprendo en Casa” y la compra de tablets con acceso a internet que debían ser un soporte para que los alumnos adquirieran el aprendizaje y los docentes puedan darle contenido educativo vinculado al Currículo Nacional de Educación Básica (Estefanía et al., 2021).

Sin embargo, esto no tuvo el efecto esperado porque como señala Ministerio de Educación (2021a) y Ministerio de Educación (2020) en los respectivos Censos Escolares, los estudiantes de colegios bajo una gestión privada poseen un porcentaje de deserción si nos basamos en el número de matriculados con un 4.93% y mientras que los públicos, poseen más alumnado matriculado con un 2.4% más. Si nos referimos en cantidad de alumnos, los colegios privados han sufrido más la problemática de la deserción escolar. De acuerdo a INEI (2020a), en la Encuesta Nacional de Hogares, uno de los principales motivos por los que dejaron la escuela son los problemas económicos con un 75.2%. Podemos inferir que algunos escolares, mayormente de colegios públicos, dejaron de estudiar al no contar con los dispositivos adecuados ni la conexión a internet y ello sumado a los problemas económicos en casa acrecentados por la pandemia. Así mismo, en el caso de escolares de colegios privados, el Estado no brindó ningún tipo de apoyo en materia de conectividad y equipos; por ello, sus padres o apoderados pudieron optar por realizar un traslado del menor para que continúe su escolaridad en un colegio público.

Para el caso de los estudiantes que siguieron sus clases a distancia, se sumó un nuevo problema como la salud mental. De acuerdo a cifras del MINEDU (2021b), los niños y adolescentes en edad escolar, con un 34.6%, muestran agrado por las clases virtuales y no presentan dificultades académicas; sin embargo, hay un 32.8% que poseen dificultades a pesar de que les agrada la modalidad a distancia. Esto mantiene relación con la afectación de la cuarentena en los escolares según sus cuidadores, en cifras del Ministerio de Educación (2021c), el 73.4% presentó algún desorden a nivel mental. Como podemos observar, la pandemia afectó el desempeño escolar de los estudiantes sumado a la afectación de su salud mental y el desafío de afrontar las clases bajo una nueva modalidad que implica sus propios retos. Es más, a pesar de que a una importante parte de los escolares les agrada la nueva modalidad, el 35% de escolares presenta dificultades académicas, mientras que a los que no les agrada la virtualidad, el 62.9% presenta dificultades (Ministerio de Educación, 2021c). Entonces, observamos que aquellos estudiantes que no les agrada la modalidad virtual y presentan problemas académicos, tienen mayor riesgo de presentar problemas a nivel mental.

En síntesis, los escolares presentaron dificultades para recibir sus clases de manera virtual y al mismo tiempo lograr un aprendizaje óptimo debido a que el país, antes de la

pandemia, ya presentaba problemas relacionada a la adopción de sistemas digitales y esto se refleja en los hogares y su grado de conectividad a internet, así como los equipos necesarios. Sumado a esto, algunos escolares tuvieron que dejar las aulas ante el incremento de los problemas económicos en el hogar por la COVID-19 y aquellos que pudieron seguir estudiando, presentaron indicios de problemas a nivel mental y su bajo desempeño académico al no estar conforme con la nueva modalidad.

### **3.2. El efecto en los docentes**

Las consecuencias más relevantes que afectaron a los profesores están relacionados al manejo de TIC'S y la salud mental. Con respecto al uso de TIC's en la formación escolar, según Guerra et al. (2021), ante la coyuntura impuesta por el COVID-19, el papel del docente juega un rol fundamental para manejar y transmitir los conocimientos adecuados a los escolares; por ello, este debe contar con las competencias que le permitan adaptarse de manera eficiente a un entorno virtual. Así mismo, los autores señalan que es relevante diseñar una estrategia de transformación en la enseñanza pedagógica a través de herramientas digitales ante la ausencia de una propuesta inicial formativa por parte del Estado. Con ello podemos inferir que contar con una conexión a Internet y los dispositivos adecuados no es suficiente para poder brindar las clases a distancia, ello requiere una formación o capacitación para el uso de TIC's. Es así que, la pandemia ha forzado una transformación digital en los profesores y su rápida adaptación para evitar retrasos en las clases escolares (Corcino, 2020).

Respecto a la salud mental de los docentes, la cuarentena ha provocado que estos profesionales asuman más responsabilidades en el hogar como realizar labores domésticas y cuidar a los hijos; por lo que, podría haber perjudicado su desempeño como docente y a la vez, presentar problemas a nivel psicológico (G. García y Quispe, 2020). Esto infiere que la sobrecarga de actividades del docente, en especial si es padre de familia, reduce su desempeño como profesional porque debe realizar las responsabilidades extras del hogar mientras dicta clases y asegura una correcta transmisión del conocimiento a sus estudiantes.

Además, asumen un rol como ser el soporte emocional de sus estudiantes porque deben transmitir un mensaje de bienestar y tranquilidad ante la coyuntura, con el fin de tener un mejor control de las clases (Argandoña et al., 2020). Esto también se corrobora con lo dicho por García et al. (2020), donde los docentes perciben que su rol se enfoca en las necesidades emocionales de sus alumnos. Por lo tanto, los docentes no solo deben enfocarse en desarrollar competencias en TIC's, sino que también deben fungir como un apoyo emocional para sus alumnos porque esto permitirá que su ánimo no decaiga en la medida de

lo posible; sin embargo, estos docentes también lidian con sus propios problemas a nivel psicológico derivados por la pandemia, lo cual, perjudica su desempeño.

### **3.3. El efecto en los padres de familia**

La propagación del COVID-19 no solo afectó a las familias a nivel de crisis sanitaria, sino que también, debido al aislamiento social obligatorio, el empleo y los ingresos de las familias se vieron perjudicados. Así, según la Organización Internacional del Trabajo (2020), la Población Económicamente Activa disminuyó en el segundo trimestre del 2020 en más de 6 millones de personas en relación con el mismo periodo del año anterior. Adicionalmente, cabe señalar que la disminución de la PEA fue mayor en el área urbana (-49%) que en la rural (-6.5%). Por ello, frente a una disminución de los ingresos familiares, la Asociación de Padres de Familia de Colegios Privados exigió la reducción de las pensiones en un 50%, dado que un 10% o 15% resultaba insuficiente, además de que no guardaba relación con el servicio educativo brindado.

En consecuencia, se aprobó en mayo del 2020 el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1476 que establece medidas para garantizar la transparencia, protección de usuarios y continuidad del servicio educativo no presencial en las instituciones educativas privadas de Educación Básica, en el marco de las acciones para prevenir la propagación del COVID-19. Siendo así, el decreto dictaminó que las instituciones educativas deben establecer sus tarifas en base a los servicios realmente ofrecidos y dejar de cobrar por las prestaciones no brindadas en consecuencia de la emergencia sanitaria.

Por otro lado, la modalidad virtual modificó el rol asumido por los padres de familia, quienes adquirieron mayor protagonismo en la enseñanza de sus menores hijos (Alfaro et al., 2021). Siendo así, en la etapa inicial y los primeros niveles de la etapa primaria se tornó fundamental la intervención de los padres de familia para el logro de los resultados de aprendizajes (Deza, 2020). Por ello, con el objetivo de apoyar a sus menores hijos en el desarrollo de sus clases virtuales, los padres tuvieron que capacitarse en TIC's.

### **3.4. El efecto en los colegios públicos y privados**

Tal y como se contextualiza en el primer apartado del capítulo, en el Perú las Instituciones Educativas pueden ser de gestión pública o privada, razón por la cual el sistema educativo peruano requiere ser descentralizado y flexible con la finalidad de diversificar el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica a nivel regional e institucional según las necesidades específicas y las realidades de los estudiantes.

Partiendo de ello, ante la aparición del COVID-19 y la emergencia sanitaria, el Estado Peruano, a través de la Resolución Ministerial N° 160-2020-MINEDU, implementó la

estrategia “Aprendo en Casa”, cuyo objetivo era ser un medio para transmitir el aprendizaje a los estudiantes de los colegios público, de manera gratuita y de libre acceso a través de canales de televisión, emisoras de radios, y otras TIC’s. De esta manera, el Estado buscaba cerrar las brechas digitales que existían antes de la Emergencia Sanitaria; esto se evidenció, con mayor medida, a través del Decreto Legislativo N° 1465, cuyo fin era la compra de equipos con conexión a internet como *tablets* y la contratación del servicio de internet para alumnos y docentes con nulo acceso a lo mencionado anteriormente.

Como observamos en la estadística sobre el alumnado de Colegios Públicos de Educación Básica, en los últimos tres años existe un incremento y una de estas razones es lo referido a la Resolución Ministerial N° 178-2020-MINEDU (2020), cuyo fin era permitir que los estudiantes de colegios privados puedan matricularse de manera excepcional en colegios públicos hasta el 22 de Mayo del 2020 debido a la imposibilidad de algunos padres y/o apoderados de poder continuar con los pagos de las mensualidades ante la reducción de sus ingresos, agudizados por la Emergencia Sanitaria. Por ello, pudimos observar una reducción de alumnos de colegios privados, de los cuales cierta proporción se trasladaron a colegios públicos para continuar con sus estudios.

Por otro lado, el servicio educativo privado se vio en la urgente necesidad de establecer sus propias estrategias para la educación virtual, en base a su propia realidad y autonomía (Deza, 2020). Por ello, el Minedu emitió una Norma técnica aprobada por la resolución Viceministerial N° 090-2020-MINEDU sobre las Disposiciones para la prestación del servicio de Educación Básica a cargo de Instituciones Educativas de gestión privada en el marco de la emergencia sanitaria para la prevención y control del COVID-19. Así, dicha normativa decretó que las Instituciones Educativas Privadas podían establecer estrategias para el desarrollo de clases bajo una modalidad virtual, tan solo si estas contaban con los medios y herramientas apropiadas para impartirlas. Asimismo, también se decretó que las Instituciones Educativas Privadas debían elaborar un plan de recuperación de clases a ser evaluado por la UGEL, y comunicado a los padres de familia oportunamente.

No obstante, pese a los esfuerzos de las Instituciones Educativas Privadas por impartir las clases bajo una modalidad virtual, la brecha digital es una realidad peruana indiscutible que ningún colegio privado pudo ignorar, pues, tal y como sostiene Escobar y Gómez (2021), la educación virtual requiere que se garanticen condiciones de alistamiento digital no solo a nivel institucional, sino que también a nivel de alumnado. Por ello, debido a la incapacidad de las instituciones privadas de poder garantizar que sus alumnos cuenten con las herramientas tecnológicas necesarias, en el 2020 el 3.1% de alumnos dejó de estudiar en instituciones educativas privadas (Estefanía et al., 2021).

Asimismo, con el objetivo de garantizar la transparencia, protección de usuarios y continuidad del servicio educativo no presencial en las instituciones privadas de EBR, se emitió el Decreto Legislativo N° 1476, con la finalidad de que la tarifa educativa privada se establezca en base a los servicios realmente ofrecidos. En consecuencia, la disminución de la cantidad de alumnado y de las mensualidades supuso una disminución de los ingresos percibidos, lo cual fue un golpe crítico para algunas instituciones.

#### **4. Instituciones Educativas sujetos de estudio**

En este último apartado del capítulo se contextualiza respecto a las dos Instituciones Educativas Privadas consideradas para el estudio de caso múltiple.

##### **4.1. I.E.P. El Nazareno**

El Nazareno es un centro educativo privado preocupado por brindar una educación de calidad a todo su estudiantado. Asimismo, su formación no se reduce al aspecto académico, sino que también vela por moldear alumnos con valores sólidos, competentes y con conciencia ecológica. Al respecto, la institución educativa basa su accionar en 3 pilares: la enseñanza con amor, la fe, y el compromiso con el estudiantado y sus familias. Actualmente, El Nazareno cuenta con una propuesta educativa diferente para cada nivel de enseñanza: inicial, primaria y secundaria; la cual se adapta a las necesidades de aprendizaje de los mismos. Es así que, según El Nazareno (s/f), el principal objetivo es poder ser considerada como una institución educativa democrática en todos los niveles a través de la educación integral, de calidad y los valores inculcados a los estudiantes.

##### **4.2. I.E.P Technology Schools de Paramonga**

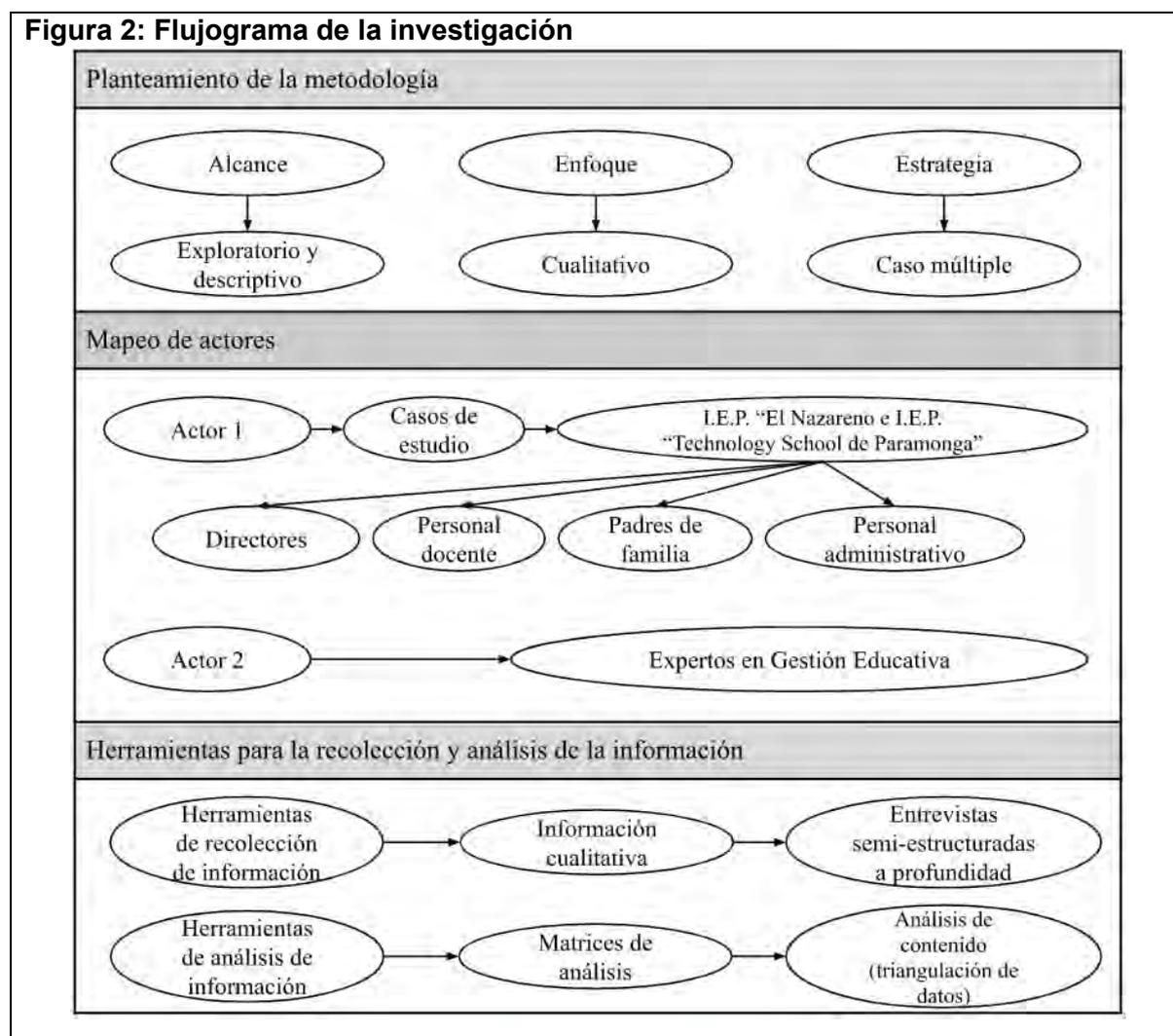
De acuerdo a Institución Educativa (s/f), el referido colegio busca formar personas de alta eficiencia con una autoestima adecuada, conocimientos, habilidades sociales e impulsar el aprendizaje emocional y académico para que los estudiantes logren el éxito personal y profesional. Además, posee los siguientes objetivos: conseguir una cultura de conocimientos acorde con las demandas actuales, incentivar el análisis y el juicio crítico, impulsar la curiosidad y aumentar las formas de comunicación entre estudiantes y docentes. En la actualidad, este colegio posee los tres niveles de educación: inicial, primaria y secundaria.

Cabe precisar que ambos colegios cuentan con al menos 400 alumnos y los tres niveles de educación, tal y como lo señala el Anexo K, cuya fuente primaria ha sido el Censo Educativo 2021, realizado por el MINEDU. Por lo tanto, ambas instituciones cumplen con los requisitos establecidos por los investigadores, los cuales se detallarán en el siguiente acápite.

## CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA

El presente acápite aborda la propuesta metodológica de la presente investigación en torno a la formulación estratégica y el surgimiento de estrategias emergentes. Para ello, se determinará el alcance, enfoque, y estrategia de investigación. Asimismo, se determinarán las técnicas de recolección de información y las fuentes de información. Finalmente, se ahondará en la ética. A continuación, se presenta el flujograma de la investigación:

**Figura 2: Flujograma de la investigación**



### 1. Alcance de investigación

El alcance será exploratorio y descriptivo. En primer lugar, exploratorio, debido a que no se encontraron estudios que aborden la aparición de las estrategias emergentes en las Mypes ante una coyuntura tan imprevista y retadora como la pandemia del COVID-19. Siendo así, el alcance exploratorio permitirá comprender dicho fenómeno, el cual ha sido mínimamente estudiado (ver Anexo A).

En segundo lugar, el alcance también será descriptivo dado que se desea comprender detalladamente el impacto de las medidas de aislamiento social obligatorio en los colegios privados, y la respuesta acertada de los mismos ante tal grado de incertidumbre. Para ello, el alcance descriptivo nos permitirá abordar qué estrategias emergentes adoptó nuestro sujeto de estudio en primera instancia para garantizar su supervivencia y la continuidad del dictado de clases bajo una modalidad remota. Asimismo, también se enmarcará al fenómeno bajo un contexto de aislamiento al cual no todas las empresas sobrevivieron, es decir, comprender cómo estos colegios se adaptaron a una coyuntura tan compleja como el de la emergencia sanitaria.

## **2. Enfoque de investigación**

Esta investigación posee un enfoque cualitativo con el objetivo de conocer a profundidad el proceso de adaptación de los colegios privados a la modalidad virtual ante el anuncio del aislamiento social obligatorio que conllevó a un proceso de modificación total o parcial de las estrategias para poder implementar las clases a distancia dentro de su oferta educativa. Es así que, el enfoque cualitativo permitió recopilar las principales modificaciones en el proceso de adaptación en mención para que los colegios siguieran brindando el servicio educativo y que pudiesen sobrevivir a una situación de crisis como la pandemia del COVID-19. Por ello, se recogerá información sobre las principales perspectivas, motivaciones y diferencias de los actores involucrados en el planteamiento de estrategias emergentes como los directores, personal docente y administrativo.

En adición, el enfoque seleccionado brindó un marco general sobre el impacto de la emergencia sanitaria en las decisiones estratégicas de los colegios privados y; en consecuencia, la aparición de estrategias emergentes que facilitaron la adaptación de estas organizaciones. De esta forma, se podrá observar cómo la formulación estratégica se modificó abruptamente frente a un contexto como la pandemia que le forzó a adoptar medidas no planificadas como las estrategias emergentes.

## **3. Estrategia de investigación**

Con la finalidad de conocer cómo se dio la formulación de estrategias emergentes ante el contexto de la emergencia sanitaria en los colegios privados, se optará por una estrategia de caso múltiple (Yin, 2003). Para ello, se estudiará de manera profunda a dos colegios privados del distrito de San Martín de Porres con el objetivo de comprender cómo fue el proceso de adaptación, a nivel estratégico, de estas instituciones bajo el contexto de la emergencia sanitaria dado que en la actualidad se dictan clases presenciales de manera obligatoria en todos los colegios del país.

Por ello, se realizará una triangulación de información para cada una de las instituciones para tener mayor solidez al momento de evaluar y analizar la información recabada (Hernández et al., 2014). Así mismo, se comparará esa información procesada con otros actores que no están relacionados directamente con los colegios como los padres de familia y/o apoderados y expertos en Gestión Educativa para comprender con mayor amplitud el fenómeno a estudiar. En consecuencia, se caracterizará la situación que enfrentaron ante el inicio de la emergencia sanitaria para conocer las modificaciones del plan estratégico, lo cual nos dejará algunas lecciones aprendidas que serán de mucha utilidad para organizaciones afines, tomando en consideración las distintas percepciones de los actores involucrados en este proceso.

Para selección de los dos colegios, se utilizó un muestreo no probabilístico porque no se pretende realizar una representación estadística de toda la población; así mismo, los sujetos de estudio son escogidos en base a los criterios del investigador (Pasco y Ponce, 2018). Con respecto al tipo de muestreo no probabilístico, se optará por el muestreo por conveniencia porque se priorizará el grado de accesibilidad y facilidad del investigador para poder contactar con el sujeto de estudio (Pasco y Ponce, 2018). Cabe señalar que, de acuerdo al último Censo Educativo realizado por el (Ministerio de Educación (2021a), existen 10349 colegios privados de Educación Básica Regular con 804,487 estudiantes en Lima Metropolitana y de estos, solo 1,055 (71,024 estudiantes), están ubicados en el distrito de San Martín de Porres. De esta manera, se seleccionarán dos colegios privados en el distrito de San Martín de Porres que cuenten con al menos 400 alumnos y los tres niveles educativos (inicial, primaria y secundaria) debido a que; por un lado, es más accesible el distrito en mención por su cercanía con la zona de residencia los investigadores; por otro, se tendrá mayor facilidad de contactar con más personal docente y administrativo porque estos colegios requerirán más colaboradores para cubrir una demanda de al menos 400 alumnos.

#### **4. Técnicas de recolección de información**

Acorde a la propuesta metodológica planteada, la presente investigación es de alcance descriptivo y exploratorio, de enfoque cualitativo, y emplea como estrategia de investigación el estudio de caso múltiple. Es por tal motivo que, se empleó una técnica de recolección de información para el desarrollo del estudio como la entrevista semiestructurada.

Según Hernández et al. (2014), estas entrevistas se rigen por un guía de preguntas en la que el entrevistador puede agregar nuevas preguntas con el fin de obtener mayor información. Puesto que, esta técnica es utilizada cuando el problema de investigación no se puede observar con facilidad o es difícil compartirlo por temas de ética. Por ello, la entrevista semiestructurada permitirá que el entrevistado pueda expresarse en su totalidad, dado que si

bien es cierto se contará con una guía de preguntas, el rumbo de la conversación podrá ser redireccionado si se considera oportuno. Siendo así, la entrevista semiestructurada será aplicada a expertos en Gestión Estratégica y Educación de colegios privados y a los directores de las instituciones con la finalidad de comprender el marco general y específico del surgimiento de las estrategias emergentes en las Instituciones Educativas Privadas de EBR. Así como también, entrevistar a padres de familia, personal docente y administrativo, para conocer qué estrategias emergentes se aplicaron a los colegios privados y cómo esto les ayudó a adaptarse de manera eficiente a la coyuntura de la Emergencia Sanitaria.

A continuación, se presenta la lista de 18 entrevistados de cada sujeto de estudio.



**Tabla 4: Lista de entrevistados de la I.E.P. “Technology Schools de Paramonga”**

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Técnica de recolección de información</b>
Leidy Hideko Alegría Cansio	Directora	Entrevista semi-estructurada
Johana Nicole Rojas Vidal	Secretaria	Entrevista semi-estructurada
Cinthia García Reyes	Docente	Entrevista semi-estructurada
Wilder Luis Suárez Zavala	Docente	Entrevista semi-estructurada
Mariana Ipanaque Álvarez	Docente	Entrevista semi-estructurada
María Cristina Lara Jimenez	Docente	Entrevista semi-estructurada
Andrés Felipe Navarro Guzmán	Docente	Entrevista semi-estructurada
Catherine Rodríguez Valdivia	Docente	Entrevista semi-estructurada
Isolina Ayora de la Cruz	Docente	Entrevista semi-estructurada
Luis Herrera Dávila	Docente	Entrevista semi-estructurada
Rosario Benigna Bazán Ruiz	Docente	Entrevista semi-estructurada
Camilo Cruz Muñóz	Docente	Entrevista semi-estructurada
Milagros María Cruz Lozano	Apoderada	Entrevista semi-estructurada
Yenny Isabel García Sánchez	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada
Iris Cortés Chavez	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada
Susan Morales Aguirre	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada
Luz María Calle Pintado	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada
Lisset Noemi Falero	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada

**Tabla 5: Lista de entrevistados de la I.E.P. “El Nazareno”**

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Técnica de recolección de información</b>
Delicia Castro	Directora	Entrevista semi-estructurada
Alberto Bellido	Personal administrativo	Entrevista semi-estructurada
Angie Flores Guillén	Docente	Entrevista semi-estructurada
Carmela Sandra Castillo Palacios	Docente	Entrevista semi-estructurada
Cecilia Gamarra Castro	Docente	Entrevista semi-estructurada
Angel Torrejón	Docente	Entrevista semi-estructurada
Carlos Alfonso Cabana Aguilar	Docente	Entrevista semi-estructurada
Rosa Flora Sopomedina	Docente	Entrevista semi-estructurada
Ingrid Tatiana Minas Rentería	Docente	Entrevista semi-estructurada
Artemio Feliz Llantaumama	Docente	Entrevista semi-estructurada
Henry Huamani	Docente	Entrevista semi-estructurada
Lorena Gomez Pucar	Docente	Entrevista semi-estructurada
Cecia Sabino	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada
Katia Cárdenas Lopez	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada
Benita Cruz Porras	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada
Shirley Alvarado Ramirez	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada
Karina Larry Palma	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada
Deisy Valverde Carbajal	Padre de familia	Entrevista semi-estructurada

Además, se presenta la lista de 2 entrevistados que son expertos en Gestión Educativa.

**Tabla 6: Lista de entrevistados (Expertos en Gestión Educativa)**

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Técnica de recolección de información</b>
Olinda Vilchez Gonzáles	Experta en Gestión Educativa	Entrevista semi-estructurada
Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya	Experto en Gestión Educativa	Entrevista semi-estructurada

## **5. Fuentes de información**

El sujeto estudio son los colegios privados del distrito de San Martín de Porres; sin embargo, como indicamos en párrafos anteriores, nuestra estrategia será un estudio múltiple de caso, en el que seleccionaremos dos colegios privados que posean al menos 400 alumnos. De esta manera, nos enfocaremos en aquellos responsables del proceso dentro de estas instituciones como los directores, personal docente y administrativo, padres de familia y expertos sobre Gestión Estratégica y Educación, los cuales serán nuestra fuente de información primaria para la investigación. Para tener una mayor claridad sobre nuestro sujeto de estudio, hemos realizado la siguiente Tabla 7 con la finalidad de organizar las unidades de estudio, el número de entrevistados requeridos para toda la investigación y las técnicas de recolección de información.

**Tabla 7: Unidades de Análisis y Número de entrevistados**

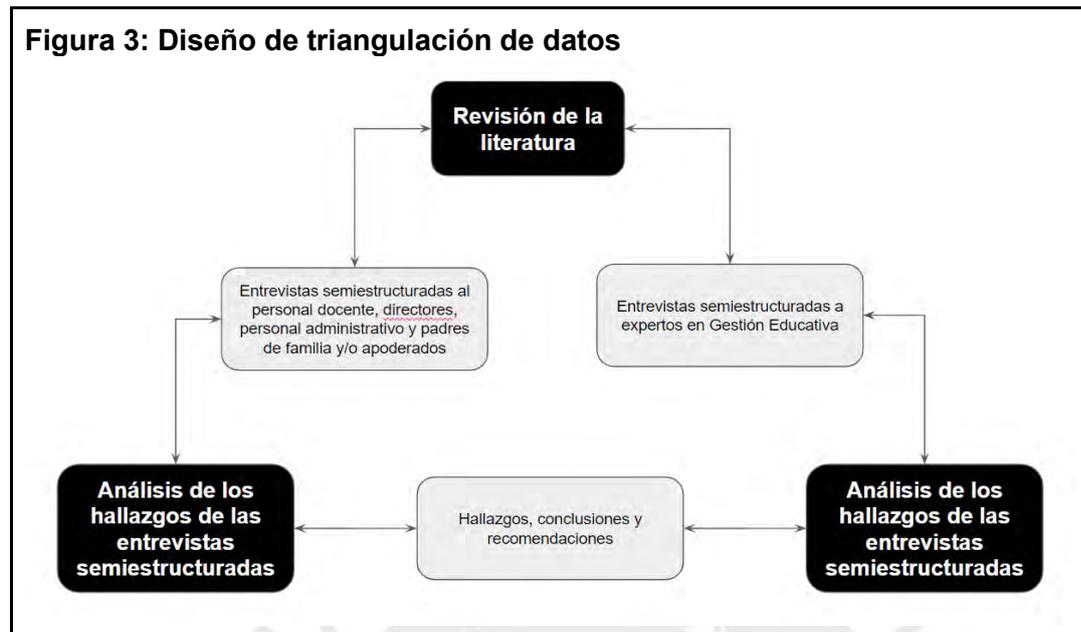
Unidades de Análisis	Detalle	Número de entrevistados	Técnica de recolección de información
UA1	Directores de dos colegios similares (según número de alumnos)	2	Entrevista semi-estructurada
UA2	Personal Docente (deseable que haya participado en el proceso de formulación estratégica) (10 por colegio)	20	Entrevista semi-estructurada
UA3	Personal Administrativo (deseable que haya participado en el proceso de formulación estratégica) (1 por colegio)	2	Entrevista semi-estructurada
UA4	Padres de familia o apoderados (6 por colegio)	12	Entrevista semi-estructurada
UA5	Expertos en Gestión Educativa	2	Entrevista semi-estructurada

## 6. Técnicas de análisis de información

Según Pasco y Ponce (2018), el análisis de información es un examen minucioso y sistemático de una comunicación, con la finalidad de extraer de la misma, temas y patrones subyacentes. Asimismo, este tipo de análisis posee 3 componentes: las unidades de análisis, el sistema de categorías y el proceso de codificación. Siendo así, las unidades de análisis constituyen distintas fuentes de información, y se utilizará la triangulación de la información para comprender el fenómeno en ambos sujetos de estudio.

Es preciso señalar que existen 4 tipos de triangulación: de datos, de investigadores, teórica y metodológica (Denzin, citado en Gómez y Okuda, 2005). Para la presente investigación, se optó por la triangulación de datos porque permitirá un análisis más enriquecedor entre las distintas fuentes de información, en las que se podrá corroborar si existe una concordancia o discordancia entre las mismas (Denzin, citado en Gómez y Okuda, 2005). Como se mencionó anteriormente, la principal fuente de información es la entrevista semiestructurada a las Unidades de Análisis descritas en la Tabla 7. Por ello, en la Figura 3,

se podrá observar cómo se realizó el proceso de triangulación de datos a través de las entrevistas mencionadas.



Adicionalmente, el presente trabajo de investigación utilizará el software Microsoft Excel para sistematizar la información y realizar la codificación. En referencia a la codificación, esta fue realizada de manera manual, considerando el desglose de los componentes del MGEE en subcomponentes. Posteriormente, se da la interpretación de la información, y finalmente poder analizarla. Para mayor detalle, ver el Anexo L sobre las variables analizadas según el modelo seleccionado y el Anexo M que contiene la matriz de análisis para cada sujeto de estudio y expertos en Gestión Educativa.

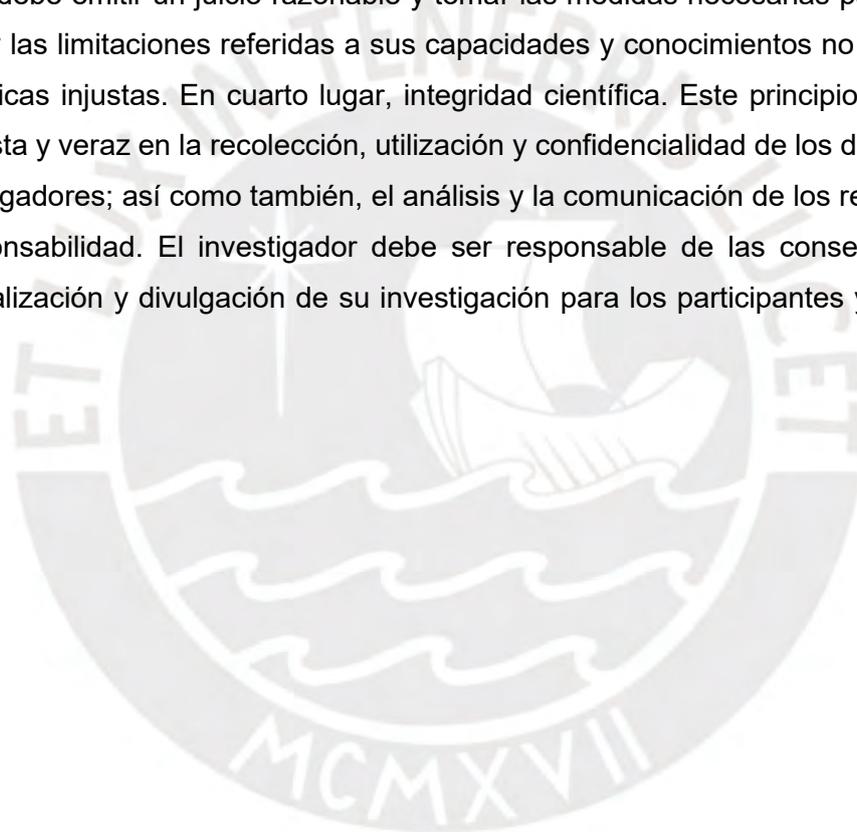
En complemento, se podrá visualizar la matriz de consistencia en el Anexo Q.

## 7. Ética de la Investigación

Para efectos de la presente investigación, se respetaron los lineamientos establecidos en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Como se establece en el artículo 8 del mencionado reglamento, se aplicaron mecanismos de protección adecuados con el fin de garantizar los derechos y el bienestar de los participantes en la investigación; así como también, asumir responsablemente todo el proceso de la investigación que parte desde el diseño hasta la comunicación de sus resultados; y se implementaron procesos transparentes para identificar posibles conflictos de intereses concerniente al investigador o la institución. En complemento, de acuerdo con el artículo 11 del citado reglamento, se informó a los participantes sobre la naturaleza de la investigación y sus posibles dudas, se garantizó la confidencialidad de la información

recogida, se respetó la autonomía de las personas para poder participar o retirarse de la investigación, entre otras (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016).

Cabe señalar que la presente investigación se rige por los cinco principios que establece el referido reglamento en su artículo 10 (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016). En primer lugar, respeto por las personas. Este principio consiste en que las personas participantes del estudio tengan conocimiento de que pueden retirarse en cualquier momento si así lo desean; así como, el respeto por sus derechos fundamentales. En segundo lugar, beneficencia y no maleficencia. El investigador tiene el deber de asegurar el bienestar de las personas participantes de la investigación; así como también, procurar que su comportamiento no cause estragos a los investigado ni a terceros. En tercer lugar, justicia. El investigador debe emitir un juicio razonable y tomar las medidas necesarias para evitar que sus sesgos y las limitaciones referidas a sus capacidades y conocimientos no toleren o den lugar a prácticas injustas. En cuarto lugar, integridad científica. Este principio requiere una actitud honesta y veraz en la recolección, utilización y confidencialidad de los datos por parte de los investigadores; así como también, el análisis y la comunicación de los resultados. Por último, responsabilidad. El investigador debe ser responsable de las consecuencias que implica la realización y divulgación de su investigación para los participantes y la sociedad, en general.

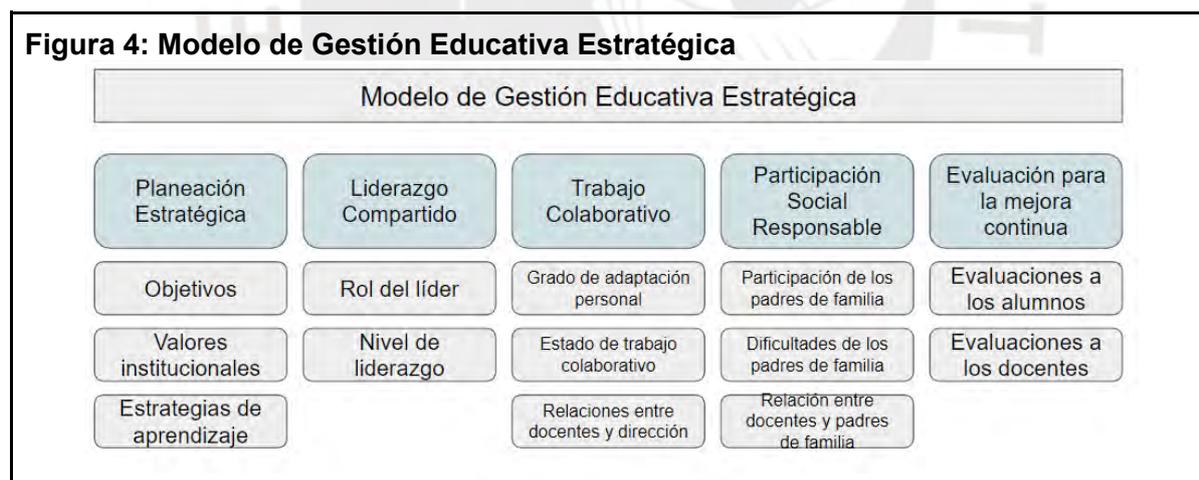


## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este apartado, se enuncia un breve recordatorio del modelo seleccionado a través de un gráfico de elaboración propia. Luego, se hará mención de los principales hallazgos registrados en base a las entrevistas semi estructuradas a nuestros dos sujetos de estudio: la Institución Educativa Privada “Technology Schools de Paramonga” y la Institución Educativa Privada “El Nazareno”. Por último y al final de cada apartado, se contrasta la información obtenida con la teoría abordada en acápite anteriores, lo concerniente a los hallazgos de cada sujeto de estudio y la opinión de expertos en Gestión Educativa, concretándose el proceso de triangulación.

### 1. Sobre el Modelo de Gestión Educativa Estratégica

Tal y como se expresó en el capítulo 2 de Marco Teórico, el modelo empleado para el presente trabajo de investigación es el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, el cual puede visualizarse gráficamente en el Anexo J. Asimismo, cabe mencionar que, para efectos del análisis, tan solo se considerarán a los componentes comprendidos en el modelo, mas no a las herramientas, razón por la cual se ha considerado necesario elaborar una nueva figura alusiva al modelo, en el que se detalle los componentes de cada etapa (ver Figura 4).



Además, para una mayor comprensión de los hallazgos, al finalizar cada acápite de cada componente se presentará la misma figura sombreada de algún color en base a la siguiente leyenda: verde si la opinión de todos los participantes coincide, rojo si por el contrario no coincide, amarillo si se está frente a una coincidencia parcial, y finalmente azul si existiera algún sub-componente adicional que los participantes hayan señalado. Por otro lado, observar el Anexo M donde se detalla la matriz de análisis que siguió la presente investigación.

## **2. Institución Educativa Privada “Technology Schools de Paramonga”**

Previo a nombrar los hallazgos, según cada etapa del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, es preciso señalar la percepción que tienen los principales actores como el personal docente, el personal administrativo, padres de familia y el director sobre la institución educativa. La mayoría de los docentes entrevistados, así como la directora, indicaron que llegaron a la institución por recomendaciones de amistades o personal que ya laboraban ahí; sin embargo, también por la UGEL, ya que los puestos eran ofrecidos a través de esa organización. Respecto a los padres de familia o apoderados, optaron por matricular a sus hijos o apoderados en la institución por la cercanía a sus hogares, la calidad de enseñanza y docentes, y/o el precio de las pensiones. En relación a la modalidad virtual, todos los actores presentaron dificultades para aprender y utilizar las TIC's para el dictado de clases, ya que, como también señalaron, el colegio, anteriormente, no había utilizado nunca estas herramientas porque en sus clases de computación, solo se hacía hincapié en programas de Ofimática. Por ello, previo al inicio de la pandemia, se observa que la institución tuvo un desconocimiento pleno sobre cómo adaptar sus clases a una modalidad virtual; así mismo, los demás stakeholders presentaron más dificultades.

### **2.1. Planeación Estratégica**

Como primer componente del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, se analizó mediante tres sub-categorías. El primero de ellos, los objetivos institucionales. Los docentes se centraron en la transmisión adecuada del conocimiento, el desarrollo de habilidades blandas y su labor como docente. Ello podemos verificarlo según lo que comenta Andrés Navarro (comunicación personal, 28 de octubre de 2022) sobre los objetivos del colegio, antes de la pandemia, se centraron en formar a alumnos para que tengan un desenvolvimiento óptimo. Así mismo, Rosario Bazán (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), muestra una preocupación por sus alumnos, ya que podrían perder el año escolar cuando se decretó el inicio de la pandemia; sin embargo, esto le impulsó a buscar estrategias para seguir impartiendo los conocimientos. Por su parte, la directora, si bien coincide en estos aspectos, añade un objetivo más empresarial: captar más alumnado (Leydi Alegría, comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). Mientras que el personal administrativo, señaló lo siguiente: mantener la base de enseñanza como era antes de la pandemia (Johana Rojas, comunicación personal, 25 de octubre de 2022). Es decir, ahora buscan fortalecer el aprendizaje de los estudiantes que, probablemente, se ha ido perdiendo por la pandemia. Los padres de familia coinciden en ello, pero, valoran que se haya priorizado la salud (Lisset Folero, comunicación personal, 14 de noviembre de 2022) y las actividades de socialización entre los estudiantes (Susan Morales, comunicación personal, 14 de noviembre de 2022).

En segundo lugar, los valores institucionales. Los docentes y la directora coinciden en que se pusieron de manifiesto, valores como el respeto, la solidaridad y el compañerismo, ya que, era una situación adversa y necesitaban de la ayuda de todos para poder adaptarse a la modalidad virtual. Así como señala Luis Herrera (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), en la que él considera que la solidaridad estuvo presente entre los propios docentes y los padres de familia por el apoyo mutuo que existió en el primer año de pandemia, lo cual se ve corroborado por María Lara, quien señala que la solidaridad fue necesaria para impulsar el que entre docentes se dé el aprendizaje y la enseñanza entre colegas (comunicación personal, 28 de octubre de 2022). Así mismo, Leydi Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022) destaca la solidaridad percibida entre su personal docente, y el compañerismo y el trabajo en equipo para afrontar las dificultades que trajo la pandemia por la COVID-19. En complemento, los padres de familia, corroboran estas acciones porque la institución no permitía, en la medida de sus posibilidades, que ningún estudiante se atrase y buscaba medios para ello; tal y como señala Milagros Cruz (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022), ante dificultades para ingresar a la plataforma, los docentes se ofrecían para enseñarles a través de medios como la comunicación telefónica y WhatsApp.

Por último, las estrategias de aprendizaje. Estas fueron muy variadas porque dependía de cada docente, es decir, su metodología de enseñanza de clases a través de una modalidad virtual y los recursos con los que contara en casa. Así mismo, esta decisión fue impulsada por Leydi Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022) que comentó que cada docente debía elaborar su propia estrategia de enseñanza porque era complicado comunicarse con cada docente, personalmente, y decirles qué estrategias seguir. Ello lo corrobora la docente María Lara, quien menciona que las estrategias manifiestan la manera de dictar clases de cada docente, y, en ese sentido, estas no se pueden generalizar a todo el personal docente por igual (comunicación personal, 28 de octubre de 2022). Además, Johana Rojas (comunicación personal, 25 de octubre de 2022), enfatiza, el trabajo en conjunto, como parte de las estrategias de enseñanza, es decir, los docentes hacían que los estudiantes participaran de manera activa en las clases virtuales.

En relación a los objetivos institucionales, la teoría nos dice que no son estáticos, sino que pueden modificarse por distintos factores como respuesta a la competencia o a factores externos, entre otros (Gambino y Pungitore, 2020). En el caso del Technology Schools de Paramonga, estos objetivos, por efecto de la pandemia, se modificaron para priorizar la educación del estudiante, es decir, seguir brindando el servicio educativo, lo cual, significó un gran desafío porque no tenían experiencia previa sobre el desarrollo de clases en una modalidad a distancia. Expertos en Gestión Educativa como Alex Sánchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022), señaló que la medida que tomó el colegio fue relevante

porque permitió la adaptación de las clases presenciales a una modalidad a distancia a través de diversas herramientas; con lo cual, el servicio educativo se mantuvo operativo y los estudiantes continuaron en clases. Por su lado, Olinda Vilchez (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022) señaló que, si bien fue pertinente la decisión del colegio respecto al servicio educativo, también debió centrarse explícitamente en la formación del docente, sobre todo, en el manejo de las nuevas tecnologías y cómo podrían integrarlas a sus clases.

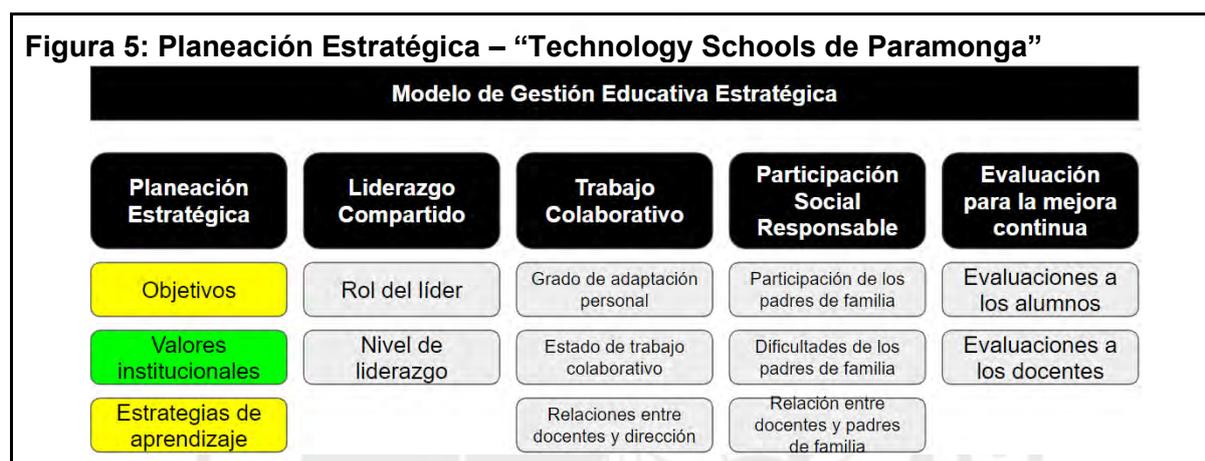
Respecto a los valores institucionales, la teoría nos indica que estos son muestra de las ideas y aspiraciones de cada persona y de esta forma, puede influir en la selección de estrategias para una organización (Hitt et al., 2015); además, para la UNESCO (2020), en la coyuntura de la COVID-19, fue necesario contextualizar las necesidades curriculares para asegurar que los contenidos de enseñanza sean coherentes con la situación emergente que se vivió; para ello, se debió priorizar valores como la solidaridad y competencias como el cuidado propio y del resto, entre otros. En el caso del Technology Schools de Paramonga, los valores que se evidenciaron más por efecto de la pandemia fueron la solidaridad y el respeto; en consecuencia, los participantes de la presente investigación señalaron que esto se ve reflejado en el apoyo mutuo que existió entre todos para evitar que alguien se quede atrás. Alex Sánchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022) indicó que es pertinente diferenciar aquellos valores que impulsan al colegio a seguir operativo, mientras que hay valores, que pueden ser los mismos, que el colegio busca formar en sus estudiantes; además, el experto agregó que pudo existir una actitud resiliente del colegio para poder consolidar sus operaciones y sobrevivir frente a la coyuntura del COVID-19. Así mismo, Olinda Vilchez (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022) indicó que es importante definir qué se entiende por solidaridad, por ejemplo, y replicarlo en las decisiones que tome la institución para evitar contradicciones en la implementación de una estrategia.

Para el apartado de las estrategias de enseñanza, la teoría nos dice que son formas en las que el conocimiento se transmite al estudiante y que depende de cómo los colegios lo planifiquen (Secretaría de Educación Pública, 2010); en complemento, García (2020) indicó que si bien la enseñanza presencial no podrá ser por una modalidad a distancia en su totalidad, es necesario hacer de esta alternativa, una metodología posible, en la que el docente haga un uso correcto de los datos de la internet y sea capaz de transmitirlo a sus estudiantes, y a la vez, formar lazos afectivos a través de una pantalla con la finalidad de reforzar los conocimientos cognitivos. En el caso del Technology Schools de Paramonga, la dirección permitió que cada docente pueda implementar su propia estrategia de enseñanza con la finalidad de evitar comunicarse con cada uno de ellos y así, retrasar aún más el inicio de clases virtuales. Para Olinda Vilchez (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022), es importante que cada docente tenga un grado de “libertad pedagógica y creativa”, y puedan

gestionar las estrategias de aprendizaje; sin embargo, la dirección debería estar pendiente sobre cómo se implementa este apartado porque una buena estrategia asegurará “aprendizajes de calidad” (objetivo principal de los colegios). En complemento, Alex Sánchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022), coincidió en que es importante que se le dé un grado de libertad a los docentes para que puedan tomar sus propias decisiones sobre “cómo debería desarrollarse la enseñanza frente a determinadas situaciones”; además, la organización no debe dejar de enfatizar hacia dónde quiere apuntar y en qué debe incidir cada docente para la consecución de objetivos.

En síntesis, se evidenció que los objetivos institucionales fueron diversos porque apuntaron a mantener la enseñanza de los estudiantes a pesar de las dificultades originadas por la COVID-19, así como también, en captar más alumnado, manteniendo la enseñanza base que era característico en el colegio antes de la pandemia. Así mismo, se priorizó la salud de los estudiantes y el impulso por desarrollar actividades sociales de integración en la institución, objetivos propios de la pandemia. Cabe señalar que los padres de familia no tuvieron conocimiento sobre los objetivos originales de la institución, ya que, como acabamos de señalar, valoraron el cuidado que tuvo el colegio por sus estudiantes. Respecto a lo dicho por los expertos, estuvieron de acuerdo con los objetivos establecidos por el colegio; sin embargo, se debió hacer explícito el acompañamiento que se haría al docente durante la etapa de adaptación. Respecto a la teoría, se pone de manifiesto que los objetivos se modificaron de manera reactiva a la pandemia por la COVID-19, priorizando la salud de su estudiantado y personal docente y administrativo. Por el lado de los valores institucionales, todos los participantes coincidieron en que la solidaridad fue lo más destacable porque el apoyo mutuo entre todos ellos, fue crucial para poder desarrollar las clases en una modalidad virtual. Es así que, el compañerismo y el trabajo en equipo se evidenció en situaciones de alta incertidumbre, donde no se sabía qué medidas iba a tomar el gobierno sobre la COVID-19; en adición, los expertos señalaron que el colegio debió definir los valores que impulsó y fueron apareciendo por la coyuntura de la pandemia. Para la teoría, estos valores como el compañerismo y solidaridad deben ser el principal impulsor para guiar la currícula escolar en un contexto como la pandemia, ya que, en el colegio estudiado, se demostró que estos valores permitieron una modificación de sus estrategias de manera orgánica, es decir, el trabajo en conjunto agilizó las medidas. En el caso de las estrategias de aprendizaje, los docentes recibieron el apoyo y la venia de la dirección para que puedan implementar sus propias estrategias de enseñanza con la finalidad de que el alumnado capte mejor las clases; en complemento, los expertos señalaron estar de acuerdo con esta medida, pero consideran que la dirección no debió dejar de corroborar que estas estrategias iban en línea a lo que la organización buscaba lograr. La teoría refuerza esta última postura porque el docente no debe

perder su capacidad de transmitir el conocimiento y para ello, debe contar las herramientas tecnológicas adecuadas y mantener el vínculo con su alumnado; por el contrario, en el colegio, se dejó de supervisar las medidas implementadas por los docentes, lo cual, no aseguraba la calidad educativa mínima para el desarrollo de las clases. Por lo tanto, se sombrearán los objetivos de color amarillo al no existir un pleno consenso entre los entrevistados; los valores institucionales de verde al existir un pleno consenso entre los participantes y las estrategias de aprendizaje; de amarillo por las recomendaciones brindadas por los expertos. Para mayor detalle, observar la Figura 5.



## 2.2. Liderazgo compartido

Este segundo componente se analizó a través de dos sub-categorías. En primer lugar, el rol de líder. Todos los participantes coincidieron en que el liderazgo fue ejercido por Leydi Alegría; sin embargo, por la pandemia de la COVID-19, el liderazgo se ha ejercido de manera compartida, con el apoyo de los coordinadores y auxiliares; así como también, los propios docentes fueron líderes para guiar a los padres de familia sobre la adaptación de las clases a una modalidad virtual (Rosario Bazán, comunicación personal, 28 de octubre de 2022). Como podemos observar, cada docente debió ser un líder para poder brindar las clases a distancia por la necesidad de requerir apoyo, no solo de otros docentes, sino de los propios padres de familia. Así mismo, se enfatiza una preocupación destacable sobre el bienestar de los docentes para asegurar el dictado de clases, es decir, no se despidió a ningún docente con lo que se logró generar un apoyo mutuo entre dirección y la plana docente (Leydi Alegría, comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). Esta decisión de dirección, provocó que todos los docentes de la institución dejen de preocuparse sobre su estabilidad laboral y se concentren en cómo poder brindar las clases a distancia.

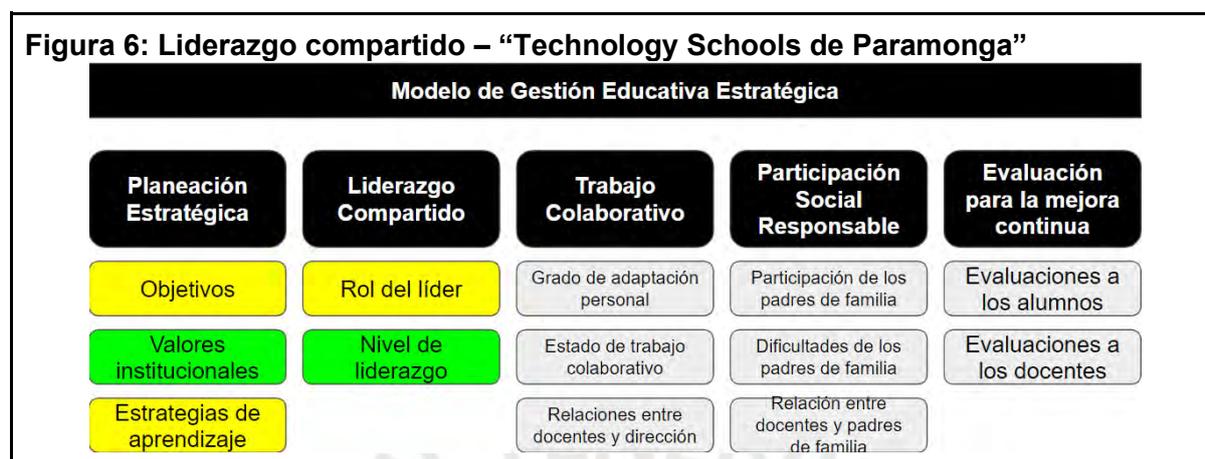
En segundo lugar, el nivel de liderazgo. Los docentes calificaron el liderazgo ejercido por la directora como bueno, ya que, les permitió ser partícipes en la toma de decisiones y

tener una pronta respuesta para afrontar las dificultades originadas por la COVID-19. Así como enfatizó Luis Suárez (comunicación personal, 28 de octubre de 2022) que el colegio empezó a utilizar prontamente la plataforma Zoom para el dictado de clases, mientras que otras instituciones estuvieron buscando una plataforma adecuada y al mismo tiempo, se produjo la demora en el inicio de clases. Además, Cinthia García (comunicación personal, 28 de octubre de 2022) valoró la coordinación para la toma de decisiones en el colegio y también, la incorporación de los propios docentes para este proceso. En esta misma línea, algunos padres de familia, según cada aula y grado, tuvieron grupos de WhatsApp para poder coordinar directamente con los tutores, en caso de algún inconveniente como el uso de las plataformas y el posible reforzamiento que requirieron algunos alumnos (Lisset Folero, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022).

Profundizando los hallazgos, la teoría nos dice que el liderazgo es importante para que la organización no pierda la dirección hacia donde quiere llegar; además, es un gran desafío encontrar a una persona idónea que pueda comunicar y escoger las estrategias en la organización (Hitt et al., 2015). En el caso del Technology Schools de Paramonga, este liderazgo lo ejerció, principalmente, la directora, pero también contó con el apoyo de coordinadores y auxiliares para poder llevar a cabo las estrategias organizacionales; además, surgió la figura de líder en cada docente porque requerían del apoyo de los padres de familias para que sus estrategias de enseñanza tengan mejores resultados. Para Olinda Vilchez (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022), es vital que el director no pierda su rol de coordinador general porque se podrían formar pequeñas “islas” dentro de la organización, es decir, como cada nivel organizacional ahora tiene poder de decisión, formarían su propio grupo de trabajo. Por otro lado, Alex Sánchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022), valoró que el liderazgo no se haya centralizado en la dirección porque, por efecto de la coyuntura, se requería que cada integrante de la organización participe y haga su mayor esfuerzo por lograr los objetivos institucionales.

En síntesis, evidenciamos que el rol del líder en el colegio no solo fue ejercido por la directora, sino por otros actores como auxiliares y coordinadores; además, se incluyó la participación de los docentes para la toma de decisiones. Sin embargo, la experta, Olinda Vilchez, indicó que la directora no debe perder su rol de líder principal porque su responsabilidad es mayor respecto al servicio educativo como tal. Es así que, la teoría señala que, al no tener un rol de líder claro, la dirección de la organización es incierta; si bien en la institución se sabe que la directora ejerce el rol principal, el delegar este rol a otros actores y sin una supervisión directa, pondría en riesgo la consecución de objetivos por parte de la organización. Por otro lado, todos los participantes coincidieron en que se ejerció un nivel adecuado de liderazgo, ya que, la respuesta del colegio frente a la pandemia del COVID-19

fue más rápida que otras instituciones con el apoyo de todo el personal y los padres de familia. Es así que, se decidió sombrear de amarillo el rol del líder y de verde, el nivel de liderazgo al existe un amplio consenso. Para mayor detalle, observar la Figura 6:



### 2.3. Trabajo colaborativo

Este tercer componente se divide en 3 sub-categorías para el análisis de la información. En primer lugar, el grado de adaptación personal. Como se dijo anteriormente, la adopción de las herramientas digitales para el dictado de clases fue complicado, en un inicio, para todos los participantes; además, significó un reto personal para cada uno de ellos. Es así que, muchos docentes tuvieron que aprender a utilizar las herramientas digitales por su cuenta y recibir capacitaciones tanto del colegio como de otras organizaciones, y hasta de otros docentes de la institución. Como muestra de ello, Rosario Bazán (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), comentó que mientras algunos docentes se informaban sobre el uso de herramientas tecnológicas, al mismo tiempo, estos ayudaban al resto de sus compañeros, formando equipos y así impartir el conocimiento entre todos. Además, Isolina Ayora (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), comentó que su proceso de aprendizaje se basó en la búsqueda de tutoriales para el uso de las herramientas y también requirió del apoyo de otros docentes de la institución que conocían un poco más del tema. En el caso de la administración y la directora, su adopción fue más rápida, ya que tenían que mantener operativa a la organización; en complemento, recibían capacitaciones (Leydi Alegría, comunicación personal, 9 de noviembre de 2022) y nuevamente, el trabajo en equipo les permitió adaptarse aún mejor (Johana Rojas, (comunicación personal, 25 de octubre de 2022). Respecto a los padres de familia, el proceso fue progresivo porque dependía de que tanto estaban comprometidos con la educación de sus hijos o apoderados, y si el alumno manejaba las herramientas digitales por su cuenta. Como señala, Lisset Folero (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022), quién no estuvo tan pendiente de las clases de su menor hijo por motivos laborales, pero se comunicaba con los padres para estar actualizada sobre

el uso de estas herramientas, ya que, a los estudiantes (de secundaria, mayormente) sí les enseñaron a utilizarlas y ellos se encargaban de transmitir ese conocimiento a sus padres o apoderados. Yenny García (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022) apoya esta idea porque coincide en que el colegio brindó tutoriales y charlas sobre el uso de las plataformas tecnológicas.

En segundo lugar, el estado del trabajo colaborativo. En el caso de los docentes, realizaron reuniones virtuales entre ellos para compartir sus metodologías de enseñanza; así como también, con la dirección para poder informar sus progresos, donde se destaca una comunicación fluida. Luis Herrera (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), señaló que se realizaron muchas reuniones durante los primeros meses de la pandemia con la finalidad de que la dirección pueda capacitarlos y transmitir la información pertinente sobre el colegio. Mientras que Catherine Rodríguez (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), valoró que varios docentes, en sus reuniones virtuales, compartieran su conocimiento sobre las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y las diferentes metodologías que iban impartiendo. Además, Andrés Navarro (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), señaló que la comunicación entre maestros se realizó a través de llamadas telefónicas, Google Meets y Zoom; así mismo, era constante a pesar de que muchos no se conocían en persona.

Complementando el trabajo colaborativo, es importante señalar que la administración y la dirección fueron un soporte para los docentes porque impulsaron el aprendizaje de herramientas digitales y la recepción de quejas de los padres de familia. Johana Rojas (comunicación personal, 25 de octubre de 2022) dijo que el trabajo colaborativo se realizó con el apoyo de la administración porque mantuvo una comunicación constante con los docentes no solo para absolver sus dudas, sino también las quejas que tuvieron sobre algunos padres de familia. Mientras que Leydi Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022) se encargó de brindar las reuniones informativas a los docentes, según lo que indicaba la gerencia académica; así mismo, se aseguraba que la transmisión del mensaje en las reuniones sea lo más transparente posible para evitar algún contratiempo.

Siguiendo con el trabajo colaborativo, algunos padres de familia recibieron asesorías o breves charlas para que puedan guiar mejor a sus hijos sobre el uso de las plataformas digitales, por donde se brindan las clases, y sobre el grado de avance de cada alumno. Lisset Folero (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022) lo corroboró al señalar que se hicieron reuniones semanales con los tutores por iniciativa de los padres de familia; posterior a ello, la dirección hizo una reunión por mes para indicarles cómo iba progresando cada alumno y si existía algo en lo que se podía mejorar. Mientras que Susan Morales (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022) profundizó sobre qué trataba una reunión

con el docente, ya que le explicaron cómo iban a trabajar en el año escolar, cómo se ingresaba a la plataforma, el lugar donde estaban los materiales que utilizarían los alumnos, entre otros. En línea a lo descrito previamente, Milagros Cruz (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022), corroboró lo dicho por Susan Morales porque ella señaló que el colegio mandaba tutoriales y videos para aprender a usar las herramientas digitales; además, valoró la buena disposición de los docentes por ayudarla, en caso, no lograba entender lo que mandaba el colegio. Sin embargo, uno de los padres de familia entrevistados, Yenny García (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022), señaló que no hubo charlas ni tutoriales porque el colegio solo se concentró en que los padres puedan pagar la mensualidad y que los estudiantes estén presentes en las clases.

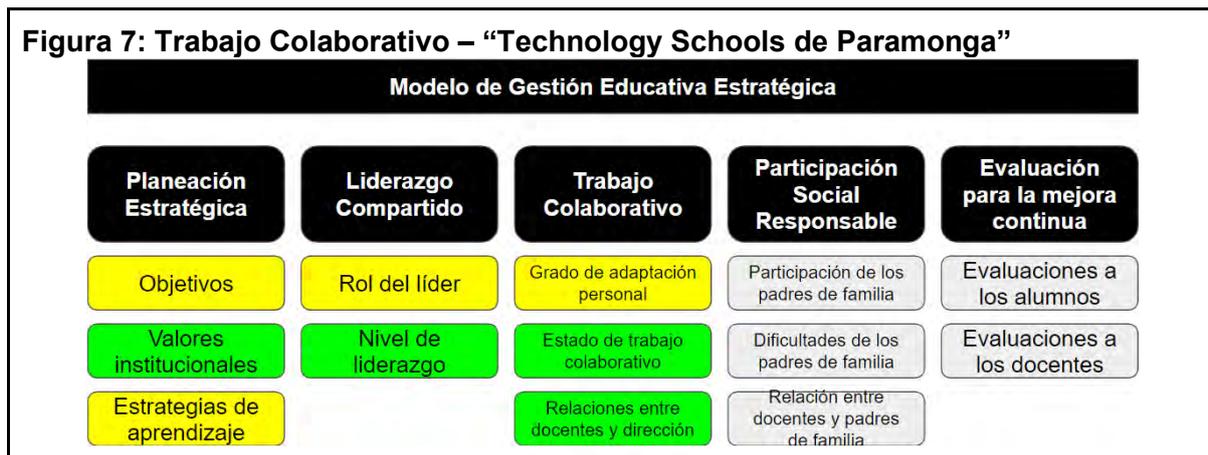
Por último, en tercer lugar, las relaciones entre docentes y dirección. Los docentes mostraron una buena predisposición para participar y acatar lo que se acordaban en las reuniones con la dirección porque existía un apoyo constante de su parte. Cinthia García (comunicación personal, 28 de octubre de 2022) enfatizó que existió mucha comunicación entre docentes y dirección, la cual era constante como si estuviesen de manera presencial. Además, Rosario Bazán (comunicación personal, 28 de octubre de 2022) señaló que fue muy buena la relación entre los docentes y la dirección porque había una preocupación por parte de ellos para evitar que el desarrollo de las clases virtuales sufra algún percance. Tanto la secretaria como la directora, detectaron algunos malestares de los padres de familia sobre las clases a distancia; por ello, les indicaron a los docentes que cada uno de ellos se encarguen sobre cómo capacitar a los padres de familia porque ellos se concentrarían en las capacitaciones de los docentes y las finanzas de la institución. Johana Rojas (comunicación personal, 25 de octubre de 2022) señaló que muchos padres de familia no estaban de acuerdo con estar todo el tiempo con sus hijos durante el desarrollo de las clases a distancia porque tenían otras labores que realizar. Por ello, Leydi Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022) ordenó que cada tutor se encargue de capacitar a los padres de familia correspondientes a su aula para evitar algunas posibles dudas sobre el desarrollo de las clases a distancia y así, dirección se pueda centrar en otras actividades.

En adición a lo hallado, la teoría nos dice que el trabajo colaborativo es fundamental para que el personal docente pueda colaborar entre ellos mismos y así, mejorar el clima laboral, con una comunicación constante y fluida, y se incida en el respeto entre los colaboradores; además, este trabajo permitirá el logro de los objetivos organizacionales (Secretaría de Educación Pública, 2010). En el caso del Technology Schools de Paramonga, existió un adecuado trabajo colaborativo entre docentes porque hubo una ayuda mutua sobre el aprendizaje de las herramientas digitales y compartir sus estrategias de enseñanza para que otros docentes las utilicen o adecuen a su curso; además, la relación con dirección fue

positiva porque notaron la preocupación que tuvo por realizar las capacitaciones sobre el uso de las herramientas digitales y la decisión de no despedir a la plana docente; respecto a los padres de familia, notaron la preocupación de cada docente por sus estudiantes y brindarles estrategias novedosas para captar su atención. Para Alex Sánchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022), fue adecuado que la dirección brindara esas capacitaciones a los docentes; sin embargo, sugirió que las universidades participaran en el desarrollo de estrategias y capacitaciones junto con las escuelas para afianzar la calidad educativa. Mientras que Olinda Vilchez (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022), añadió que este aprendizaje a través de recursos audiovisuales tendría mayor efecto si se realiza en conjunto con los padres de familia para evidenciar si el docente ha comprendido el uso de estas herramientas y si contribuye su uso al desarrollo de las clases.

En síntesis, evidenciamos que el grado de adaptación personal fue progresivo porque dependía de la motivación de cada participante por querer aprender y lo que el colegio podía ofrecer para este fin. Respecto al estado del trabajo colaborativo, fue adecuado porque se corroboró la existencia de un apoyo mutuo entre los propios docentes para poder capacitarse prontamente y de la misma dirección, para brindarles las capacitaciones necesarias. Así mismo, la relación entre los docentes y la dirección fue buena porque la comunicación no se perdió durante el primer año de pandemia, ya que esto, permitió que los docentes sintieran el acompañamiento por parte de dirección. Los expertos se mostraron a favor de las medidas del colegio y de los propios docentes por colaborar entre ellos mismos para afianzar e impulsar los aprendizajes sobre las herramientas digitales; en contraparte, Olinda Vilchez indicó que el efecto de estas medidas hubiera sido más efectivo si los padres de familia participaban. Por lo tanto, el grado de adaptación personal se sombreadá de amarillo por la recomendación de la experta Olinda Vilchez al considerar que la medida no fue totalmente efectiva; el estado de trabajo colaborativo, de verde al existir buenas prácticas y relaciones entre los propios maestros y las relaciones entre docentes y dirección de verde porque se evidenció un apoyo total de dirección por capacitar a su personal y estar atento a sus requerimientos. Para mayor detalle, observar la Figura 7.

**Figura 7: Trabajo Colaborativo – “Technology Schools de Paramonga”**



#### 2.4. Participación Social Responsable

En este apartado, se utilizaron 3 sub-categorías para el análisis de la información. En primer lugar, la participación de los padres de familia. Esta participación dependió mucho del apoyo que requería cada docente, de ellos, para el desarrollo de sus clases y del interés que tuvieran con el aprendizaje de sus hijos; es así que, los docentes calificaron su participación entre regular y buena, a pesar de las limitaciones de cada uno, porque ellos cooperaron en vigilar que los estudiantes estén atentos a sus clases y el aprendizaje se transmita de mejor manera. Tal y como señala Luis Herrera (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), la participación de los padres fue regular porque cada uno de ellos presentaron dificultades en el uso de las herramientas tecnológicas; a pesar de su total desconocimiento sobre su uso, la mayoría intentó aprender y adaptarse. En complemento, Luis Suárez (comunicación personal, 28 de octubre de 2022) comentó que la participación de los padres fue gratificante debido a que, al estar a cargo de los estudiantes por la inmovilización social obligatoria, la gran mayoría de ellos colaboró con el colegio para seguir sus reglas como el apoyo constante al alumno para el desarrollo de sus actividades. Esta participación fue constante, ya que como señala Isolina Ayora (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), los padres de familia la apoyaron mucho porque asistieron a las capacitaciones y pocas veces le ponían una excusa. Por su parte, Leydi Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022) corroboró esta predisposición de los padres por querer aprender y así, ayudar a que sus hijos aprendan y no se distraigan en el hogar; así mismo, era una oportunidad de poder conocer mejor a sus hijos.

Para los padres de familia, su participación fue relativa porque dependió de la paciencia y las ganas de aprender por sus hijos; así como también, de su predisposición. Como señaló Susan Morales (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022), cada padre

de familia era responsable de hacer el seguimiento a sus hijos sobre el aprendizaje recibido porque el colegio solo les brindó las herramientas digitales y realizaban reuniones virtuales solo para la entrega de libretas. Así mismo, Milagros Cruz (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022) indicó que el colegio pidió, expresamente, que se apoye y monitoree al estudiante para reforzar sus conocimientos y el acompañamiento de sus clases.

En segundo lugar, las dificultades de los padres de familia. Muchos docentes coincidieron en que las dificultades más notorias sobre las clases a distancia fueron: la conexión a internet, los dispositivos electrónicos necesarios en el hogar para recibir las clases y el aprendizaje de los niños. María Ipanique (comunicación personal, 28 de octubre de 2022) comentó que los padres desconfiaron, inicialmente, sobre la efectividad de las clases a distancia porque creyeron que no iban a poder aprender y menos concentrarse. Sumado a esto, Catherine Rodriguez (comunicación personal, 28 de octubre de 2022) indicó que muchos padres de familia no tenían conexión a internet y tampoco un plan de datos móviles para poder conectarse a las clases virtuales. Por su parte, Andrés Navarro (comunicación personal, 28 de octubre de 2022) señaló que muchos padres de familia, en sus hogares, no contaban con la cantidad de dispositivos necesarios para cada uno de sus hijos, lo que, en algún momento los perjudicó porque no podrían rendir sus evaluaciones y atender sus clases, al mismo tiempo. Respecto a la administración y la directora, señalaron que la falta de información sobre cómo se van a abordar las clases a distancia y la renuencia al cambio fueron los principales problemas. Como comentó Johana Rojas (comunicación personal, 25 de octubre de 2022), existió, en el colegio, la información adecuada sobre las clases a distancia y un desorden ocasionado por la falta de decisión sobre el método con el que lo abordaron. Para Leydi Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022), los padres de familia se opusieron, en un principio, a la transición de las clases presenciales a una modalidad virtual y fueron firmes con esa decisión porque, a pesar de las reiteradas reuniones que realizó, no entendían. Los padres de familia coincidieron en todos estos puntos que señalaron los demás participantes de la investigación; sin embargo, presentaron otras dificultades como aquellas concernientes a la enfermedad de la COVID-19 y el uso de las plataformas. Susan Morales (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022) comentó que muchos profesores no ingresaban a sus sesiones de un momento a otro por haberse contagiado de COVID-19 o por el fallecimiento de un familiar cercano; así mismo, su menor hijo también se contagió en algún momento del año 2020 y ello le imposibilitó conectarse a clases por un tiempo. Para Milagros Cruz (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022), algunas dificultades que presentaron los padres de familia fueron respecto al acceso a la plataforma por olvidar la contraseña del correo electrónico institucional que brindó el colegio; además, indicó que el colegio estuvo atento para absolver este tipo de inconvenientes.

Por último, en tercer lugar, la relación entre docentes y padres de familia. La calidad de esta relación, según los docentes, dependió de qué tan interesado estaba el padre de familia por apoyar al desarrollo de las clases a distancia; así como también, el aprender a utilizarlas. Como señala Isolina Ayora (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), la relación fue mala con aquellos padres de familia que no querían apoyar en el desarrollo de las clases virtuales y solo estaban conformes si las clases se daban de manera presencial. En complemento, hubo comprensión por parte de los docentes; tal y como señala Rosario Bazán (comunicación personal, 28 de octubre de 2022) se escuchó las necesidades de cada padre de familia y se les brindó algunas posibles soluciones para evitar que se estresen y así, lograr que se motiven por aprender a utilizar las herramientas juntos a sus menores hijos. Por otro lado, respecto a las actividades que realizaba el colegio de manera presencial como el día de la madre, fiestas patrias, entre otras; tanto administración como dirección, coincidieron en que los padres de familia no mostraron algún inconveniente sobre el desarrollo de las mismas. Como indicó Leydi Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022), el desarrollo de estas actividades no presentó adversidades porque se priorizaron las más importantes como el día de la madre o el aniversario del colegio y se adecuaron a una modalidad virtual, donde cada tutor organizaba lo que debía hacer su aula. Para los padres de familia, la calidad de esta relación dependía de qué tanta comunicación existió con los docentes. Como señaló Milagros Cruz (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022), se valoró que el docente esté dispuesto a comunicarse por medios de mensajería instantánea como WhatsApp y a través de grupo en esa plataforma para mantener una comunicación fluida. Sin embargo, otros padres de familia como Yenny García, señalaron que la relación no fue la adecuada porque no entendieron lo que el docente trataba de explicar; por lo que, algunos docentes no mostraron interés por usar una comunicación más asertiva con ellos.

En adición a lo corroborado, la teoría nos dice que la participación social responsable es aquella participación de otros actores que no están dentro de la institución, es decir, padres de familia o alguna otra organización interesada en temas educativos, para la planeación e implementación de estrategias (Secretaría de Educación Pública, 2010). En el caso del Technology Schools de Paramonga, se evidenció que la participación de los padres de familia dependía mucho de qué tanto interés tengan sobre el aprendizaje de sus hijos y qué tanto deseen aprender a utilizar las herramientas digitales; además, los docentes tuvieron más problemas con aquellos padres que se mostraban renuentes a seguir sus indicaciones y a las capacitaciones brindadas por este. Para Olinda Vilchez (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022), no se debió enfatizar en que los padres de familia solo vigilen a sus hijos en si están captando o no, sino más bien, “generar estos espacios para fomentar autonomía y disciplina en los niños” con el fin de que el estudiante realice sus actividades por su cuenta,

ya que los padres, debido a la pandemia, presentaban dificultades económicas y no podían estar tan pendientes de sus menores hijos. Mientras que para Alex Sánchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022), debió enfatizarse en la forma sobre cómo el colegio convocaba la participación de los padres, ya que, esto permitía la buena o no disposición de ellos por ser parte de la adaptación a las clases virtuales.

En síntesis, evidenciamos que la participación de los padres de familia dependió mucho del interés de cada uno de ellos por aprender y del apoyo que les solicitaba el docente. Respecto a las dificultades que presentaron los padres de familia sobre su adaptación a una modalidad virtual, los más relevantes fueron la conectividad a internet y disponer de los dispositivos que requería cada estudiante. Mientras que, la relación entre los padres de familia y los docentes dependió de qué tan buena comunicación existió entre ellos y su disposición por participar en las actividades y capacitaciones que indicaba el docente con la finalidad de desarrollar las clases a distancia de mejor manera. Por el lado de los expertos, Olinda Vilchez enfatizó que el colegio no debía centrarse en que el padre vigile al estudiante, sino en promover el aprendizaje autónomo de este para evitar delegar más responsabilidades al padre de familia que atravesaba una difícil situación económica por la pandemia de la COVID-19; mientras que, Alex Sánchez indicó que la forma en cómo el colegio solicitaba la participación de los padres de familia fue esencial para que estos tengan una mejor disposición. Por ello, se decidió sombreade de amarillo la participación de los padres de familia porque dependía de la buena disposición tanto del propio padre como del docente; de verde, las dificultades de los padres de familia porque todos coincidieron en que se relacionaba a la conectividad a internet y la disponibilidad de equipos en el hogar, lo cual, limitaba el alcance y efectividad de las clases a distancia y de amarillo; la relación entre docentes y padres de familia porque esta fue progresiva, es decir, dependía de qué tanto apoyo mostrara el docente por guiar al padre respecto a las clases a distancia y las herramientas digitales. Para mayor detalle, ver Figura 8.



## 2.5. Evaluación para la mejora continua

Para este apartado, se utilizaron 2 sub-categorías. En primer lugar, las evaluaciones a los alumnos. Los docentes trasladaron las evaluaciones que realizaban antes de la pandemia a una modalidad virtual, donde se pretendió evaluar lo mismo, pero con un menor número de evaluaciones, incentivando más el uso de evaluaciones orales para evitar posibles plagios de los estudiantes y así, asegurar, con mayor certeza, el aprendizaje. Como señala Cinthia García (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), antes de la pandemia, realizaban exámenes, test diarios y la revisión del cuaderno, principalmente; sin embargo, todo ello se continuó realizando de manera virtual, en la que, los docentes pedían fotos u otro tipo de evidencia para corroborar si el estudiante realizó sus tareas. En el caso de Catherine Rodriguez (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), impulsó las evaluaciones orales como las exposiciones para evitar posibles plagios en las pruebas virtuales. A pesar de que, como señaló Johana Rojas (comunicación personal, 25 de octubre de 2022), a cada estudiante o sus padres de familia se les pedía encender sus cámaras para rendir las evaluaciones; aun así, existieron algunos casos en los que el padre de familia ayudaba a su menor hijo con estas evaluaciones. Así mismo, Leydi Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022), reconoció que, a pesar de cumplir con lo dictaminado en los syllabus y que cada docente trató de implementar su propia estrategia de enseñanza para captar la atención de los estudiantes, la gran mayoría del alumnado no logró aprender en su totalidad y se percató de esto, en la entrega de libretas y aún más, en su retorno a la presencialidad. Respecto a los padres de familia, uno de ellos, Yenny García (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022) señaló que las evaluaciones aumentaron durante el primer año de pandemia y en consecuencia, los alumnos se sintieron más estresados. En cambio, Susan Morales (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022), comentó que los simulacros se dejaron de tomar; sin embargo, al término de cada examen o test, los alumnos tenían que tomar fotografías a estas pruebas para mandárselas al profesor y así, corroborar que el estudiante las realizó.

En segundo lugar, las evaluaciones a los docentes se mantuvieron durante la pandemia porque, de acuerdo a los docentes, el colegio estuvo monitoreando permanentemente el desarrollo de las clases a distancia; así como también, el desempeño de cada maestro. Según Cinthia García (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), el monitoreo del colegio la realizaba un coordinador o algún otro docente y podía ingresar en cualquier momento, sin previo aviso, donde se verificó el uniforme del docente, si las cámaras estaban prendidas, la atención de los estudiantes, el uso de recursos audiovisuales, entre

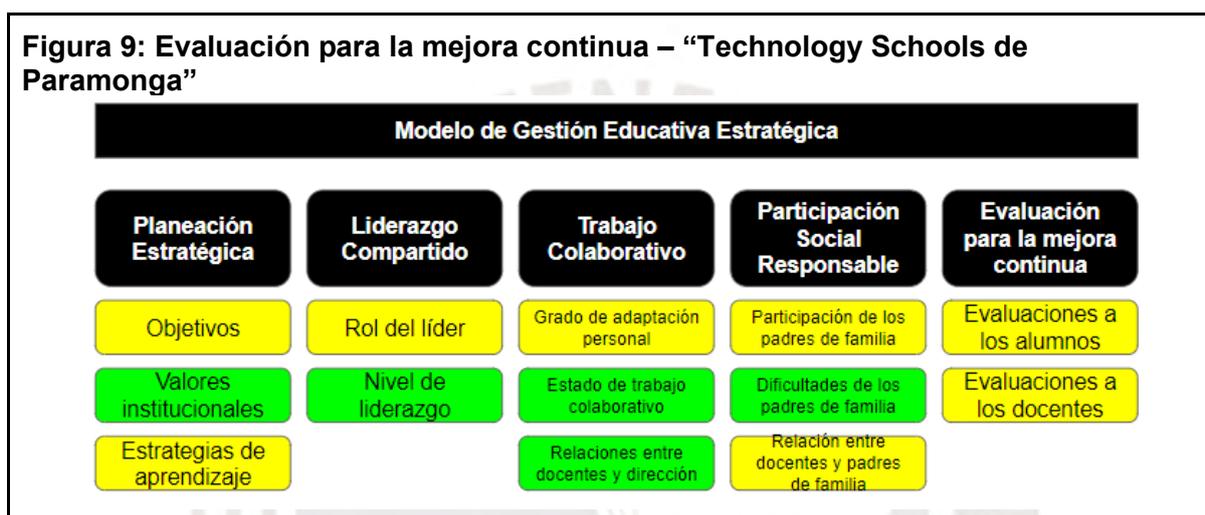
otros. Así mismo, María Ipanique (comunicación personal, 28 de octubre de 2022), indicó que estas evaluaciones se realizaban semanalmente y recibían una calificación entre 0 y 20. Leydi Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022) corroboró todo ello, añadiendo que las evaluaciones contenían 10 ítems, entre las cuales evaluaban lo siguiente: la forma en la que el docente explicaba el contenido del curso, si el tema correspondía a lo que establecía el cronograma, si evalúa correctamente a los estudiantes, si absuelve cortésmente las dudas de los estudiantes, entre otros. Por otro lado, los padres de familia entrevistados señalaron no tener conocimiento sobre las evaluaciones a los docentes y tampoco, el colegio les pedía expresamente una retroalimentación en cada cierre del año escolar. Susan Morales (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022) señaló que el colegio no le consultó, ni le pidió una retroalimentación sobre el desarrollo de sus clases a distancia.

Profundizando en lo hallado, la teoría nos dice que la evaluación es fundamental para que las organizaciones verifiquen el grado de avance de la ejecución de una estrategia; así como también, el avance en la consecución de los objetivos (David y David, 2017). En el caso del Technology Schools de Paramonga, las evaluaciones para los alumnos y docentes se trasladaron a plataformas virtuales para garantizar una buena enseñanza y el nivel de aprendizaje, respectivamente. Para Olinda Vilchez (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022), es natural que el colegio haya tomado la opción por continuar con las evaluaciones porque siempre han trabajado así; sin embargo, ella hubiese incidido en mejorar las competencias de los estudiantes y su capacidad de análisis a través de trabajos tipo ensayos o monografías; para el caso de los docentes, la experta señaló que no era una evaluación lo que aplicó el colegio, ya que, esta debió ser más un acompañamiento al docente, es decir, se debe evitar confundir al docente con diferentes apartados de una evaluación, sino más bien observar el avance en los aprendizajes de sus estudiantes. Por su parte, Alex Sánchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022), enfatizó en definir qué tipo de enfoque posee la institución porque si es una organización cerrada, el hecho de que intensifiquen el número de evaluaciones o las reduzcan va a incidir en la calidad educativa porque no tienen otra alternativa para evaluar el aprendizaje de los estudiantes; en el caso de los docentes, el experto indicó que las evaluaciones en línea no son el problema, sino la verdad de las mismas porque es importante que los docentes tengan conocimiento sobre qué les van a evaluar y cómo se realizará.

En síntesis, evidenciamos que las evaluaciones, tanto para el docente como para los estudiantes, se mantuvieron durante el primer año; sin embargo, sufrieron algunas modificaciones que eran propias de la modalidad a distancia. En consecuencia, el aprendizaje de los estudiantes se vio afectado, a pesar de los esfuerzos del colegio por priorizar la correcta transmisión y evaluación de los aprendizajes; además, las evaluaciones a los docentes fueron

más discretas al solo observar a través de una pantalla el desempeño de los mismos, ya que, esto no reflejaba el esfuerzo que hubo detrás de cada docente por llevar a cabo las clases a distancia. Por lo tanto, se decidió sombrear de amarillo las evaluaciones a los alumnos porque los expertos consideraron que estas debían apuntar a un aprendizaje más integral y que añade nuevos conocimientos como la realización de una monografía. Por el lado de las evaluaciones a los docentes, Olinda Vilchez comentó que para ella existía tal evaluación, sino que más bien debió ser un acompañamiento donde se evidencia el aprendizaje de los estudiantes; mientras que Alex Sánchez, enfatizó que las evaluaciones debían estar claras para el docente, si no, no tendría sentido realizarlas. Para mayor detalle, ver Figura 9.

**Figura 9: Evaluación para la mejora continua – “Technology Schools de Paramonga”**



### 3. Institución Educativa Privada “El Nazareno”

Para la explicación de los hallazgos concernientes a la I.E.P. El Nazareno, se ha considerado prudente el esquematizarlos según los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica bajo el cual se rige el presente trabajo de investigación. Asimismo, se procederá con la triangulación por medio del contraste entre los hallazgos, lo mencionado por la teoría, y por los expertos en Gestión Educativa entrevistados.

#### 3.1. Planeación Estratégica

Tal y como se explicó en el marco teórico, un primer componente que forma parte del Modelo de Gestión Educativa Estratégica es la Planeación Estratégica. Así, en cuanto a los objetivos institucionales, los profesores coinciden en que el colegio El Nazareno apunta a una educación integral, la cual comprenda no solo la formación académica del estudiante, sino que también su formación en valores. Siendo así, las declaraciones ponen de manifiesto que los objetivos institucionales asociados con la calidad educativa no sufrieron modificaciones pese al contexto de pandemia, pues tal y como señala la docente Angie Flores (comunicación

personal, 5 de noviembre), la educación integral se mantuvo, excepto la natación, pero sí se continuó con las clases de música y danza. Ello se ve complementado con el testimonio de la docente Lorena Gómez (comunicación personal, 22 de noviembre del 2022), quien menciona que el objetivo principal del colegio siempre fue despertar en el alumno el interés por aprender, y que ello no dista de lo ocurrido bajo la virtualidad. Por su parte, la directora y padres de familia también coinciden en que el colegio cuenta con objetivos claros y encaminados al logro de aprendizajes y bienestar del alumnado. Así, la directora de la institución, Delicia Castro (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022) resalta que el colegio cuenta con la meta clara de mantenerse como la mejor institución educativa en la jurisdicción, y que incluso la virtualidad les ha permitido obtener un mejor posicionamiento gracias a su inversión en tecnologías. En complemento, la madre de familia Benita Cruz (comunicación personal, 7 de noviembre de 2022) también comparte la idea de que el objetivo principal del colegio es la comodidad del estudiante y el que los mismos aprendan como es debido. Por otro lado, un objetivo adicional de la institución destacado por los padres de familia es la necesidad de conseguir que el alumnado se integre, y esto se logró en el segundo año de pandemia por medio de una reunión de confraternidad (Cecia Sabino, comunicación personal, 9 de noviembre). No obstante, en lo que respecta a objetivos de crecimiento empresarial, el personal administrativo sostiene que lo que se experimentó fue una pérdida inicial de alumnado, producto del contexto de pandemia, y un posterior recupero del mismo (Alberto Bellido, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022).

En segundo lugar, en cuanto a valores institucionales, el más nombrado durante las declaraciones fue la solidaridad debido a que el contexto de incertidumbre y tristeza por el cual se atravesaba ameritaba su presencia. Siendo así, la solidaridad pudo evidenciarse en los alumnos, quienes se apoyaban unos a otros compartiendo el material de clase en caso alguno hubiese presentado problemas de conectividad, y a dicho movimiento solidario se sumaron los profesores por medio de la creación de grupos de WhatsApp para por medio de estos poder difundir el material de clase (Rosa Flora, comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). En relación a los alumnos, también se les solicitó el ser honestos durante el rendimiento de las pruebas (Henry Huamani, comunicación personal, 23 de noviembre de 2022), aunque la presencia de dicho valor partía finalmente de la decisión de cada estudiante. Asimismo, también existió solidaridad de los docentes para con los directivos en cuanto al tema de la comprensión de la situación y la aceptación del retraso en el pago de las planillas (Cecilia Gamarra, comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). Adicionalmente, en los docentes se reconocen también los valores de la productividad, la paciencia y el compromiso, pues ante el desconcierto, si bien es cierto fue el personal administrativo quien mencionó las opciones de plataformas y herramientas digitales, en realidad quienes tuvieron que averiguar

al respecto para el dictado de clases fueron los docentes (Alberto Bellido, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022). Siendo así, tal y como lo manifestó la directora, la pandemia ha fortalecido el trabajo en equipo y el compromiso, destacando la responsabilidad y la solidaridad (Delicia Castro, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022).

Finalmente, en cuanto a las estrategias de aprendizaje, lo que se experimentó a raíz de la pandemia, por un lado, fue un proceso de adaptación de las estrategias de aprendizaje a una modalidad virtual, y así lo sostiene la docente Lorena Gomez al mencionar que las estrategias de aprendizaje no fueron las mismas debido al cambio de modalidad de enseñanza y a la distancia como limitante en el proceso educativo (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022). Además, la docente Angie Flores del nivel Primario (comunicación personal, 5 de noviembre de 2022), pues no solo se empleaba material visual (en referencia a las presentaciones de Power Point), sino que también material concreto (en referencia a los papelógrafos). Asimismo, también surgieron estrategias sobre la marcha producto del ingenio de los mismos profesores, debido a que la virtualidad dificulta el manejo del aula en los docentes (Alberto Bellido, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022), y así también lo manifiesta el docente Feliz Lantaumama, pues ante las dificultades, él menciona que como docentes estaban en la obligación de buscar alternativas de aprendizaje para que el alumno que no comprendía la clase finalmente lo hiciese, y eso partía del ingenio de ellos mismos como estrategias (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

En relación a los objetivos institucionales, la teoría menciona que no son estáticos, sino que pueden modificarse por distintos factores como respuesta a la competencia o a factores externos, entre otros (Gambino y Pungitore, 2020). En el caso del colegio El Nazareno, los objetivos no sufrieron modificación alguna y estos continuaron centrándose en conseguir la educación integral del alumnado, y en lo que respecta a objetivos de crecimiento empresarial, el colegio experimentó una pérdida inicial de alumnado y un posterior recupero de los mismos. Al respecto, opinaron los expertos en Gestión Educativa como Alex Sánchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022), quien señala que la institución asumió el riesgo de mantener su propuesta educativa, y si bien es cierto, todas las organizaciones educativas han sufrido pérdida de estudiantes, ello denota que existe una solidez en la institución que perdura a pesar de los años. Por su parte, Olinda Vilchez (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022), también experta en Gestión Educativa, considera que, si finalmente se logró recuperar el alumnado, ello es debido a que las familias se encuentran fidelizadas con el modelo educativo, y que existe confianza en la escuela, por lo que la pérdida de alumnado inicial es atribuible a la crisis económica. Aun así, si bien es cierto la institución sostiene que ha continuado y se ha mantenido, es evidente que el ritmo se ha visto afectado, y que de todas maneras la necesidad de innovar para continuar en marcha imperó.

Sobre los valores institucionales, la teoría señala que estos son muestra de los ideales y aspiraciones de cada persona, lo cual puede influir en la selección de estrategias para cada organización (Hitt et al., 2015). Además, la teoría también que ante la coyuntura de pandemia fue necesario contextualizar las necesidades curriculares a la situación emergente que se vivió, priorizando valores como la solidaridad y competencias como el cuidado propio (UNESCO, 2020). En el caso del colegio El Nazareno, los valores que destacaron a causa de la pandemia fueron la solidaridad, la productividad, la paciencia y el compromiso, los cuales permitieron y facilitaron el trabajo colaborativo en el proceso educativo. Al respecto, Alex Sanchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022) señala que es imperativo el contar con valores institucionales los cuales orienten el quehacer de la organización y del personal, y, añade también, la presencia de la resiliencia organizacional por medio del trabajo en equipo, la responsabilidad y el liderazgo para sobrevivir a una situación que es ajena a la organización. Por su parte, Olinda Vilchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022) comenta que los padres de familia al elegir a una institución como el centro educativo de sus hijos, en realidad están apostando por el ideal de la institución, lo cual implica valores, por lo que el centro educativo debe comunicar a qué se refiere con valores, y también cuáles valores.

Sobre las estrategias de enseñanza, estas son maneras en las que el conocimiento puede ser transmitido al estudiante, y depende de cómo el colegio lo planifique (Secretaría de Educación Pública, 2010). Asimismo, si bien es cierto, la enseñanza diseñada para una modalidad presencial no puede trasladarse en su totalidad a una modalidad remota, es necesario que el docente por medio de un uso correcto de los datos de internet sea capaz de hacer de esta una metodología correcta con el objetivo de transmitir los conocimientos de sus estudiantes (García, 2020). En el caso del colegio El Nazareno, las estrategias de enseñanza sufrieron un proceso de adaptación, pues cada docente tuvo que adecuarlas al nuevo contexto de virtualidad, y en ese sentido la dirección facilitó que cada docente pudiese adecuar su manera de trabajo a los nuevos requerimientos. Al respecto, el especialista Dr. Alex Sanchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022) menciona que, según los estudios de resiliencia organizacional, los profesores periódicamente modifican sus prácticas, por lo que no existe gran problemática en torno a la adecuación debido a que ello es una práctica que ya ha venido realizándose. Sin embargo, el problema llegó con los docentes que siempre hacían lo mismo y que no tenían cultura de cambio, pues con ellos el reto de adaptación a la virtualidad fue mucho mayor. Asimismo, Olinda Vilchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022) sostiene que si bien es cierto cada docente puede adaptar sus estrategias de enseñanza, ello no puede darse de manera aislada, y que más

bien debe existir el trabajo colaborativo, el liderazgo y la mejora continua, de tal manera que toda la institución se encuentre encaminada a la consecución de un objetivo en común.

En síntesis, el colegio El Nazareno durante la pandemia no ha variado sus objetivos para con el estudiante y siguió apuntando a la educación integral del alumno, la cual comprenda no solo su formación académica, sino que también su formación en valores, de entre los cuales destacaron la solidaridad, productividad, la paciencia y el compromiso. Por otro lado, en lo que respecta a objetivos de crecimiento empresarial, el colegio experimentó una pérdida inicial de alumnado y un posterior recupero de los mismos, por lo que no hubo crecimiento en sí, pero, aun así, percibió un mejor posicionamiento en el mercado producto de su destacada inversión en tecnologías. En cuanto a las estrategias de aprendizaje, cada profesor adaptó su manera de enseñar a la nueva modalidad, por lo que, las estrategias de enseñanza sufrieron un proceso de adaptación. Sobre lo comentado por los expertos en Gestión Educativa, si bien es cierto se han mantenido los objetivos institucionales, de todas maneras, la institución se vio en la obligación de innovar con la finalidad de hacer frente al nuevo contexto. Aun así, la solidez de "El Nazareno" como institución es notoria, pues asumiendo el reto de mantener su propuesta educativa, la institución pudo recuperar su alumnado perdido durante el periodo inicial de la pandemia. En relación a los valores institucionales, el valor de la solidaridad primó en toda la comunidad escolar debido a que para hacer frente a la coyuntura fue muy requerido el trabajo colaborativo, al respecto, los expertos señalan que el centro educativo debe comunicar sus propios valores, expresando cuáles son y qué entiende por cada uno de ellos. En relación a las estrategias de aprendizaje, estas sufrieron un proceso de adaptación, el cual cada docente ideó de manera personal, al respecto, los expertos señalan que es necesario alinear cada una de las estrategias a los objetivos organizacionales. Por lo tanto, los objetivos institucionales se presentan sombreados de verde dado el consenso entre los entrevistados y visto bueno por parte de los expertos; los valores institucionales se somborean se verde también debido al consenso manifestado por todos los entrevistados, y las estrategias de aprendizaje se pintan de amarillo debido a las recomendaciones brindadas por los expertos. Para mayor detalle, observar la Figura 10.

**Figura 10: Planeación Estratégica – “El Nazareno”**



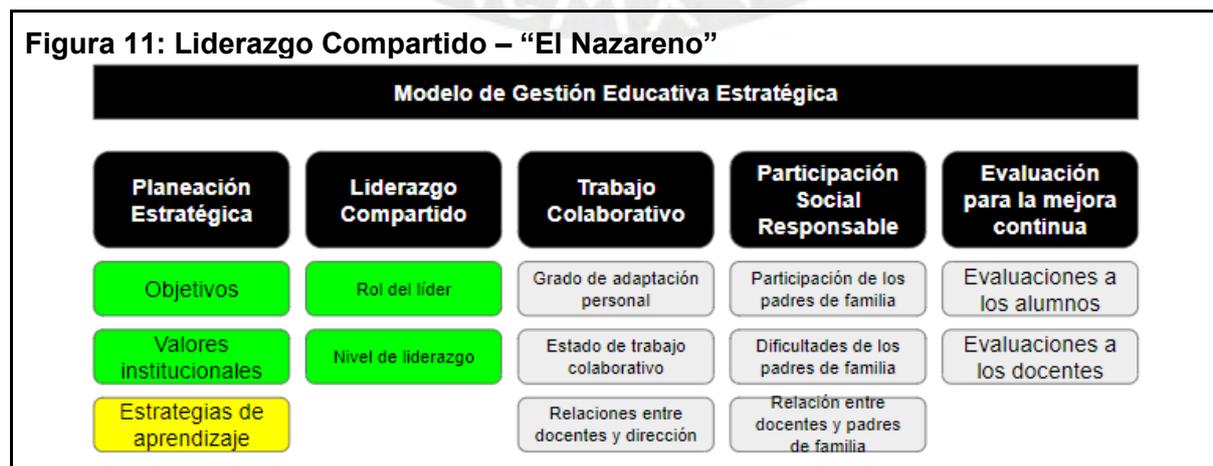
### 3.2. Liderazgo Compartido

Un segundo componente que forma parte del Modelo de Gestión Educativa Estratégica es el liderazgo compartido. Al respecto, para empezar, los entrevistados coinciden en que quienes lideraron el proceso de formulación de estrategias para poder hacer frente al contexto de la pandemia fueron la directora, coordinadores, y el personal administrativo. Ello puede avalarse con la declaración del profesor Henry Huamani (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022), quien sostiene que los mencionados trabajaron de la mano para lograr sacar adelante la institución bajo ese nuevo contexto. Asimismo, la docente Tatiana Minas (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022) sostiene que el equipo directivo se denominaba “Equipo COVID”, y estaba liderado por Alberto Bellido, quien es gestor de profesión y trabaja en el área administrativa de la institución. Por su parte, la directora Delicia Castro (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022) complementa ello, mencionando que existió todo un equipo de trabajo con promotoría, el administrador y los coordinadores, con quienes se trabajó de manera coordinada para, una vez acordado algo, ello pueda ser compartido y comunicado a docentes y padres de familia de manera efectiva.

En adición, en referencia al nivel de liderazgo ejercido por el equipo de dirección, coordinadores y administrativo, este ha sido catalogado como “bueno” debido a que finalmente los objetivos institucionales sí llegaron a alcanzarse. En palabras de la docente Feliz Llantaumama (comunicación personal, 22 de noviembre del 2022) la organización ha sido la idónea, debido a que con todo el esfuerzo en conjunto el alumno ha podido recibir una enseñanza académica y también en valores. Por otro lado, en palabras de Henry Huamani (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022), el liderazgo fue bueno debido a que posteriormente se pudo comprobar que “El Nazareno” era una de las mejores instituciones de la zona, pues los docentes fueron preparados en TICs, además de que no se interrumpió el dictado de clases y no existieron quejas por parte de los padres en relación a las clases impartidas.

Al respecto, la teoría menciona que el liderazgo es primordial para que la organización no pierda el foco de a dónde desea llegar. Por ello, es necesario encontrar a aquella, o aquellas personas capaces de idear estrategias y comunicarlas correctamente en toda la organización (Hitt et al., 2015). Así, en el caso del colegio El Nazareno, este liderazgo fue ejercido a nivel pedagógico por los coordinadores, y, a nivel administrativo, por Alberto Bellido, que desempeña como Gestor de la institución. Al respecto, Alex Sanchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022) sostiene que fue el liderazgo compartido el que finalmente permitió que las organizaciones pudiesen seguir funcionando, pues las escuelas que mantuvieron un solo líder, por el contrario, presentaron muchas más dificultades pues en este contexto era necesario que todos cumplieren su rol de la mejor manera, e incluso brindando más en algunas oportunidades. Por su parte, Olinda Vilchez (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022) agregó que, además del personal al interior de la institución quienes ejercían el rol de líder, los colegios también buscaron aliados estratégicos, y qué mejor que los padres de familia para desempeñar dicha labor.

En síntesis, el colegio el Nazareno contó con un equipo líder en el proceso de formulación de estrategias, el cual fue conformado por la directora, coordinadores y personal administrativo, por lo que se dio un trabajo colaborativo entre todos ellos a nivel directivo, ante lo cual los expertos en Gestión Estratégica consideran vital la presencia del liderazgo compartido ante una situación no prevista. Por su parte, en relación al nivel de liderazgo, este ha sido reconocido como idóneo por el personal docente, debido al cumplimiento de los objetivos institucionales y al posicionamiento obtenido gracias a la imagen de institución de calidad que proyectó el colegio durante la pandemia. Al respecto, los expertos mencionaron que se debe atribuir mérito también al liderazgo ejercido por los padres de familia en los hogares con la enseñanza de sus hijos. Por ello, debido al consenso, tanto el rol del líder como el nivel de liderazgo se encuentran sombreados de color verde. Para mayor detalle observar la Figura 11.



### 3.3. Trabajo Colaborativo

El tercer componente del Modelo de Gestión Educativa Estratégica es el trabajo colaborativo, el cual se subdivide en 3 categorías para el análisis de la información y fue fundamental considerando el contexto de incertidumbre atravesado a raíz de la pandemia y la necesidad de apoyarse unos a otros. Así, en primer lugar, sobre el grado de adaptación, cabe destacar que la adaptación de los docentes a la modalidad virtual en la pandemia fue retardadora, pues no todos tenían conocimientos previos del uso de plataformas digitales. Así, Rosa Flora, menciona que el saber llegar a los alumnos bajo un método totalmente diferente fue una difícil etapa por la que ella y el resto de sus colegas tuvieron que atravesar (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022), y, concretamente, la docente Tatiana Minas se pone a sí mismo de ejemplo al mencionar que ella no se encontraba familiarizada con la tecnología a diferencia de los docentes más jóvenes (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022). Así, tal y como sostiene la directora Delicia Castro (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022), la adaptación a la virtualidad consistió en todo un proceso de movilización de la información previa a través de las capacitaciones, para lo cual la administración tuvo a bien capacitar al personal prácticamente todos los días hasta alcanzar un nivel que les permitiese manejar muchas otras herramientas.

En segundo lugar, en cuanto al estado del trabajo colaborativo, es necesario mencionar también que esta cooperación no solo se dio entre docentes y equipo directivo, sino que también se manifestó entre los docentes mismos, quienes resultaron ser proactivos y tenían la voluntad de aprender y enseñar a sus demás colegas. Así, la docente Angie Flores (comunicación personal, 5 de noviembre de 2022) señala dirección apoyó solventando el costo de algunos cursos, el cual se le era brindado a un docente elegido quien llevaba la asignatura y posteriormente transmitía los conocimientos al resto de sus colegas. Este trabajo colaborativo es corroborado por el docente Henry Huamani (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022), quien sostiene que él brindó apoyo al resto de sus colegas enseñándoles el uso de la plataforma Socrative para la toma de evaluaciones. Por su parte, los padres de familia también asumieron un rol protagónico en el proceso educativo, y, en ese sentido, trabajaron de la mano con los docentes con la finalidad de apoyar a sus hijos: “Teníamos una comunicación constante con los profesores, en mi caso, yo les decía: mi hijo no ha entendido tal tema, cómo podría coordinar. Y el profesor decía ya [...]. Los profesores que yo he tenido [...], siempre dispuestos a ayudar” (Katia Cárdenas, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022). Ello se ve complementado con la declaración de la madre de familia Benita Cruz (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022), quien sostiene que los padres eran quienes debían estar pendientes en casa, pues, si bien es cierto los profesores dictaban las clases, en la casa quienes estaban eran los padres. Por su parte, el colegio también apoyó

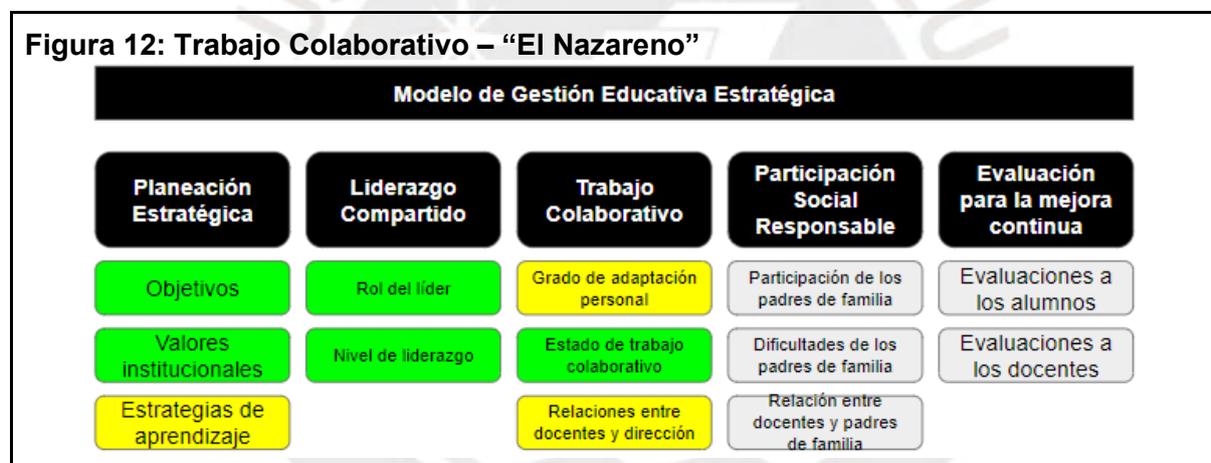
a los padres de familia brindándoles charlas sobre cómo afrontar las consecuencias de la pandemia y del aislamiento social, como por ejemplo el estrés (Shirley Alvarado, comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). Frente a todo lo expuesto, es pertinente afirmar que la educación durante la pandemia requirió del trabajo en conjunto de directivos, profesores y padres de familia, con el objetivo de garantizar el logro de los aprendizajes en los alumnos, y mantener la unidad de la comunidad escolar por medio del apoyo colectivo.

Finalmente, sobre la relación entre los docentes y la dirección, esta era idónea y se basaba en la comprensión. Debido a que el lugar de trabajo de los docentes era sus propias casas, la comprensión por parte de la dirección para realizar reuniones se tornó fundamental. Sin embargo, cabe resaltar que en un inicio de la pandemia sí existieron tensiones debido a la prontitud con la que se necesitaban nuevos cursos de acción, aunque posteriormente las sesiones se convirtieron en espacios de terapia para liberar emociones (Delicia Cruz, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022). Asimismo, debido al contexto, la docente Cecilia Gamarra (comunicación personal, 9 de noviembre del 2022) destaca que la comprensión siempre estuvo presente en sus reuniones, pues en casa uno no está solo, y por ello la carga familiar también se tomaba en cuenta para poder acordar un horario.

En complemento a lo hallado, la teoría precisa que el trabajo colaborativo es imperativo para que el personal docente pueda cooperar con el resto de sus compañeros, y así mejorar el clima laboral por medio del apoyo mutuo, el cual requiere de una comunicación constante y fluida, lo cual a su vez permite el logro de los objetivos organizacionales (Secretaría de Educación Pública, 2010). En el caso del colegio El Nazareno, tal y como se mencionó, la preocupación por el logro de aprendizajes en los niños pese a la coyuntura impulsó el trabajo colaborativo entre el equipo directivo, docentes y padres de familia. Al respecto, sobre el trabajo colaborativo de los docentes y su proactividad, Alex Sánchez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022) opina que es ahí donde se ve el altruismo de los sujetos, en el hecho de compartir lo que uno sabe, y que ello ha beneficiado a múltiples organizaciones, pues en ocasiones ya no fue necesario ofrecer un curso para todos, debido a que los colaboradores ya se habían organizado y ya iban aprendiendo. Por otro lado, Olinda Vilchez (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022) sostiene que quien está frente al estudiante en la primera línea es el docente, por lo que es necesario que este se convierta en un mini investigador para fortalecer sus propios aprendizajes con el resto de sus compañeros.

Siendo así, en síntesis, en el colegio El Nazareno, se evidencia que el grado de adaptación personal a una modalidad virtual fue retador debido a que no todos los docentes estaban familiarizados con la tecnología. Respecto al estado del trabajo colaborativo, los

docentes manifestaron deseos por aprender estando a la vanguardia de qué nuevas plataformas podían utilizar y compartían este conocimiento entre ellos mismos; además de dirección que brindó apoyo por medio de financiamiento para los cursos que exigían pago alguno; o los padres de familia quienes apoyaron en el proceso de enseñanza de sus propios hijos. Así mismo, la relación entre los docentes y la dirección no fue idónea en un inicio debido a las tensiones, aunque posteriormente se basó en la comprensión debido a que el nuevo contexto lo ameritaba. Al respecto, los expertos en Gestión Estratégica aseguran que efectivamente el trabajo colaborativo es un componente que beneficia a las organizaciones, y que el docente al estar en contacto directo con el alumno está en el deber de fortalecer y complementar sus conocimientos. Siendo así, el grado de adaptación personal se presenta sombreado de amarillo debido a que todos los entrevistados en su totalidad no presentaron dificultades con la nueva modalidad, el estado del trabajo colaborativo es verde debido al consenso entre todos los entrevistados, y la relación entre docentes y dirección se sombreado de amarillo debido a las tensiones inicialmente percibidas. Para mayor detalle observar la Figura 12.



### 3.4. Participación Social Responsable

Como cuarto componente del modelo se encuentra la participación social responsable, y esta se subdivide en 3 categorías para el análisis. En primer lugar, sobre la participación de los padres de familia, esta dependía de las necesidades del alumno en base a su edad. Así, los padres de alumnos del nivel inicial y de los primeros grados del nivel primaria debían brindar un mayor apoyo y seguimiento a sus hijos, a comparación de lo acontecido con padres de alumnos mayores: “Los padres de familia, al inicio, estaban perennes con los niños, sentados y apoyándolos con las tareas y todo. Pero hubo un momento en que ya el padre tenía que dejar al niño libre, el niño tiene que ser independiente, no siempre va a estar el padre las cuatro horas sentado ahí, entonces era un poquito batallar con eso. Desde inicial a cuarto grado de primaria el papá sí se tuvo que involucrar a un cien

por ciento para lograr una buena virtualidad” (Angie Flores, comunicación personal, 5 de noviembre de 2022), “Los padres estaban al costadito de los niños para ponerles el audio, ponerles bien la cámara, para encenderles el audio porque habían algunos chicos que no sabían cómo manejarlo, encender, prender. Entonces, este sí, los padres han estado ahí, al costado, viendo la clase, escuchando la clase” (Cecilia Gamarra, comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). No obstante, el docente Carlos Cabana resalta que la participación de los padres de familia no fue manifestada con el mismo grado de dedicación por parte de todos los padres de familia, pues los padres de los alumnos con un rendimiento académico bajo ni siquiera mostraban interés por el aprendizaje de sus hijos llamando a los docentes a preguntar por su rendimiento académico, y eran los docentes quienes debían llamarlos en su lugar (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). Asimismo, como en todo contexto de incertidumbre, los padres de familia no fueron ajenos a presentar dudas y disconformidades en cuanto al inicio de la virtualidad durante los primeros 3 meses y de ello fueron testigos los directivos, pues el padre deseaba respuestas en relación a lo declarado por la Ugel, y debido a la incertidumbre la institución no tenía claridad sobre lo acontecido; sin embargo, con el tiempo la relación mejoró (Alberto Bellido, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022), En complemento, la directora de la institución declara que en un inicio muchos de los padres optaron por retirar a sus hijos del colegio debido a las dudas que el contexto mismo generaba (Delicia Castro, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022). Frente a lo expuesto entonces, se colige que, si bien es cierto los padres de familia se mostraron dispuestos a cooperar en el aprendizaje de sus niños, ello no se dio en todos los casos. Asimismo, tenían dudas al respecto, pues la situación de enseñar a sus propios hijos desde casa por medio de clases a distancia impartidas por profesores no tenía precedentes, y por ello existió cierto grado de desconfianza inicial hacia la modalidad.

En segundo lugar, sobre las dificultades de los padres de familia, estas fueron de dos tipos: técnicas, en relación a herramientas para el dictado de clases como dispositivos y conectividad a internet, y de tipo pedagógico, en relación a cómo apoyar en el aprendizaje de sus hijos. Así, por un lado, sobre las dificultades técnicas, el docente Angel Torrejón destaca que la mala señal en los hogares era un problema latente pues los padres se quejaban de ello ante la imposibilidad de sus hijos de atender de manera correcta a las clases (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022), y esta dificultad expresada la complementa el personal administrativo Alberto Bellido al mencionar que era obligación de los padres el también adaptarse a la modalidad virtual, pues ello ya no recaía en manos de la institución (comunicación personal, 18 de noviembre). Por su parte, la madre de familia Deisy Valverde corrobora ello al comentar que en un inicio las transmisiones se congelaban, y que la solución a ello era el enviar las clases grabadas (comunicación personal, 23 de

noviembre de 2022). Por otro lado, sobre las dificultades de tipo pedagógico, ante la nueva modalidad, los padres de familia se vieron obligados a ayudar a sus hijos a desarrollar las tareas y presentarlas por medio de las nuevas vías de comunicación, lo cual fue ciertamente una dificultad para ellos (Sandra Castillo, comunicación personal, 6 de noviembre). Además, el vigilar que los hijos estén prestando atención a las clases también significó un inconveniente, pues la madre de familia Karina Larry manifiesta que presentó inconvenientes en el monitoreo de su hijo, pues este no siempre prestaba la atención debida a las clases, y ello se evidenció posteriormente en su rendimiento académico (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022).

En tercer lugar, sobre la relación entre docentes y padres de familia, la comunicación entre ambas partes se vio favorecida, y así lo señala el docente Henry Huamaní al asegurar que, debido a las facilidades de comunicación otorgadas por las plataformas digitales, los padres de familia que antes no asistían al colegio de manera presencial ahora sí se mantenían en contacto con los docentes (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022). Adicionalmente, tal y como se había expresado en el apartado de trabajo colaborativo, los docentes y padres de familia trabajaron juntos en miras de conseguir alcanzar las metas de aprendizaje en los alumnos, y así lo manifiesta la madre de familia Deisy Valverde, quien declara que los profesores monitorearon el trabajo de los padres de familia, además de brindar indicaciones (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022). Asimismo, la directora Delicia Castro señala que, el padre de familia al poder visualizar el dictado de clases de los docentes desde su hogar, ello le permitió respaldar el trabajo realizado por los docentes y la gestión de la institución, de tal manera que se agregó valor a la labor realizada por los maestros (comunicación personal, 18 de noviembre).

Al respecto, por teoría se conoce que la participación social responsable es la participación de aquellos actores no pertenecientes a la institución, tales como padres de familia o alguna otra organización interesada en temas educativos para la planeación e implementación de estrategias (Secretaría de Educación Pública, 2010). En el caso del colegio “El Nazareno”, los docentes mencionan que existió apoyo por parte de la mayoría de los padres de familia, pero basado en las necesidades del alumno en base a su edad. Sobre ello, el experto en Gestión Estratégica Alex Sanchez señala que el acompañamiento en el aprendizaje de los hijos por parte de los padres ha sido fundamental, sobre todo durante el primer año de pandemia, aunque, una vez que se levantaron las restricciones, dicho acompañamiento disminuyó pues los padres también estaban en la obligación de seguir laborando (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022). Por su parte, la experta Olinda Vilchez agrega que fue la pandemia quien permitió que los padres de familia pudieran volver a involucrarse con el proceso de aprendizaje de sus hijos, aunque la ausencia de

acompañamiento la experimentaron aquellos hijos cuyos padres sí o sí debían de salir a laborar. Asimismo, no todos los padres se encontraban en la capacidad de enseñar a sus hijos pues existía desconocimiento en algunos en relación a los temas dictados por los docentes a sus hijos, por lo que la escuela en su lugar no debió depender tanto del padre y más bien debió enseñar al niño a ser independiente con su propio aprendizaje, generando así autonomía (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022).

En síntesis, se evidencia que la participación de los padres de familia fue en base a la edad de sus menores hijos y sus necesidades. Sobre las dificultades que experimentaron los padres de familia, estas fueron de tipo técnicas y pedagógicas. En cuanto a la relación entre padres de familia y docentes, esta se vio fortalecida por las facilidades de interacción que existían entre ambas partes, pues las plataformas digitales así lo permitían, además de que el padre de familia pudo reconocer el esfuerzo realizado por los docentes. Al respecto, los expertos en gestión estratégica señalan que, si bien es cierto el acompañamiento de los padres de familia fue constante en un inicio, posteriormente ello dejó de darse con la misma intensidad debido a que el padre también estaba en la obligación de laborar, por lo que, en ese sentido, el colegio en su lugar debió formar alumnos con autonomía de aprendizaje con la finalidad de no sobrecargar al padre de familia. Por ello, en la figura la participación de los padres de familia aparece sombreada de amarillo, pues si bien es cierto la mayoría de los padres se involucró, finalmente no fueron todos; sobre las dificultades de los padres de familia, existió un consenso entre los entrevistados en relación a las dificultades técnicas y pedagógicas, por lo que está sombreado de verde; y sobre la relación entre docentes y padres de familia, esta está sombreada de verde debido a que existió un trabajo colaborativo entre ambas partes para finalmente conseguir que el alumno aprenda. Para mayor detalle, ver Figura 13.



### 3.5. Evaluación para la mejora continua

Como quinto y último componente del modelo se encuentra la evaluación para la mejora continua, y esta se subdivide en 2 categorías para el análisis. En primer lugar, sobre las evaluaciones a los alumnos. Tal y como las estrategias de aprendizaje se adaptaron a la nueva modalidad, el sistema de evaluación también sufrió un proceso de adaptación. Así, el sistema de evaluación migró a la plataforma Socrative, las evaluaciones eran para marcar y la calificación era dada al instante en el que se terminaba la prueba, no obstante, en este contexto cabe señalar que la participación fue más valorada, e incluso, el encendido de las cámaras (Feliz Llantaumama, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022). Ello se ve complementado por la declaración del docente Henry Huamani, quien declara que la nota más importante de los alumnos ya no era la de su evaluación, sino más bien, su participación y asistencia (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022). Asimismo, las evaluaciones se vieron reducidas, así como el número de tareas asignadas (Alberto Bellido, comunicación personal, 18 de noviembre). Respecto a los padres de familia, una madre señaló que, si bien es cierto, las evaluaciones se daban, estas no fueron del todo honestas, pues hubieron chicos que recibieron primeros puestos y menciones honrosas sin realmente merecerlo, ello debido al plagio y a la imposibilidad de los profesores de asegurarse de que esto no se de (Shirley Alvarado, comunicación personal, 9 de noviembre de 2022).

En segundo lugar, sobre las evaluaciones a los docentes, la directora declara que la evaluación de los mismos se realizó en base a los conocimientos que ellos alcanzaban en las herramientas digitales y anotando el aporte de cada uno de ellos también (Delicia Castro, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022). Por su parte, los docentes comentan que la evaluación estaba a cargo de los coordinadores, la cual posteriormente era derivada a dirección y se convocaba a una reunión (Cecilia Gamarra, 9 de noviembre de 2022). Sin embargo, ante el contexto de pandemia, dirección no se preocupó tanto por realizar una evaluación de corte riguroso, y, en su lugar, dotó de libertad a cierta los docentes en cuanto al dictado de clases, aunque de todas maneras las sesiones fueron monitoreadas (Angie Flores, 5 de noviembre).

Al respecto, la teoría menciona que la evaluación es pieza fundamental para que las organizaciones verifiquen el grado de avance de la ejecución de una estrategia; así como también, el avance en la consecución de los objetivos (David y David, 2017). En el caso del colegio “El Nazareno”, las evaluaciones de los alumnos migraron del papel a la plataforma Socrative, aunque tomó más peso la participación y la asistencia a clases con la cámara prendida. Al respecto, la experta en Gestión Estratégica se muestra conforme, pues manifiesta que el colegio debe de fomentar el espíritu crítico del estudiante por medio de la participación, además de que considera al colegio como un centro en donde se prepara al

alumnado para enfrentar todo tipo de aprendizajes (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022). Ello se ve complementado con la declaración del experto Alex Sanchez, quien declara que sí se pueden realizar clases participativas desde la virtualidad, aunque ello parte de que el enfoque de las mismas no sea tan rígido (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022). Por su parte, las evaluaciones de los docentes, esta se dio por medio de supervisiones en las clases virtuales y evaluando el conocimiento de los mismos en herramientas digitales; sin embargo, no existía una rúbrica de evaluación y, sí, y todo era supervisión. Al respecto, el experto en gestión Alex Sánchez opina que dicho tipo de evaluación no es tan funcional hoy en día, por lo que de existir, asume que los docentes mismos ya se adaptaron a dicho sistema de evaluación de corte fiscalizador (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022). Por su parte, la experta Olinda Vilchez considera que es sumamente importante el contar con un instrumento para la evaluación, y que la evaluación, en lugar de evaluar directamente los conocimientos en herramientas digitales, debería más bien centrarse en cómo los docentes aprovechan las herramientas para el dictado de clases (comunicación personal, 26 de noviembre de 2022).

En síntesis, se evidencia que las evaluaciones para los alumnos si bien es cierto migraron a una modalidad remota, también consideraron a la participación como una herramienta de calificación de mayor peso, lo cual, de alguna manera pudo contrarrestar en cierto grado los casos de plagio ocurridos durante las evaluaciones, aunque, aún así, es evidente que el aprendizaje de los alumnos se vio afectado. Por su parte, sobre la evaluación de los docentes, esta no cuenta con rúbrica y dota de mucha libertad a los maestros, por lo que expertos sugieren reconsiderar el sistema de evaluación. Por tanto, en la figura, evaluaciones a alumnos se encuentra sombreado de amarillo debido a que el sistema de calificación no pudo finalmente lidiar con los casos de plagio y existieron disconformidades por ese lado, pese a que se apeló al valor de la honestidad tal y como se señaló en el desarrollo del primer componente del modelo; en cuanto a la evaluación a docentes, esta se sombreadó de amarillo también debido a la sugerencia brindada por los expertos en cuanto a reconsiderar el sistema de evaluación. Para mayor detalle ver Figura 14.

**Figura 14: Evaluación para la mejora continua – “El Nazareno”**



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo, se presentan las conclusiones del presente trabajo de investigación de acuerdo a la revisión bibliográfica, el trabajo de campo y el análisis de la información recolectada y se agruparán por cada objetivo específico de la misma; así mismo, se proponen recomendaciones centradas en la Gestión Estratégica de los dos sujetos de estudio, con la finalidad de que, en base a la experiencia obtenida por la pandemia de la COVID-19, elaboren estrategias con la participación de todos los actores relevantes y a partir de ello, impulsar futuras investigaciones que analicen el fenómeno a mayor profundidad.

Comprender cómo se ha producido el surgimiento de estrategias emergentes en dos colegios privados de San Martín de Porres durante la emergencia sanitaria: la I.E.P. "Technology Schools de Paramonga" y la I.E.P. "El Nazareno".

### 1. Conclusiones

El objetivo general de la investigación fue comprender cómo se ha producido el surgimiento de estrategias emergentes en dos colegios privados de San Martín de Porres durante la emergencia sanitaria: la I.E.P. "El Nazareno" y la I.E.P. "Technology Schools de Paramonga".

A partir de ello, se identificaron cuatro objetivos específicos, de los cuales se presentan sus conclusiones a continuación:

El primer objetivo específico fue describir los modelos del proceso estratégico y el concepto de estrategia emergente. Siendo así, por medio de la definición de diversos autores se logró comprender al proceso estratégico como un proceso que otorga diferenciación y competitividad a las organizaciones, y que requiere imperativamente de la formulación de estrategias tal y como se muestra en los modelos del proceso estratégico. Sobre la estrategia, estas consideran tanto el entorno interno como externo de una organización, y apuntan a conseguir un aspecto diferenciador frente a la competencia. Asimismo, estas pueden ser entre deliberadas o emergentes, y para efectos del presente trabajo de investigación se realizará énfasis en las estrategias emergentes de tipo consenso, las cuales surgen sin que la dirección de un líder pueda intervenir y más bien son el resultado de un acuerdo entre las partes, lo cual finalmente sí ocurrió en las instituciones debido al trabajo colaborativo.

El segundo objetivo específico de la investigación fue diagnosticar la situación educativa durante la emergencia sanitaria en el año 2020. Ante ello, se logró la consecución del mismo a través de la descripción de las principales medidas en materia de Educación, frente a la pandemia de la COVID-19, de otros países como Chile, Argentina, Colombia, entre otros; los cuales, evidenciaron un apoyo significativo del Estado a los colegios privados para

evitar su cese permanente. Luego, se profundizó en la composición del Sistema Educativo Peruano, haciendo hincapié en la Educación Básica Regular (EBR), la cual presentó una disminución del 4.9% de alumnado de colegios privados en Lima Metropolitana respecto al 2019 en cifras de INEI (2020b). Finalmente, las causas que explican esa disminución de alumnado estuvieron relacionadas al efecto de la pandemia en los principales actores de un colegio como los alumnos, los docentes, los padres de familia y la organización como tal. Finalmente, concluyendo que todos estos participantes asumieron roles adicionales al momento de recibir o desarrollar las clases a distancia, lo cual, afectó su desempeño, poniendo en riesgo la calidad educativa y el funcionamiento de los colegios privados.

El tercer objetivo fue identificar los factores que hicieron posible el surgimiento de la estrategia emergente en los colegios privados, sujetos de estudio, durante la emergencia sanitaria del año 2020. Frente a ello, por un lado, en el caso del colegio “Technology Schools de Paramonga”, un primer factor identificado que impulsó el surgimiento de estrategias emergentes fue el deseo de que los objetivos institucionales continuasen apuntando al tipo de enseñanza base característica del colegio, pues teniendo un objetivo claro, fueron las estrategias las que tuvieron que modificarse o replantearse con la finalidad de adecuarse al nuevo contexto pero a la consecución de la misma meta. Sin embargo, ello tampoco habría sido posible sin los siguientes dos factores: el liderazgo compartido y el trabajo colaborativo. Así, el liderazgo compartido permitió el que todo un equipo, y no solo dirección, estuviese a cargo de la formulación de estrategias para hacer frente al cambio de modalidad de pronta manera, y adicionalmente a ello, en los docentes se dio el trabajo colaborativo para el aprendizaje de herramientas digitales, con lo cual cada docente pudo formular o adecuar sus propias estrategias de enseñanza a la nueva modalidad. Asimismo, también debe considerarse la participación de los padres de familia como un factor adicional, pues pese a las dificultades experimentadas, aún así asumieron un rol protagónico en el aprendizaje de sus hijos, y de dicho apoyo se valió la institución para idear las clases considerando que habrá alguien en casa que pueda apoyar al estudiante. Por otro lado, en el caso del colegio “El Nazareno”, la institución no consideró el cambiar sus objetivos institucionales ligados con la calidad educativa y la formación en valores, por lo que en su lugar las estrategias tuvieron que modificarse con la finalidad de conseguir dichos objetivos. Por tanto, se considera a los objetivos institucionales como un primer factor que impulsó el surgimiento de estrategias emergentes. Adicionalmente, liderazgo compartido manifestado por el equipo directivo y el trabajo colaborativo de los docentes fueron un segundo y tercer factor respectivamente, pues permitió que todo un conjunto de personas, y no solo la directora, ideasen estrategias de tipo pedagógico y administrativo para hacer frente a la nueva modalidad, además, los docentes mismos también participaron en el proceso de modificación de sus propias estrategias de

enseñanza gracias a que dicha libertad fue otorgada por dirección. Asimismo, los padres de familia asumieron el rol de educadores con sus propios hijos, sobre todo si estos eran menores, por lo que de cierta manera la institución ya consideraba que contarían con su apoyo desde casa para el dictado de clases, y, en ese sentido, también eran considerados para la formulación de estrategias emergentes. Finalmente, un factor que trasciende a ambos colegios es el valor es la solidaridad, pues debido a la coyuntura de pandemia, la sensación de querer ayudar al prójimo se evidenció en toda la comunidad educativa, lo cual permitió que entre todos se puedan formular estrategias sobre la marcha que ayuden a lidiar con el dictado de clases bajo una nueva modalidad.

El último objetivo específico fue contrastar similitudes y discrepancias en los factores que hicieron posible el surgimiento de la estrategia emergente en los colegios privados sujetos de estudio. Cada colegio participante de la presente investigación se analizó a través del Modelo de Gestión Educativa Estratégica de la Secretaría de Educación General (2010) donde se evidenció las principales decisiones estratégicas y la participación de los principales stakeholders ante el inicio de la pandemia de la COVID-19 que provocó un cambio drástico en el servicio educativo que brindaban. Así mismo, como se detalló en el acápite anterior, cada colegio trató de elaborar una respuesta inmediata frente al reto que significó implementar una modalidad virtual a su servicio y sobre todo, contar con el apoyo de sus docentes y los padres de familia, y así evitar que los colegios cierren sus puertas definitivamente. Por ello, estas organizaciones coincidieron en capacitar a sus docentes para el manejo de herramientas digitales y al mismo tiempo, permitiéndole cierto grado de libertad para que puedan desarrollar sus propias estrategias de enseñanza y evitar retrasos en el desarrollo de las clases virtuales; además, el liderazgo compartido estuvo presente en ambos sujetos de estudio porque, si bien dirección supervisaba, coordinaba y comunicaba las principales decisiones sobre la institución, requirió del apoyo de otros actores como coordinadores, auxiliares, docentes y hasta los propios padres de familia para corroborar que esas decisiones tomadas sean las adecuadas.

Por otro lado, las discrepancias entre las organizaciones están relacionadas a la participación de los padres de familia en la adaptación de las clases a una modalidad a distancia y el manejo de la comunidad escolar. En el caso del colegio “Technology Schools de Paramonga”, la participación de los padres de familia se limitó a vigilar que el estudiante atiende sus clases y corroborar si está aprendiendo; en complemento, esta organización se limitó a celebrar los principales eventos como Día de la Madre y el Aniversario; por lo que, la comunidad escolar se vió afectada levemente porque las actividades con las familias se modificaron. Mientras que en el colegio “El Nazareno”, esa participación fue gradual por el interés que tuvieron sobre el aprendizaje de sus menores hijos y sean autónomos para que

ellos mismos puedan acceder a sus clases y aprender; además, esta organización mantuvo todos los eventos que ya habían planificado en el año como la celebración de Fiestas Patrias, el Aniversario de la institución, entre otros; por lo tanto, la comunidad escolar no se vió afectada porque el colegio logró adaptar estos eventos a una modalidad a distancia y sobre todo, contar con el apoyo de los padres de familia y fortalecer su vínculo con ellos.

## **2. Recomendaciones**

A continuación, se presentan las recomendaciones de la presente investigación para cada sujeto de investigación; así como ser el inicio de posibles futuras investigaciones:

Para nuestro primer sujeto de estudio, el colegio “Technology Schools de Paramonga”, se recomienda lo siguiente:

- Afianzar la relación entre la organización y los padres de familia a través de reuniones presenciales o virtuales donde se informe las decisiones que ha tomado el colegio respecto al año escolar y las novedades que se implementarán debido a que, durante los hallazgos, se evidenció que la dirección no acompañó constantemente a los padres de familia en el aprendizaje de las herramientas digitales, lo cual, afectó su vínculo. Además, permitir que cada familia opine sobre estas y obtener recomendaciones de parte de ellos, ya que, durante el año 2020, no se les consultó sobre la efectividad de las estrategias de enseñanza que implementaron y las posibles recomendaciones que ellos tuvieran para mejorar el dictado de clases.
- Incentivar a que cada docente siga utilizando las herramientas digitales que han aprendido en los últimos dos años con la finalidad de que el estudiante mejore en su proceso de aprendizaje. Así mismo, esto permitirá que el colegio pueda diferenciarse de otras instituciones porque cada estudiante podrá egresar con conocimientos en el manejo de herramientas digitales y así, enfocarse en otras habilidades para su formación.
- Mayor presencia de la dirección para corroborar que cada estrategia emprendida por los docentes esté alineada con lo que busca el colegio como empresa y sobre todo, si esto compatibiliza con la calidad educativa que buscan impulsar en sus estudiantes. Y así, fortalecer el trabajo colaborativo que fue uno de los factores que permitió al colegio seguir operando durante la pandemia de la COVID-19.

En relación a nuestro segundo sujeto de estudio, el colegio “El Nazareno”, se recomienda lo siguiente:

- Debido a que cada docente cuenta con la libertad de poder idear sus propias estrategias de enseñanza, se recomienda corroborar que las estrategias formuladas por cada uno de ellos estén alineadas con los objetivos organizacionales de la institución, con el fin de

que todo en la organización dirija al mismo objetivo de calidad educativa y educación en valores.

- Dado que el sistema de evaluación a docentes con cuenta con rúbrica alguna, se sugiere contar con un sistema de evaluación a los docentes el cual permita ser más preciso en cuanto a los puntos a evaluar, la calificación obtenida y esté orientado al logro de los objetivos organizacionales de la institución, de tal manera que el sistema de evaluación a docentes sea un insumo más que favorezca el brindar una educación de calidad a los estudiantes. Asimismo, tomando en cuenta la sugerencia realizada por la experta en gestión educativa Olinda Vilchez, no se recomienda evaluar directamente los aprendizajes adquiridos por el docente en una capacitación, y en su lugar se sugiere observar cómo el maestro aplica los nuevos aprendizajes en clase.

Respecto a posibles futuras investigaciones, se recomienda ampliar la muestra a más colegios para evidenciar más factores que fueron claves para que estas organizaciones se mantuvieran operativas durante el inicio de la pandemia. En complemento, se podría optar por colegios de otros distritos y hacer una comparación con el fin corroborar si los recursos de cada organización fue un factor importante para adecuarse prontamente a una modalidad a distancia.

Asimismo, se recomienda realizar una investigación que permita contrastar entre los colegios privados y públicos qué diferentes estrategias permitieron la supervivencia de cada tipo de institución, y cómo se llevó a cabo el proceso estratégico en ambos casos.

En la misma línea, se recomienda ampliar esa muestra a colegios públicos con la finalidad de comprobar la efectividad de las medidas del gobierno en materia educativa y comparar si esas medidas hubiesen funcionado en colegios privados o viceversa. Además, se podría corroborar si la calidad educativa, en ambos casos, se vió afectada de la misma forma o en qué aspectos se diferenciarían, producto del inicio de la pandemia de la COVID-19.

En adición, se recomienda realizar una investigación de tipo cuantitativa, de tal manera que la muestra pueda ampliarse y los hallazgos sean más representativos de una población en específico y sus resultados puedan generalizarse.

Finalmente, se sugiere a los grupos de interés, tales como directores de instituciones educativas, generadores de políticas públicas, entre otros, considerar el presente documento como un estudio de caso que sirva de precedente ante potenciales acontecimientos futuros que, una vez más, obliguen al sector educativo a plantear y reformular estrategias, con la finalidad de impulsar la capacidad de reacción efectiva.

## REFERENCIAS

- Agarwal, R., y Ansell, J. (2016). Strategic Change in Enterprise Risk Management. *Strategic Change*, 25(4), 427–439. <https://doi.org/10.1002/jsc.2072>
- Alfaro, P. P., Fernández, R., Huambachano, D., y Maldonado, M. (2021). La importancia del nuevo rol de los padres en la educación inicial virtual. *Educación y Comunicación*, 14, 152–176. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/14594>
- Ali, J., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., y Shujahat, M. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55–93. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2016-0035>
- Anderson R. J., y Frigo B. M. L. (2009). A strategic framework for governance, risk, and compliance. *Strategic Change*, 90(8), 20–61. <http://sarch.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36352824&site=ehost-live>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124. [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/13O/Gestion\\_y\\_Control\\_Estrategico\\_I/Lectura\\_10.\\_Ansoff\\_Igor\\_Strategies\\_for\\_Diversification.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/13O/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf)
- Argandoña, M. F., Ayón, E. B., Barcia, M. F., García, R. O., y Zambran, Y. A. (2020). La educación en tiempo de pandemia. Un reto Psicopedagógico para el docente. *Polo Del Conocimiento*, 5(7), 819–848. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1553>
- Beltrán, J., Carmona, M., y Carrasco, R. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Butz, M. v., Castelfranchi, C., y Pezzulo, G. (2008). The Anticipatory Approach: Definitions and Taxonomies. In *The Challenge of Anticipation* (pp. 23–43). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-87702-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-540-87702-8_2)
- Camillus, J., Ramanadhan, S., y Ganapathy, K. (2021). Strategy in the time of pandemics, climate change and the Kurzweil Singularity. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 300–314. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0146>
- Cánova, K. G. (2021). Evolución de la seguridad y salud en tiempos de Covid19: Teletrabajo & Trabajo remoto. *LABOREM*, 24, 457–467.

- Cárdenas, D. L., Hernández, N. J., y García-Díaz, J. J. (2022). Transformaciones de la práctica pedagógica durante la pandemia por COVID-19: percepciones de directivos y docentes en formación en educación infantil. *Formación Universitaria*, 15(2), 21–40. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062022000200021>
- Cervantes, L., y Fajardo, E. (2020). Modernización de la educación virtual y su incidencia en el contexto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). *Academia y Virtualidad*, 13(2), 103–116. <https://doi.org/10.18359/ravi.4724>
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.
- Cifuentes, P., y Poblete, M. (2020). Colegios privados: medidas implementadas para enfrentar los problemas de no pago de aranceles durante la pandemia COVID-19. Los casos de Argentina y Colombia. *Comisión de Educación de La Cámara de Diputados*, 1–18. [https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29113/1/BCN\\_\\_Colegios\\_privados\\_y\\_COVID\\_19\\_FINAL.pdf](https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29113/1/BCN__Colegios_privados_y_COVID_19_FINAL.pdf)
- Claudio, M. M., Mesías, K. C., y Salcedo, R. I. (2021). La responsabilidad de los padres de familia en la educación virtual, desafíos y oportunidades. *EduSol*, 21(77), 134–143. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-80912021000400134&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912021000400134&lng=es&tlng=es).
- Consejo Escolar del Estado. (2022). *Situación actual de la educación en España a consecuencia de la pandemia. Ministerio de Educación y Formación Profesional*. 5–74. <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:d6fb3623-2fee-47b3-899b-f9c47ae48ab8/situacion-educacion-covid--avance-15-ene-.pdf>
- Corcino, Y. (2020). *La estrategia Aprendo en Casa y los aprendizajes de los estudiantes del nivel inicial de la I.E.I. N° 304 Huacaybamba - Huánuco - 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49509/Corcino\\_AY-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49509/Corcino_AY-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cuenca, R., León, L. R. A. y Oré, S. (2019). ITINERARIOS DE LA EDUCACIÓN PRIVADA EN PERÚ. *Educação & Sociedade*, 40. <https://doi.org/10.1590/es0101-73302019192469>
- Cunha, M. P. e, Mamédio, D. F., y Meyer Jr, V. (2022). Strategic improvisation: an introductory conceptual framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(1), 24–47. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2021-0044>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico*. Pearson Educación.

David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15th ed.). Pearson Educación.

Decreto Legislativo N° 1455. (2020). *Decreto Legislativo que crea el programa "Reactiva Perú" para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19. Presidencia del Consejo de Ministros.*  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/>

Decreto Legislativo N° 1465. (2020). *Decreto Legislativo que establece medidas para garantizar la continuidad del servicio educativo en el marco de las acciones preventivas del gobierno ante el riesgo de la propagación del COVID-19. Presidencia del Consejo de Ministros .* <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-establece-medidas-para-garantizar-l-decreto-legislativo-n-1465-1865631-1/>

Decreto Legislativo N° 1476. (2020). *Decreto Legislativo que establece medidas para garantizar la transparencia, protección de usuarios y continuidad del servicio educativo no presencial en las instituciones educativas privadas de Educación Básica, en el marco de las acciones para prevenir la propagación del COVID-19. Presidencia del Consejo de Ministros.* <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-007-2020-minedu-1867053-1/#:~:text=Descargar%20Contenido%20en-,Decreto%20Supremo%20que%20aprueba%20el%20Reglamento%20del%20Decreto%20Legislativo%20N,marco%20de%20las%20acciones%20para>

Decreto Supremo 005-2021-PCM. (2021). *Decreto Supremo que aprueba el reglamento de Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica. Presidencia del Consejo de Ministros.*  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1698824/Reglamento%20de%20instituciones%20educativas%20privadas%20de%20educaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica.pdf>

Decreto Supremo 044-2020-PCM. (2020). *Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Presidencia del Consejo de Ministros.*  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM\\_1864948-2.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf)

- Decreto Supremo N° 002-2005-ED. (2005). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Educación Básica Especial. Ministerio de Educació.*  
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/DS-002-2005-ED.php>
- Decreto Supremo N° 015-2004-ED. (2004). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Educación Básica Alternativa. Ministerio de Educación.*  
[http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/ds\\_015-2004-ed.pdf](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/ds_015-2004-ed.pdf)
- Departamento de Educación de EE.UU. (2021). *Programas de Ayuda de Emergencia para Escuelas Primarias y Secundarias y Programas de Ayuda Educativa de Emergencia del Gobernador.*  
[https://oese.ed.gov/files/2022/07/ESSER.GEER\\_FAQs\\_5.26.21\\_745AM\\_FINAL\\_ES5.2.22.508dh.pdf](https://oese.ed.gov/files/2022/07/ESSER.GEER_FAQs_5.26.21_745AM_FINAL_ES5.2.22.508dh.pdf)
- Deza, R. (2020). La Educación frente a la Emergencia Sanitaria: Brechas del Servicio Educativo Público y Privado que afectan una educación a distancia accesible y de calidad. *Defensoría Del Pueblo*, 27. <https://www.gob.pe/institucion/defensoria-del-pueblo/informes-publicaciones/1110738-serie-informes-especiales-n-027-2020-dp-la-educacion-frente-a-la-emergencia-sanitaria>
- Drozdová, M. (2008). New Business Model of Educational Institutions. *E a M: Ekonomie a Management*, 11(1), 60–68.  
[https://www.researchgate.net/publication/296237019\\_New\\_business\\_model\\_of\\_educational\\_institutions](https://www.researchgate.net/publication/296237019_New_business_model_of_educational_institutions)
- El Nazareno (s/f). Nuestro Objetivo. *El Nazareno*. <https://iepelnazareno.com/acerca-del-colegio/>
- Escobar, F. y Gómez, I. (2021). Educación virtual en tiempos de pandemia: incremento de la desigualdad social en el Perú. *SciELO Preprints*.  
<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1996>
- Estefanía, M. T., Guzmán, A. y Rosas, R. (2021). Proyecto Educativo Nacional al 2021: Balance y recomendaciones (2018-2020). *Consejo Nacional de Educación*.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7661>
- Fernandez, L. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/es/file/16752/download?token=E1hd52TF>
- Gambino, A., y Pungitore, J. L. (2020). El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos. *Técnica Administrativa*, 19(3).  
<http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=190302>

- García, G., y Quispe, F. (2020). Impacto psicológico del covid-19 en la docencia de la Educación Básica Regular. *Alpha Centauri*, 1(2), 30–41. <https://doi.org/10.47422/ac.v1i2.10>
- García, H., Lobos, K., Olea, C., Ramos, V., & Sáez, F. (2020). Percepción docente respecto al trabajo pedagógico durante la COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 334–353. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.325>
- García, L. (2020). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 09. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>
- Gómez, C., y Okuda, M. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118–124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>
- Grant, R. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*. Editorial CAPDM Limited.
- Guerra, A. M., Salirrosas, L. S., y Tuesta, J. A. (2021). La estrategia “Aprendo en casa” y los retos en la educación virtual peruana. *EduSol*, 21(76). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-80912021000300202&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912021000300202&lng=es&tlng=es)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (M. I. Rocha, Ed.; 6ta ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C., y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., y Ireland, R. D. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11th ed.). Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-tics.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). *En Lima Metropolitana el 75,5% de las empresas se encuentran operativas*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-lima-metropolitana-el-755-de-las-empresas-se-encuentran-operativas-12390/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Índice temático: Educación*. <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>
- Khalifa, A. S. (2019). Strategy: restoring the lost meaning. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 128–143. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2019-0158>

- Kotler, P. (2012). *Kotler on marketing*. Simon y Schuster.
- Ley N° 26549. (1995, Diciembre 1). *Ley de los Centros Educativos Privados*.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105098/\\_26549\\_-\\_15-10-2012\\_11\\_49\\_20\\_-LEY\\_26549.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105098/_26549_-_15-10-2012_11_49_20_-LEY_26549.pdf)
- Ley N° 28044. (2003, Julio 29). *Ley General de Educación*.  
[http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Loza, R. M., y Olivera, J. A. (2021). Efecto de la pandemia COVID-19 en el comportamiento de la economía del Perú, 2020. *Economía y Negocios*, 3(2), 39-46.  
<https://doi.org/10.33326/27086062.2021.2.1182>
- Martin, S. (2004). The cost of restoration as a way of defining resilience: A viability approach applied to a model of lake eutrophication. *Ecology and Society*, 9(2), 8.  
<https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art8/>
- Meldrum, M., y McDonald, M. (1995). The Ansoff Matrix. In *Key Marketing Concepts* (pp. 121–126). Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-13877-7\\_24](https://doi.org/10.1007/978-1-349-13877-7_24)
- Ministerio de Educación. (2016). *Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI): documento de trabajo*. Biblioteca Nacional del Perú.  
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/5100>
- Ministerio de Educación. (2018). *Perú: ¿Cómo vamos en educación?*.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6104>
- Ministerio de Educación. (2020). *Censo Educativo*. [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=29&cuadro=525&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=29&cuadro=525&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)
- Ministerio de Educación. (2021a). *Censo Educativo*.  
[http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=31&cuadro=557&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=31&cuadro=557&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)
- Ministerio de Educación. (2021b). *Censo Educativo. Número de instituciones educativas y Programas del Sistema Educativo por tipo de Gestión y Área Geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2021*. [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=31&cuadro=567&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-dre](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=31&cuadro=567&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-dre)
- Ministerio de Educación. (2021c). *La salud mental de niñas, niños y adolescentes en el contexto de la COVID-19*.

<https://www.unicef.org/peru/media/10616/file/Salud%20menta%20en%20contexto%20COVID19.pdf>

Ministerio de Educación. (2021d, March 26). “Aprendo en Línea” del Mineduc mantendrá su acceso gratuito desde dispositivos móviles. <https://www.mineduc.cl/aprendo-en-linea-mantendra-acceso-gratuito-desde-dispositivos-moviles/>

Ministerio de Educación. (2022). El Perú en PISA 2018 - Informe nacional de resultados. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/02/PISA-2018-4feb.pdf>

Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos* (2nd ed.). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mintzberg, H., y Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198507%2F09%296%3A3%3C257%3AOSDAE%3E2.0.CO%3B2-T>

OECD. (2020). *El impacto del COVID-19 en la educación – Información del Panorama de la Educación (Education at a Glance) 2020*. [https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/EAG2020\\_COVID%20Brochure%20ES.pdf](https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/EAG2020_COVID%20Brochure%20ES.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf)

Pablo, F. (2020). Retos de la educación en tiempos de pandemia. *TAREA - Asociación de Publicaciones Educativas*. [https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/Tarea100\\_02\\_Flor\\_Pablo\\_Medina.pdf](https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/Tarea100_02_Flor_Pablo_Medina.pdf)

Pasco, M. M., & Ponce, M. de F. (2018). *Guía de Investigación en Gestión* (2da ed.). Dirección de Gestión de la Investigación y Vicerrectorado de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2016). Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. *Secretaría General*. <http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/23214253/Reglamento-2016-VF.pdf>

Porter, M. (1991). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

- Porter, M. (2011). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 100–117.  
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Redacción Gestión. (2020). Cinco mil colegios privados ya no abrirían sus puertas el 2021, estima asociación de escuelas particulares. *Gestión*.  
<https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-cinco-mil-colegios-privados-ya-no-abririan-sus-puertas-el-2021-estima-asociacion-de-escuelas-particulares-nndc-noticia/>
- Resolución Ministerial N° 160-2020-MINEDU. (2020). *Resolución Ministerial que dispone el inicio del año escolar a través de la implementación de la estrategia denominada “Aprendo en casa”, a partir del 6 de abril de 2020 y aprueban otras disposiciones. Ministerio de Educación.*  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/574684/disponen-el-inicio-del-ano-escolar-a-traves-de-la-implementa-resolucion-ministerial-n-160-2020-minedu-1865282-1.pdf>
- Resolución Ministerial N° 178-2020-MINEDU. (2020). *Ministerio de Educación.*  
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/543963-178-2020-minedu>
- Resolución Ministerial N° 184-2020-MINEDU. (2020). *Ministerio de Educación.*  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/671906/RESOLUCION\\_MINISTERIAL-00184-2020-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/671906/RESOLUCION_MINISTERIAL-00184-2020-MINEDU.pdf)
- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica.*  
[http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx.cepse/files/modelo\\_de\\_gestion\\_educativa\\_estrategica\\_modulo\\_1\\_pec.pdf](http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx.cepse/files/modelo_de_gestion_educativa_estrategica_modulo_1_pec.pdf)
- UNESCO. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de la COVID-19.*  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374075>
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods.* Sage Publications.

# ANEXOS

## ANEXO A: Reporte Bibliométrico mediante Scopus, Web of Science y Google Académico del Surgimiento de Estrategias Emergentes en colegios durante la pandemia de la COVID-19

**Figura A1: Reporte Bibliométrico mediante Scopus, Web of Science y Google Académico del Surgimiento de Estrategias Emergentes en colegios durante la pandemia de la COVID-19**

1 document result

TITLE-ABS-KEY ( "emergent strategies" "schools" "COVID-19" )

Edit Save Set alert

---

1 Search tips  
Show results for: TITLE-ABS-KEY ( "emergent strategies" "schools" "cvid-19" )

---

Search within results... Documents Secondary documents Patents View Mendeley Data (2485)

Analyze search results Show all abstracts Sort on: Date (newest)

Limit to Exclude

Year  
 2021 (1) >

Author name  
 De Paolis, E. (1) >

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 Is pasta just about food? An interpretation of customer needs through the case study of livi srl	De Paolis, E.	2021	Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE pp. 239-248	0

View abstract View at Publisher Related documents

---

1 result from Web of Science Core Collection for:

emergent strategies and schools and COVID-19 (All Fields) Analyze Results Citation Report Create Alert

Refined By: Citation Topics Meso: 6.294 Operations Research & Management Science X Clear all

link Copy query link

Publications You may also like...

---

Refine results

Search within results... 0/1 Add To Marked List Export expand more Sort by: Relevance arrow\_drop\_down chevron\_left of 1 chevron\_right

Filter by Marked List

Quick Filters  
 Review Article 1  
 Open Access 1

1	A Scoping Review of Organizational Responses to the COVID-19 Pandemic in Schools: A Complex Systems Perspective	9 Citations
	Khanal, P., Bento, F and Taghlabue, M	56 References
	Mar 2021   EDUCATION SCIENCES 11 (3)	

This study is a scoping review of the literature on organizational adaptation in school settings during the early stages of the COVID-19 pandemic. Dramatic and unexpected environmental changes raise questions about the capacity of schooling organizations to adapt to in response to the pandemic. Different management practices have implications for the selection of organizations ... Show more

Free Full Text from Publisher more\_horiz Related records

---

Google Académico "RISE OF EMERGING STRATEGIES IN SCHOOLS COVID-19"

Artículos

Cualquier momento Desde 2022 Desde 2021 Desde 2018 Intervalo específico... 2020 — 2022 Buscar

Ordenar por relevancia Ordenar por fecha

Cualquier idioma Buscar sólo páginas en español

Cualquier tipo Artículos de revisión

Crear alerta

Tu consulta, "RISE OF EMERGING STRATEGIES IN SCHOOLS COVID-19", no coincide con ningún artículo publicado entre 2020 y 2022.

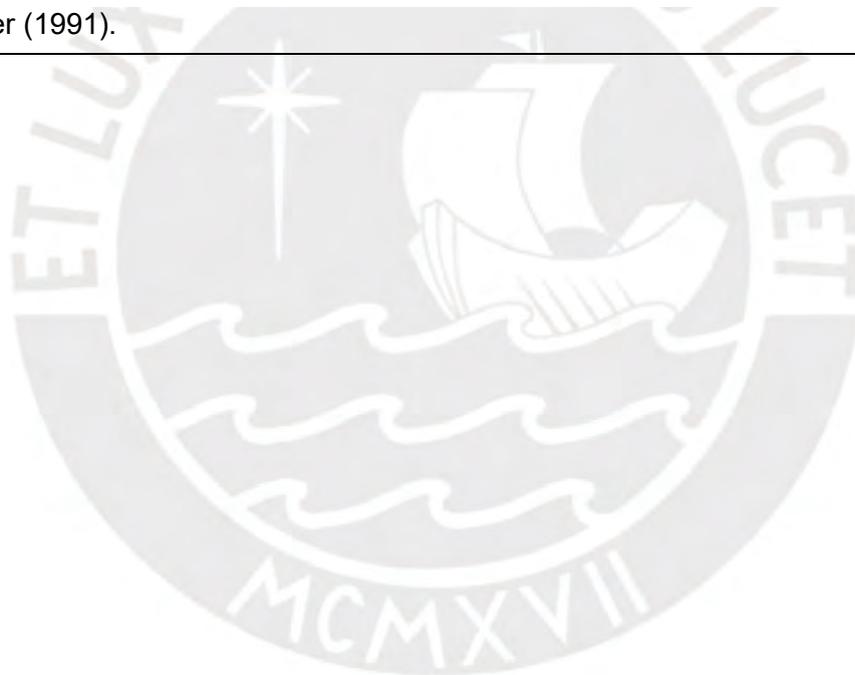
Sugerencias:  
Intente buscar en un rango de fechas mayor.  
Comprueba que todas las palabras están escritas correctamente.  
Intenta usar otras palabras.  
Intenta usar palabras más generales.  
Intenta usar menos palabras.  
Intente su consulta en toda la Web

**ANEXO B: Estrategias competitivas genéricas de Porter (1991)**

**Figura B1: Estrategias competitivas genéricas de Porter (1991)**

		<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
		<b>Costo más bajo</b>	<b>Diferenciación</b>
<b>PANORAMA COMPETITIVO</b>	<b>Objetivo amplio</b>	<b>1. Liderazgo de costo</b>	<b>2. Diferenciación</b>
	<b>Objetivo limitado</b>	<b>3A. Enfoque de costo</b>	<b>3B. Enfoque de diferenciación</b>

Fuente: Porter (1991).



## ANEXO C: Matriz de Ansoff

Figura C1: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Meldrum y McDonald (1995).

## ANEXO D: Tipos de Estrategias Deliberadas y Emergentes de Mintzberg y Waters (1985)

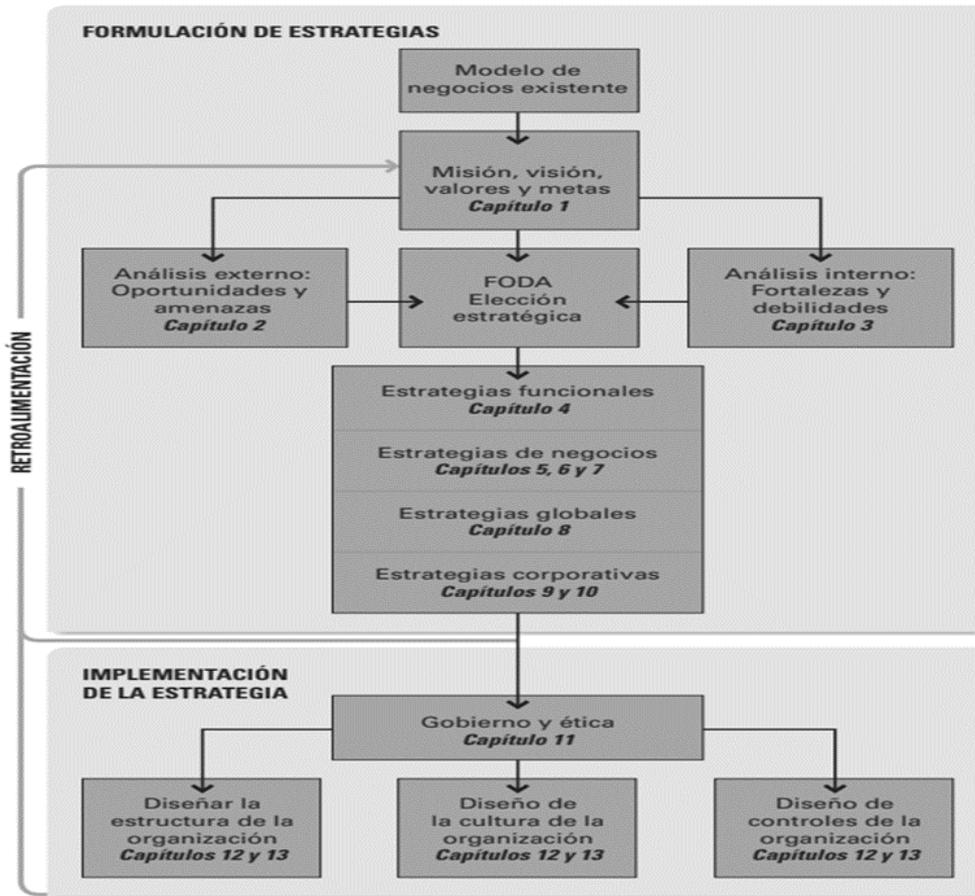
Figura D1: Tipos de Estrategias Deliberadas y Emergentes de Mintzberg y Waters (1985)

Tuning (sintonización o afinación) de factores distintivos	Tipo de estrategia	Características básicas
<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>- Priman las intenciones del líder</p> <p>- Control</p> <p>- Centralidad</p> <p>- Inflexibilidad</p> <p>- Entorno benigno</p> <p>- Certidumbre</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">-</p>	Deliberada (pura)	<p>Realizada tal cual como fue pretendida: el camino directo entre una estrategia propuesta y una realizada. Para que se dé:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe haber intenciones precisas en la organización —en un nivel de detalle bien concreto— presentes antes de que se tome cualquier acción.</li> <li>- Las intenciones deben ser comunes para todos los participantes de la organización.</li> <li>- Las acciones deben haber sido realizadas tal cual como fue la intención original.</li> <li>- Ninguna fuerza externa (mercado, tecnológica, política, etc.) interfiere o está por fuera del completo control de la organización.</li> </ul>
	Planeada	<p>Las estrategias se originan en planes formales: aquí y solo aquí la diferenciación entre formulación e implementación se sostiene. Existen intenciones precisas que son formuladas y articuladas por el liderazgo central, respaldadas por controles formales para asegurar una implementación "sin sorpresas". Consideran un entorno benigno, controlable y (al menos) predecible (algunas organizaciones pueden imponerse en el entorno o predecirlo y ajustarse). Las estrategias son principalmente deliberadas.</p>
	Empresarial	<p>Las estrategias se originan en una visión central: las intenciones existen como una visión personal de un líder, no necesariamente articulada a los otros. Son adaptables a nuevas oportunidades. La organización está bajo el control personal del líder y se encuentra localizada en un nicho con un ambiente protegido y cooperativo. Las estrategias son relativamente deliberadas, pero pueden emerger.</p>
	Ideológica	<p>Las estrategias se originan en creencias compartidas: las intenciones existen como una visión colectiva de todos los actores de forma inspiradora, relativamente inmutable y controlada normativamente a través del adoctrinamiento y la socialización. La organización es frecuentemente proactiva frente al entorno. Las estrategias son más bien deliberadas.</p>
	Sombrilla	<p>Las estrategias se originan en restricciones: el liderazgo, en control parcial de las acciones organizacionales, define los límites organizacionales, los lineamientos generales de comportamiento y los objetivos al interior de los cuales los otros actores responden a las propias fuerzas o al complejo y tal vez impredecible entorno. Este debe convencer a los otros pues no tiene el control sobre la realización de la estrategia. Él detiene, ignora o ajusta el comportamiento de los otros cuando ellos se "salen de curso". Las estrategias son parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes y deliberadamente emergentes.</p>
	De proceso	<p>Las estrategias se originan en los procesos: el liderazgo controla aspectos del 'proceso' de la estrategia (contratación, estructura, etc.), dejando asuntos relativos al 'contenido' a otros actores. Las organizaciones en divisiones o conglomerados usan esta estrategia (la casa matriz o el "cuartel general" establece la estructura, el control y los directivos; luego, en este contexto, dan libertad y autonomía). Las estrategias son parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes (y, nuevamente, deliberadamente emergentes).</p>
	Inconexa	<p>Las estrategias se originan en enclaves: actor(es) débilmente vinculado(s) al resto de la organización produce(n) patrones en las propias acciones, en ausencia de, o en directa contradicción con, las intenciones centrales y comunes. Universidades, hospitales y otros pueden funcionar así. Cada actor puede perseguir sus propias estrategias (cuidado del paciente, método de enseñanza o investigación). Las estrategias son organizacionalmente emergentes, ya sean deliberadas o no para el(los) actor(es).</p>
	De consenso	<p>Las estrategias se originan en el consenso: a través del ajuste mutuo, los actores convergen en patrones que llegan a ser penetrantes, sin la necesidad de un control central y de intenciones comunes. Las estrategias son más bien emergentes, surgen del mutuo ajuste entre el comportamiento de los actores y no de intenciones o de un manejo central.</p>
	Impuesta	<p>Las estrategias se originan en el ambiente: el entorno dicta patrones en las acciones, ya sea a través de la imposición directa o a través de vaciar implícita y previamente o limitar la elección organizacional. Las estrategias son principalmente emergentes, aunque pueden ser internalizadas por la organización y tornarse así en deliberadas.</p>
Emergente (pura)	<p>Un patrón de comportamiento realizado en ausencia de intenciones: el logro de una estrategia llevada a cabo con base en un patrón identificable en una corriente de acciones. Esto en ausencia de una estrategia propuesta. Para que se dé:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe haber orden y consistencia en la acción a lo largo del tiempo, en ausencia de intención acerca de la misma. Si no hay consistencia no habría estrategia o sería "no realizada".</li> <li>- Existen estrategias que se acercan como, por ejemplo, cuando un ambiente impone directamente un patrón de acciones a una organización.</li> </ul>	

Fuente: Moreno y Sanabria (2016)

ANEXO E: Modelo del proceso de planeamiento estratégico de Hill y Jones (2011)

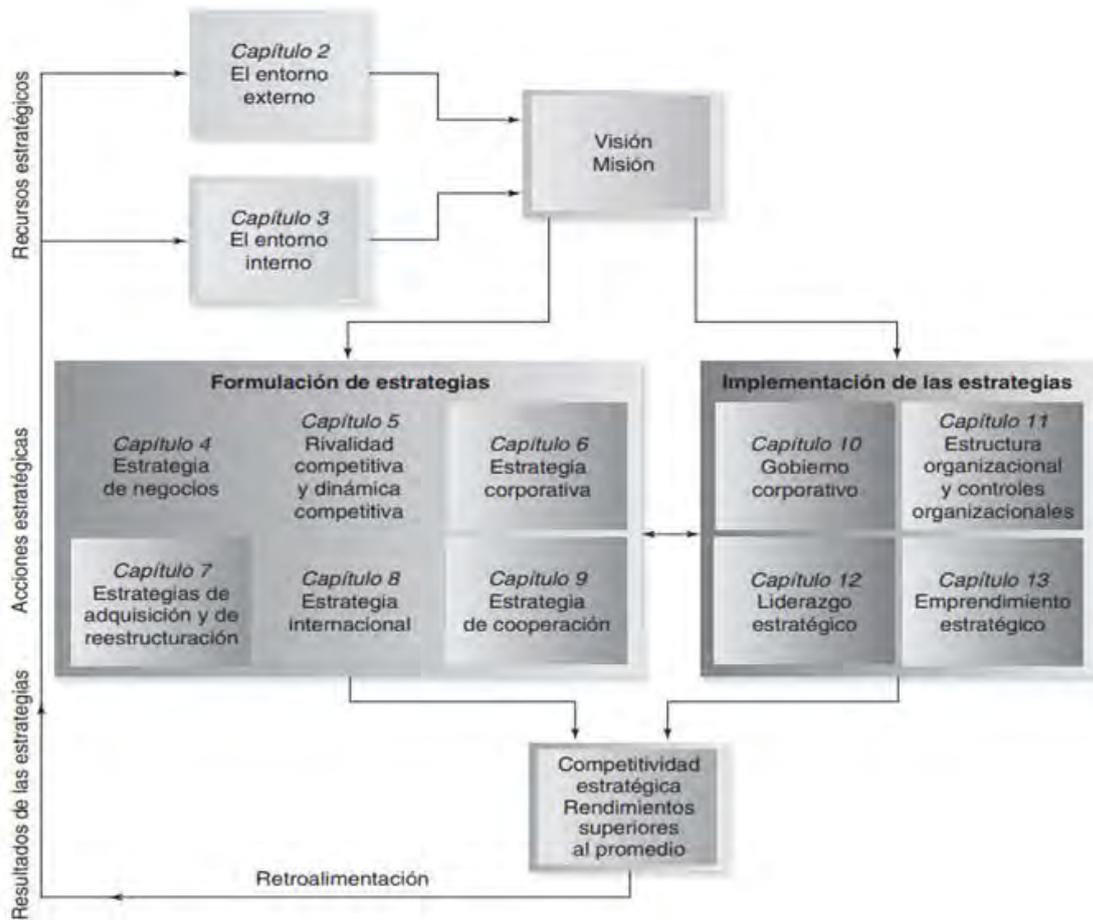
Figura E1: Modelo del proceso de planeamiento estratégico de Hill y Jones (2011)



Fuente: Hill y Jones (2011)

ANEXO F: Modelo del Proceso Estratégico de Hitt et al. (2015)

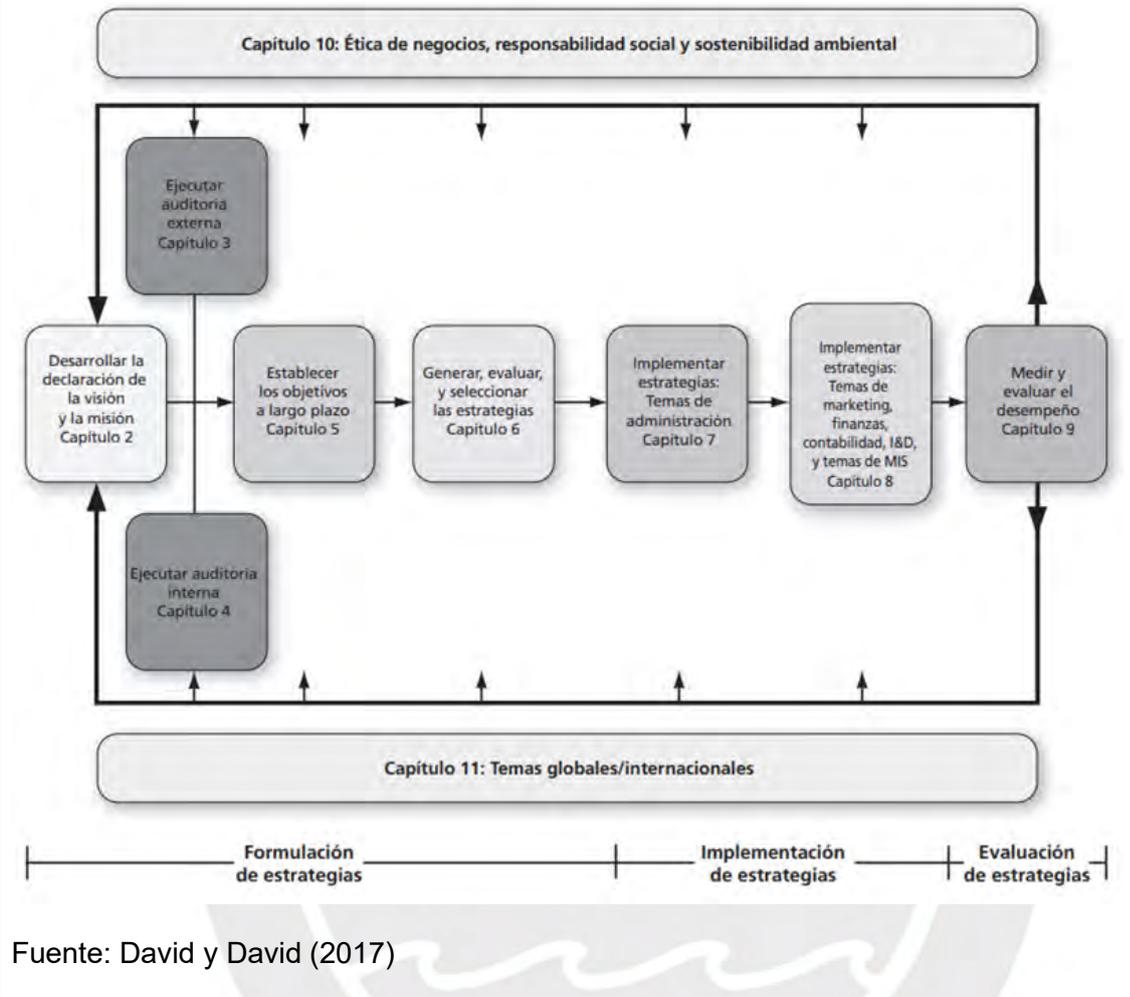
Figura F1: Modelo del Proceso Estratégico de Hitt et al. (2015)



Fuente: Hitt et al. (2015)

**ANEXO G: Modelo de Proceso Estratégico de David y David (2017)**

**Figura G1: Modelo de Proceso Estratégico de David y David (2017)**



Fuente: David y David (2017)

## ANEXO H: Estructura del Proyecto Educativo Institucional

Figura H1: Estructura del Proyecto Educativo Institucional

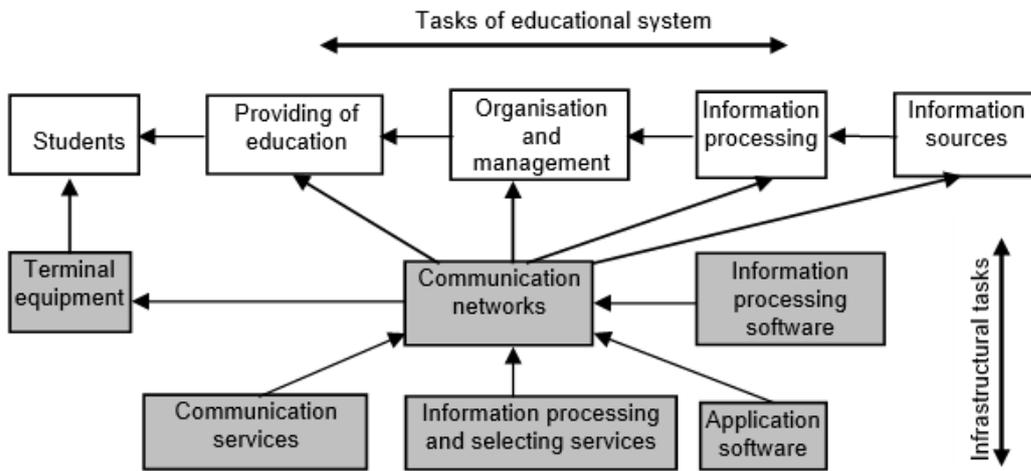


Fuente: MINEDU (2016)



**ANEXO I: Modelo de negocio de una institución educativa que ofrece educación virtual**

**Figura I1: Modelo de negocio de una institución educativa que ofrece educación virtual**



Fuente: Drozdová (2008)



**ANEXO J: Modelo de Gestión Educativa Estratégica**

**Figura J1: Modelo de Gestión Educativa Estratégica**



Fuente: Secretaría de Educación Pública (2010)

**ANEXO K: Instituciones Educativas Privadas de EBR en el distrito de San Martín de Porres con el mayor número de alumnado**

**Tabla K1: Instituciones Educativas Privadas de EBR en el distrito de San Martín de Porres con el mayor número de alumnado**

	Nombre de IE	Alumnos	Proceso estratégico
1	TRILCE	3040	Sí
2	SANTO DOMINGO EL PREDICADOR	1241	Sí
3	3704 SAN COLUMBANO	1108	Sí
4	LICEO SAN AGUSTIN	1080	Sí
5	INNOVA SCHOOLS - SMP CANTA CALLAO	848	Sí
6	INNOVA SCHOOLS - SMP PERU	796	Sí
7	NUESTRA SEÑORA DE MONTSERRAT DE GAMARRA	772	Sí
8	TECHNOLOGY SCHOOLS CAYETANO	758	Sí
9	MONITOR HUÁSCAR	696	Sí
10	TECHNOLOGY SCHOOLS DE PARAMONGA	611	Sí
11	SACO OLIVEROS DE CANTA CALLAO	609	Sí
12	SAN LUIS	557	Sí
13	NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ	540	Sí
14	HENRI WALLON	532	Sí
15	EL NAZARENO	529	Sí
16	NEWTON	512	Sí
17	VANGUARD SCHOOLS	497	Sí
18	NEWTON SAN DIEGO	464	Sí
19	SANTA ANA DE INGENIERIA 01	430	Sí
20	SANTO DOMINGO SAVIO DE SAN MARTIN	415	Sí

## ANEXO L: Variables analizadas según el modelo seleccionado

Tabla L: Variables analizadas según el modelo seleccionado

Categorías	Sub-categorías	Variables empíricas
Planeación Estratégica	Objetivos	Objetivos
		Salud
		Educación
	Valores institucionales	Solidaridad
		Responsabilidad
		Trabajo en equipo
	Estrategias de aprendizaje	Autonomía
		Recursos audiovisuales
Compartir estrategias		
Liderazgo compartido	Rol del líder	Actores
		Apoyo
		Directora
	Nivel de liderazgo	Adecuado liderazgo
		Acompañamiento
Trabajo colaborativo	Grado de adaptación personal	Capacitaciones
		Docentes con conocimiento en herramientas digitales
		Tutoriales en línea
	Estado del trabajo colaborativo	Reuniones virtuales agradables
		Capacitaciones de docentes con experiencia en el tema
	Relaciones entre docentes y dirección	Acompañamiento de dirección
		Toma de decisiones
Participación Social Responsable	Participación de los padres de familia	Actividades de clase
		Vigilar que el estudiante atienda las clases
		Aprendizaje sobre herramientas digitales
	Dificultades de los padres de familia	Conectividad a internet
		Dispositivos disponibles en el hogar
		Problemas económicos
	Relación entre docentes y padres de familia	Capacitaciones
		Disposición del docente
Atender dudas del padre de familia		
Evaluación para la mejora continua	Evaluaciones a los alumnos	Evaluaciones
		Exposiciones
	Evaluaciones a los docentes	Items
		Evaluaciones sorpresas

## ANEXO M: Matriz de análisis para cada sujeto de estudio y expertos en Gestión Educativa

**Tabla M1: Matriz de análisis para cada sujeto de estudio y expertos en Gestión Educativa**

Categorías	Sub-categorías	I.E.P "Technology Schools"	I.E.P. "El Nazareno"	Expertos en Gestión Educativa
Planeación Estratégica	Objetivos	Los objetivos se mantuvieron parcialmente, tomando de referencia el cuidado de la salud y el aseguramiento del servicio educativo	Los objetivos no variaron y siguieron apuntando a la educación integral del alumno: formación académica y en valores	Se debió añadir las capacitaciones docentes como una prioridad dentro de los objetivos
	Valores institucionales	La solidaridad y el trabajo en equipo permitieron una mejor adaptación	La solidaridad predominó, lo cual permitió el trabajo colaborativo	Es importante definir qué valores el colegio quiere incentivar en sus docentes y estudiantes
	Estrategias de aprendizaje	Cada docente tuvo la potestad de implementar su propia estrategia, ya que, dirección no lo supervisaría directamente	Las estrategias sufrieron un proceso de modificación a criterio de cada docente, el equipo directivo no supervisó ello.	La dirección no puede dejar de corroborar que las estrategias emprendidas por los maestros estén alineadas con el propósito organizacional
Liderazgo compartido	Rol del líder	El liderazgo se compartió con otros actores como coordinadores, auxiliares y los propios docentes para que cada uno tenga poder en la toma de decisiones	El equipo directivo estuvo conformado por la directora, y los coordinadores, quienes estaban al mando de lo pedagógico, mientras que el personal administrativo también parte del equipo velaba por lo administrativo.	La dirección, a pesar de que el liderazgo fue compartido, sigue siendo el líder central y responsable de la calidad del servicio educativo
	Nivel de liderazgo	El liderazgo ejercido fue el adecuado porque existió el acompañamiento de dirección hacia los docentes	El liderazgo fue adecuado porque posteriormente el colegio logró posicionarse como uno de los mejores de la zona	
Trabajo colaborativo	Grado de adaptación personal	Cada participante de la investigación buscó capacitarse por su cuenta; además, el colegio contribuyó a su capacitación	Algunos docentes presentaron dificultades iniciales; sin embargo, el deseo por aprender y capacitarse primó.	El rol del docente se transforma a un tipo de investigador que va encontrando diferentes formas de aprender con el resto de sus colegas

**Tabla M1: Matriz de análisis para cada sujeto de estudio y expertos en Gestión Educativa (continuación)**

Trabajo colaborativo	Estado del trabajo colaborativo	Existió apoyo mutuo entre los docentes para aprender prontamente sobre las herramientas digitales	Los docentes se apoyaron unos a otros en el aprendizaje de herramientas digitales.	El rol del docente se transforma a un tipo de investigador que va encontrando diferentes formas de aprender con el resto de sus colegas
	Relaciones entre docentes y dirección	Dirección no realizó ningún despido del personal docente; por lo que, su apoyo fue consistente durante el primer año de pandemia	En un inicio de la pandemia existieron tensiones; sin embargo luego se priorizó la comprensión y la relación mejoró.	
Participación Social Responsable	Participación de los padres de familia	Los docentes requirieron de la participación de los padres de familia para aumentar la efectividad de las clases a distancia; sin embargo, algunos se mostraron reuentes a apoyarlos porque tenían otras prioridades	El apoyo de los padres era requerido, sobre todo en los grados menores; sin embargo, una minoría no tuvo la disposición o el tiempo para realizarlo.	La capacitación docente debió complementarse con la participación de los padres de familia; así mismo, se debió personalizar la manera de llegar al padre porque cada uno enfrentó una situación diferente por la pandemia
	Dificultades de los padres de familia	La conectividad a internet, los dispositivos electrónicos en casa y las dificultades económicas son lo más resaltante	La conectividad a internet y las dificultades pedagógicas en cuanto a que había que aprender a enseñar	
	Relación entre docentes y padres de familia	Esta relación dependió de que tan buena disposición del docente por guiar a los padres de familia en esta nueva modalidad o de los padres por querer ser parte del proceso de aprendizaje de sus menores hijos	La relación se vio fortalecida debido a la cercanía de los padres de familia con la labor realizada por los docentes, y a las facilidades de comunicación.	

**Tabla M1: Matriz de análisis para cada sujeto de estudio y expertos en Gestión Educativa (continuación)**

Evaluación para la mejora continua	Evaluaciones a los alumnos	La cantidad de evaluaciones se redujeron y se optó también por pruebas orales en las que el alumno demuestre sus conocimientos	Se redujo el número de evaluaciones, tareas, y se le otorgó más peso a la participación en clase	Incentivar a realizar trabajos investigativos como monografías
	Evaluaciones a los docentes	Los ítems de las evaluaciones se redujeron a 10 para evitar estresar al docente	No cuenta con un sistema de evaluación definido, no existe rúbrica, solo se supervisa.	Priorizar el nivel de aprendizaje de los alumnos para corroborar el desempeño docente



**Guía de Entrevista Semiestructurada - directores**

**INTRODUCCIÓN**

Buenas tardes/noches. Somos alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando una tesis en la que buscamos evidenciar cómo se gestionó la adaptación de los colegios privados de San Martín de Porres a una modalidad virtual por la COVID-19. Así mismo, identificar los factores que permitieron la aparición de estrategias emergentes en estas instituciones. Previo a iniciar la entrevista, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder grabar mediante audio la conversación y hacer uso de la información que nos brinde. Así mismo señalar que la misma tiene una duración máxima de 30 minutos. La finalidad de esta entrevista es conocer cómo los colegios pudieron seguir operando durante el periodo de pandemia y qué tuvieron en cuenta para modificar su planeamiento estratégico inicial. Por último, le agradecemos por su colaboración en esta entrevista; así mismo, reiterar que la información vertida en este medio será utilizada solamente para fines académicos.

**DATOS PERSONALES**

1. ¿Podría indicarnos su nombre completo y su edad?
2. ¿Cuál es su formación académica?
3. ¿Hace cuánto tiempo labora en el colegio y hace cuánto tiempo ejerce el cargo?  
¿Ha ejercido otros cargos en este colegio?

**SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y SOBRE EL USO DE HERRAMIENTAS PARA LAS SESIONES A DISTANCIA**

4. ¿Cómo conoció el colegio, por qué decidió trabajar aquí y cómo es que llegó al puesto de director?
5. ¿Cuál considera que es el factor diferencial del colegio frente a su competencia?
6. ¿Qué percepción tiene sobre cómo se desarrollaron las clases a distancia durante la pandemia del año 2020 en este colegio?
7. ¿Desde su llegada al colegio, qué modificaciones usted planteó?
8. Previo al inicio de la pandemia, ¿el colegio ya incorporaba el uso de herramientas digitales en su dictado de clases, comunicación con la familia, comunicación de notas a los estudiantes (procesos operativos)?
9. ¿Podría citarnos qué herramientas usan y cómo las usan?
10. ¿Cómo fue el proceso de aprendizaje con las herramientas TICs? ¿Cómo se afrontó de manera personal y de manera colectiva en el colegio este proceso?

**SOBRE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA**

**Planeación estratégica**

11. ¿Qué objetivos institucionales poseía el colegio antes y después del inicio de la pandemia?
12. ¿Qué medidas tomaron para modificar y lograr esos objetivos iniciales?
13. Con respecto a la visión, del 1 al 5, donde 1 es nada y 5, demasiado ¿la pandemia afectó su logro? ¿Cómo? ¿Por qué?
14. ¿Qué valores institucionales estuvieron presentes a raíz de la pandemia? ¿Sufrió alguna modificación? ¿Por qué?
15. ¿Existe una diferencia entre las estrategias de aprendizaje formuladas antes, durante y después de la pandemia? ¿Cómo se produjo ese cambio?

16. ¿Qué estrategias de aprendizaje se dejaron de lado y/o implementaron por efecto de la pandemia? ¿Por qué? ¿Cómo tomaron esa decisión y qué problemas tuvieron para su implementación?
17. ¿Qué hicieron durante el cese de actividades donde no venían los estudiantes a clases?

#### **Liderazgo compartido**

Definición: El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas que posee un individuo dentro de una organización para intervenir en la forma de proceder de un grupo de trabajo determinado, con el objetivo de que el equipo actúe con entusiasmo hacia el logro de sus objetivos organizacionales.

18. ¿Usted lideró el proceso de formulación de estrategias ~~emergentes~~ para afrontar la pandemia de una forma rápida? ¿Cómo se lideró este proceso?
19. ¿Considera que se ejerció un adecuado nivel de liderazgo por parte de los coordinadores de los niveles (delegación de funciones)? ¿Por qué?

#### **Trabajo colaborativo**

Definición: El trabajo colaborativo es aquel que se lleva a cabo entre todos los colaboradores que aportan sus ideas, formación, colaboran y aprenden juntos para enriquecer las actividades que realizan y obtener los mejores resultados.

20. ¿Cómo definiría el grado de adaptación a la modalidad a distancia en el año 2020? ¿Por qué?
21. ¿De qué manera se dio el trabajo colaborativo en el colegio?
22. ¿Cómo fue su relación con los docentes durante el trabajo colaborativo?

#### **Participación social responsable**

Definición: Participación de los padres de familia, comunidad y organizaciones con interés en cooperar con el colegiado en la formulación y ejecución del plan escolar.

23. ¿Cómo participaron en el colegio los padres de familia y o apoderados durante la pandemia? ¿Cómo evalúa esta participación de los padres? ¿Cuál es su apreciación? ¿Por qué?
24. ¿Qué dificultades iniciales identificaron los padres de familia respecto a la modalidad a distancia? ¿Cómo lo resolvieron?
25. Desde su perspectiva, ¿qué tanto considera que se vio afectada la comunidad escolar durante la educación a distancia?
26. ¿De qué manera participó la UGEL en todo el proceso de adaptación a la modalidad virtual?

#### **Evaluación para la mejora continua**

27. ¿Cómo se evaluaba el progreso de los aprendizajes de los estudiantes antes de la pandemia? ¿Qué cambió, en ese aspecto, en el primer año de la pandemia?
28. ¿Cómo se evaluaba y cómo se evaluó el desempeño de los docentes durante el primer año de la pandemia? ¿Qué cambios pudo percibir?

#### **CONCLUSIÓN**

29. ¿Qué le gustaría decir para cerrar esta entrevista?

Le agradecemos por su colaboración con nuestra investigación y por la información brindada.

**Guía de Entrevista Semiestructurada - Experto en Gestión Educativa**

**INTRODUCCIÓN**

Buenas tardes/noches. Somos alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando una tesis en la que buscamos evidenciar cómo se gestionó la adaptación de los colegios privados de San Martín de Porres a una modalidad virtual por la COVID-19. Así mismo, identificar los factores que permitieron la aparición de estrategias emergentes en estas instituciones. Previo a iniciar la entrevista, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder grabar mediante audio la conversación y hacer uso de la información que nos brinde. Así mismo, aclarar que la presente entrevista tiene una duración máxima de 30 minutos. La finalidad de esta entrevista es conocer su perspectiva sobre la actuación de los colegios privados “El Nazareno” y “Technology Schools de Paramonga” en la adaptación de las clases presenciales a una modalidad virtual, lo cuales, han sido analizados a través de un modelo de Gestión Educativa: Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Por último, le agradecemos por su colaboración en esta entrevista; así mismo, reiterar que la información vertida en este medio será utilizada solamente para fines académicos.

**DATOS PERSONALES**

1. ¿Podría indicarnos su nombre completo y su edad?
2. ¿Cuál es su formación académica y especialización y en qué labora en la actualidad?

**SOBRE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA**

**Planeación estratégica**

3. ¿Qué componentes o factores diferenciadores posee una planeación estratégica para un colegio privado de otras organizaciones?
4. En el caso del colegio Technology, sus objetivos, durante pandemia, estuvieron centrados en priorizar la educación de los estudiantes y tener un orden interno para la enseñanza, ¿qué opinión le genera esto? ¿Qué añadiría? ¿Por qué?
5. En el caso del colegio El Nazareno, se menciona que sus objetivos para con el estudiante durante la pandemia no variaron y siguieron apuntando a la educación integral del alumno, la cual comprenda no solo su formación académica, sino que también su formación en valores.
6. Por otro lado, en lo que respecta a objetivos de crecimiento empresarial, el colegio experimentó una pérdida inicial de alumnado y un posterior recupero de los mismos, por lo que no hubo crecimiento en sí, ¿qué opinión le genera esto?
7. Así, mismo, los valores que mencionaron son la solidaridad, el respeto y la responsabilidad, principalmente, aunque también, enfatizan en el trabajo de equipo, ¿los valores institucionales son importantes para la gestión de una institución, así como también, para la enseñanza? ¿por qué?
8. Respecto a las estrategias de enseñanza, el colegio Technology Schools, permitió cada docente implementara su propia estrategia para poder captar la atención de los alumnos y que la dirección se centre en temas financieros o capacitaciones, por ejemplo, ¿qué tan efectivo puede ser esta decisión? ¿existe algún inconveniente respecto a la calidad educativa?
9. En cuanto a las estrategias de enseñanza, en el colegio el Nazareno cada profesor adaptó su manera de enseñar a la nueva modalidad, por lo las estrategias de enseñanza sufrieron un proceso de adaptación, ¿qué opina al respecto?

### **Liderazgo compartido**

10. En el Technology Schools y El Nazareno, el liderazgo no se centró únicamente en la directora, sino en otros actores como coordinadores, auxiliares y personal administrativo, e incluso, los docentes tuvieron un rol mayor para la toma de decisiones, ¿es adecuada esta decisión? ¿qué problemas en la gestión podría contraer su no implementación?
11. Por su parte, en el colegio El Nazareno, el liderazgo se centró también en la directora, los coordinadores que a su vez son profesores en la institución, y el personal administrativo.

### **Trabajo colaborativo**

12. La adaptación a una modalidad virtual de los docentes, administración, dirección y padres de familia del Technology Schools se dio por medio tutoriales en internet y las propias capacitaciones del colegio, ¿qué opinión le genera aquello? ¿Hubiese propuesto algo más?
13. Por su parte, en el colegio El Nazareno, la adaptación a una modalidad virtual se vio favorecida no solo por las capacitaciones brindadas por dirección, sino que también por la iniciativa misma de los docentes, quienes estaban a la vanguardia de qué nuevas plataformas podían utilizar y compartían este conocimiento entre ellos mismos, ¿qué tan importante considera usted que es el trabajo colaborativo en este contexto?
14. ¿Qué tan importante es una comunicación fluida y las buenas relaciones entre docentes y dirección de un colegio? ¿Por qué? ¿Qué pudo ser diferente en el inicio de la pandemia?

### **Participación social responsable**

15. Los docentes del Technology consideran que hubo un apoyo adecuado de los padres de familia respecto a que el estudiante pueda recibir sus clases y esté monitoreado para evitar algún de distracción, ¿qué tan importante fue el rol de los padres de familia en el inicio de la pandemia? ¿por qué? ¿usted cree que la relación padre de familia - docente pudo haber mejorado?
16. En cuanto a los docentes del Nazareno, ellos mencionan que sí existió un adecuado nivel de apoyo por parte de los padres de familia, pero basado en las necesidades del alumno en base a su edad, ¿considera usted que el apoyo de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos fue fundamental, sobre todo en los padres con hijos en el nivel inicial o primario? ¿Por qué?
17. ¿Qué dificultades considera usted que los padres de familia afrontaron en el inicio de la modalidad a distancia en los colegios por la COVID-19?

### **Evaluación para la mejora continua**

18. En el caso del Technology, trataron de adaptar sus evaluaciones a una modalidad virtual, sin embargo, redujeron las mismas para no estresar al alumno ya que la virtualidad era novedosa para todos, ¿qué dificultades podría contraer reducir el número de evaluaciones en el nivel de aprendizaje del alumno? ¿las pruebas en línea son efectiva o qué se debería mejorar en ese sentido?
19. En el caso del colegio El Nazareno, para la evaluación de los alumnos, además de adaptar las evaluaciones a una modalidad virtual y reducir el número de evaluaciones, la participación e interacción por medio de exposiciones fue primordial para garantizar la interacción de los alumnos en las clases a distancia, ¿qué tan importante considera usted que fue el incentivar la participación?
20. Las evaluaciones a los docentes del Technology, se dieron a través de una ficha que contenía 10 ítems donde se podía calificar su desempeño, así mismo, dirección o coordinación podía entrar a la clase virtual en cualquier momento para realizar

dicha evaluación, ¿qué tan eficiente es esta forma de evaluación? ¿usted considera que hubo algún error o dificultad en su aplicación?

21. Sobre la evaluación a docentes en el colegio El Nazareno, esta se daba por medio de supervisiones en las clases virtuales y evaluando el conocimiento de los docentes en herramientas digitales; sin embargo, no existía una rúbrica de evaluación en sí, ¿qué tan eficiente es esta forma de evaluación?

### **CONCLUSIÓN**

22. ¿Qué le gustaría decir para cerrar esta entrevista?

Le agradecemos por su colaboración con nuestra investigación y por la información brindada.



## ANEXO O: Guía de Entrevista Semiestructurada - Padres de familia o Apoderados

### Guía de Entrevista Semiestructurada - Padres de Familia o Apoderados

#### **INTRODUCCIÓN**

Buenas tardes/noches. Somos alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando una tesis en la que buscamos evidenciar cómo se gestionó la adaptación de los colegios privados de San Martín de Porres a una modalidad virtual por la COVID-19. Así mismo, identificar los factores que permitieron la aparición de estrategias emergentes en estas instituciones. Previo a iniciar la entrevista, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder grabar mediante audio la conversación y hacer uso de la información que nos brinde. La finalidad de esta entrevista es conocer cómo los colegios pudieron seguir operando durante el periodo de pandemia y qué tuvieron en cuenta para modificar su planeamiento estratégico inicial. Por último, le agradecemos por su colaboración en esta entrevista; así mismo, reiterar que la información vertida en este medio será utilizada solamente para fines académicos.

#### **DATOS PERSONALES**

1. ¿Cuál es su parentesco con el estudiante?
1. ¿Ejerce alguna profesión? ¿Cuál?
2. ¿Hace cuánto tiempo el alumno estudia en este colegio?

#### **SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y SOBRE EL USO DE HERRAMIENTAS PARA LAS SESIONES A DISTANCIA**

3. ¿Qué características considera usted que diferencia a este colegio de otros que conoce?
4. Durante el año 2020, ¿con cuánta frecuencia visitaba la institución o tenía reuniones virtuales con docentes de la institución?
5. ¿Qué percepción tiene sobre la adopción inicial de las clases a distancia durante la pandemia del año 2020?
6. Previo al inicio de la pandemia, ¿la institución ya incorporaba el uso de herramientas digitales en sus procesos operativos (dictado de clases)? ¿Cuáles?
7. Como padre de familia o apoderado, ¿qué tan retador fue adaptarse al uso de herramientas digitales?

#### **SOBRE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA**

##### **Planeación estratégica**

8. ¿Qué propósitos institucionales poseía el colegio antes y después del inicio de la pandemia?
9. ¿El colegio permitió que los padres de familia participaran en la modificación de los propósitos institucionales? ¿Cómo?
10. ¿Considera que el colegio contaba con los recursos necesarios para el dictado de clases a distancia?
11. ¿Qué propuso para ayudar a la institución respecto al dictado de clases a distancia?
12. ¿Qué dificultades concretas trajo la pandemia sobre el dictado de clases a distancia?

13. ¿Qué estrategias de aprendizaje se dejaron de lado y/o implementaron por efecto de la pandemia? ¿Por qué? ¿Cómo se realizó ese proceso de decisión (fuera del proceso formal)?
14. ¿Qué resultados iniciales obtuvieron? ¿Qué problemas tuvieron para su implementación?
15. ¿El cese parcial de clases se propuso en algún momento? ¿Por qué?

#### **Liderazgo compartido**

Definición: El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas que posee un individuo dentro de una organización para intervenir en la forma de proceder de un grupo de trabajo determinado, con el objetivo de que el equipo actúe con entusiasmo hacia el logro de sus objetivos organizacionales.

16. ¿Qué rol tuvieron los padres de familia en la adopción de las clases a distancia para afrontar la pandemia de una forma rápida? ¿Cómo se lideró este proceso?
17. ¿Considera que se ejerció un adecuado nivel de liderazgo por parte de los padres de familia? ¿Por qué?

#### **Trabajo colaborativo**

Definición: El trabajo colaborativo es aquel que se lleva a cabo entre todos los colaboradores que aportan sus ideas, formación y colaboran juntos para enriquecer las actividades que realizan y obtener los mejores resultados.

18. ¿Cómo se adaptó a la modalidad virtual del colegio en el año 2020?
19. ¿De qué manera se dio el trabajo colaborativo entre los docentes y los padres de familia?
20. ¿Qué inconvenientes surgieron durante el trabajo colaborativo? ¿Existieron discrepancias entre profesores y padres de familia?

#### **Participación social responsable**

Definición: Participación de los padres de familia, comunidad y organizaciones con interés en cooperar con el colegiado en la formulación y ejecución del plan escolar.

21. ¿Qué decisiones se tomaron durante la pandemia respecto a los padres de familia y/o apoderados? ¿Considera que la relación se vio fortalecida a comparación del periodo pre-pandemia? ¿Por qué? ¿Cómo se realizó ese proceso?
22. ¿Qué dificultades iniciales identificaron, respecto a la modalidad virtual? ¿Cómo lo resolvieron?
23. Desde su perspectiva, ¿qué tanto considera que se vio afectada la comunidad escolar?

#### **Evaluación para la mejora continua (vínculos propios y los de la institución)**

24. ¿Cómo median el logro de aprendizaje de los alumnos? ¿Qué cambió, en ese aspecto, en el primer año de la pandemia?

### **CONCLUSIÓN**

A manera de conclusión, le agradecemos de antemano por su colaboración y la información brindada. ¿Existe alguna información adicional que a usted le gustaría agregar? Sin otro particular, damos por finalizada la entrevista.

**Guía de Entrevista Semiestructurada - Personal Administrativo**

**INTRODUCCIÓN**

Buenas tardes/noches. Somos alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando una tesis en la que buscamos evidenciar cómo se gestionó la adaptación de los colegios privados de San Martín de Porres a una modalidad virtual por la COVID-19. Así mismo, identificar los factores que permitieron la aparición de estrategias emergentes en estas instituciones. Previo a iniciar la entrevista, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder grabar mediante audio la conversación y hacer uso de la información que nos brinde. La finalidad de esta entrevista es conocer cómo los colegios pudieron seguir operando durante el periodo de pandemia y qué tuvieron en cuenta para modificar su planeamiento estratégico inicial. Por último, le agradecemos por su colaboración en esta entrevista; así mismo, reiterar que la información vertida en este medio será utilizada solamente para fines académicos.

**DATOS PERSONALES**

1. ¿Podría indicarnos su nombre completo y su edad?
2. ¿Cuál es su formación académica y cuál es el cargo que ejerce en este colegio?
3. ¿Hace cuánto tiempo labora en el colegio y hace cuánto tiempo ejerce el cargo?  
¿Ha ejercido otros cargos en este colegio u otros?

**SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y SOBRE EL USO DE HERRAMIENTAS PARA LAS SESIONES A DISTANCIA**

4. ¿Cómo conoció el colegio y por qué decidió trabajar aquí?
5. ¿Cuál considera que es el factor diferencial del colegio frente a su competencia?
6. ¿Qué percepción tiene sobre cómo se desarrollaron las clases a distancia durante la pandemia del año 2020 en este colegio?
7. ¿Qué modificaciones usted presenció o planteó dentro del colegio?
8. Previo al inicio de la pandemia, ¿el colegio ya incorporaba el uso de herramientas digitales en su dictado de clases, comunicación con la familia, comunicación de notas a los estudiantes (procesos operativos)?
9. ¿Podría citarnos qué herramientas usan y cómo las usan?
10. ¿Cómo fue el proceso de aprendizaje con las herramientas TICs? ¿Cómo se afrontó de manera personal y de manera colectiva en el colegio este proceso?

**SOBRE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA**

**Planeación estratégica**

11. ¿Qué objetivos institucionales poseía el colegio antes y después del inicio de la pandemia?
12. ¿Qué medidas tomaron para modificar y lograr esos objetivos iniciales?
13. Con respecto a la visión, del 1 al 5, donde 1 es nada y 5, demasiado ¿la pandemia afectó su logro? ¿Cómo? ¿Por qué?
14. ¿Qué valores institucionales estuvieron presentes a raíz de la pandemia? ¿Sufrió alguna modificación? ¿Por qué?
15. ¿Existe una diferencia entre las estrategias de aprendizaje formuladas antes, durante y después de la pandemia? ¿Cómo se produjo ese cambio?

16. ¿Qué estrategias de aprendizaje se dejaron de lado y/o implementaron por efecto de la pandemia? ¿Por qué? ¿Cómo tomaron esa decisión y qué problemas tuvieron para su implementación?
17. ¿Qué hicieron durante el cese de actividades donde no venían los estudiantes a clases?

### **Liderazgo compartido**

Definición: El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas que posee un individuo dentro de una organización para intervenir en la forma de proceder de un grupo de trabajo determinado, con el objetivo de que el equipo actúe con entusiasmo hacia el logro de sus objetivos organizacionales.

18. ¿Quién lideró el proceso de formulación de estrategias para afrontar la pandemia de una forma rápida? ¿Cómo se lideró este proceso?
19. ¿Considera que se ejerció un adecuado nivel de liderazgo por parte de los coordinadores de los niveles? ¿Por qué?

### **Trabajo colaborativo**

Definición: El trabajo colaborativo es aquel que se lleva a cabo entre todos los colaboradores que aportan sus ideas, formación, colaboran y aprenden juntos para enriquecer las actividades que realizan y obtener los mejores resultados.

20. ¿Cómo definiría su grado de adaptación a la modalidad a distancia en el año 2020? ¿Por qué?
21. ¿De qué manera se dio el trabajo colaborativo en el colegio?
22. ¿Cómo fueron las relaciones de los docentes y directivos durante el trabajo colaborativo?

### **Participación social responsable**

23. Definición: Participación de los padres de familia, comunidad y organizaciones con interés en cooperar con el colegiado en la formulación y ejecución del plan escolar.
24. ¿Cómo participaron en el colegio los padres de familia y o apoderados durante la pandemia? ¿Cómo evalúa esta participación de los padres? ¿Cuál es su apreciación? ¿Por qué?
25. ¿Qué dificultades iniciales identificaron los padres de familia respecto a la modalidad a distancia? ¿Cómo lo resolvieron?
26. Desde su perspectiva, ¿qué tanto considera que se vio afectada la comunidad escolar durante la educación a distancia?

### **Evaluación para la mejora continua**

27. ¿Cómo evaluaban el progreso de los aprendizajes de los estudiantes antes de la pandemia? ¿Qué cambió, en ese aspecto, en el primer año de la pandemia?
28. ¿Cómo fueron recibidas las evaluaciones de la dirección por su parte y por sus colegas durante el primer año de la pandemia? ¿Por qué?

### **CONCLUSIÓN**

29. ¿Qué le gustaría decir para cerrar esta entrevista?

Le agradecemos por su colaboración con nuestra investigación y por la información brindada.

## ANEXO Q: Matriz de Consistencia

Tabla Q1: Matriz de Consistencia

Objetivo General	Objetivos	Variable	Sub-variable	Herramientas de recolección
<p>O.G. : Comprender cómo se ha producido el surgimiento de estrategias emergentes en dos colegios privados de San Martín de Porres durante la emergencia sanitaria: la I.E.P. "Technology Schools de Paramonga" y la I.E.P. "El Nazareno".</p>	<p>O.E. 1: Describir los modelos del proceso estratégico y el concepto de estrategia emergente.</p>	<p>Modelos del Proceso Estratégico</p>	<p>Modelo de Proceso Estratégico de Hill &amp; Jones (2011)</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
			<p>Modelo de Proceso Estratégico de David &amp; David (2017)</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
			<p>Modelo de Proceso Estratégico de Hitt et al. (2015)</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
		<p>Las Estrategias Emergentes según Mintzberg &amp; Waters (1985)</p>	<p>De Proceso</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
			<p>Inconexa</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
			<p>De Consenso</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
			<p>Impuesta</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
	<p>O.E. 2: Diagnosticar la situación educativa durante la emergencia sanitaria en el año 2020.</p>	<p>Impacto de la Emergencia Sanitaria en el Sistema Educativo</p>	<p>El efecto en los alumnos</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
			<p>El efecto en los docentes</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
			<p>El efecto en los padres de familia</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
			<p>El efecto en los colegios públicos y privados</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
	<p>O.E. 3: Identificar los factores que hicieron posible el surgimiento de la estrategia emergente en los colegios privados, sujetos de estudio, durante la emergencia sanitaria del año 2020.</p>	<p>Etapas del Modelo de Gestión Educativa Estratégica</p>	<p>Planeación Estratégica</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>
			<p>Liderazgo Compartido</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>
			<p>Trabajo Colaborativo</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>
			<p>Participación Social Responsable</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>
			<p>Evaluación para la mejora continua</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>
<p>O.E. 4: Contrastar similitudes y discrepancias en los factores que hicieron posible el surgimiento de la estrategia emergente en los colegios privados sujetos de estudio.</p>	<p>Sujetos de estudio de la investigación</p>	<p>I.E.P. "Technology Schools de Paramonga" según el modelo seleccionado</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>	
		<p>I.E.P. "El Nazareno" según el modelo seleccionado</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>	