



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**



**GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA  
AUXILIADORA DE PUNO,  
EN EL AÑO 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

**Bach. ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**JULIACA - PERÚ**  
**2025**



**UNIVERSIDAD ANDINA**

**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO,  
EN EL AÑO 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

**Bach. ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**APROBADA POR EL JURADO REVISOR:**

**PRESIDENTE**

:   
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE


**PRIMER MIEMBRO**

:   
Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA

**SEGUNDO MIEMBRO**

:   
Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

**ASESOR DE TESIS**

:   
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN** : ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311 – UNESCO)



### UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

#### RESOLUCIÓN N°93-2025-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 8 de mayo de 2025

#### VISTOS:

El Expediente N° 2340, presentado por **ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO, EN EL AÑO 2024**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

#### CONSIDERANDO:

**Que**, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

**Que**, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Y estando**, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

#### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- \* PRESIDENTE : Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
- \* 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- \* 2do. MIEMBRO : Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
- \* ASESOR DE TESIS : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

- \* Lugar : salón de Grados y Títulos
- \* Fecha : lunes, 12 de mayo de 2025
- \* Hora : 09:00 a.m.

**ARTICULO CUARTO. – DISPONER** que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaría Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

**DISTRIBUCIÓN:**  
- Unid. Inv. (1)  
- Jurados (3)  
- Interesado (1)  
- Asesor de Tesis (1)  
- Archivo FCA (1)

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
*Dr. Leopoldo W. Condori Cari*  
DECANO (o)  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



## RESOLUCIÓN N° 646-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 29 de noviembre 2024

### **VISTOS:**

El Expediente: 2024-CU-14771 de fecha 14 de octubre de 2024, del **Bach. ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing.

### **CONSIDERANDO:**

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO, EN EL AÑO 2024**, conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)**, para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO, EN EL AÑO 2024**, correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR**, como **ASESOR DE INVESTIGACIÓN** al (a la) **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

**ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER**, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
*[Firma]*  
Dr.Sc. S. Lc. Simón Aguilar Pinto  
DIRECTOR  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FCA-UANCV

DISTRIBUCIÓN:  
- Deconatur  
- Interesado (1)



## RESOLUCIÓN N° 272-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 11 de julio 2024

### **VISTOS:**

El Expediente: **2024-CU-6526** de fecha 05 de junio de 2024, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

### **CONSIDERANDO:**

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de **Título: GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO, EN EL AÑO 2024**, conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing, corroboró la propuesta del ASESOR Dr. **LEOPOLDO W. CONDORI CARI**, quien debe ser acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO, EN EL AÑO 2024**, presentado por el (la) **Bach. ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como ASESOR al Dr. **LEOPOLDO W. CONDORI CARI**.

**ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER** que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
*Dr. Sr. S. Luciano Aguilar Pálo*  
DIRECTOR  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:  
Uecanshba  
Interesado (1)  
Archivo FCA (1)



## GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO, EN EL AÑO 2024

### INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

- |   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez<br>Trabajo del estudiante  | 2% |
| 2 | hdl.handle.net<br>Fuente de Internet  | 2% |
| 3 | Tito Ramos, Noam Josué. "El nivel de dominio de la gramática básica inglesa en los estudiantes de la Institución Educativa Secundaria Maria Auxiliadora.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)<br>Publicación | 1% |
| 4 | www.coursehero.com<br>Fuente de Internet  | 1% |
| 5 | Sellerico Macedo, Sonia Beatriz. "Liderazgo directivo y el desempeño laboral de docentes en la Institución Educativa María Auxiliadora en la ciudad de Puno", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)             | 1% |



## Metadatos Complementarios - UANCV



TITULO	
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO, EN EL AÑO 2024</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y Apellidos	ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71433537
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0006-2183-7581">https://orcid.org/0009-0006-2183-7581</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2372-6720">https://orcid.org/0000-0003-2372-6720</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres Y Apellidos	BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres Y Apellidos	ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres Y Apellidos	ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02413103

<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311 – UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p><b>Dirección:</b> INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO  <b>País:</b> PERÚ  <b>Departamento:</b> PUNO  <b>Provincia:</b> PUNO  <b>Distrito:</b> PUNO  <b>Coordenadas:</b>  <b>Latitud:</b> -15.83819  <b>Longitud:</b> -70.03245  <a href="https://maps.app.goo.gl/Cac48pbW8BCJMB3C8">https://maps.app.goo.gl/Cac48pbW8BCJMB3C8</a></p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	JULIO 2024 - MAYO 2025
URL de disciplinas OCDE - Librería	<p>Negocios, Administración  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>          Administración pública  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</a></p>



UNIVERSIDAD ANDINA  
"VIZCARRA CACERES VELÁSQUEZ"  
*Roberto Pavez Colquechico*  
 DIRECTOR  
 OFICINA DE INVESTIGACIÓN



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA, identificado con DNI Nro. 71433537 en mi condición de egresado de:

- [X] Escuela Profesional
[ ] Programa de Segunda Especialidad,
[ ] Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

informo que he elaborado el/la [X] Tesis o [ ] Trabajo de Investigación, [ ] Trabajo Académico denominada:

GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO, EN EL AÑO 2024

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 07 de JULIO del 2025

[Handwritten signature of asesorador]

FIRMA (ASESOR)

[Handwritten signature of autor]

FIRMA (obligatoria)



Huella



## DEDICATORIA

A Dios, por darme salud y fuerza para cumplir mis metas y objetivos.

A mis padres Wilfredo Mandujano Gallegos y Raquel Rubira Rodríguez por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, son mis principales promotores de mis sueños, valores y haberme inculcado principios para ser buena persona.

A mi pareja Jhony, por su amor, paciencia y animo que me proporciona. Por ser mi compañero de vida y también profesional que juntos estamos luchando para lograr.

Y por último a mi hijo Santiago, que desde su llegada a sido mi mayor motivación para poder superarme y luchar por mis sueños.



### **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos la capacidad y la fuerza de voluntad para continuar con nuestra carrera.

A mis padres y hermanos por el apoyo brindado al permitirme estudiar esta maravillosa carrera en el cual será provecho para nuestro futuro.

A mi pareja e hijo, por su apoyo y motivación para lograr nuestros objetivos en familia.

A los docentes de la Facultad de Administración y Marketing por sus conocimientos y experiencia que fueron un impulso y fortaleza.

A mi asesor de tesis que con su experiencia y conocimiento me oriento en el presente trabajo de investigación.



**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA ..... iii

AGRADECIMIENTO ..... iv

ÍNDICE DE TABLAS ..... vii

ÍNDICE DE FIGURAS ..... viii

RESUMEN ..... ix

ABSTRACT ..... x

INTRODUCCIÓN ..... xi

**CAPÍTULO I**

**EL PROBLEMA**

1.1. Planteamiento del Problema ..... 13

1.2. Delimitación de la Investigación ..... 14

1.3. Formulación del problema ..... 15

1.4. Justificación de la Investigación ..... 16

**CAPÍTULO II**

**OBJETIVOS**

2.1 Objetivo General ..... 18

2.2. Objetivos Específicos ..... 18

**CAPÍTULO III**

**MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

3.1. Antecedentes de la investigación ..... 19

3.2. Bases teóricas ..... 29

3.3. Marco Conceptual ..... 57

3.4. Variables ..... 61

3.5. Operacionalización de Variables ..... 61



**CAPÍTULO IV**

**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. Enfoque de la Investigación..... 62

4.2. Método(s) Aplicados a la Investigación ..... 62

4.3. Tipo de Investigación..... 62

4.4. Nivel de Investigación ..... 62

4.5. Diseño de Investigación..... 63

4.6. Población y Muestra ..... 63

4.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos ..... 64

4.8. Confiabilidad y Validez ..... 64

4.9. Procedimiento de Tratamiento de Datos..... 65

**CAPÍTULO V**

**ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

5.1. Presentación de Resultados..... 66

CONCLUSIONES ..... 74

RECOMENDACIONES..... 76

REFERENCIAS..... 78

ANEXOS ..... 84

Anexo 1: Matriz de consistencia..... 85

Anexo 2: Matriz de datos ..... 86

Anexo3: Instrumento de acopio de datos..... 89

Anexo 5: Evidencia de recojo de datos..... 91



### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultado del Objetivo General .....	66
Tabla 2 Resultado del Objetivo Específico 1 .....	68
Tabla 3 Resultado del Objetivo Específico 2 .....	69
Tabla 4 Resultado del Objetivo Específico 3 .....	71
Tabla 5 Resultado del Objetivo Específico 4 .....	72



### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultado del Objetivo General.....	67
Figura 2 Resultado del Objetivo Específico 1.....	68
Figura 3 Resultado del Objetivo Específico 2.....	70
Figura 4 Resultado del Objetivo Específico 3.....	71
Figura 5 Resultado del Objektivio Específico 4.....	73



### RESUMEN

La gestión estratégica en las instituciones educativas implica la planificación, ejecución y evaluación de acciones orientadas al logro de metas educativas a largo plazo. Se enfoca en alinear los recursos, procesos y objetivos de la institución con su misión y visión, garantizando calidad educativa y mejoras continuas. Incluye la toma de decisiones basadas en análisis del entorno, identificación de oportunidades y desafíos, y el establecimiento de estrategias para optimizar el rendimiento académico, la gestión de personal, los recursos financieros y la innovación pedagógica, todo dentro de un marco ético y de responsabilidad social. Como parte de la metodología esta investigación se planteó con un diseño de investigación no experimental, con un tipo de investigación básica, descriptiva. Respecto a la población se consideró a los trabajadores de la Institución María Auxiliadora de Puno, el año 2024. Con una muestra de 114 colaboradores. También se usó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados evidenciaron respecto a la gestión estratégica, que, en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, el 28% conformada por 32 personas trabajadores de la institución, indican que están de acuerdo con la Gestión estratégica, por otro lado, el 13% conformada por 15 personas trabajadores de la institución indica que es Indiferente la gestión estratégica.

**Palabras clave:** *Gestión, estratégica, organizacional, infraestructura, bienestar.*



### ABSTRACT

Strategic management in educational institutions involves the planning, execution and evaluation of actions aimed at achieving long-term educational goals. It focuses on aligning the resources, processes and objectives of the institution with its mission and vision, ensuring educational quality and continuous improvement. It includes decision making based on analysis of the environment, identification of opportunities and challenges, and the establishment of strategies to optimize academic performance, personnel management, financial resources and pedagogical innovation, all within a framework of ethics and social responsibility. As part of the methodology, this research was proposed with a non-experimental research design, with a basic, descriptive type of research. Regarding the population, the workers of the Maria Auxiliadora de Puno Institution were considered in the year 2024. With a sample of 114 collaborators. The survey was also used as a technique and the questionnaire as an instrument. The results showed that, in the emblematic educational institution María Auxiliadora of the city of Puno in the year 2024, 28%, made up of 32 employees of the institution, indicate that they agree with the strategic management, on the other hand, 13%, made up of 15 employees of the institution, indicate that the strategic management is indifferent.

**Key words:** *Management, strategic, organizational, infrastructure, wellbeing.*



## INTRODUCCIÓN

Cuando la gestión se considera un hecho administrativo, surgen cuestiones de importancia monumental en el contexto de cualquier administración educativa. La gestión es fundamental para las comunidades, las economías y las sociedades modernas. En lugar de depender de la tecnología, la información o la productividad, las instituciones educativas deben centrarse en gestionarse a sí mismas en su conjunto para cumplir su misión y su visión. La administración es una herramienta, función o instrumento específico que ayuda a estas instituciones a alcanzar sus objetivos y metas.

Según MINEDU (2016) “La política actual del Ministerio de Educación es mejorar los centros educativos mediante una gestión descentralizada, participativa y orientada a los resultados. La política considera el liderazgo como un conjunto de componentes interrelacionados que trabajan juntos para alcanzar los objetivos establecidos. Para ayudar a alcanzar estos objetivos, los centros educativos deben adherirse al Marco de Buen Desempeño, que se desarrolló mediante un proceso de introspección y compromiso colectivo de los directores. Las aportaciones de los directores sobre las buenas prácticas de gestión reconocidas en los centros educativos legitimaron en gran medida esta propuesta.”.

Una forma importante de mejorar la eficiencia y la calidad de la educación es utilizar la gestión estratégica en las instituciones educativas. Este proceso incluye la optimización de los recursos y los procesos, así como la planificación, ejecución y evaluación de operaciones a largo plazo que se ajusten a la misión y la visión de la organización. A través de un análisis continuo del entorno y la implementación de estrategias claras, se busca no solo alcanzar metas académicas, sino también fomentar una cultura de mejora continua e innovación, garantizando así el éxito de los estudiantes y la adaptación de la institución a los desafíos actuales.



Con esta investigación se explora algunos retos comunes de la gestión estratégica en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno, 2024, con la finalidad de identificar las deficiencias y así la dirección académica y administrativa puedan tener una herramienta mediante la cual se planea planes de mejora.

El estudio se estructura en seis secciones; La primera sección se dedica exclusivamente a describir el tema, definir los retos generales e individuales y proporcionar una justificación. La segunda parte establece los objetivos y la tercera ofrece una sinopsis de la teoría en la que se basa la investigación. En esta sinopsis se incluyen los fundamentos teóricos y el marco conceptual. La cuarta sección ofrece una descripción detallada de la operacionalización de las variables y las hipótesis de trabajo. La quinta parte presenta una descripción exhaustiva del proceso. La sexta parte concluye con los cuadros administrativos, una lista de referencias y cualquier apéndice relevante sobre la técnica



## CAPÍTULO I

### El Problema

#### 1.1. Planteamiento del Problema

La gestión estratégica en el ámbito internacional y en todo el mundo siempre se ha desarrollado con la competitividad del personal, es considerado un tema con el que las instituciones y organizaciones lideran a las empresas. La gestión estratégica ha desarrollado su plataforma estratégica a nivel estratégico; en lugar de centrarse en encontrar e implementar otros factores estratégicos que son cruciales para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. (Hernández et al., 2020).

Durante el desarrollo de la gestión estratégica se puede determinar que una parte importante del personal docente que se desconocía en el plan estratégico como la gestión estratégica de enseñanza a los alumnos. Debido a la falta de un plan de gestión estratégica que facilite el análisis, se toma decisiones de vital importancia, muchas instituciones como organizaciones en Perú pierden confianza debido a la mala gestión brindada lo que resulta en una baja puntuación de calificación al momento de ser evaluados. Como resultados se pide que mejore de manera eficiente y eficaz la enseñanza en donde identificar y consideren donde deber brindar más hincapié en el logro de los objetivos y planes de las organizaciones como instituciones (Cabezas, 2023).

En lo que respecta a la gestión estratégica, uno de los mayores obstáculos para mejorar las instituciones de educación infantil en el sur de Perú es determinar cómo la planificación educativa afecta a la gestión pedagógica, estratégica y operativa. Se recomienda la implementación de la mejora continua en la planificación educativa debido a su influencia positiva e inmediata en la



gestión pedagógica, estratégica y operativa. Las experiencias previas han llevado a esta sugerencia, llegando a una solución en la que los alumnos sean motivados desarrollando visiones compartida de la planificación institucional (Huanca y Geldrech, 2020).

## **1.2. Delimitación de la Investigación**

### ***1.2.1. Delimitación Espacial***

La presente investigación se llevará a cabo en la institución educativa Emblemática María Auxiliadora, localizada en Puno, Perú. El análisis de la gestión estratégica se centrará exclusivamente en esta institución, considerando sus instalaciones principales, áreas administrativas, y espacios educativos, tanto físicos como virtuales, en caso de contar con entornos de aprendizaje en línea. No se incluirán otras instituciones educativas de la misma región ni aquellas con características similares en otros entornos geográficos. Esta delimitación geográfica permitirá enfocar el estudio en los procesos específicos de gestión que se implementan en el contexto particular de la institución, considerando sus recursos, cultura organizacional y condiciones locales.

### ***1.2.2. Delimitación Social***

Esta investigación estará enfocada en los actores clave dentro de la institución educativa Emblemática María Auxiliadora, localizada en Puno, Perú, abarcando principalmente a: Los responsables de la planificación y toma de decisiones estratégicas, tales como el director, subdirectores y el equipo de gestión administrativa. El personal académico encargado de implementar las estrategias en el aula y participar en los procesos de planificación académica y operativa. Empleados encargados de la logística y operación diaria de la institución, quienes desempeñan un rol crucial en la ejecución de las políticas estratégicas. Como receptores directos



de las políticas educativas y estratégicas, se analizará su percepción y el impacto de estas en su proceso formativo. Consideradas como actores indirectos, se tomará en cuenta su interacción con la institución, ya que influyen en el proceso educativo y la implementación de estrategias a través del apoyo y la colaboración.

### ***1.2.3. Delimitación Temporal***

La presente investigación se enfocará en el análisis de la gestión estratégica de la institución educativa Emblemática María Auxiliadora, localizada en Puno, Perú durante un período específico del 2024, momento en el cual se introdujeron cambios significativos en la gestión estratégica de la institución. Se considerará el tiempo promedio para generar la información necesaria, permitiendo evaluar los resultados y el impacto de las políticas estratégicas implementadas en ese tiempo. Se incluirá un análisis de los resultados inmediatos, los resultados a mediano y largo plazo, lo que permitirá observar no solo la efectividad inicial, sino también la sostenibilidad de las acciones estratégicas adoptadas.

## **1.3. Formulación del problema**

### ***1.3.1. Problema General***

¿Cuál es el nivel de gestión estratégica de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el año 2024?

### ***1.3.2. Problemas Específicos***

¿Cuál es el nivel de gestión organizacional de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno?

¿Cuál es el nivel de gestión de la infraestructura de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno?



¿Cuál es el nivel de gestión académica de la institución educativa emblemática María Auxiliadora la ciudad de Puno?

¿Cuál es el nivel de gestión de bienestar escolar de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno?

## **1.4. Justificación de la Investigación**

### **1.4.1. Justificación Teórica**

En el ámbito administrativo sea del sector público o privado, la gestión estratégica ha ido tomando un alto nivel de relevancia pues se le considera como una acción que integra de manera sistémica las habilidades, capacidades y actitudes en el proceso de gestión bajo los cuatro principales elementos de gestión: planificación, organización, dirección y control; esto para lograr grandes beneficios a largo plazo, sin embargo, para lograr ello se debe tener claro y fortalecer la parte filosófica del plan estratégico de la institución (visión, misión, objetivos, valores, etc.). Por tanto, el objetivo de este ensayo es averiguar en qué punto se encuentra la institución educativa que actúa como buque insignia en términos de gestión estratégica. “María Auxiliadora” de la ciudad de Puno, realzando el análisis de los siguientes aspectos: Gestión organizacional, gestión de infraestructura, gestión académica, y gestión de bienestar escolar

### **1.4.2. Justificación Práctica**

Investigar sobre la gestión estratégica es cautivador para analizar como su aplicación coadyuva y asegura el éxito futuro de una institución, esta herramienta de administración direcciona la toma de decisiones, promueve capacidades de liderazgo en sus colaboradores, y principalmente gestiona el cambio en las instituciones que buscan tener una gestión de calidad. En el sector educativo se ha notado que es difícil garantizar un servicio educativo de calidad,



especialmente en el sector público, pues en muchas oportunidades no se logra cubrir todas las necesidades de los alumnos. Por tal motivo, esta investigación permitirá que la institución educativa emblemática María Auxiliadora de Puno y las demás instituciones educativas accedan a ciertas recomendaciones de mejora respecto a la gestión estratégica con el fin de mejorar su servicio.

### ***1.4.3. Justificación Metodológica***

La presente investigación trabajará con la técnica de encuesta, aplicando un cuestionario validado por especialistas expertos en el tema y con una confiabilidad aprobada mediante un análisis de validez de constructo, la cual ayudará a recopilar la información necesaria, a su vez el procedimiento corresponde al método descriptivo-deductivo, del tipo cuantitativo y diseño no experimental, este estricto metodológico permitirá obtener resultados veraces que a su vez ayudará al desarrollo de futuras investigaciones que impliquen variables de gestión, tal como la gestión estratégica en la institución educativa emblemática María Auxiliadora.



## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS

#### 2.1 Objetivo General

Describir el nivel de gestión estratégica de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el año 2024.

#### 2.2. Objetivos Específicos

Analizar el nivel de gestión organizacional de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

Analizar el nivel de gestión de la infraestructura de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

Analizar el nivel de gestión académica de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

Analizar el nivel de gestión de bienestar escolar de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.



## CAPÍTULO III

### Marco Teórico Referencial

#### 3.1. Antecedentes de la investigación

##### 3.1.1. Antecedentes Internacionales

Núñez y Segundo (2020) realizó un trabajo investigativo denominado “Se analizan y recomiendan para la gestión estratégica las intenciones institucionales de la Universidad de Córdoba, en Colombia.” en el que trató de identificar los componentes teóricos relevantes para el diseño de proyectos, rastreando sus vínculos conceptuales con la gestión estratégica y la planificación. La finalización de esta fase fue el primer paso para crear una investigación relacionada con el estudio de la gestión estratégica en la planificación institucional. En el caso número dos, la identificación de los principales problemas planteados por la gestión a través del análisis de la información permitió completar el diagnóstico institucional. En tercer lugar, el plan de intervención se creó con el propósito de desarrollar el Modelo de Gestión Estratégica y lograr una mejora notable en la gestión estratégica de la Universidad de Córdoba, Colombia. Incluía objetivos, estrategias, metas y políticas. Además de las encuestas realizadas a egresados, directivos, docentes y estudiantes, otras herramientas utilizadas en la fase de diagnóstico incluyen matrices analíticas de material institucional. Las entrevistas a docentes, gerentes, administradores y graduados se realizaron de manera semiestructurada y la triangulación de datos se realizó mediante matrices analíticas. Luego se creó un plan de intervención en la Gestión Directiva, enfocado en el diseño de instrumentos, la implementación de prácticas de planificación y seguimiento y la evaluación del equipo directivo, a partir del análisis de los resultados y de los componentes de la Dirección Estratégica, el Horizonte Institucional y Procesos de Gestión Estratégica.



Hernández (et al., 2020) realizaron un trabajo conjunto para la elaboración del trabajo investigativo denominado “Modelo de gestión estratégica para la empresa lap especialistas Villavicencio-Meta” en el que la gestión estratégica está ganando terreno como herramienta para muchas empresas que buscan impulsar su competitividad. Cumple una doble función, ya que ayuda en la toma de decisiones y crea un punto de venta único. La empresa no ha dado prioridad al desarrollo y la implementación de otros aspectos estratégicos que son vitales para la estabilidad y el crecimiento de la organización, a pesar de que es experta en análisis de datos SAS y solo ha creado su plataforma estratégica a nivel estratégico. La evaluación de la gestión que se ha puesto en marcha para alcanzar estos objetivos y metas requiere una serie de componentes, como políticas bien definidas, planes de acción y objetivos. Es a través de este proceso que se puede evaluar la necesidad de un nuevo paradigma en la gestión estratégica. La tarea en cuestión requirió el uso de un enfoque descriptivo y de métodos mixtos. Los procedimientos utilizados para construir el modelo de gestión estratégica LAP sugerido se detallan en cada etapa. Los objetivos propuestos constituyeron la base de la estructura tripartita, que se subdividió a su vez dentro de cada paso. Estos procesos incluyeron el análisis de las referencias encontradas, la determinación del estado actual del entorno operativo de la empresa, la descripción de los componentes necesarios para construir el modelo y, por último, la definición del modelo y sus características. No debe pasarse por alto el hecho de que los fundamentos teóricos y los antecedentes descubiertos contribuyeron en gran medida al avance del proyecto.

Clavijo (2020) desarrollo un trabajo investigativo denominado “Encontrar y retener a los mejores talentos de las generaciones millennial y centennial es una prioridad fundamental para la gestión estratégica del sector de la alimentación y las bebidas de Bogotá”, Las organizaciones con sede en Bogotá que cuentan con mayor experiencia en el sector de la alimentación y las bebidas



en Colombia serán el foco de este estudio, cuyo objetivo es arrojar luz sobre su realidad. Además de tratar de esclarecer los datos de estas empresas, la investigación también evaluará las estrategias que utilizan para atraer y retener a los mejores empleados. Estas empresas pertenecen a la generación millennial, que nació entre 1981 y 1993, y a la generación centenaria, que nació después de 1994. Se prevé que algo más del 30% de la población pertenezca a estas en 2027; se discutirán con más detalle más adelante. Constituyen un componente esencial del mercado laboral actual. profundizar en sus rasgos y peculiaridades, para encaminarnos hacia un recorrido centrado en los factores sociales y económicos que los sustentan. Debido al reciente aumento significativo del empleo informal provocado por la introducción de nuevas plataformas digitales, este estudio utiliza datos relacionados con el empleo informal actual como punto de referencia. El trabajo no oficial se define como " un grupo organizado de personas cuyo objetivo principal es ganarse la vida mediante la venta de bienes o la prestación de servicios ". Similarmente,

Cervantes et al., (2023) elaboró el siguiente artículo científico denominado "Gestión estratégica de la calidad para la mejora educativa en México" en donde la calidad de la educación no consiste únicamente en impartir conocimientos, sino también en crear y poner en práctica planes eficaces que garanticen un aprendizaje significativo, integrador y equitativo para todos los alumnos. En particular, esto se debe a que obtener una buena educación es fundamental si se quiere estar preparado para afrontar los retos que plantea el mundo moderno. La investigación tenía como objetivo examinar la relación entre la certificación del proceso de enseñanza-aprendizaje y la proporción de estudiantes universitarios que suspenden cursos desde la perspectiva de la gestión estratégica de la calidad educativa. Se llevó a cabo una investigación descriptiva utilizando un enfoque de pretest-postest. Mil ochocientos doce estudiantes universitarios del programa de medicina de la Universidad Autónoma de Tamaulipas enviaron sus boletines de calificaciones a la



Secretaría Académica, donde se incluyeron los datos. Según los resultados del estudio, no hay cambios estadísticamente significativos en la media general de los alumnos entre el periodo anterior a la certificación y la fase posterior a la misma. Las nuevas investigaciones demuestran que la gestión estratégica es un aspecto integral de los esfuerzos por elevar el nivel de calidad del profesorado. Hemos llegado a esta conclusión como resultado del progreso tecnológico y de la creciente necesidad de habilidades prácticas.

Orbe et al., (2022) elaboro el siguiente articulo científico denominado “Modelo de gestión estratégica para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo” si se analiza cómo las universidades utilizan estrategias para mejorar los servicios que prestan, se puede comprender lo que estudia el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo y qué tipo de modelo de gestión estratégica utilizan. Se ha constatado que la administración de las universidades y facultades se esfuerza por labrarse un nicho especial en el mercado para poder obtener una ventaja sobre otras empresas del sector educativo. Se utilizó una estrategia híbrida para adquirir datos cuantitativos y cualitativos, facilitar un análisis integrado y debatido, y garantizar un estudio completo. Desde el punto de vista metodológico, este enfoque incluyó elementos críticos y empíricos. Las estrategias se desarrollaron utilizando el análisis DAFO estratégico, una vez finalizado el diagnóstico de los elementos que afectan al grado de competitividad. El último paso consistió en vincular los servicios del observatorio con las funciones sustantivas, que describían las propiedades del modelo. En la siguiente sección se utilizó el ciclo PHVA a los resultados mencionados anteriormente con el fin de describir el servicio de consultoría empresarial. El observatorio optó finalmente por un modelo basado en pasos calculados que permiten una producción constante de eficacia y eficiencia. El modelo obtuvo una calificación sobresaliente el 10 de abril de 2021, según la carta de validación.



### 3.1.2. Antecedentes Nacionales

Cabezas (2023) desarrollo un trabajo investigativo para obtener su licenciamiento denominado “Evaluación de la estrategia de gestión en una institución educativa privada del distrito de Cayaltí durante el año 2020” en donde durante el transcurso de este examen se pudo determinar que una parte importante del personal docente del distrito de Cayaltí desconocía el plan estratégico. El objetivo de la investigación fue examinar la gestión estratégica de un colegio privado del distrito de Cayaltí, Perú, para el año 2020. La cuestión concreta que se planteaba sirvió de base para nuestra investigación. Este estudio sigue la línea del anterior en el uso de la técnica del estudio de caso y la metodología cualitativa. De este proceso surgió una entrevista semiestructurada de dieciséis preguntas. Se seleccionó a un total de doce directivos para conformar la muestra representativa. Entre estos supervisores se encontraban miembros del cuerpo docente y de la alta dirección. Las conclusiones extraídas de los datos muestran que muchos profesores desconocían la estrategia de gestión estratégica. Además, los profesores consideraban que los alumnos no prestaban suficiente atención en clase, por lo que decidieron implementar estrategias que ayudarían a los estudiantes a aprender de manera más efectiva durante pandemias como la de COVID-19. Con el objetivo de articular los procesos actualmente disponibles y avanzar hacia un horizonte institucional, esta investigación concluyó demostrando la importancia del desarrollo gerencial.

Malpaso y Lapa (2022) desarrollo un artículo científico denominado “Análisis de la gestión estratégica orientada a la calidad en una institución educativa pública de Áncash” Descubrir qué hace que una gestión educativa estratégica de alta calidad sea tan importante para ayudar a los directivos a cambiar sus propias técnicas de gestión es la fuerza motriz de este estudio. La razón es que el liderazgo pedagógico es el segundo factor más importante, después del contenido, para



el rendimiento de los alumnos. Con el fin de ayudar a los directivos a hacer frente a la complejidad, este estudio tiene como objetivo establecer un marco para el cambio y proporcionarles las herramientas necesarias para implementarlo. Entre 2002 y 2017 se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica, que incluyó el análisis de referencias bibliográficas, palabras clave y bases de datos como Scielo y Scopus. El método es compatible con técnicas cuantitativas, la investigación descriptiva explicativa de diseño no experimental y la investigación a nivel correlacional. Por último, es fundamental reflexionar sobre los conceptos de gestión educativa al desarrollar una gestión educativa estratégica de alta calidad.

Martinez (2023) desarrollo este trabajo de maestría cuyo nombre posee “La gerencia estratégica y los estándares de calidad en la Institución Educativa Privada Max Planck, Chupaca-2022” ¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y los estándares de calidad en la Institución Educativa Privada Max Planck en Chupacá durante el período 2022?» fue la pregunta planteada en este mismo lugar. «Determinar la relación entre la gestión estratégica y los estándares de calidad en la Institución Educativa Privada Max Planck en Chupacá durante el período 2022» es el objetivo final que se derivó de esta pregunta. Esta cuestión se abordó mediante la realización de una tesis no experimental, aplicada y correlacional, que utilizó una técnica estadística deductiva y ficticia. Fue necesario utilizar un formulario de revisión de documentos y un cuestionario para recopilar datos de 201 personas. Tras mucha deliberación, se determinó que la relación entre los estándares de calidad y la gestión estratégica era directa y fuerte. Este resultado está respaldado estadísticamente, con un valor  $p$  de 0,000 y un valor  $Rho$  de 0,425. Se sugiere la creación de un comité de acreditación para fomentar una cultura de mejora continua dentro de la escuela. Los objetivos y estándares del SINEACE serían reestructurar el Plan Estratégico Institucional, el Proyecto Curricular, el Reglamento Interno y el Plan de Trabajo Anual, y esto recaería en este



organismo.

Casavilca (2021) elaboro este trabajo investigativo denominado “Gestión estratégica y calidad de servicios educativos en la Institución Educativa 31593. distrito El Tambo 2020” Cómo se relaciona la evaluación de 2020 del Hotel Montecristo Casona en Arequipa con la gestión estratégica funcional y la calidad del servicio prestado. En concreto, este fue el objetivo principal del estudio de Gestión Estratégica Funcional y Calidad del Servicio 2020 en el Hotel Montecristo Casona en Arequipa. Para recopilar datos sobre las variables, se utilizaron preguntas con una escala Likert. Tras someter los instrumentos pertinentes a exámenes de validez y fiabilidad, se pudo determinar la validez y fiabilidad de los cuestionarios. Este estudio empírico empleó un diseño no experimental, un método cuantitativo, un nivel correlacional y un procedimiento hipotético deductivo. En 2020, el Hotel Montecristo Casona contó con ocho empleados y setenta y dos huéspedes entre octubre y diciembre. Para recopilar los datos, se utilizó un método de encuesta; los instrumentos empleados fueron cuestionarios que habían sido debidamente validados por opiniones de expertos y que demostraron su fiabilidad mediante la estadística de fiabilidad alfa de Cronbach. En 2020, en el Hotel Montecristo Casona de Arequipa, existe una correlación directamente proporcional y muy significativa ( $r_s = 0,984$ ,  $p < 0,05$ ) entre la gestión de la estrategia funcional y la calidad del servicio, según los resultados del estudio.

Alvarez (et al., 2019). Gestión estratégica y la calidad educativa en la institución educativa Nuestra Señora de la Paz SAC, ciudad de Tarapoto año 2019. Gestión estratégica y calidad educativa en la institución educativa privada Nuestra Señora de la Paz S.A.C., Tarapoto, 2019» fue el nombre del proyecto de estudio que tenía como objetivo determinar el grado de relación entre los dos aspectos indicados. En 2019, la institución educativa Nuestra Señora de la Paz S.A.C. de Tarapoto se plantea la posible importancia de la conexión entre la gestión estratégica y la calidad



de la enseñanza que ofrece. De hecho, 2019 es el Año de Tarapoto. Para llevar a cabo una investigación descriptiva y correlacional, se utilizó un cuestionario para seleccionar una muestra representativa de 122 padres y colaboradores. Mediante el uso de gráficos y tablas, se pudo determinar lo siguiente: El colegio privado Nuestra Señora de la Paz S.A.C. de Tarapoto encontró una correlación entre la gestión estratégica y la calidad educativa, ya que la significación bilateral (sig. (Bilateral)) es inferior a 0,05, o «0,00». Además, la gestión estratégica responsable de mejorar la calidad educativa de la institución afectó a casi el 48 % de los servicios, como lo demuestra un valor de correlación de Pearson positivo de 0,0692. Esto demuestra que «Hola: la gestión estratégica y la calidad educativa están significativamente correlacionadas», la hipótesis alternativa del estudio.

Pérez (2019) realizó una investigación titulada “Gestión estratégica y satisfacción de los usuarios en las instituciones educativas particulares de educación primaria de la ciudad de Huánuco, 2018” Utilizando un enfoque correlacional, esta investigación empleó técnicas teóricas básicas. El objetivo de este estudio fue analizar y determinar la satisfacción de los usuarios con respecto a la gestión estratégica de los colegios privados de la ciudad. Los usuarios incluyen a los alumnos, los profesores y los padres. Se encuestó a las personas responsables de la educación básica en las escuelas privadas de Huáuco (administradores, profesores, alumnos y padres) mediante cuestionarios. La investigación de los datos recopilados reveló que las escuelas con una gestión estratégica sólida atraen a más alumnos, lo que aumenta su solvencia y, en última instancia, sus beneficios.

### 3.1.3. Antecedentes Locales

Huanca y Geldrech (2020) realizaron un trabajo de investigación titulado “Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el



sur del Perú” Con el fin de comprender mejor cómo las instituciones de educación infantil del sur de Perú pueden beneficiarse de la planificación educativa en términos de gestión pedagógica, estratégica y operativa, esta investigación ha empleado un enfoque cuantitativo descriptivo-explicativo y ha encuestado a 47 educadores para su análisis estadístico. La investigación tenía como objetivo lograr lo siguiente: Según la interpretación de los datos, la planificación educativa tiene un efecto directo y positivo en la gestión pedagógica, estratégica y operativa. Esto, a su vez, lleva a la conclusión de que la visión compartida de la planificación institucional determina la trayectoria de aprendizaje de los alumnos de la primera infancia.

Vásquez (2019) elaboro un trabajo investigativo denominado “Gestión estratégica del contrabando en la Región Puno y su incidencia en la seguridad nacional, Período 2010-2014” en donde Determinar cómo se aplica la gestión estratégica del contrabando en la región Puno y cómo afecta la seguridad nacional, durante el período 2010 al 2014. Esta investigación pretende abordar estos temas, con especial enfoque en la necesidad de una gestión efectiva para que las organizaciones responsables de este La atribución puede posicionarse estratégicamente para contrarrestar la amenaza que representa para la seguridad nacional. En cuanto a la metodología del estudio, el mismo se clasifica en cuantitativo, básico, gráficamente detallado y carente de innovación. El estudio de investigación se centra en 382 oficiales y técnicos de la IV Brigada de Montaña del Ejército, ubicada en la región de Puno; la muestra estuvo compuesta por 192 individuos, y se realizaron preguntas tipo Likert a través de un cuestionario, además del test de Chi. Mide la diferencia entre las hipótesis generales y particulares usando cuadrados. El resultado final de la investigación fue que, entre 2010 y 2014, la seguridad nacional en la región Puno se benefició del alto grado de gestión estratégica del contrabando. Debido a la estrecha conexión entre el contrabando y la seguridad nacional, las recomendaciones de la investigación también se



incluyen como componente complementario. Estas recomendaciones tienen como objetivo elevar la estrategia de gestión del contrabando en la región Puno.

Huanca (2022) ha realizado un trabajo de investigación científica que tiene por título “Gestión estratégica y aprendizaje eficaz en una institución educativa de Juliaca-Puno, 2021” El presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión estratégica y el aprendizaje eficiente en el marco de la institución educativa José Antonio Encinas, en Juliaca. Esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo de la técnica, lo que significa que no incluye experimentación. Se encuestó a cincuenta personas mediante un cuestionario con el fin de recopilar datos para su análisis. Según los resultados, la gestión estratégica y el aprendizaje están relacionados de manera directa y significativa y eficaz de la I.E.P. JAE ubicada en la ciudad de Juliaca, bajo un análisis realizado en el año 2021.

Cardenas (2023) desarrollo este trabajo investigativo denominado “Gestión de la planificación estratégica y satisfacción laboral de los trabajadores en una municipalidad provincial, Ayacucho, 2023” en donde trata de conocer cómo se sienten los trabajadores de un municipio provincial de Ayacucho, 2023 respecto de su empleo y qué tan bien se gestiona la planificación estratégica fue el objetivo de la investigación. Este diseño se caracterizó por un nivel correlacional, un enfoque cuantitativo y una técnica básica, y fue transversal y no incluyó experimentos. Se seleccionó aleatoriamente a un total de 97 personas de entre 129 trabajadores para constituir la muestra probabilística. La encuesta utilizada para recopilar los datos se basó en un cuestionario revisado y aprobado por expertos. Se generó una distribución no paramétrica para la investigación estadística utilizando la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Además, se descubrió una correlación relativamente positiva en el nivel de significación ( $\text{sig.} = 0,000$ ) tras la evaluación de la hipótesis de Spearman ( $\text{Rho} = 0,573$ ). La gestión de la planificación estratégica está



relacionada con mayores niveles de satisfacción laboral, lo que constituye una conclusión relativamente útil.

Véliz (et al., 2021). Desarrollaron un artículo académico científico denominado “Propuesta de un modelo para evaluar la gestión de capacidades estratégicas en los centros de producción de bienes y servicios de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno – Perú”. En donde las universidades en el Perú tienen la facultad de establecer centros cuyos recursos se dediquen a la investigación y a la fabricación de bienes y servicios relacionados con sus campos de enseñanza. Meta: Crear un marco gerencial para la evaluación de las capacidades estratégicas de los Centros Productivos (CIS). Materiales y procedimientos: El estudio utilizó un cuestionario estandarizado aplicado a directivos del CIS, así como datos documentales y financieros. Fue un diseño transversal, descriptivo, no experimental. Formulación del modelo y proceso metodológico: Las tres tareas principales que hay que abordar son las siguientes: determinar las variables del modelo, crear el modelo de gestión y probar el modelo en tres CIS independientes para garantizar su precisión. Según los resultados de la validación del modelo, es necesario gestionar estratégicamente la capacidad. Esto se debe a que el modelo ha sido validado tanto por el seguimiento de la eficiencia como por el hecho de que los SIC de las universidades públicas en condiciones competitivas no son muy rentables.

## **3.2. Bases teóricas**

### ***3.2.1. Gestión Estratégica***

Es un proceso que evalúa una organización y su entorno para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Es una serie de decisiones y acciones tomadas por la dirección para determinar los objetivos de la empresa y la mejor manera de alcanzarlos. Una vez definido un objetivo, el siguiente paso es averiguar cómo alcanzarlo. Para poder controlar diversas estrategias, una empresa debe establecer



una estrategia para gestionarlas.. Gestionada estratégicamente, una organización puede manejar su misión mientras evalúa su relación con el entorno, es decir, cualquier fuerza interna o externa que afecte la misión de la organización. La gestión estratégica ambiental significa ser capaz de predecir y anticipar cambios en el entorno que puedan amenazar la misión (Coccia, 2022).

Elegir una misión es un proceso inherentemente lleno de dificultades. Una vez que se ha determinado una misión, una estrategia para llevarla a cabo debe considerar los recursos disponibles y aquellos que estarán disponibles en el futuro. ¿Qué se debe hacer con los recursos si se requiere un cambio de estrategia? ¿Cómo se deben mover los recursos de un área de actividad a otra? Las respuestas a estas preguntas requieren un conjunto complicado de análisis y una consideración de muchos tipos de aspectos de la organización. Es importante señalar la diferencia entre la estrategia prevista y la estrategia realmente realizada. Una estrategia para perseguir una misión elegida es solo la estrategia pretendida o esperada. Puede realizarse tal como se pretendía originalmente solo de manera imperfecta, si es que se logra (Coccia, 2022).

La gestión estratégica se refiere a tomar decisiones que abarcan varias áreas funcionales e incluyen la elaboración, ejecución y evaluación de opciones que ayudan a una organización a alcanzar sus objetivos. La gestión estratégica proporciona una dirección general a la empresa y está estrechamente relacionada con el campo de los Estudios Organizacionales. Históricamente, la gestión estratégica ha evolucionado desde los primeros trabajos de pensadores sociales hasta la era posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando los teóricos económicos analizaron cómo las empresas organizan los factores de producción para maximizar la producción. En particular, los estudios de economistas que examinaron la organización industrial impactaron enormemente a las empresas estadounidenses y establecieron bases analíticas para las estrategias competitivas. A finales de la década de 1960, las empresas estadounidenses enfrentaron presiones inmensas debido



a la priorización de inversiones basadas en análisis financieros a corto plazo, lo que impulsó la necesidad de una planificación estratégica a más largo plazo. Esto llevó a la aparición de la estrategia como un concepto a nivel corporativo, aunque las decisiones operativas diarias seguían siendo primordiales (Kryscynski et al., 2021).

La gestión estratégica se ocupa de la organización en su conjunto y, principalmente como consecuencia de las decisiones tomadas por la alta dirección. Para adaptar los instrumentos de planificación estratégica a esta idea, varios teóricos afirman que la estrategia consiste en obtener y mantener una ventaja competitiva. Esto incluye el diseño de sistemas empresariales que analicen el entorno externo de una organización, sus sistemas internos y sus metas y objetivos. En contraste, un teórico se enfoca en la estrategia como un proceso o "juego," caracterizándola como un proceso altamente impredecible y emergente, a menudo en desacuerdo con los modelos analíticos racionales. Los esfuerzos de planificación estratégica a largo plazo han fracasado cuando las organizaciones se ven principalmente como sistemas racionales formales en los que la gestión determina las direcciones y los objetivos. Algo similar ocurre cuando los entornos externos de las organizaciones se consideran en gran medida predecibles. Las estrategias que están rígidamente ligadas a objetivos específicos se vuelven imposibles de adaptar en entornos tumultuosos (Kryscynski et al., 2021).

La gestión estratégica es el proceso mediante el cual una empresa alcanza sus objetivos mediante la planificación, el seguimiento, el análisis y la evaluación. Aunque existen numerosas definiciones e interpretaciones de este término, se reconoce generalmente que la gestión estratégica es tan importante como las otras formas de gestión (Zeqiri, 2010). De hecho, se considera que la gestión estratégica es una forma superior de gestión. Aunque es posible dirigir una organización sin gestión táctica u operativa, es imposible dirigir una organización sin gestión estratégica. La



estrategia determina la dirección, los objetivos y el propósito de la organización. En cierto sentido, la estrategia lo es todo para una organización. Por lo tanto, para que las organizaciones sobrevivan con éxito en sus entornos, necesitan adaptarse y cambiar constantemente sus estrategias con el tiempo (Tokhirov y Abdurakhimjanov, 2021).

No solo es importante la gestión estratégica, sino que también es una disciplina compleja que requiere un enfoque sistemático para ser efectiva. Existen diferentes interpretaciones para describir la gestión estratégica. Una mejor comprensión de esta complejidad se puede lograr definiendo los elementos centrales de la gestión estratégica. Una interpretación general de estos elementos es la siguiente: Establecer el propósito, los objetivos y la estrategia de una empresa es una de las actividades que componen la gestión estratégica; formular e implementar la estrategia; y monitorear continuamente la estrategia en relación con los objetivos y realizar los ajustes necesarios. Esta definición básica permitirá un examen más profundo de los temas relevantes, al mismo tiempo que proporciona una comprensión clara de la gestión estratégica como punto de partida para la discusión de sus características, importancia e interacciones con el emprendimiento. Se enfatiza que la estrategia define (o debería definir) lo que una empresa hará (en qué negocio estará) y también lo que no hará (no perseguirá ciertos negocios). Por lo tanto, las empresas necesitan adaptar deliberadamente sus estrategias a lo largo del tiempo para asegurar su viabilidad continua frente a entornos cambiantes (Tokhirov y Abdurakhimjanov, 2021).

Consiste en el adecuado desarrollo de estrategias que sean sumamente competitivas y que coadyuven en la implementación de políticas con el fin de crear una estructura organizacional que conduzca favorablemente a una óptima. Una forma de ver la gestión estratégica es como una forma de arte que anticipa y controla activamente el cambio con el fin de construir planes sólidos que garanticen el futuro de la organización. La razón es que la gestión estratégica consiste en destinar



los recursos allí donde tendrán mayor impacto en el rendimiento de la organización. La gestión estratégica no es solo competencia de los altos ejecutivos y los propietarios de empresas, sino que es una habilidad imprescindible que todos los empleados deben tener y una obligación que todos los directivos deben cumplir, pues cuando se trabaja en equipo es más sencillo lograr encontrar el camino adecuado para guiar las decisiones de los procesos o fundamentos institucionales (Coccia, 2022).

Para que una empresa alcance sus objetivos, la «gestión estratégica» implica elaborar planes, implementarlos y, posteriormente, evaluar su eficacia. La contabilidad, los recursos humanos, las finanzas, el marketing y las operaciones son solo algunas de las áreas funcionales que este enfoque pretende integrar principalmente, I+D, informática, entre otras (Coccia, 2022).

Para alcanzar sus objetivos, una empresa debe llevar a cabo una gestión estratégica, que incluye la planificación, el seguimiento, el análisis y la evaluación. Aunque existen numerosas definiciones e interpretaciones de este término, se reconoce generalmente que la gestión estratégica es tan importante como las otras formas de gestión (Zeqiri, 2010). De hecho, se considera que la gestión estratégica es una forma superior de gestión. Aunque es posible dirigir una organización sin gestión táctica u operativa, es imposible dirigir una organización sin gestión estratégica. La estrategia determina la dirección, los objetivos y el propósito de la organización. En cierto sentido, la estrategia lo es todo para una organización. Por lo tanto, para que las organizaciones sobrevivan con éxito en sus entornos, necesitan adaptarse y cambiar constantemente sus estrategias con el tiempo (Dayagbil et al., 2021).

No solo es importante la gestión estratégica, sino que también es una disciplina compleja que requiere un enfoque sistemático para ser efectiva. Una mejor comprensión de esta complejidad



se puede lograr definiendo los elementos centrales de la gestión estratégica. Una interpretación general de estos elementos es la siguiente: El proceso de determinar la misión, los objetivos y el plan a largo plazo de una organización es un elemento de la gestión estratégica; formular e implementar la estrategia; y monitorear continuamente la estrategia en relación con los objetivos y realizar los ajustes necesarios. Esta definición básica permitirá un examen más profundo de los temas relevantes, al mismo tiempo que proporciona una comprensión clara de la gestión estratégica como punto de partida para la discusión de sus características, importancia e interacciones con el emprendimiento. Se enfatiza que la estrategia define o debería definir lo que una empresa hará en qué negocio estará y también lo que no hará no perseguirá ciertos negocios. Por lo tanto, las empresas necesitan adaptar deliberadamente sus estrategias a lo largo del tiempo para asegurar su viabilidad continua frente a entornos cambiantes (Dayagbil et al., 2021).

**3.2.1.1. Conceptos Clave en la Gestión Estratégica.** Los investigadores en el campo de la gestión empresarial suelen centrarse en la gestión estratégica como uno de los temas más destacados. Sin embargo, todavía no existe una definición académica consensuada de “gestión estratégica» que pueda ser utilizada por todos. Muchas personas tienen ideas diferentes sobre el significado de la palabra estrategia, particularmente en las áreas de comercio minorista y academia empresarial. Esta inconsistencia en la interpretación dificulta explicar en qué consiste la gestión estratégica, así como formular hipótesis para medir y analizar la efectividad de la gestión estratégica. Para abordar tales desafíos, primero se introducen algunos conceptos fundamentales que son esenciales para comprender la gestión estratégica. He seleccionado estos conceptos básicos de la gestión estratégica a propósito, con el fin de que puedan contribuir de manera significativa al proceso de planificación estratégica y dar pie a un debate sobre la importancia de la gestión estratégica en las empresas (Rabetino et al., 2021).



Los fundamentos de la gestión estratégica son las ideas de propósito, visión, valores y objetivos de la empresa. Una declaración de misión cumple una doble función al describir la razón de ser de una organización y su propósito. Una visión define lo que una organización aspira a convertirse y proporciona un estado futuro ideal claramente articulado. Los valores delimitan los principios rectores y las creencias que dan forma a la cultura de una organización e influyen en el comportamiento de sus miembros. Los objetivos corporativos especifican los resultados finales deseados que una organización busca alcanzar, típicamente expresados en términos cuantitativos dentro de un marco de tiempo definido. Las preguntas clave de planificación son cuáles serán el estado futuro deseado, cómo evaluar el estado actual y qué se debe hacer para alcanzar el estado futuro deseado (Rabetino et al., 2021).

El marco de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a la hora de formular planes a largo plazo, ocupa un lugar destacado entre las herramientas empleadas. Este paradigma es sencillo y útil para evaluar los entornos internos y externos de una organización. El análisis FODA comienza con la identificación de los recursos internos, capacidades y competencias centrales que proporcionan ventajas competitivas para la organización y el análisis de las debilidades de la organización resultantes de limitaciones de recursos o condiciones desfavorables. Evaluar las oportunidades externas implica identificar condiciones favorables en el entorno externo que podrían mejorar la competitividad de la organización. Por el contrario, deben identificarse y evaluarse las amenazas externas, como factores o tendencias en el entorno externo que podrían afectar negativamente la competitividad de la organización (Rabetino et al., 2021).

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es un marco para el análisis de la industria y la estrategia empresarial. Con el fin de determinar las ventajas relativas de diversas industrias, el modelo detalla cinco variables competitivas que caracterizan diversos mercados y sectores. Estos



cinco elementos se enumeran a continuación: (1) el nivel de competencia dentro de una industria, (2) la probabilidad de que nuevos competidores entren en el mercado, (3) la disponibilidad de productos o servicios sustitutivos, (4) el poder de negociación de los clientes y (5) el poder de negociación de los proveedores. La capacidad de una empresa para diferenciarse en un mercado determinado se conoce como su competencia básica. La capacidad de una empresa para desempeñar una función empresarial clave por encima de la norma del sector se conoce como su competencia básica. Una tecnología sobresaliente, una experiencia experta, unas operaciones eficientes y un servicio al cliente de alta calidad son ejemplos de competencias básicas. La clave del éxito a largo plazo de una empresa es identificar, desarrollar y aprovechar sus diversas fortalezas. (Rabetino et al., 2021).

El proceso de planificación estratégica incluye cinco pasos: (1) desarrollar la declaración de la misión; (2) realizar un análisis externo; (3) realizar un análisis interno; (4) formular las estrategias; y (5) implementar y controlar las estrategias. Típicamente, la junta directiva o los líderes ejecutivos desarrollan la declaración de misión, que luego se comunica a la gerencia para planificar e implementar estrategias para lograr la misión (Rabetino et al., 2021).

**3.2.1.2. Misión, Visión y Valores.** La misión, la visión y los valores de una organización deben incluirse en cualquier debate sobre gestión estratégica. Estos tres elementos proporcionan claridad y dirección a las organizaciones y son esenciales para involucrar a los principales interesados. La misión explica por qué existe la organización; la visión describe a qué aspira a convertirse la organización; los valores son los principios que guían la toma de decisiones y sustentan la cultura de la empresa. Aunque estos términos a menudo se confunden, es importante tomarse el tiempo para entender cada uno con el fin de crear una misión, visión y valores que tengan el mayor impacto. La misión, la visión y los valores deben verse como una cadena que



atraviesa y da forma a las prioridades estratégicas. La misión y la visión deben ser explícitas y fácilmente comprensibles, con los valores que las sustentan ejemplificados a través de políticas y prácticas. Juntos, ellos configuran el contexto dentro del cual se enmarca la estrategia. Las mejores organizaciones mantienen estos elementos fundamentales en mente, asegurando que influyan colectivamente en la dirección y prioridad estratégica. Por otro lado, algunas organizaciones no logran asegurar la alineación entre la misión, visión y valores y la estrategia general, lo que resta importancia a su papel fundamental. Por supuesto, hay muchas maneras de redactar declaraciones efectivas de misión, visión y valores. La misión y visión del Sistema de Salud Metro están basadas en valores, los cuales han establecido una base sólida. Las declaraciones de misión y visión son claras y simples, articulando el propósito e ilustrando un compromiso con los valores espirituales. Las declaraciones de misión, visión y valores deben inspirar acción, de lo contrario, no son más que palabras. Las organizaciones deben vivir verdaderamente sus valores, de lo contrario están actuando de manera poco ética. El corazón y el alma de la organización deben influir en la acción. Esto significa que la misión, la visión y los valores deben vivirse. Sin esa conexión entre creencia y comportamiento, las organizaciones no están siendo fieles a sí mismas, a sus empleados ni a sus clientes. Las declaraciones de misión, visión y valores cuidadosamente elaboradas pueden proporcionar una base sólida para la estrategia, pero no son suficientes por sí solas. Tanto los líderes como los empleados deben estar comprometidos con estos elementos, y luego deben ser vividos. Por ejemplo, en el Sistema de Salud Metro, los líderes deben comprender la misión, visión y valores de la organización y saber cómo actuar en consecuencia. Si una organización espera que sus valores se vivan, entonces deben estar entrelazados en el trabajo diario de los líderes. Los empleados deben ver que el lado espiritual de la organización se refleja en las declaraciones de misión y visión. Deben entender cada declaración, adoptarla y proyectar los valores de la



organización. De lo contrario, la organización tendrá dificultades para prosperar. Para los individuos, una discrepancia en los valores es perjudicial para la organización, pero puede ser dañina para el individuo (Akpa et al., 2021).

**3.2.1.3. Análisis FODA.** Para que una empresa alcance sus objetivos, la gestión estratégica es un ciclo continuo de planificación, supervisión, evaluación y valoración. La estrategia de una organización describe cómo planea alcanzar sus metas y objetivos utilizando los recursos disponibles. La gestión estratégica es fundamental para el éxito de cualquier empresa. El análisis DAFO es una parte esencial del proceso de planificación estratégica de cualquier empresa, ya que es una herramienta para la planificación estratégica. Realizar un análisis DAFO es un proceso sencillo y directo. Cada empresa debe comenzar por hacer un balance de su situación actual y elaborar una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a las que se enfrenta. Es tan simple como asegurarse de que las cuatro casillas estén llenas, y esto generalmente requiere una investigación de mercado con los accionistas, partes interesadas y clientes de la empresa. La clave aquí es asegurarse de que todos los datos recopilados reflejen adecuadamente lo que la organización cree y siente que son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Tokhirov et al., 2021).

Las fortalezas y debilidades son capacidades y limitaciones internas que podrían afectar el éxito de la organización. En contraste, las oportunidades y amenazas son condiciones externas del mercado que la organización podría aprovechar o que podrían poner en peligro su desempeño. Las fortalezas son actividades que una organización realiza bien en comparación con sus competidores. Una empresa puede tener recursos financieros, técnicos o humanos; tecnología o procesos superiores; una marca valiosa; personal mejor capacitado, etc. Las debilidades son actividades que una empresa realiza mal en comparación con sus competidores, y pueden colocar a la organización



en una desventaja. Estos pueden estar relacionados con factores financieros, técnicos o de recursos humanos, o cualquier cosa que impacte la cadena de valor. Las oportunidades son condiciones externas favorables que se pueden explotar y capitalizar en la estrategia de crecimiento. Los ejemplos pueden incluir posibles cambios en las condiciones del mercado debido al comportamiento del cliente, avances tecnológicos, cambios en las políticas y otras fuerzas de la competencia. Las amenazas son condiciones externas que pueden obstaculizar el desempeño o la posición competitiva de la organización. Ejemplos pueden incluir la entrada de nuevos competidores, cambios regulatorios adversos, cambios en la política fiscal, etc. Una organización debe recopilar eficazmente los datos para un análisis FODA a través de la investigación de mercado con accionistas, partes interesadas y clientes. Realizar una investigación exhaustiva y recopilar la mayor cantidad de datos posible asegurará que este análisis refleje la posición estratégica de la organización de la manera más precisa posible (Tokhirov et al., 2021).

La efectividad de un análisis FODA tendrá un efecto directo en la promoción de buenas decisiones estratégicas. Por lo tanto, los datos recopilados deben organizarse de manera que resalten claramente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más significativas que enfrenta la organización. Cuando se realiza correctamente, un análisis FODA proporcionará a la organización una buena visión general de la situación actual en la que se encuentra y de los posibles caminos que podría desear seguir en el futuro. Conocer las fortalezas de la organización destacará qué áreas de la organización deben aprovecharse para fomentar el crecimiento, mientras que las debilidades señalarán áreas que podrían restringir el crecimiento y que necesitan ser trabajadas. Las oportunidades pueden identificar áreas de crecimiento, mientras que las amenazas resaltarán qué áreas pueden representar un riesgo que debe ser evitado o mitigado. Tener una evaluación clara de las cuatro áreas preparará mejor a la organización para tomar buenas decisiones



estratégicas. Por lo tanto, es esencial que se tenga mucho cuidado con esta evaluación y que se realice de manera exhaustiva. El análisis FODA es un marco ampliamente aplicable y útil para evaluar la posición estratégica de un negocio, organización, tecnología o sistema. Puede producir buenos resultados, como lo demuestran las numerosas aplicaciones exitosas y de alto perfil de este marco. Por ejemplo, en la década de 1990, una empresa enfrentó una competencia creciente que amenazaba su propia supervivencia. La empresa contrató a planificadores estratégicos, quienes realizaron un análisis FODA que reveló las fortalezas y oportunidades de la empresa y llevó a una revisión importante que transformó la empresa (Tokhirov et al., 2021).

De manera similar, otra empresa desarrolló hoteles de lujo en una alianza estratégica con importantes desarrolladores inmobiliarios cuando enfrentó amenazas por la entrada de nuevos competidores. Un minorista ahora se ha convertido en un nombre familiar, tras una entrada exitosa en los mercados urbanos, una marca de lujo y la generación de buena voluntad durante los escándalos corporativos. Por cada anécdota de éxito, sin embargo, también hay historias de advertencia que ponen a prueba la longevidad del enfoque. Una adquisición desastrosa de su competidor mayorista farmacéutico anuló efectivamente una década de planificación mediante un análisis FODA. De manera similar, una adquisición planteó un problema que amenazaba a la empresa, a pesar de una buena planificación inicial. Así, aunque un análisis FODA efectivo es crucial para una buena planificación estratégica, también es importante señalar que su aplicación es difícil y puede estar plagada de muchos obstáculos y desafíos de interpretación y comprensión (Tokhirov et al., 2021).

**3.2.1.4. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.** Hubo un amplio consenso entre los académicos sobre la utilidad del modelo de las cinco fuerzas de Porter y el uso educativo en las décadas de 1980 y 1990, aparentemente estableciéndose como un paradigma para entender los



determinantes de la rentabilidad de la industria y el microentorno de la estrategia competitiva. Actualmente, sin embargo, el uso educativo y práctico del Modelo de las Cinco Fuerzas parece estar en declive, mientras que el Uso Concurrente de Múltiples Paradigmas está en aumento. En general, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter ha sido criticado por su falta de claridad, estabilidad, robustez y completitud. A pesar de sus deficiencias, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter sigue siendo, sin duda, el paradigma más plausible y poderoso que ilustra el microentorno de la estrategia empresarial, incluso después de tres décadas. Una consideración exhaustiva de los problemas asociados con el uso del Modelo de las Cinco Fuerzas es justificada porque la estrategia competitiva determina en última instancia el éxito y la supervivencia (Datta y Kutzewski, 2023).

Las fuerzas competitivas moldean la estrategia. Hemos analizado los cinco factores competitivos que influyen en la rentabilidad de un sector, incluyendo sus características y cómo funcionan. La rivalidad actual puede considerarse como una lucha por obtener una mayor cuota de un conjunto limitado de beneficios. Las empresas se ven obligadas a adoptar estrategias que perjudican a otras para mantener su competitividad, lo que a su vez reduce la rentabilidad del sector en su conjunto. Aunque la estrategia competitiva de una empresa generalmente es elaborada por la alta dirección, comprender las fuerzas que moldean la competencia es crucial para todos los gerentes. Además, las empresas individuales en una industria deben ser vistas como parte de un sistema, y las acciones tomadas probablemente generarán respuestas contrarias en un conjunto complejo e interconectado de estrategias y resultados (Datta y Kutzewski, 2023).

**3.2.1.4. Competencias Básicas.** Las competencias centrales son las capacidades únicas que otorgan a las organizaciones una ventaja competitiva sobre sus rivales. Una competencia central es una combinación específica de conocimientos acumulados y capacidades técnicas que, cuando son pertinentes para un mercado, ofrecen el mayor valor al cliente y son difíciles de imitar



para los competidores. Al centrarse en las competencias centrales, una organización mejora su posicionamiento estratégico dentro del mercado. El primer paso en este proceso es la identificación de las competencias centrales. Una vez reconocidas, las competencias centrales deben ser cultivadas, acumuladas y aprovechadas para desarrollar nuevos productos y servicios que maximicen el crecimiento. Una competencia debe ser identificada como teniendo cuatro elementos en su definición: debe estar ampliamente definida; debe ser una combinación de múltiples conocimientos y capacidades técnicas agrupadas; debe ser relevante para un mercado particular; y debe permitir a la empresa ofrecer algún valor al cliente. Además, las competencias deben ser fundamentales en lugar de simplemente compuestas, únicas o relevantes (Azeem et al., 2021).

Para calificar como una competencia central, una competencia debe cumplir con tres criterios. Primero, debe permitir a una empresa producir un efecto final particular que sea percibido por el mercado como valioso. En segundo lugar, debe ser tan compleja e interconectada que no pueda ser replicada por un competidor sin incurrir en un costo significativo. En tercer lugar, una competencia central debe persistir a lo largo del tiempo; sin embargo, las tecnologías o los mercados subyacentes pueden cambiar. En este contexto, la asignación de recursos a lo largo del tiempo impulsa el desarrollo de una competencia central. Si se desarrolla una competencia central, la empresa debe asignar continuamente recursos a la tecnología particular o la competencia central se erosionará. Canon y Nikon son empresas bien conocidas que tienen competencias centrales en óptica y diseño óptico. Las empresas han aprovechado con éxito estas competencias centrales para desarrollar cámaras réflex digitales de un solo objetivo (DSLR) y lograr ganancias sustanciales en el mercado. Sin embargo, en un entorno de mercado cambiante, las competencias centrales pueden erosionarse o volverse irrelevantes. Cada empresa tenía cuotas de mercado dominantes; sin embargo, cuando surgió la fotografía digital, Kodak perdió rápidamente su dominio y Fujifilm



estuvo a punto de quebrar. Para la gestión estratégica, las competencias centrales deben estar alineadas con la estrategia empresarial; de lo contrario, las competencias, incluso si están bien definidas, no serán máximamente efectivas. Por esta razón, las competencias centrales son fundamentales para la gestión estratégica (Azeem et al., 2021).

La gestión estratégica es el método para determinar los objetivos y metas de una organización o negocio, evaluar su posición actual en relación con estos objetivos y metas, e iniciar acciones para mejorar esa posición. Tiene cinco características esenciales. Primero, se basa en el análisis sistemático del entorno externo. En segundo lugar, implica tomar decisiones sobre la dirección futura de la organización. En tercer lugar, al elegir una dirección futura, busca alinear la organización con su entorno externo. Cuarto, lograr la alineación deseada implica la movilización y el despliegue de recursos. Finalmente, la gestión estratégica se ocupa de la dirección a largo plazo de la organización (Agyekum Boateng et al., 2015).

**3.2.1.5. Proceso de Planificación Estratégica.** Las organizaciones llevan a cabo la gestión estratégica dentro de sus propias paredes mediante la planificación estratégica. La planificación es la acción de identificar objetivos y determinar cómo alcanzarlos de la manera más eficiente posible. Por lo tanto, el objetivo principal de la planificación estratégica debe ser determinar los objetivos de la organización en relación con su entorno externo y, a continuación, identificar las formas más eficientes de alcanzar dichos objetivos. Básicamente, hay cinco pasos para desarrollar una estrategia. Para preparar a la organización, la primera etapa consiste en definir la visión y los objetivos de la empresa. El segundo paso, el análisis de la situación, consiste en realizar un seguimiento del rendimiento de la organización en relación con sus objetivos estratégicos e investigar el entorno externo. Algunas de las metodologías que podrían utilizarse en el análisis de la situación son el análisis DAFO, el análisis de mercado y el análisis de la competencia. El



establecimiento de objetivos cuantificables y la definición de los procesos necesarios para alcanzarlos constituyen la tercera etapa del diseño de la estrategia. La ejecución de las estrategias en toda la empresa tiene lugar en la cuarta etapa, denominada implementación de la estrategia. La fase final es el monitoreo y la evaluación, que implica rastrear la efectividad de las estrategias para asegurar que se estén logrando los objetivos estratégicos y hacer ajustes si es necesario (Turner et al., 2021).

El proceso de planificación estratégica no está exento de desafíos. Por ejemplo, en tiempos de cambio, puede ser difícil determinar la dirección futura de la organización. Además, los planes estratégicos suelen ser demasiado ambiciosos, poco realistas y con recursos insuficientes. Las expectativas sobre la tasa de cambio y el ritmo de implementación también pueden estar desalineadas. Además, la resistencia al cambio puede limitar severamente la efectividad de un proceso de planificación estratégica. No obstante, es importante que las organizaciones sean flexibles y receptivas al ejecutar la estrategia. El proceso de planificación estratégica debe verse como un viaje en lugar de un destino y uno que debe continuar de manera continua para asegurar la alineación entre la estrategia y los objetivos organizacionales (Turner et al., 2021).

**3.2.1.6. Importancia de la Gestión Estratégica.** La gestión estratégica es esencial para el éxito y la supervivencia de cualquier empresa, ya sea del sector público o privado, con o sin ánimo de lucro. En el entorno de rápida evolución de hoy, las organizaciones deben participar en una gestión estratégica efectiva para sobrevivir y prosperar. El proceso de gestión estratégica implica evaluar el entorno actual de una organización, determinar su posición futura deseada e identificar posibles estrategias para alcanzar esa posición. A medida que las organizaciones prevén cambios



en los futuros entornos competitivos, económicos, sociales y políticos, deben evaluar y, si es necesario, reestructurar sus estrategias. La gestión estratégica proporciona un marco para tomar decisiones que velar por que se cumplan los objetivos de la empresa haciendo un buen uso de sus recursos. Las organizaciones a menudo aspiran a ser las mejores en su campo, dedicando esfuerzos para lograr la excelencia operativa. La gestión estratégica mejora la eficiencia operativa al asegurar que los recursos estén alineados con las prioridades, evitando el desperdicio en actividades improductivas. En una economía impulsada por el mercado, las organizaciones deben identificar oportunidades de crecimiento y utilizar la gestión estratégica para aprovecharlas. Además, las organizaciones deben evaluar los riesgos del mercado y desarrollar estrategias para mitigarlos. Las empresas que aspiran a una expansión a largo plazo deben establecer un vínculo entre la gestión estratégica y la ventaja competitiva. El hecho de que las empresas utilicen estrategias para superar a sus rivales influye en la eficacia y la calidad de la gestión estratégica. A la hora de desarrollar y aplicar la estrategia de mercado, es esencial recabar la opinión de todos los niveles de la dirección de la empresa; no basta con basarse únicamente en las opiniones de los altos cargos. En la gestión estratégica, la alta dirección elige el rumbo futuro de la organización a lo largo del tiempo, independientemente de cómo cambie constantemente el mundo exterior. Es importante mantener informados a todos los actores clave sobre el desarrollo de la gestión estratégica, ya que debe considerarse como una empresa conjunta que incluye a toda la empresa, los gerentes y los empleados. Para una gestión estratégica efectiva, todos en la organización deben comprender las estrategias actuales y deseadas. Debido a la naturaleza dinámica del entorno externo, las estrategias deben evolucionar constantemente, lo que requiere un proceso continuo de evaluación y cambio. Las organizaciones que no ajustan sus estrategias corren el riesgo de volverse obsoletas y terminan incapaces de competir eficazmente. Si bien la gestión estratégica es vital para la dirección futura,



una buena estrategia no garantiza el éxito; la gestión efectiva en la ejecución de estrategias es igualmente importante. En resumen, la gestión estratégica es crucial para las organizaciones que buscan mejoras inmediatas en el rendimiento mientras aseguran su supervivencia futura. Todas las organizaciones poseen estrategias, intencionadas o no; tener una buena estrategia es insuficiente sin una gestión efectiva para ejecutarla (Mio et al., 2022).

**3.2.1.7. Gestión Estratégica vs. Gestión Operativa.** La gestión estratégica se caracteriza por un enfoque amplio en términos de tiempo y perspectiva, mientras que la gestión operativa tiene un enfoque más estrecho, teniendo en cuenta plazos relativamente cortos, departamentos específicos y actividades diarias de la empresa. La estrategia se refiere a "un plan de acción diseñado para lograr un objetivo a largo plazo o general." Así, la gestión estratégica significa gestionar un plan a largo plazo. En este sentido, la gestión estratégica se ocupa de establecer la dirección de una empresa con mucha antelación, tomando decisiones que afectarán el destino de la empresa en los años venideros. Por otro lado, la gestión operativa se ocupa de cuestiones operativas. En la vida cotidiana de la empresa, esto generalmente significa gestionar las actividades diarias. Un gerente operativo se enfoca en las actividades de la empresa que tienen lugar hoy o en un futuro cercano, asegurándose de que todo funcione sin problemas y de manera eficiente (Hadid y Al-Sayed, 2021)

Ambas disciplinas de gestión deben coexistir en toda organización. La gestión estratégica significa establecer la dirección general de la organización y tomar decisiones que influyan fuertemente en la práctica de la gestión operativa en la organización. La gestión operativa implementa la política establecida por la gestión estratégica y se ocupa de cuestiones operativas que a menudo están fuera del enfoque de la gestión estratégica. No obstante, la mayor parte de la atención en la literatura se centra en la gestión estratégica, mientras que la gestión operativa rara



vez se discute. Muchos autores dan por sentado que la gestión operativa está completamente separada de la gestión estratégica. Sin embargo, como se explicará, la gestión operativa debe estar firmemente arraigada en la política de gestión estratégica para ejecutarla de manera efectiva. Desafortunadamente, muchas organizaciones no entienden esto y la gestión operativa queda en manos de gerentes subordinados con poca interferencia de los rangos de gestión superiores. Esta es una creencia errónea común, ya que la razón subyacente del éxito de muchas organizaciones es un enfoque cohesivo en ambas estrategias de gestión (Hadid y Al-Sayed, 2021)

La importancia de ambos tipos de gestión y su interacción se considera primero. Se discuten luego los conceptos erróneos sobre la separación de estos tipos de gestión, ilustrando por qué las organizaciones que no reconocen la importancia de la supervisión estratégica de la gestión operativa probablemente tendrán menos éxito. Finalmente, se consideran las habilidades y competencias necesarias para cada tipo de gestión. Se concluye que ambos tipos de gestión son igualmente importantes para el éxito organizacional y deben formar un todo cohesivo para lograr la máxima efectividad. Se dan ejemplos de organizaciones que logran un mayor éxito mediante un enfoque cohesivo de ambos tipos de gestión. En resumen, la gestión estratégica establece la dirección general de la organización y toma decisiones que influyen fuertemente en cómo funciona la organización a nivel operativo. Por otro lado, la gestión operativa se ocupa de cómo una organización implementa sus actividades diarias. Es inevitable que ambos tipos de gestión deban coexistir en toda organización. La estrategia de una organización tendrá implicaciones para las decisiones de gestión operativa. Por ejemplo, si una organización decide competir en base a la alta calidad, esto afectará cómo opera la organización y qué tipo de decisiones de gestión operativa se tomarán (Hadid y Al-Sayed, 2021)

**3.2.1.7. La Gestión Estratégica en Diferentes Tipos de Organizaciones.** Se necesita una



introducción aquí para presentar el tema de la sección 7. La Gestión Estratégica es un proceso para asegurar que una organización, siendo cualquier forma de cuerpo colectivo de toma de decisiones humanas, tenga un acuerdo claro y sustancialmente compartido sobre lo que desea lograr (sus objetivos) y qué opciones disponibles utilizará para perseguir esos objetivos de la mejor manera (su estrategia). Cada palabra en esta definición tiene significado. La palabra organización deliberadamente abarca cualquier tipo de tal cuerpo de toma de decisiones. Una organización podría ser una empresa con fines de lucro bien gestionada, un departamento universitario, un país, una organización benéfica o incluso un club social. También podrían ser individuos que se unen cooperativamente para actuar de manera colectiva. Dichos tipos diferentes de organización enfrentan distintos desafíos y problemas en su gestión estratégica. La naturaleza de una organización afecta fuertemente las opciones y enfoques disponibles para la gestión estratégica. El proceso de gestión estratégica define y considera lo que la organización quiere lograr (sus objetivos). Las organizaciones sin objetivos claramente articulados y procesos efectivos para el acuerdo colectivo, algo que se asemeje a la definición de una organización, están en problemas (Ojogiwa, 2021).

Definiendo Objetivos Sustancialmente Compartidos en Organizaciones Sin Fines de Lucro. Los objetivos de una organización empresarial con fines de lucro se entienden comúnmente como la maximización de las ganancias o, al menos, la maximización del valor del capital de la organización. Incluso con el dominio del valor para los accionistas en la gestión de la década de 1990, siempre ha habido otras partes interesadas, como empleados, clientes o proveedores, cuyo bienestar también se considera en cierta medida y se evalúan los compromisos. Sin embargo, a menudo, principalmente debido a las duras consideraciones de competencia de costo-beneficio externas, se mantiene una clara jerarquía de objetivos. En contraste, las organizaciones sin fines



de lucro pueden verse como la agrupación de recursos para abordar un problema de satisfacción de necesidades o maximización del bienestar de manera colectiva. La dificultad con las organizaciones sin fines de lucro es generar una jerarquía clara de objetivos y, por lo tanto, poder ser responsables. Así, la gestión estratégica en las organizaciones sin fines de lucro se centra en garantizar la rendición de cuentas mediante la definición y especificación de objetivos. Gran parte de la literatura sobre gestión estratégica en general considera que la jerarquía de objetivos significa la priorización entre los objetivos. En las organizaciones sin fines de lucro, el contexto industrial, el tamaño y las salvaguardias del mercado pueden, hasta cierto punto, determinar estructuras de objetivos claramente jerárquicas (Ojogiwa, 2021).

**3.2.1.8. Desafíos y Críticas de la Gestión Estratégica.** La gestión estratégica, como cualquier disciplina, enfrenta su propio conjunto de desafíos y críticas. Un desafío significativo son los cambios rápidos en la dinámica del mercado que pueden hacer que las estrategias sean ineficaces. A menudo, las estrategias tardan en formularse, pero para cuando se implementan, las condiciones del mercado pueden haber cambiado. La imprevisibilidad de las fuerzas del mercado y el entorno externo complican aún más las cosas. Los críticos argumentan que los modelos tradicionales de gestión estratégica no pueden abordar adecuadamente estas preocupaciones en el mundo actual. Más allá de estos desafíos, la gestión estratégica también ha enfrentado críticas. A menudo se considera rígido y burocrático, con el potencial de que la formulación de estrategias se convierta en un proceso rutinario desvinculado de la realidad. Muchas organizaciones han caído en la trampa del pensamiento grupal, donde se silencian las opiniones disidentes y se persiguen estrategias deficientes con un amplio apoyo. La disciplina de la gestión estratégica debe asegurar que las estrategias sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a las circunstancias cambiantes y que la organización fomente una cultura de innovación y capacidad de respuesta en lugar de una



adhesión rígida a los planes preexistentes. En este sentido, es importante ver la gestión estratégica como un proceso de aprendizaje continuo que requiere experimentación, prueba y error, y la construcción de nuevas capacidades. Se pone un gran énfasis en la importancia de la gestión estratégica continua y los procesos iterativos. Sin embargo, hay preocupaciones de que las organizaciones puedan comprometerse en exceso con las estrategias actuales en detrimento de explorar nuevas vías. En conclusión, aunque la gestión estratégica de las organizaciones es un tema importante, es esencial abordarlo de manera crítica y reconocer y abordar sus limitaciones (Rêgo et al., 2021).

**3.2.1.8. Tendencias Emergentes en la Gestión Estratégica.** La gestión estratégica se considera un proceso continuo llevado a cabo por los gerentes para asegurar que una organización se adapte adecuadamente a su entorno en términos tanto de sus necesidades externas como de sus capacidades internas. Es probable que las nuevas tendencias cambien el proceso de gestión estratégica en los próximos años. Varios factores probablemente emergerán como fuerzas clave en la configuración de la planificación de la gestión estratégica en las organizaciones. Las fuerzas más prevalentes son los avances en tecnología, un entorno global en rápida transformación, alteraciones en el comportamiento de los clientes y un mayor énfasis en la atención al cliente. Recientemente, varias empresas han comenzado a utilizar el análisis de datos y los avances tecnológicos en sus procesos de toma de decisiones. En un entorno de rápido cambio, muchas organizaciones están reconociendo la necesidad de adoptar estrategias más centradas en el cliente en su elección de dirección e iniciativas (Hera et al., 2024).

Las decisiones de gestión estratégica en cuanto a la dirección e iniciativas de una organización están fuertemente influenciadas por el comportamiento cambiante de los consumidores. Muchas empresas han comenzado a centrar su atención en el consumidor mediante



la adopción de estrategias centradas en el cliente y la reorganización de sus procesos, procedimientos y cultura internos. Esto se suma a la práctica ya existente de examinar y, en última instancia, implementar ideas externas. El objetivo general de esta conversación es destacar la importancia del valor de vida útil del cliente y la expansión de la marca. Se están adoptando nuevas prácticas de gestión, como la gestión experiencial, que tiene como objetivo comprender cómo el consumidor interactúa y experimenta la marca en todos los puntos de contacto. En muchas industrias, está surgiendo la práctica de la gestión ágil para hacer frente mejor a los cambios ambientales. La gestión ágil prioriza la velocidad y la flexibilidad, delega la toma de decisiones y enfatiza los equipos de proyecto multidisciplinarios que trabajan en ciclos cortos (Hera et al., 2024).

Las estrategias colaborativas y las asociaciones están surgiendo como una tendencia en la planificación de la gestión estratégica. En muchas industrias, las organizaciones independientes están cada vez menos preparadas para abordar eficazmente los problemas complejos. En respuesta, las organizaciones están mirando cada vez más hacia el exterior y colaborando con otras organizaciones en la implementación de sus estrategias. Los marcos de gestión estratégica se están considerando como vehículos potenciales para procesos de estrategia más abiertos y colaborativos. Las estrategias de crecimiento y las iniciativas de innovación se están planificando de manera colaborativa y a menudo con un grupo más diverso de actores que incluye organizaciones de diferentes sectores, academia e instituciones gubernamentales. Las empresas también están utilizando marcos de gestión estratégica para mejorar y sacar provecho de sus contribuciones sociales. Los modelos de gestión estratégica están empezando a reflejar la creciente popularidad de la RSC (responsabilidad social corporativa). (Hera et al., 2024).

### ***3.2.2. Gestión Organizacional***



La gestión organizacional es el desarrollo de dar un mejoramiento en base a los procesos de organizar, controlar y planificar competentemente todos los recursos del personal de la organización superando el logro con objetivos prediseñados para la mejora continua. Se sabe que la gestión organizacional es la consecuencia del trabajo humano para llegar a cumplir tareas y objetivos partiendo del punto con la intención de mejora y cambio tomando decisiones constantes y evaluando capacidades para una mejor toma de decisiones en relación al entorno de la organización. se recapitula también que la gestión organización es una idea principal que nace en las transacciones y negocios para ser más efectiva la organización, ya que a lo largo de la historia fue cambiando de panorama administrativamente dando como resultados una mejor gestión, ya que hace décadas atrás existía 2 fuerza juntas a este tema que era la planificación y la gestión, pero estas se enfocan en un tema más auditable dando como resultado la gestión (Romo y Marquez de León, 2014).

Las herramientas de liderazgo deben considerarse una parte fundamental de gestión organización ya que la gestión eficiente traza el camino para que una empresa logre sus objetivos previstos. Sobre esta base, las organizaciones suelen tener departamentos tradicionales de gestión y control basados en la visión respaldados por la supervisión del cumplimiento en cada área, además, demuestran la necesidad de investigar la medición del control organizacional a través de auditorías funcionales que puedan fundamentar debidamente los resultados clave a través de papeles de trabajo que ayuden a brindar conclusiones y recomendaciones sobre el estado del control funcional de la empresa. Se menciona también que las herramientas de gestión están destinadas a planificar, coordinar, implementar y controlar adecuadamente las políticas y los procedimientos para iniciar, facilitar y mantener las relaciones de trabajo entre todos los recursos de una organización (Pérez et al., 2022).



El crecimiento humano, las condiciones laborales y la productividad son algunos de los numerosos subproductos de los muchos factores que intervienen en la gestión organizativa. Por lo tanto, el aspecto del desarrollo humano está relacionado con los rasgos individuales y la satisfacción con la vida. Esto se debe a que hay muchos aspectos de los escenarios de talento humano relacionados con la definición, los procesos, la comunicación y las condiciones laborales que forman parte del diseño organizativo. Por último, la dimensión de la productividad está vinculada a los factores de producción, que incluyen la tierra, la mano de obra, el capital, la tecnología y la información. El desarrollo competitivo de las organizaciones es esencial para todas estas características. Por lo tanto, los análisis de gestión organizacional son también condiciones de trabajo y productividad que son relevantes para el establecimiento de metas para producir indicadores relacionados con el desempeño de las actividades y los resultados en las condiciones resultantes de la implementación de las metas. Objetivos que aborden y llenen las necesidades de la organización (Salamanca et al., 2014).

### ***3.2.3. Gestión de Infraestructura***

Toda organización o institución cuenta con un plan operativo diseñado, por ello los colaboradores deben de tener conocimiento del mismo para que mediante un trabajo en conjunto se logre alcanzar con cada objetivo propuesto, por lo mismo, se debe tener en cuenta la planificación estratégica centrada en el propósito empresarial, además, la dirección estratégica debe realizarse ajustes en la estructura de la organización en función de las necesidades del equipo y externas de la institución, en general, para el adecuado cumplimiento del plan operativo de la empresa se debe verificar que se cuente con una infraestructura adecuada que permita el desarrollo de los procesos internos sin dificultades, respetando todo el proceso de formulación, ejecución y evaluación (Romero, 2017)



**3.2.3.1. Gestión de Infraestructura Educativa.** Se define como aquel lugar donde se lleva a cabo actividades de naturaleza educativa, es decir, los espacios donde los alumnos aprenden por medio de una variedad de instrumentos y materiales, En este contexto, una forma de describir una educación de primera calidad es como un programa que ayuda a sus alumnos a alcanzar los objetivos establecidos por la escuela. Arpi y Montoya (2022) plantean la idea de que la infraestructura educativa es un conjunto de recursos que contribuyen al mejor desarrollo de las actividades académicas de los estudiantes. Por eso, invertir en las escuelas debe ser una prioridad absoluta. Además, debido a un déficit sustancial en materia de infraestructura, la situación en Perú dista mucho de ser ideal. Las estimaciones del Ministerio de Educación revelan un déficit de casi 56 000 millones de soles, lo que refleja esta carencia. A pesar del aumento del gasto en los últimos años por parte de los gobiernos regionales, la situación sigue siendo la misma.

Asimismo, Quesada-Chaves (2019) menciona que la infraestructura educativa es aquel ambiente donde los estudiantes deben de sentirse cómodos y bastante motivados para realizar el proceso de aprendizaje con las diferentes herramientas que los docentes utilicen, esto incluye el ambiente físico que promueve la formación integral, por ello, toda infraestructura educativa debe tener un diseño que permita a los alumnos sentirse inspirados, adicionalmente, debe tener los servicios básicos necesarios, debe contar con los equipos necesarios para controlar el ruido externo, la ventilación y la iluminación, dependiendo de la zona donde esté ubicado el centro de estudios.

**3.2.3.2. Impacto de la Infraestructura Escolar en el Aprendizaje.** En términos más sencillos, cuando el entorno es agradable y acogedor, las personas se sienten bien formando parte de la organización. La infraestructura de la escuela es muy importante, ya que influye en la



motivación de los alumnos, lo que a su vez repercute en su aprendizaje (alumnos, maestros, y personal auxiliar) y consecuentemente los pre condiciona a tener una mejor actitud para iniciar el proceso de aprendizaje y enseñanza; esto se asemeja a la psicología industrial, pues haciendo una analogía del desempeño en el ámbito empresarial vemos que mientras mejor sea el ambiente laboral y la distribución de espacios dentro de una empresa, los colaboradores van a mostrar mayor productividad, compromiso y responsabilidad porque se sienten satisfechos con la infraestructura (Campana, Velasco, Aguirre y Guerrero, 2014) también, en el ámbito funcional la ciencia ha demostrado que una mejor infraestructura genera mejor desempeño en el aprendizaje, tal es el clásico ejemplo que menciona que cuando el alumno tiene buena iluminación le es más fácil captar las lecciones con atención.

### **3.2.4. Gestión Académica**

La gestión académica se refiere a la coordinación general de todas las actividades cotidianas que vinculan el plan de estudios de la escuela con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Además, esta conexión abarca el proceso de desarrollo de un plan de estudios, que debe ponerse en práctica a lo largo del curso y ser evaluado por las partes pertinentes con el fin de proporcionar una retroalimentación constructiva que promueva el desarrollo. Según los conocimientos, la investigación y las ideas de los instructores, este es uno de los resultados posibles. Para adquirir más conocimientos, es necesario ser consciente de ello, y es algo que vale la pena tener en cuenta. de la gestión académica esta se debe complementar con el análisis de su relación con las demás áreas de gestión que son interdependientes y se dinamizan entre sí (Viveros y Sánchez, 2018).

En muchos estudios realizados sobre la gestión en el aspecto educativo se resaltó que hay características variadas y multifactoriales que concuerdan entre sí en la necesidad de contar con



un gestión académica sumamente eficiente para lograr que cada proceso de los centros educativos sean realmente de calidad, para lograr esto el docente debe cumplir la función de gestor pues es quien lidera y organiza las actividades pedagógicas con el fin de fomentar el cambio en la institución como en la sociedad (Rico, 2016); la gestión académica de un centro educativo también involucra la constante formación de los docentes con el fin de desarrollar un sistema pedagógico de calidad, es por ello que, la gestión académica se convierte en un factor vital para lograr que la institución tenga desempeño de calidad y logre su objetivo institucional pues, se dirige a sus miembros hacia la transformación y mejora con el compromiso de los docentes y estudiantes.

Adicionalmente, es importante destacar que la administración académica construye sus procesos en torno a la docencia, la investigación y la participación comunitaria, ya que estos son los pilares que actualmente se utilizan para transformar el sistema educativo. Mediante el uso de un modelo educativo que garantiza una educación de excelencia, el objetivo final es garantizar el correcto desarrollo de las actividades relacionadas con el proceso académico.

### ***3.2.5. Gestión de Bienestar Escolar***

Con el objetivo de mejorar y ampliar las aptitudes, los conocimientos, los valores y las actitudes de los alumnos, las instituciones educativas deben aplicar la gestión de la salud y la seguridad en la escuela. Esto se hace para garantizar que se tenga en cuenta todos los aspectos del crecimiento de los alumnos. Una convivencia escolar insatisfactoria, que incluye comportamientos agresivos y otros factores de riesgo, puede tener un impacto negativo en la enseñanza y el aprendizaje, en la gestión educativa de los profesores y en los centros educativos en general si no se lleva a cabo de forma adecuada. En caso de que no se ejecute correctamente, esto puede llegar a suceder.

En la ciudad de Barberá, Colombia, una institución de educación secundaria tuvo un caso



en el que un padre de familia manifestó su descontento con el manejo del bienestar escolar, y durante varios años los padres de familia tuvieron que estar muy atentos a los conflictos entre los estudiantes. La institución no presta suficiente atención a la administración del bienestar escolar. Expresan interés en aplicar estrategias para tratarlos, lo que se traduce en una gestión educativa ineficaz, bajo desempeño docente, creación de un ambiente de aprendizaje carente de dinamismo auto constructor y pérdida de conocimientos transmitidos. No fomentar la convivencia entre los alumnos y no ofrecer opciones para la resolución de conflictos era otra de las características que definían la reputación de una institución en el estado mexicano de Hidalgo. El cliente tampoco parecía preocuparse por el desarrollo de sus hijos, dado que la escuela tenía fama de dar prioridad a la felicidad y la productividad de sus administradores y profesores. Teniendo en cuenta todo esto, queda claro que la gestión educativa no es lo más adecuado para las instituciones educativas. La razón es que los alumnos tienen dificultades en sus estudios como consecuencia del bajo rendimiento del centro de formación en este ámbito. Además, hay pocas pruebas de que los profesores hayan contribuido de manera eficaz al desarrollo y la aplicación de iniciativas institucionales destinadas a mejorar la enseñanza en el aula, la administración del plan de estudios y el apoyo al desarrollo de los alumnos (Barboza Castillo, 2022).

### **3.3. Marco Conceptual**

#### **3.3.1. Bienestar Escolar**

El bienestar escolar incluye el trabajo social escolar dirigido a aplicar medidas para prevenir, corregir o desactivar situaciones difíciles o conflictivas. Las escuelas son lugares donde los conflictos surgen rutinariamente como resultado de las interacciones entre estudiantes y profesores (Ortuño y Muñoz, 2018).



### **3.3.2. Desarrollo Humano**

Es el conjunto de cambios, aprendidos a lo largo de la vida de un individuo, incluido su personalidad que se encuentra en constante cambio. Es el cambio de procesos de un producto a desarrollarse que se da en una progresión ordenada con normas jerárquicas, cada vez más altos con diferenciación de un sistema a otro que se plantea y desarrolla con mejoras constantes. Está vinculado a la persona, lo que conduce a variables biológicas ambientales. (Mansilla, 2000).

### **3.3.3. Docencia**

Se refiere a la práctica y ejercicio de la enseñanza, en la que un docente transmite sus conocimientos y experiencias a sus estudiantes a través de distintas estrategias y metodologías.

### **3.3.4. Estrategia**

La estrategia trata de marcar la diferencia, Elegir una serie de actividades con el objetivo de ofrecer una combinación única de valores. El objetivo de la estrategia es participar en diversas actividades con el fin de desarrollar una perspectiva única y práctica. Si la empresa se encuentra en una posición ideal, no es necesario que utilice una estrategia. (Porter, 2021).

### **3.3.5. Estudiantes**

Individuos matriculados en una institución educativa y que se encuentran en un proceso de aprendizaje formal.

### **3.3.6. Ética Institucional**

Son las normas, costumbres relacionadas a un pueblo nación u organización. Son mecanismos que protege la entidad institucional de la organización para su correcto desarrollo e iniciativa institucional (Delclós, 2018).



### ***3.3.7. Gestión Académica***

Es un término que se utiliza para referirse a un conjunto de actividades curriculares que incluyen no solo la enseñanza en el aula y el aprendizaje de los alumnos, sino también la supervisión de las operaciones administrativas de toda la escuela con el fin de alcanzar los objetivos educativos. Por lo tanto, necesita ser asumido importantemente todos sus elementos ya que se articulan en red de enseñanza a través de caminos que incluyen las prácticas curriculares de las organizaciones escolares, al no darle la debida atención será fragmentada en sus diversos componentes.

### ***3.3.8. Gestión de Calidad***

Considerado una gran herramienta para las organizaciones relacionadas con la mejora continua y el contenido del producto o servicio donde incluye todas las cosas buenas y destacables de un producto o servicio forman parte de la gestión de la calidad, que está directamente relacionada con las necesidades del cliente, satisfaciendo sus necesidades (Guevara, 2019).

### ***3.3.9. Gestión Estratégica***

La gestión estratégica es la adaptación de una organización a un entorno complejo y dinámico, tanto en términos de los medios disponibles como de la compatibilidad y consecución de los diversos objetivos. No puede entenderse simplemente como un conjunto de técnicas racionales para lograr un único objetivo. Del mismo modo, el papel de la gestión estratégica está evolucionando, ya que no se concibe como una simple especialización de técnicas de gestión, sino como una herramienta con capacidades multidisciplinares que se pueden adaptar a la negociación (Prieto, 2012).



### ***3.3.10. Infraestructura***

Se puede explicar que es la base principal que explica y sustenta una empresa u organización. Se basa en los elementos, servicios y componentes fundamentales para las primeras fases de una empresa. El desarrollo de los servicios administrativos es otra área de concentración directamente con los recursos tecnológicos y la tecnología de integración (Gallegos, 2017).

### ***3.3.11. Investigación***

Método riguroso y sistemático de adquirir conocimientos mediante la recopilación, el análisis y la interpretación de datos con el fin de confirmar o refutar creencias previas.

### ***3.3.12. Padres de Familia***

Personas que tienen a su cargo la crianza, educación y bienestar de uno o varios hijos.

### ***3.3.13. Planificación***

Se entiende por planificación, anticiparse a sucesos próximos a suceder u ocurrir prever sucesos catastróficos para luego no lamentarse. La planificación está compuesta estratégicamente para que pueda cumplir, lograr y alcanzar objetivos, al mencionar la planificación recae una gran responsabilidad ya que es la gran herramienta de prevención para las organizaciones y empresas (Planificación, 2017).

### ***3.3.14. Recursos***

Los recursos son el grupo de elementos para cubrir una necesidad o satisfacerla, cumplir la tarea de una misión o visión. Los recursos esta palabra esta más relacionada con los recursos



humanos ya que es el factor más impórtate de todas las organizaciones ya que evalúa y está en constante evaluación el factor humano (Armijos et al., 2019).

### 3.3.15. Vinculación

Establecimiento de relaciones y conexiones entre distintas entidades o actores, en este caso, entre la escuela, los estudiantes y los padres de familia, con el fin de crear una comunidad educativa más sólida y comprometida con la educación (Scheleicher, 2016)

## 3.4. Variables

Variable única: Gestión estratégica

## 3.5. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión estratégica	Gestión organizacional	Planificación Ética Institucional Gestión de Calidad
	Gestión de infraestructura	Recursos Infraestructura
	Gestión académica	Docencia Investigación Vinculación
	Gestión de bienestar escolar	Estudiantes Padres de familia



## CAPÍTULO IV

### Procedimiento Metodológico de la Investigación

#### 4.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, pues como señalan Hernández et al. (2014), este tipo de enfoque realiza una recolección de datos con el fin de comprobar la hipótesis planteada, además tiene una base en la medición numérica y el análisis estadístico, este enfoque estudia los aspectos observables de cuantificación.

#### 4.2. Método(s) Aplicados a la Investigación

El método de investigación aplicado es deductivo, el cual como menciona Hernández et al. (2014) consiste en un análisis que parte de afirmaciones generales en calidad de hipótesis que buscan conocer si son falsas o verdaderas, deduciendo a partir de ellas algunas conclusiones que deben ser corroboradas con los hechos de la población analizada.

#### 4.3. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo básico, puesto que tiene como finalidad generar nuevos conocimientos, doctrinas, y principios por medio de la investigación, promoviendo de ese modo el aprendizaje y estimulando el interés por investigar para obtener mayores conocimientos, corregir filosofías en busca de objetivos óptimos mediante la recolección y análisis de datos (Hernández et al., 2014).

#### 4.4. Nivel de Investigación

De acuerdo con la naturaleza, el presente trabajo tiene alcance de nivel descriptivo, ya que el objetivo principal es describir los fenómenos o variables de estudio, para lo cual se debe observar



la variable y posteriormente especificar características y propiedades resaltantes (Hernández, Fernández et al., 2014).

#### 4.5. Diseño de Investigación

La investigación es de diseño no experimental y con alcance temporal transversal, pues toda investigación que no manipula intencionalmente las variables de estudio para conocer su efecto en otras se considera no experimental (Hernández et al., 2014). Adicionalmente, Carrasco (2013) afirma que toda investigación que utiliza un momento determinado del tiempo para el análisis de fenómenos es considerada de corte transversal.

#### 4.6. Población y Muestra

##### 4.6.1. Población

Para esta investigación se considera como población al total de trabajadores de la Institución Educativa Emblemática María Auxiliadora de Puno, el año 2024.

##### 4.6.2. Muestra

Por lo tanto, aplicando la fórmula correspondiente, la muestra sería la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 160 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (160 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 160 * 0.25}{0.0025 * 159 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{153.664}{0.3975 + .9604} = \frac{153.664}{2! 1.3579} \quad n = 114$$



Donde:

$$N = 160$$

$$n = 114$$

$$Z_{\alpha=0.05} = 1.96 \text{ (al 95\% de confianza)}$$

$$p = 0.5 \text{ (probabilidad de éxito).}$$

$$q = 0.5 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 = 5\% \text{ (error o precisión)}$$

## **4.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### ***4.7.1. Técnica***

Para el presente trabajo investigativo se aplicó la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento, pues como menciona Beana (2017) una técnica está conformada por una serie de pasos que ayudan en la recolección de información, es por ello que se resalta su importancia en el proceso de investigación.

### ***4.7.2. Instrumento***

Se utilizó el instrumento del cuestionario para medir la variable a través de una escala Likert, que según Hernández et al. (2014) un cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas exclusivamente para obtener datos necesarios para lograr el objetivo de la investigación de manera formal.

## **4.8. Confiabilidad y Validez**

### ***4.8.1. Confiabilidad***

Para lograr la confiabilidad del instrumento se hizo un análisis Alfa de Crombach y se empleó el estadístico.



### **4.8.2. Validez**

El instrumento fue evaluado por expertos y se comprobará la evaluación de los expertos en el formulario de prueba del instrumento, se realizarán observaciones y se harán algunas sugerencias para mejorar las preguntas del cuestionario.

## **4.9. Procedimiento de Tratamiento de Datos**

En este capítulo se describen las variables a estudiar, las herramientas de medición utilizadas y el análisis de confiabilidad del estudio. Asimismo, se presentan los resultados de los análisis descriptivos e inferenciales mediante gráficos y modelos estadísticos.

### **4.9.1. Contrastación de Hipótesis**

Se aplicó el análisis descriptivo por ende no es necesario el análisis de las hipótesis.

## CAPÍTULO V

### Análisis De Resultados y Discusión

#### 5.1. Presentación de Resultados

##### 5.1.1. Análisis de Resultado General

Describir el nivel de gestión estratégica de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el año 2024.

**Tabla 1**

Resultado del objetivo general

GESTIÓN ESTRATEGICA	GESTIÓN ORGANIZACIONAL		GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA		GESTIÓN ACADÉMICA		GESTIÓN DE BIENESTAR ESCOLAR		PROMEDIO TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	34	30%	15	13%	15	13%	18	16%	20.5	18%
En desacuerdo	20	18%	20	18%	25	22%	25	22%	22.5	20%
Indiferente	15	13%	15	13%	15	13%	16	14%	15.25	13%
De acuerdo	30	26%	38	33%	30	26%	30	26%	32	28%
Muy de acuerdo	15	13%	26	23%	29	25%	25	22%	23.75	21%
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Figura 1**

Resultado del objetivo general



**Interpretación:**

En el resultado de la investigación con respecto a la gestión estratégica, muestra en la tabla 1, figura 1, que, en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, el 28% conformada por 32 personas trabajadores de la institución, indican que están de acuerdo con la Gestión estratégica, por otro lado, el 13% conformada por 15 personas trabajadores de la institución indica que es Indiferente la gestión estratégica.

**5.1.2. Análisis de Resultado Específica 1**

Analizar el nivel de gestión organizacional de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

**Tabla 2**

Resultado del objetivo específico 1

GESTIÓN ORGANIZACIONAL	PLANIFICACIÓN		ORGANIZACIÓN		GESTIÓN DE CALIDAD		PROMEDIO TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Nunca	44	39%	24	21%	35	31%	34	30%
Casi nunca	10	9%	33	29%	18	16%	20	18%
A veces	16	14%	15	13%	15	13%	15	13%
Casi Siempre	30	26%	27	24%	32	28%	30	26%
Siempre	14	12%	15	13%	14	12%	15	13%
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Figura 2**

Resultado del objetivo específico 1



**Interpretación:**

En el resultado de la investigación con respecto a la gestión organizacional, muestra en la tabla 2, figura 2, que, en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de



Puno en el Año 2024, el 30% conformada por 34 personas trabajadores de la institución, indican que Nunca están de acuerdo con la Gestión organizacional, por otro lado, el 13% conformada por 15 personas trabajadores de la institución indica que la gestión estratégica a veces se brinda.

### 5.1.3. Análisis de Resultado Específica 2

Analizar el nivel de gestión de la infraestructura de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

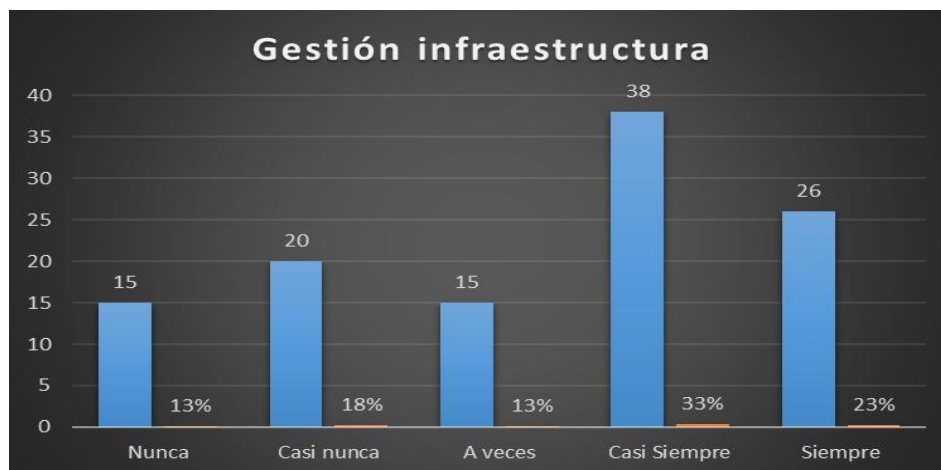
**Tabla 3**

Resultado del objetivo específico 2

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA	RECURSOS		INFRAESTRUCTURA		PROMEDIO TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%
Nunca	15	13%	15	13%	15	13%
Casi nunca	15	13%	25	22%	20	18%
A veces	10	9%	20	18%	15	13%
Casi Siempre	50	44%	25	22%	38	33%
Siempre	24	21%	29	25%	26	23%
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Figura 3**

Resultado del objetivo específico 2



**Interpretación:**

En el resultado de la investigación con respecto a la gestión infraestructura, muestra en la tabla 3, figura 3, que, en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, el 33% conformada por 38 personas trabajadores de la institución, indican que Casi siempre están de acuerdo con la Gestión infraestructura, por otro lado, el 13% conformada por 15 personas trabajadores de la institución indica que la gestión infraestructura a veces se brinda.

**5.1.4. Análisis de Resultado Específica 3**

Analizar el nivel de gestión académica de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

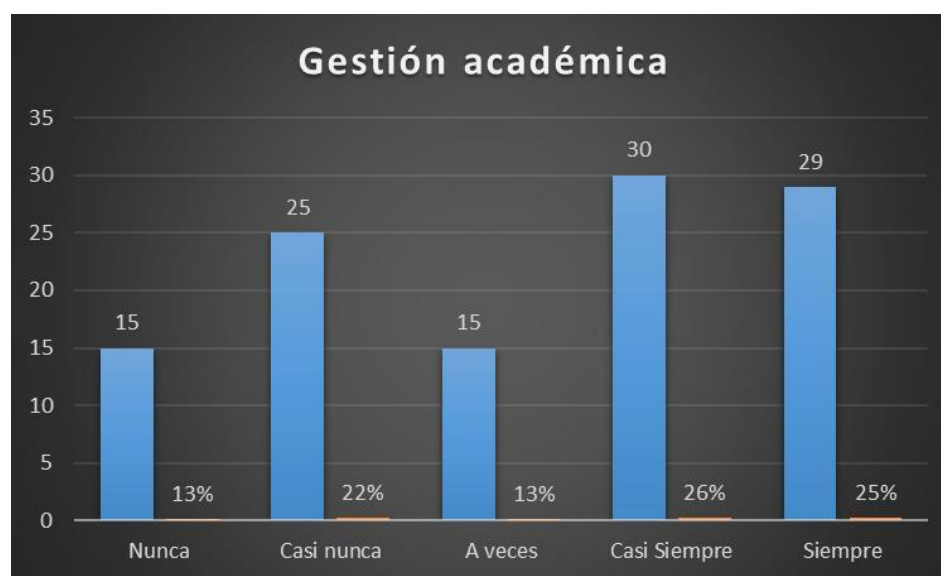
**Tabla 4**

Resultado del objetivo específico 3

GESTIÓN ACADÉMICA	DOCENCIA		INVESTIGACIÓN		VINCULACIÓN		PROMEDIO TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Nunca	15	13%	15	13%	15	13%	15	13%
Casi nunca	25	22%	24	21%	25	22%	25	22%
A veces	15	13%	16	14%	15	13%	15	13%
Casi Siempre	35	31%	21	18%	34	30%	30	26%
Siempre	24	21%	38	33%	25	22%	29	25%
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Figura 4**

Resultado del objetivo específico 3



**Interpretación:**

En el resultado de la investigación con respecto a la Gestión académica, muestra en la tabla 4, figura 4, que, en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno



en el Año 2024, el 26% conformada por 30 personas trabajadores de la institución, indican Casi siempre están de acuerdo con la Gestión académica, por otro lado, el 13% conformada por 15 personas trabajadores de la institución indica que la Gestión académica a veces se brinda.

**5.1.4. Análisis de Resultado Específica 4**

Analizar el nivel de gestión de bienestar escolar de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

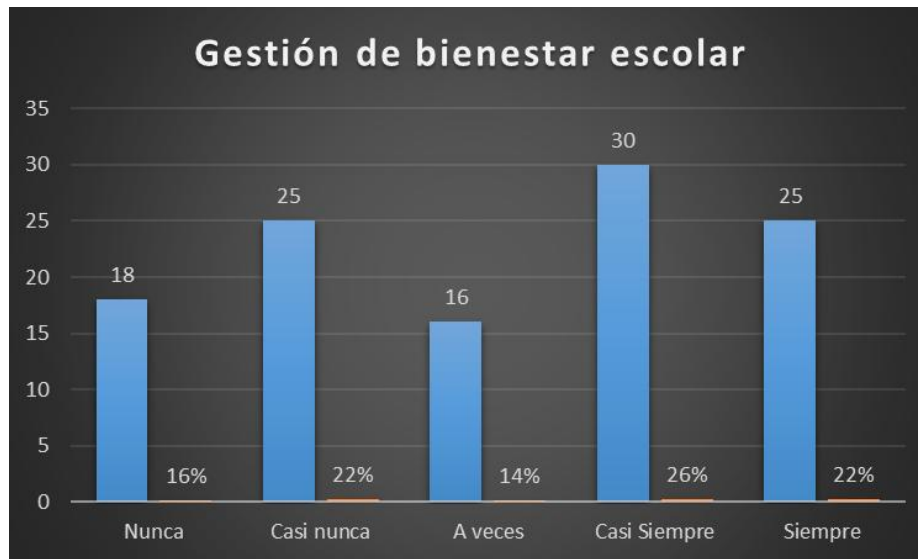
**Tabla 5**

Resultado del objetivo específico 4

GESTIÓN DE BIENESTAR ESCOLAR	ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		PROMEDIO TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%
Nunca	18	16%	18	16%	18	16%
Casi nunca	20	18%	30	26%	25	22%
A veces	18	16%	14	12%	16	14%
Casi Siempre	30	26%	31	27%	30	26%
Siempre	28	25%	21	18%	25	22%
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

### Figura 5

Resultado del objetivo específico 4



### Interpretación:

En el resultado de la investigación con respecto a la Gestión de bienestar escolar, muestra en la tabla 5, figura 5, que, en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, el 26% conformada por 30 personas trabajadores de la institución, indican que Casi siempre están de acuerdo con la Gestión de bienestar escolar, por otro lado, el 14% conformada por 16 personas trabajadores de la institución indica que la Gestión de bienestar escolar a veces se brinda.



### CONCLUSIONES

**Primera:** En cuanto al objetivo general, se decidió que, al analizar, se obtuvo como resultados El De acuerdo de Gestión estratégica en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, siendo el 28% representados por 32 trabajadores de la institución, del total de 114 encuestados. Por otro lado, también se indica que es Indiferente la Gestión estratégica en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, ya que según los resultados es representado por el 13% considerando 15 trabajadores de la institución.

**Segunda:** Se decidió que el objetivo específico con respecto a la primera meta era, al analizar, se obtuvo como resultados que Nunca es considerada como buena Gestión organizacional en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, siendo el 30% representados por 34 trabajadores de la institución, del total de 114 encuestados. Por otro lado, también se indica que A veces se considera a la Gestión organizacional en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, ya que según los resultados es representado por el 13% considerando 15 trabajadores de la institución.

**Tercera:** Tras esto, llegamos a la siguiente conclusión sobre el segundo objetivo específico, al analizar, se obtuvo como resultados que Casi siempre es considerada como a la Gestión de la infraestructura en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, siendo el 33% representados por 38 trabajadores de la institución, del total de 114 encuestados. Por otro lado, también se indica que A veces se considera a la Gestión de la infraestructura en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, ya que según los resultados es representado por el 13% considerando 15 trabajadores de la institución.



**Cuarta:** En cuanto al tercer objetivo específico, se decidió que, al analizar, se obtuvo como resultados que Casi siempre es considerada como a la Gestión académica en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, siendo el 26% representados por 30 trabajadores de la institución, del total de 114 encuestados. Por otro lado, también se indica que A veces se considera a la Gestión académica en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, ya que según los resultados es representado por el 13% considerando 15 trabajadores de la institución.

**Quinta:** En cuanto al cuarto objetivo específico, se decidió que, al analizar, se obtuvo como resultados que Casi siempre es considerada como a la Gestión de bienestar escolar en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, siendo el 26% representados por 30 trabajadores de la institución, del total de 114 encuestados. Por otro lado, también se indica que A veces se considera a la Gestión de bienestar escolar en la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el Año 2024, ya que según los resultados es representado por el 14% considerando 16 trabajadores de la institución.



### RECOMENDACIONES

**Primera:** Se encomienda a la dirección de la institución emblemática María Auxiliadora de Puno, la actualización e implementación efectiva del Plan Estratégico Institucional PEI, Verifique que los valores, la misión y la visión de la organización se incorporen de manera compatible y adecuada a la situación actual.. Este documento oficial debe ser sometido a una revisión exhaustiva de manera regular, con el fin de ajustarse a las variaciones y transformaciones que la educación moderna exige.

**Segunda:** A través del presente trabajo de investigación se encomienda a la dirección de la institución detallar en el PEI las metas y objetivos a largo plazo como aspiraciones institucionales cumplibles alineándolos de forma coherente con las exigencias y necesidades educativas, sociales y económicas específicas de la región Puno. Este detallado plan estratégico debe incluir objetivos específicos a largo plazo, los mismos que deben medibles con indicadores clave de desempeño, para monitorear el desarrollo institucional, así como un cronograma detallado para llevar a cabo las acciones planificadas y realizar evaluaciones periódicas.

**Tercera:** En cuanto a la gestión de la institución María Auxiliadora de Puno, se recomienda encarecidamente que, encarecidamente contar con una estructura organizativa claramente establecida que defina de manera precisa los roles, responsabilidades y jerarquías de autoridad dentro de la organización. Esto favorecerá una notable mejora en la comunicación interna, la eficiencia operativa de la institución educativa puede mejorarse con su apoyo. Además, garantizará que todos los miembros de la comunidad académica comprendan plenamente sus funciones y responsabilidades dentro del sistema educativo.



**Cuarta:** La dirección de la prestigiosa institución María Auxiliadora de Puno debe priorizar el desarrollo de una estrategia que tenga una visión clara del futuro y que involucre activamente a todos los miembros de la comunidad académica. Los líderes, en virtud de su posición de autoridad, tienen la responsabilidad fundamental de inspirar y motivar a sus colaboradores, fomentando un ambiente de confianza mutua y colaboración activa en el que se valoren y respeten las diversas ideas y aportaciones de cada integrante del equipo.

**Quinta:** Finalmente se sugiere a la administración del plantel, asegurar la implementación de las directrices que emanan de las autoridades educativas para asegurar la buena marcha institucional. Es esencial establecer un sistema fiable y eficaz de controles internos para toda la institución educativa, desde preescolar hasta secundaria, incluyendo todas las facetas administrativas y operativas. Los niveles administrativo y educativo de sus planes de trabajo deben adoptar este método. Esto garantizaría que se alcancen plenamente los objetivos históricos de la institución, que los recursos se utilicen de forma adecuada y que todas las operaciones estén sujetas a una supervisión cuidadosa y continua.

**REFERENCIAS**

- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.  
[https://www.publications.calebuniversity.edu.ng/caleb\\_uploads/2024/04/Organizational-Culture-and-Organizational-Performance-A-Review-of-Literature.pdf](https://www.publications.calebuniversity.edu.ng/caleb_uploads/2024/04/Organizational-Culture-and-Organizational-Performance-A-Review-of-Literature.pdf)
- Amozorrutia, J. (2016). Estrategias para impulsar el compromiso. Artículo en Great Place tu work digital. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1246-estrategias-para-impulsar-el->
- Arpi, J., y Montoya, G. F. (2022). Importancia de una infraestructura educativa de calidad para mejorar y garantizar el rendimiento escolar en colegios públicos de Arequipa. [Tesis de Licenciatura, UCV]. Repositorio institucional <https://hdl.handle.net/20.500.12692/91164>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.  
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Barbón, O. G., y Fernandez, J. W. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación médica*, 19(1), 51-55. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Barboza Castillo, R. E. (2022). Gestión del bienestar escolar y pedagógica en docentes de II. EE., del nivel secundario, Moyobamba–2022.



- Beana Paz, G. (2017). Metodología de la investigación - serie intrgral por competencia. Mexico: PATRIA, S.A de C.V.
- Campana, Y., Velasco, D., Aguirre, J., y Guerrero, E. (2014). Inversión en infraestructura educativa: una aproximación a la medición de sus impactos a partir de la experiencia de los Colegios Emblemáticos.
- Casavilca Marca, S. R. (2021). Gestión estratégica y calidad de servicios educativos en la Institución Educativa 31593. distrito El Tambo 2020. [Tesis de licenciatura, UPLA].Repositorio institucional <https://hdl.handle.net/20.500.12848/2056>
- Coccia, M. (2022). Preparedness of countries to face covid-19 pandemic crisis: Strategic positioning and underlying structural factors to support strategies of prevention of pandemic threats. *Environmental Research*, 203(111678), 10-1016. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2021.111678>
- Datta, S., & Kutzewski, T. (2023). The conventional wisdom in strategy. In Strategic optionality: Pathways through disruptive uncertainty (pp. 37-90). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-17354-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-17354-7_3)
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson-Prentice Hall.
- Dayagbil, F. T., Palompon, D. R., Garcia, L. L., & Olvido, M. M. J. (2021, July). Teaching and learning continuity amid and beyond the pandemic. In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 678692). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.678692>



- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management accounting research*, 50, 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Hera, A., Al Rian, A., Faruque, M. O., Sizan, M. M. H., Khan, N. A., Rahaman, M. A., & Ali, M. J. (2024). Leveraging Information Systems for Strategic Management: Enhancing Decision-Making and Organizational Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14(8), 1045-1061. doi: 10.4236/ajibm.2024.148054.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Interamericana México.
- Hernández, Z. T. (2014). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria.
- Huanca, J. P. (2022). Gestión estratégica y aprendizaje eficaz en una institución educativa de Juliaca-Puno, 2021. [Tesis de maestría, UCV]. Repositorio institucional <https://hdl.handle.net/20.500.12692/98775>
- Huanca-Arohuana y Geldrech-Sánchez (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-operativa en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Revista Conrado*, 16(76), 369-376.
- Krscynski, D., Coff, R., & Campbell, B. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic management journal*, 42(2), 386-412. <https://doi.org/10.1002/smj.3226>
- Manes, J. M. (2014). Gestión estratégica para instituciones educativas. Ediciones Granica SA.



Mansilla, M. E. (2000). Etapas del desarrollo humano. *Revista de investigación en Psicología*, 3(2), 105-116.

Mío Gallegos, P. D. M. (2017). Diseño de un modelo de gestión de incidentes y gestión de problemas según ITIL v3 para mejorar el proceso de gestión de infraestructura tecnológica de la empresa distribuciones m. Olano sac–2016. Ortuño, E. I., y Muñoz, E. O. (2018). Trabajo Social y mediación para la convivencia y el bienestar escolar. *Cuadernos de Trabajo Social*, 31(2), 381.

Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>

Ojogiwa, O. T. (2021). The crux of strategic leadership for a transformed public sector management in Nigeria. *International Journal of Business and Management Studies*, 13(1), 83-96. <https://sobiad.org/>

Perez Ramirez, R. (2019). Gestión estratégica y satisfacción de los usuarios en las instituciones educativas particulares de educación primaria de la ciudad de Huánuco, 2018. [Tesis de maestría, UNHEVAL]. Repositorio institucional <https://hdl.handle.net/20.500.13080/5032>

Pérez, H., Salas, F., Legña, D., y Ríos, M. (2022). La auditoría funcional basada en la medición de la gestión organizacional a través del Cuadro de Mando Integral. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 4(2), 42-57.

Porter, M. E. (2021). ¿ Qué es la estrategia?



Prieto, J., Pública, M, E, G., & De, S. (2012). *Gestión estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Quesada-Chaves, M. J. (2019). Condiciones de la infraestructura educativa en la región pacífico central: los espacios escolares que promueven el aprendizaje en las aulas. *Revista Educación*, 43(1), 293-311.

Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Federico, J. S. (2021). A (re) view of the philosophical foundations of strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 151-190. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12244>

Rêgo, B. S., Jayantilal, S., Ferreira, J. J., & Carayannis, E. G. (2021). Digital transformation and strategic management: A systematic review of the literature. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-28. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3>

Rico, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12(1), 55- 70. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Romero, O. M. (2017). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*. [Tesis doctoral, UNMSM]

Romo, G., y Márquez de León, E. (2014). *Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior*. *Pensamiento & gestión*, (36), 267-290.



Salamanca, Y. T., Cortina, A. D. R., & García Ríos, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de negocios*, 5(spe11), 70-77.

Tokhirov, R., & Abdurakhimjanov, A. (2021). The Issue Of Modern Strategic Management In Enterprises Or Firms. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 3(08), 9-14. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume03Issue08-03>

Turner, D., Ricciuto, A., Lewis, A., D'amico, F., Dhaliwal, J., Griffiths, A. M., ... & Dignass, A. (2021). STRIDE-II: an update on the Selecting Therapeutic Targets in Inflammatory Bowel Disease (STRIDE) Initiative of the International Organization for the Study of IBD (IOIBD): determining therapeutic goals for treat-to-target strategies in IBD. *Gastroenterology*, 160(5), 1570-1583. <https://doi.org/10.1053/j.gastro.2020.12.031>

Viveros, S. M., y Sánchez, L. (2018). La gestión académica del modelo pedagógico sociocrítico en la institución educativa: rol del docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 424-433.



**ANEXOS**



Anexo 1: Matriz de consistencia

GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO EN EL AÑO 2024

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es el nivel de gestión estratégica de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el año 2023?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Describir el nivel de gestión estratégica de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno en el año 2023.</p>	<p><b>A. VARIABLE UNICA:</b> Gestión estratégica</p>	<p><u>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</u> Diseño de investigación no experimental.</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Cuál es el nivel de gestión organizacional de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno?</li> <li>* ¿Cuál es el nivel de gestión de la infraestructura de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno?</li> <li>* ¿Cuál es el nivel de gestión académica de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno?</li> <li>* ¿Cuál es el nivel de gestión de bienestar escolar de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Analizar el nivel de gestión organizacional de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.</li> <li>* Analizar el nivel de gestión de la infraestructura de la institución educativa emblemática “María Auxiliadora de la ciudad de Puno.</li> <li>* Analizar el nivel de gestión académica de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.</li> <li>* Analizar el nivel de gestión de bienestar escolar de la institución educativa emblemática María Auxiliadora de la ciudad de Puno.</li> </ul>	<p><b>DIMENSIONES E INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN ORGANIZACIONAL <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Ética Institucional</li> <li>- Gestión de Calidad</li> </ul> </li> <li>• GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Infraestructura</li> </ul> </li> <li>• GESTIÓN ACADÉMICO <ul style="list-style-type: none"> <li>- Docencia</li> <li>- Investigación</li> <li>- Vinculación</li> </ul> </li> <li>• GESTIÓN DE BIENESTAR ESCOLAR <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes</li> <li>- Padres de familia</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</u> Investigación básica.</p> <p><u>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</u> Investigación descriptiva.</p> <p><u>POBLACIÓN:</u> Trabajadores de la Institución María Auxiliadora de Puno, el año 2024.</p> <p><u>MUESTRA:</u> 114 colaboradores</p> <p><u>TÉCNICA:</u> Encuesta.</p> <p><u>INSTRUMENTO:</u> Cuestionario de encuesta.</p>

### Anexo 2: Matriz de datos

	GESTIÓN ESTRATÉGICA									
	GESTIÓN ORGANIZACIONAL			INFRAESTRUCUTRA		GESTIÓN ACADÉMICO			BIENESTAR ESCOLAR	
	P1	P4	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5
3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
9	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
10	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
11	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4
12	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4
13	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
16	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3
19	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
20	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
21	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3
22	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
23	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
28	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4
29	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4
30	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
33	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
34	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3
37	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
38	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4



43	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4
44	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4
45	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
48	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
49	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3
52	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
53	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
56	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
57	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3
60	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
61	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
66	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4
67	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4
68	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
71	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
72	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3
75	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
76	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
80	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4
81	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4
82	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
85	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
86	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
88	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4
89	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4



90	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
93	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
94	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
95	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
96	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
97	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4
98	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4
99	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
102	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
103	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
104	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
105	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4
106	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4
107	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
110	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
111	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3
112	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3



Anexo3: Instrumento de acopio de datos

CUESTIONARIO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARIA AUXILIADORA DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2024

CÓDIGO ..... FECHA .....

INSTRUCCIÓN. Sírvase leer detenidamente el presente cuestionario, y responder marcando con un aspa (X) en el casillero correspondiente, según la respuesta que cree Ud. que es la correcta.

ESCALA DE VALORACIÓN

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

<b>Gestión Organizacional</b>					
	5	4	3	2	1
En la institución donde Ud. Labora se Planifican todas las actividades					
Los colaboradores de la institución practican los valores y la ética institucional.					
Considera Ud. que la Gestión Institucional es de Calidad y desatisfacción plena del Usuario					
<b>Gestión de Infraestructura</b>					
En la institución donde labora se hace uso eficiente de recursos.					
La infraestructura de la institución educativa es de agrado de los usuarios					
<b>Gestión Académica</b>					
En la institución donde Ud. labora cuenta con docentes que satisfacen las expectativas de los usuarios.					
En la plana de docentes se aprecia la realización de investigación.					
Existe la coordinación estrecha entre docentes y padres de familia de la Institucional.					
<b>Gestión de Bienestar Escolar</b>					
Existe la plena satisfacción de los estudiantes en sus demandas.					
Los padres de familia se sienten satisfechos con los servicios de la institucional.					



### Anexo 4: Validación de instrumento

## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : Robbin Flores Aguilar
- 1.2. ESPECIALIDAD : Administración
- 1.3. CARGO ACTUAL : Docente
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: Doctor
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

**GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO, EN EL AÑO 2024**

AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		00	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
		00	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																	X			
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																	X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia																	X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables																	X			
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes																	X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación																	X			
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos																	X			
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices																	X			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																	X			
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación																	X			

Fuente: Tomado y adaptado de Palomino, Peña, Zevallos & Licoln (2015, p. 217).

### III. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

- 3.1. Se acepta (X)
- 3.2. Se modifica ( )
- 3.3. Se rechaza ( )

N° DNI	FIRMA DEL EXPERTO	N° CELULAR	LUGAR Y FECHA
02426851		912645614	Juliaca, 09/10/24



**Anexo 5: Evidencia de recojo de datos**











CUESTIONARIO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARIA AUXILIADORA DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2024

CÓDIGO ..100912460..... FECHA .....

INSTRUCCIÓN. Sírvase leer detenidamente el presente cuestionario, y responder marcando con un aspa (X) en el casillero correspondiente, según la respuesta que cree Ud. que es la correcta.

ESCALA DE VALORACIÓN

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Gestión Organizacional		5	4	3	2	1
1	En la institución donde Ud. Labora se Planifican todas las actividades				X	
2	Los colaboradores de la institución practican los valores y la ética institucional.			X		
3	Considera Ud. que la Gestión Institucional es de Calidad y de satisfacción plena del Usuario			X		
Gestión de Infraestructura						
4	En la institución donde labora se hace uso eficiente de recursos.		X			
5	La infraestructura de la institución educativa es de agrado de los usuarios	X				
Gestión Académica						
6	En la institución donde Ud. labora cuenta con docentes que satisfacen las expectativas de los usuarios.		X			
7	En la plana de docentes se aprecia la realización de investigación.			X		
8	Existe la coordinación estrecha entre docentes y padres de familia de la Institucional.			X		
Gestión de Bienestar Escolar						
9	Existe la plena satisfacción de los estudiantes en sus demandas.			X		
10	Los padres de familia se sienten satisfechos con los servicios de la institucional.		X			



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital [X]

Fecha de entrega: 07/07/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: ANGELICA MARCILENY MANDUJANO RUBIRA

Dirección: JR. SANTIAGO GIRALDO 219

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 71433537

Teléfono: 941205216 email: angemarcy@gmail.com

Nombres y Apellidos:

Dirección:

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:

Teléfono: email:

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación [ ] Tesis [X] Trabajo de Suficiencia Profesional [ ] Trabajo Académico [ ]

Título: GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA

AUXILIADORA DE PUNO, EN EL AÑO 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): GESTIÓN, ESTRATÉGICA, ORGANIZACIONAL.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV 1,2?

2

1 Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

2 Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



**2. Referencia de tesis:**

Bachiller  Título  2da Especialidad  Maestría  Doctorado

**3. Licencias:**

**a) Licencia estándar:**

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

**b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:**

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311 – UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

07 de JULIO del 2025

Fecha