





|   |   |                |          |                 |             |               |   |
|---|---|----------------|----------|-----------------|-------------|---------------|---|
|  | <b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b> |                |          |                 |             |               |    |
|   | <b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>            |                |          |                 |             |               |   |
| <b>CÓDIGO</b>   | <b>AP-BIB-FO-06</b>                     | <b>VERSIÓN</b> | <b>1</b> | <b>VIGENCIA</b> | <b>2014</b> | <b>PÁGINA</b> | <b>1 de 1</b>   |

Neiva, 19 de noviembre de 2021

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

LUIS FELIPE RAMÍREZ PÉREZ, con C.C. No. 1075230122 y CHRISTIAN FELIPE SUAREZ MÓREA, con C.C. No. 7729369, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN ACADÉMICA DE TRES INSTITUCIONES PRIVADAS DE LA CIUDAD DE NEIVA – HUILA, presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de MAGISTER EN EDUCACIÓN; autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.

- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.

- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

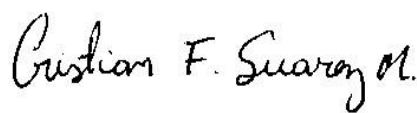
De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:





Firma:



**LUIS FELIPE RAMÍREZ PÉREZ**



**CHRISTIAN FELIPE SUAREZ MÓREA**

|   |  |                |          |                 |             |               |   |
|---|--|----------------|----------|-----------------|-------------|---------------|---|
|  | <b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>              |                |          |                 |             |               |    |
|   | <b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b> |                |          |                 |             |               |   |
| <b>CÓDIGO</b>   | <b>AP-BIB-FO-07</b>                                  | <b>VERSIÓN</b> | <b>1</b> | <b>VIGENCIA</b> | <b>2014</b> | <b>PÁGINA</b> | <b>1 de 3</b>   |

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Impacto de la Planeación Estratégica en la Gestión Académica de tres Instituciones Educativas Privadas de la Ciudad de Neiva – Huila

**AUTOR O AUTORES:**

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
| RAMÍREZ PÉREZ              | LUIS FELIPE              |
| SUAREZ MOREA               | CHRISTIAN FELIPE         |

**ASESOR (ES):**

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
| SALAZAR ARISTIZABAL        | SONIA AMPARO             |

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** MAGISTER EN EDUCACIÓN

**FACULTAD:** EDUCACIÓN

**PROGRAMA O POSGRADO:** Maestría en Educación, Área de Profundización Docencia e Investigación Universitaria

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2021

**NÚMERO DE PÁGINAS:** 127





**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Diagramas\_\_\_ Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_ Láminas\_\_\_  
Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_ Tablas o Cuadros **X**

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

|   |  |                |          |                 |             |               |  |   |  |
|---|--|----------------|----------|-----------------|-------------|---------------|--|---|--|
|  | <b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>              |                |          |                 |             |               | <br>ISO 9001<br>SC 7384-1 | <br>GP 205-1 | <br>CERTIFIED<br>I-Net<br>MANAGEMENT SYSTEM<br>CO-SC 7384-1 |
|   | <b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b> |                |          |                 |             |               |  |   |  |
| <b>CÓDIGO</b>   | <b>AP-BIB-FO-07</b>                                  | <b>VERSIÓN</b> | <b>1</b> | <b>VIGENCIA</b> | <b>2014</b> | <b>PÁGINA</b> | <b>2 de 3</b>  |   |  |

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

| <u>Español</u>                   | <u>Inglés</u>                   | <u>Español</u>                      | <u>Inglés</u>                     |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Planeación Estratégica        | Strategic Planning              | 6. Proyecto Educativo Institucional | Institutional educational project |
| 2. Gestión Académica             | Academic Management             | 7. Plan de Mejoramiento             | Improvement plan                  |
| 3. Calidad Educativa             | Educational Quality             | 8. _____                            | _____                             |
| 4. Enfoque Administrativo        | Administrative Approach         | 9. _____                            | _____                             |
| 5. Institución Educativa Privada | Private Educational Institution | 10. _____                           | _____                             |





**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

Con la implementación de los Proyectos Educativos Institucionales PEI, Las instituciones educativas han definido su modelo administrativo, orientado bajo un enfoque de planeación estratégica que organiza la gestión directiva, académica, comunitaria y financiera. Dichos enfoques fueron originariamente diseñados para administrar las empresas comerciales, pero poco a poco han ido penetrando en el sector educativo, transformando significativamente los procesos formativos y organizacionales con puntos a favor y otros en contra, que esta investigación cualitativa revela, aplicando una metodología comparativa-evaluativa que analizó las realidades contextualizadas de tres instituciones educativas privadas de la ciudad de Neiva-Huila.

Se realizó la recolección de información aplicando los instrumentos de revisión documental, matriz comparativa y entrevistas semiestructuradas a estudiantes, docentes, padres de familia y directivos, quienes aportaron testimonios valiosos que permitieron determinar el impacto que tiene la planeación estratégica adoptada por la institución educativa sobre su Gestión Académica, concluyendo así que el enfoque de planeación Administrativa Neoclásico obtuvo mejores resultados en el índice sintético de calidad educativa, la organización administrativa de las instituciones ha mejorado en términos de consolidación de sus ejes misionales, administración de recursos y establecimiento de procesos y procedimientos organizativos; no obstante, la implementación de estos enfoques ha desplazado algunos espacios académicos a un segundo plano, y ha aumentado las responsabilidades administrativas que desarrollan los docentes afectando directamente los procesos formativos de los estudiantes.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

With the implementation of the Institutional Educational Projects PEI, the educational institutions have defined their administrative model, guided under a strategic planning approach that organizes directive, academic, community and financial management. These approaches were originally designed to manage commercial companies, but slowly they have been penetrating the educational sector, significantly transforming the formative and organizational processes with aspects in favor and others against, which this qualitative research reveals, applying a comparative-evaluative methodology that analyzed the

|   |  |                |          |                 |             |   |               |
|---|--|----------------|----------|-----------------|-------------|---|---------------|
|  | <b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>              |                |          |                 |             |    |               |
|   | <b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b> |                |          |                 |             |   |               |
| <b>CÓDIGO</b>   | <b>AP-BIB-FO-07</b>                                  | <b>VERSIÓN</b> | <b>1</b> | <b>VIGENCIA</b> | <b>2014</b> | <b>PÁGINA</b>   | <b>3 de 3</b> |

contextualized realities of three private educational institutions in the city of Neiva-Huila.

The Information was collected by applying the instruments of documentary review, comparative matrix and semi-structured interviews to students, teachers, parents and managers, who provided valuable testimonies that allowed determining the impact that the strategic planning adopted by the educational institution has on their Academic Management, concluding that the Neoclassical Administrative planning approach obtained better results in the synthetic index of educational quality, the administrative organization of the institutions has improved in terms of consolidation of its missionary axes, administration of resources and establishment of organizational processes and procedures; however, the implementation of these approaches has displaced some academic spaces to the background, and has increased the administrative responsibilities that teachers develop, directly affecting the training processes of students.

**APROBACION DE LA TESIS**



**MARTHA PATRICIA VIVES HURTADO**



**MARÍA ELVIRA CARVAJAL SALCEDO**



**Facultad de Educación**

Maestría en Educación. Área de Profundización: Docencia e Investigación Universitaria

**Impacto de la planeación estratégica en la gestión académica de tres instituciones  
educativas privadas de la ciudad de Neiva – Huila**

Informe Final de Resultados

MAESTRANTES

Christian Felipe Suarez Mórea

Código: 20161149959

Luis Felipe Ramírez Pérez

Código: 20172164338

ASESORA:

Dra. Sonia Amparo Salazar Aristizábal

Neiva – Huila, Colombia

Noviembre 2021



**Facultad de Educación**

Maestría en Educación. Área de Profundización: Docencia e Investigación Universitaria

**Impacto de la planeación estratégica en la gestión académica de tres instituciones  
educativas privadas de la ciudad de Neiva – Huila**

Informe Final de Resultados

MAESTRANTES

Christian Felipe Suarez Mórea

Código: 20161149959

Luis Felipe Ramírez Pérez

Código: 20172164338

ASESORA:

Dra. Sonia Amparo Salazar Aristizábal

Neiva – Huila, Colombia

Noviembre 2021

## Tabla de contenido

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Título de la iniciativa investigativa .....  | 8  |
| 2.     | Línea de investigación.....                  | 8  |
| 3.     | Problema de investigación .....              | 8  |
| 4.     | Justificación.....                           | 12 |
| 5.     | Objetivos .....                              | 14 |
| 5.1.   | Objetivo General.....                        | 14 |
| 5.1.   | Objetivos Específicos.....                   | 14 |
| 6.     | Estado del Arte .....                        | 15 |
| 6.1.   | Antecedentes .....                           | 15 |
| 6.1.1. | A nivel Internacional-Latinoamérica.....     | 15 |
| 6.1.2. | A nivel Nacional.....                        | 22 |
| 6.1.3. | A nivel Regional.....                        | 24 |
| 6.2.   | Marco Teórico.....                           | 25 |
| 6.2.1. | Planeación Estratégica.....                  | 25 |
| 6.2.2. | Gestión Educativa.....                       | 35 |
| 6.2.3. | Calidad Educativa.....                       | 42 |
| 6.2.4. | Proyecto Educativo Institucional (PEI) ..... | 58 |
| 6.2.5. | Índice sintético de calidad educativa .....  | 64 |
| 6.2.6. | Autoevaluación Institucional.....            | 68 |
| 6.3    | Marco Normativo .....                        | 70 |

|   |    |
|---|----|
|   | 4  |
| 6.3.1 Ley General de Educación.....   | 70 |
| 6.3.1 Normas Técnicas Colombianas para las I.E. PRIVADAS .....  | 70 |
| 6.3.2 Decreto y Resoluciones .....  | 71 |
| 7. Metodología .....  | 77 |
| 7.1. Enfoque .....  | 77 |
| 7.2. Diseño de Investigación.....   | 77 |
| 7.2.1. Estadios del Estudio.....  | 79 |
| 7.2.2. Unidades de Estudio .....  | 80 |
| 7.3. Definición del Escenario y Participantes .....   | 80 |
| 7.4. Fuentes de información.....  | 80 |
| 7.4.1. Fuentes primarias.....   | 80 |
| 7.4.2. Fuentes secundarias .....  | 80 |
| 7.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....  | 81 |
| 7.6. Tratamiento de la Información.....   | 81 |
| 7.7. Cronograma de Actividades.....   | 82 |
| 7.8. Costos y Fuentes de Financiación.....  | 83 |
| 8. Técnicas e instrumentos .....  | 85 |
| 8.1. Revisión documental.....   | 85 |
| 8.1.1. Formulario de Evaluación Institucional de Establecimientos Educativos.....                                 | 85 |
| 8.1.2. Formulario para la Verificación de la Planeación Estratégica y Gestión Académica del Establecimiento ..... | 86 |



|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 8.2.  | Entrevista Semiestructura .....   | 86  |
| 9.    | Procesamiento y Análisis de la Información.....   | 87  |
| 9.1.  | Tipo de procesamiento .....   | 87  |
| 9.2.  | Análisis de la información .....  | 88  |
| 10.   | Resultados .....  | 89  |
| 10.1. | Caracterización de las Instituciones Educativas participantes de la<br>investigación                                    | 89  |
| 10.2. | Enfoques de planeación estratégica implementados en las I.E. participantes ..   | 90  |
| 10.3. | Diferencias y similitudes de la planeación estratégica implementada.....  | 91  |
| 10.4. | Percepción de la Comunidad Educativa frente al Impacto de la Planeación<br>Estratégica sobre la gestión académica ..... | 101 |
| 11.   | Conclusiones Finales.....   | 114 |
|       | Referencias .....   | 118 |

### **Listado de tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Enfoques de la administración en relación con la planeación estratégica .....         | 31 |
| Tabla 2 Comparativo Modelos Estratégicos de Gestión Educativa reconocidos por el<br>MEN ..... | 54 |
| Tabla 3 Definiciones de Dimensión, Componente y Área de Gestión en el PEI.....                | 60 |
| Tabla 4 Cronograma de Actividades.....  | 82 |
| Tabla 5 Presupuesto global de la propuesta por fuentes de financiación (en miles de \$)..     | 83 |
| Tabla 6 Descripción de los gastos de personal (en miles de \$).....                           | 84 |
| Tabla 7 Descripción de los equipos que se planea adquirir (en miles de \$). .....             | 84 |
| Tabla 8 Materiales y suministros (en miles de \$).....  | 84 |
| Tabla 9 Valoración salidas de campo (en miles de \$).....                                     | 84 |
| Tabla 10 Matriz Comparativa Gestión Directiva .....   | 92 |
| Tabla 11 Matriz Comparativa Gestión Académica .....   | 94 |

### **Listado de figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Partes del proceso de planeación .....  | 27 |
| Figura 2 Elementos principales de la estrategia .....  | 28 |
| Figura 3 Procesos de la Gestión Educativa. Fuente: Adaptación de Serie Guía No. 34 del<br>MEN, 2008, págs.28 – 31..... | 39 |
| Figura 4 Componentes de calidad en los centros educativos .....  | 46 |
| Figura 5 Esquema de las dimensiones en procesos de gestión PEI .....   | 61 |
| Figura 6 Proceso de Autoevaluación Institucional.....  | 69 |

### **1. Título de la iniciativa investigativa**

Impacto de la planeación estratégica en la gestión académica de tres instituciones educativas privadas de la ciudad de Neiva – Huila.

### **2. Línea de investigación**

Por la naturaleza de la problemática evidenciada, este estudio se enmarca en la Línea de Investigación: *Evaluación y Gestión Educativa* propuesta por la Maestría en Educación de la Universidad Surcolombiana, que en referencia a su definición permite “llenar un vacío estructural en los procesos formativos que se viabilizan en la Institución Educativa a partir de reconocer la dicotomía existente entre el medir y el valorar, entre el calificar y el evaluar, entre el reconocer y el puntuar”. (Grupo Paca, 2018)

### **3. Problema de investigación**

La problemática, que resulta ser la motivación para realizar la presente investigación, se evidencia en el desarrollo de la planeación estratégica optada e implementada por tres Instituciones Educativas Privadas de la ciudad de Neiva, y como ésta impacta hoy en día en la gestión académica y en la calidad de los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación, que inciden en los resultados de la formación integral de los estudiantes y la forma como optimizan los recursos para lograr el aseguramiento de la calidad educativa de acuerdo a los productos y servicios que estas ofertan a la comunidad de Neiva-Huila.

Hoy por hoy, resulta fácil demostrar cómo han evolucionado los modelos de gestión y de administración empresarial, pero en las Instituciones Educativas siguen usando los modelos de administración tradicionales del siglo XX y que no han permitido avanzar en la gestión de la pedagogía, de lo curricular, de los proyectos, planes y programas educativos (Ianfrancesco, 2013,

p. 101). Se destaca que la planeación estratégica corresponde a una de las partes fundamentales del Proyecto Educativo Institucional PEI; en este sentido, los directores de las Instituciones Educativas son responsables de tomar las decisiones para implementar dichos modelos y mejorar la planeación estratégica, la gestión de los procesos académicos y la generación de un valor agregado o diferenciador en los servicios educativos ofertados en la comunidad educativa (Ramírez, 2012, p. 19). De igual forma, las Instituciones Educativas Privadas a través de las políticas educativas y pedagógicas de los gobiernos de turno en Colombia, promueven un estilo educativo particular y definen los lineamientos para lograr los objetivos institucionales establecidos por los directivos, derivados de la misión, permitiendo que los agentes y demás estamentos educativos asuman sus funciones y responsabilidades, desde una participación democrática, dando respuesta a las necesidades de formación de los educandos y de la educación de las familias, según los entornos en las que ellas se contextualizan (Ianfrancesco Villegas, 2013, pág. 123).

Por esta razón el Ministerio de Educación Nacional (MEN), ha venido implementando una serie de leyes, decretos y resoluciones para que las Instituciones Educativas Privadas se conviertan en auto sostenibles y que puedan implementar los procesos de mejoramiento, considerando a la misma como un sistema abierto y flexible al cambio (Ramírez Cardona, 2012, pág. 18), con la finalidad de mejorar la calidad de la educación preescolar, básica y media en tanto se efectúe la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad a partir de la implementación de los modelos de gestión educativa estratégica, la aplicación de estándares del MEN, la evaluación institucional, y la generación del plan de mejoramiento enfocado en la calidad en la educación básica y media, para el desarrollo profesional de los docentes y directivos, el fomento de la investigación e innovación tecnológica.

En la misma línea, una Institución Educativa pública y/o privada cuenta con el ISCE (Índice Sintético de Calidad Educativa), el cual es una herramienta que permite evaluar de 1 a 10 la gestión educativa de la Institución Educativa, con el fin de poder determinar qué planes y acciones se deberán llevar a cabo para lograr el mejoramiento y excelencia educativa de nuestra región y del país. En nuestro medio, lo percibimos como el perfil del colegio frente a las entidades evaluadoras de nivel nacional, es decir, nos indica el grado de calidad del servicio educativo del colegio. El perfil incluye los siguientes componentes: Progreso - ¿cómo ha mejorado con relación al año anterior?, Desempeño - ¿cómo están los resultados de las Pruebas con relación al resto del país?, Eficiencia - ¿cuántos estudiantes aprueban el año escolar? y Ambiente Escolar - ¿cómo está el ambiente en las aulas de clase?, de esta manera permite reflexionar sobre la gestión y los resultados de la institución educativa, mejorando de manera exitosa las competencias básicas y de ciudadanía de los estudiantes y docentes del colegio (Colombia Aprende, 2016). Esta medición genera planes de mejoramiento que las I.E históricamente han tratado de solventar en pro de la mejora del servicio contextualizado en la realidad institucional.

Por otra parte el Proyecto Educativo Institucional (PEI), es un plan de desarrollo administrativo y pedagógico de una Institución Educativa, cuyo propósito fundamental es mejorar la calidad de la educación en función de las necesidades de los estudiantes; este documento contiene los siguientes parámetros: Horizonte Institucional, Gestión Directiva, Gestión Pedagógica, Gestión de la Comunidad, Gestión Administrativa y Financiera, de igual manera se alinea a los modelos de gestión educativa estratégica implementados por la Institución Educativa Privada y que a su vez conduce a una acción participativa y democrática de la comunidad educativa y que adopta el gobierno escolar integrándolo en los estamentos de la

misma (Rector, Docentes, Estudiantes, Padre de Familia y Estudiantes). Por consiguiente, el PEI se considera como una carta de navegación de las Instituciones Educativas, donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y las gestiones de los procesos administrativos, pedagógicos e investigación (Peinado & Rodríguez Sánchez, 2018, págs. 62-63).

Lo anteriormente mencionado nos lleva a plantear la pregunta ¿Cuál es el impacto de la planeación estratégica en la gestión académica de tres instituciones educativas privadas de la ciudad de Neiva – Huila?

#### 4. Justificación

La planeación estratégica como parte fundamental de la gestión administrativa en las instituciones educativas resulta igual de importante que la gestión académica que realiza, no obstante, como lo plantea Saloner, Shepard y Podolny (2005):

Es evidente que no hay un formato “correcto” único para la planeación estratégica o para elaborar un plan estratégico. Las organizaciones varían el modo como se sistematizan el proceso, en cómo se lleva a cabo, y en los elementos que incluye el plan estratégico.

Porque el proceso de planeación debe estar hecho a la medida de la empresa (p. 390).

En este sentido, el problema planteado es importante para la comunidad educativa de la ciudad de Neiva, y por su similitud, naturaleza conceptual y aplicativa, para el sector educativo Colombiano y latinoamericano en general, ya que evidencia el impacto que trae la implementación y ejecución de la planeación estratégica de una institución educativa sobre la gestión académica de la misma, en cuanto a los procesos formativos, resultados académicos, mediciones y proceso de calidad educativa.

Resulta novedoso conocer que las decisiones implementadas por los directivos de una institución educativa privada repercuten de manera directa en la gestión académica, por consiguiente, desnudar su planeación estratégica revela su funcionamiento hacia lo que busca la institución autofinanciada, que además intenta cumplir con su propósito de una formación integral de calidad de sus estudiantes.

Los resultados y conclusiones obtenidos de este estudio permiten a las instituciones involucradas, y demás instituciones interesadas, aplicar de manera inmediata los planes estratégicos que generaron mayor impacto en la gestión académica del ente, y así, apropiarlos inmediatamente en sus planes de mejoramiento y aseguramiento de la calidad educativa.



A su vez, esta investigación resulta novedosa y pertinente como referente teórico y conceptual para el entendimiento de la estrecha relación entre lo administrativo y lo académico; las afectaciones de las decisiones directivas y problemáticas emergentes de la temática; como lo soporta Marcano, et al (2006):

La continuidad, coherencia y sistematización que caracterizan la gestión administrativa, vienen dadas por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación. La gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio.

Sumando a esto que, investigaciones relacionadas a la mencionada problemática, dentro del entorno local y regional, se encuentran poco documentadas y científicamente escasas.

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo General**

Determinar el impacto de la planeación estratégica en la gestión académica de tres instituciones educativas privadas de la ciudad de Neiva – Huila.

### **5.1. Objetivos Específicos**

- Identificar el enfoque de planeación estratégica implementado en las Instituciones Educativas privadas partícipes de este proyecto.
- Analizar diferencias y similitudes de los enfoques de planeación estratégica implementados frente a la gestión académica de las Instituciones Educativas Privadas involucradas en el proyecto.
- Establecer la percepción de la comunidad educativa en torno al impacto de la planeación estratégica en la gestión académica de cada Institución.

## **6. Estado del Arte**

Para la construcción del Estado del Arte de la presente investigación se realiza una búsqueda en bases de datos y otras fuentes de documentación que orienten el panorama del actuar de este estudio así:

### **6.1. Antecedentes**

Al consultar diferentes revistas científicas, el motor de búsqueda que Google Scholar y los repositorios de diferentes universidades nacionales e internacionales; Se identifican documentos científicos e investigativos publicados desde los años 2012 al 2021, los cuales tienen relación con el objetivo de este estudio, los estudios identificados fueron categorizados geográficamente, resaltando la dificultad para hallar estudios a nivel regional y local. De cada proyecto y/o estudio se expone su objetivo, método, resultados y conclusiones así:

#### ***6.1.1. A nivel Internacional-Latinoamérica***

López (2012) realizó un estudio cualitativo y se centró en el estudio de casos con el objetivo de conocer el proceso de planeación estratégica en el preescolar Daniel Cosío Villegas en Tijuana, Baja California, México y su impacto en las estrategias emergentes. Los resultados apuntaron que a través de la planeación estratégica se logra implementar las estrategias emergentes, ya que, sin la planeación, los problemas y proyectos se estancan por falta de estructuración organizacional. La estrategia deliberada es la forma en que la institución se prepara para lo que se visualiza, sin embargo, la estrategia emergente es la respuesta o solución a los que no se esperaba. Para el preescolar, la planeación ha sido el medio para visualizar el futuro y trazar el camino hacia las transformaciones educativas. Las conclusiones finales que describe el autor fueron que los modelos de planeación estratégica, implementados de forma adecuada

permiten mejorar las posibilidades de éxito de una institución, independientemente si haya cambios drásticos o no, en el ambiente de la institución escolar.

Por otra parte, Ramírez (2015) con el fin de obtener su título de doctor en educación en Lima Perú, desarrollo un trabajo de investigación enfocado en establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario en el distrito de Chorrillos, Lima. La investigación planteada es del tipo cuantitativo he hizo uso del diseño correlacional, a través del muestreo no probabilístico se seleccionó como muestra 04 instituciones, 94 docentes y 17 administrativos, a los cuales se les aplicó un cuestionario sobre el planeamiento estratégico que mide las dimensiones: misión, visión, objetivos, estrategias, metas y FODA. También, el autor argumenta que consideró en el mismo cuestionario las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica y académica, gestión de convivencia a los estudiantes y la gestión administrativa, y financiera.

El instrumento constó de 26 ítems y ha sido validado mediante juicio de expertos y presenta una alta confiabilidad de 0,9182. Gracias al desarrollo del estudio investigativo se comprobó que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión de acuerdo al coeficiente de Spearman. (p. 11), se incluye además que para el autor es de relevancia que la comunidad educativa conozca la misión de la institución para contribuir a realizar una buena calidad de gestión poniendo en práctica su plan estratégico de forma eficiente y eficaz a fin de obtener una mayor calidad de gestión educativa. (Ramírez, 2015. p.102)

Al año siguiente Sánchez, et al. (2016) Se realizó una investigación cuanti-cualitativa en la Cátedra de Medicina General Integral del Hospital Provincial Docente “Dr. Joaquín Castillo Duany” de Santiago de Cuba, titulada “La planeación estratégica y su impacto en la dirección

docente” con el propósito de diseñar un sistema interno para la evaluación de la calidad del proceso de dirección docente en dicha especialización y así determinar el impacto de la planeación estratégica instrumentada para el curso académico 2014-2015. De la investigación se obtuvo que el impacto de la planeación estratégica resultara adecuado, puesto que se logró la máxima puntuación en la mayoría de los indicadores y la calificación general fue de 85 puntos; de esta manera concluyen los autores que la práctica evaluativa ofreció a docentes y directivos la posibilidad de valorar los resultados, la calidad de las acciones aplicadas y la relevancia de los cambios producidos en el proceso de especialización.

En Lima, Perú, Cuya (2017) en su tesis se planteó el objetivo de determinar el grado de relación entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. El tipo de investigación fue no experimental y de diseño descriptivo, correlacional, bivariado y transversal. La población y muestra estuvo conformada por 40 docentes de la I.E. N° 115-28. Para la recolección de datos elaboró dos cuestionarios: uno para la gestión educativa y otra para medir la planificación, organización, integración, dirección y control. Los resultados obtenidos según su autor permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada pues se ha encontrado con el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman la sustentación rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis de investigación. Recomienda que las autoridades educativas reflexionen sobre la importancia y la trascendencia de los objetivos institucionales y den cumplimiento de sus funciones públicas.

Bellido (2017) su tesis titulada “La planificación estratégica y los logros de aprendizaje de las alumnas de la Institución Educativa Mercedes Indacochea, Barranco, 2013” tuvo como objetivo determinar la relación entre el desarrollo de la planificación estratégica y los logros de

aprendizaje de las estudiantes del Nivel Primario de la Institución Educativa. El diseño de investigación fue no experimental y de naturaleza transeccional correlacional. La población de estudio estuvo constituida por 21 docentes de la institución educativa. La recolección de datos se obtuvo a través de un instrumento, validado mediante juicio de tres expertos.

El autor llegó a la conclusión que la planificación estratégica educativa, está relacionado con los logros de aprendizaje, puesto que el p-valor en de la prueba rho de Spearman fue de 0,003, el cual es menor al nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0,05$ ), permitiendo entonces rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, lo cual indica que la planificación estratégica educativa de la Institución Educativa, tiene relación significativa con los logros de aprendizaje de las estudiantes de la Institución, además afirma que la planificación estratégica educativa de la Institución Educativa, tiene relación significativa con los logros de aprendizaje de las estudiantes de la Institución. Deja como recomendaciones que es importante, dar una especial atención al proceso de capacitación del docente, en el marco del perfeccionamiento y la calidad educativa que demanda el contexto social, situación que exige; sugiere seguir fortaleciendo la capacidad del profesorado, mediante la formación continua; y propone promover e implementar políticas para brindar talleres dirigido a los docentes

Por otra parte, Romero (2017) desarrollo una investigación cuantitativa con el fin de determinar como la Planificación Estratégica influye en la calidad de gestión en la Universidad Técnica de Babahoyo. El instrumento de recolección de datos que se utilizó es la Encuesta con una escala de Likert, con un tipo y diseño de investigación Descriptiva y Multivariada. Presentando una población de 1.053 personas que se encuentran vinculados con la Universidad, de los cuales la muestra de estudio es de 263 distribuidos en docentes, directivos y empleados. Describe como resultado que existe una relación positiva del 86% entre la planificación

estratégica y la calidad de gestión y argumenta con dichos resultados que la planificación estratégica influye significativamente con la calidad de la gestión educativa, afirma que existe influencia significativa entre la visión, misión y el análisis del entorno con la calidad de la gestión Educativa en la Universidad.

¿Cuál es la relación entre planificación estratégica y la gestión educativa en las instituciones educativas del anexo de Cochas Chico, Huancayo – 2018?, esta fue la pregunta planteada por Pacheco (2018), se trata de una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la Planificación Estratégica y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas del Anexo de Cochas Chico, Huancayo - 2018. Empleando el método científico como método universal y como métodos específicos al Descriptivo-Correlacional.

El tipo de investigación fue no experimental de diseño Correlacional. Como técnica de colección de datos utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario; aplicado a una muestra de 36 trabajadores. El autor expone que la exploración de la planificación estratégica constó de las siguientes dimensiones: identidad institucional, diagnóstico, propuesta pedagógica, propuesta de gestión y para la gestión educativa como herramienta evaluativa constó de las siguientes dimensiones: Institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria. Pacheco (2018) llegó a la conclusión que existe correlación alta, directa y significativa entre la variable planificación estratégica y la variable gestión educativa en las Instituciones Educativas del Anexo de Cochas Chico, Huancayo - 2018, puesto que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es  $r_s=0,779$ .

En este mismo año Valle (2018) presenta un trabajo de investigación descriptivo con diseño de investigación es correlacional que tuvo como objetivo determinar en qué medida la gestión educativa influye en la planificación estratégica de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chachapoyas. La muestra empleada fue 7 instituciones

educativas del distrito de Chachapoyas y a través de la aplicación de una encuesta se determinó la influencia de la gestión educativa en la planificación estratégica. Los métodos empleados fueron el histórico, inductivo y analítico. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los datos fueron procesados utilizando el SPSS versión 21 y fueron tabulados mediante tablas y gráficos estadísticos y a fin de encontrar la relación entre la variable independiente y la variable dependiente de la investigación se utilizó la prueba chi-cuadrado.

Teniendo en cuenta los resultados el autor concluye argumentado que la gestión educativa influye significativamente en la planificación estratégica de las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Chachapoyas 2016.

Otro estudio investigativo identificado fue el de Cantos y Reyes (2018) quienes presenta una investigación descriptiva y documental, que tuvo como objetivo evaluar el nuevo modelo de gestión educativa implementado en el Ecuador y su impacto en las escuelas de educación básica del cantón Cañar – Ecuador. Para los autores este modelo constituye un paradigma de organización interna y externa a nivel institucional que permite canalizar en forma efectiva y oportuna, las directrices a ser aplicadas dentro del campo educativo desde diferentes ámbitos; de esta manera plantean una nueva reestructuración que garantice y asegure el cumplimiento del derecho a la educación, un camino que conducirá a la calidad y calidez para fortalecer los servicios educativos atendiendo las realidades locales y culturales, impactando de sobremanera en las escuelas de educación básica.

En la investigación de Cantos y Reyes (2018) se aplicó un cuestionario de 10 preguntas a 124 docentes. Entre algunas conclusiones describen que el nuevo modelo de gestión educativa implementado en el Ecuador en el año 2010 tiene una incidencia importante en las escuelas de educación básica de la ciudad de Cañar, Cantón Cañar – Ecuador. Y entre las recomendaciones



exponen la importancia de compartir responsabilidades y liderazgos para dar cumplimiento al nuevo modelo de gestión educativa y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales para asumir adecuadamente los roles asignados, y ratifican la necesidad de realizar capacitaciones oportunas a los miembros de la comunidad educativa para socializar, el nuevo modelo de gestión educativa y sus programas y Compartir responsabilidades y liderazgos.

Por último, se expone la tesis para la obtención de Doctora en Gestión y Gobernabilidad Pública de Vergara (2021) quien desarrollo un estudio que tuvo como objetivo determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión Educativa de las I.E públicas del Nivel Secundario de la UGEL N° 04, 2020. El tipo de investigación fue básica, nivel explicativo, enfoque cuantitativo; diseño no experimental, corte transversal y correlacional causal, método hipotético deductivo. La muestra fue 150 participantes, entre directivos y docentes, se empleó un cuestionario validado por juicio de 5 expertos.

Los resultados fueron: El 49.3% consideró que existe un nivel bueno de planificación estratégica, el 29,3% calificó como regular; el 21.3% lo calificó como mala. Por otro lado, la variable gestión educativa tiene un nivel alto con el 45,3%, el nivel medio alcanzó el 33,3%, y el nivel bajo fue el 21,3%. Concluye que para la variable gestión educativa el nivel que se ha obtenido es bueno en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario de la UGEL N° 04, 2020; y también que la planificación estratégica influye de manera directa y significativa en la gestión educativa en la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario de la UGEL N° 04, 2020.

### **6.1.2. A nivel Nacional**

De los cuatro (4) estudios identificados se inicia con Bracho, Carruyo (2011, p. 1) quienes en su investigación buscaban determinar la relación entre la planificación estratégica y la gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria de la parroquia Ricaurte del municipio Mara – Santa Marta, empleando el tipo de investigación descriptivo correlacional mediante tablas porcentuales, bajo un diseño, no experimental transeccional de campo. La población estuvo constituida por 115 sujetos entre directivos y docentes.

Los resultados obtenidos determinaron que la aplicación de la planificación estratégica por parte de los gerentes educativos es baja, por lo que existen deficiencias en la gestión. Afirman que existe una correlación muy alta ( $r= 0.89$ ) entre planificación estratégica y gestión del gerente educativo en las instituciones seleccionadas (p.1)

Bracho, Carruyo (2011, p. 28) concluyen que los gerentes educativos demuestran deficiencia en lo que respecta a la utilización de los niveles en la planificación estratégica, también que muestran deficiencias en el uso de los diferentes tipos de planes, poco consideran los procedimientos administrativos, presentan desconocimiento en la elaboración de presupuestos con base en la asignación de recursos, debilidad en el desarrollo de programas para la utilización de políticas y metas, y los reglamentos son poco actualizados, demuestran carencia al medir y monitorear indicadores de gestión; y en lo referente a elementos de gestión no se cumple su ejecución a cabalidad por parte de los gerentes educativos; la organización poco distribuye el trabajo y la dirección presenta debilidad al coordinar el mismo; y existe poco control al medir y monitorear.

Por otra parte Mora (2013) presenta un proyecto investigativo titulado “reconstrucción y balance de la planeación estratégica en una institución educativa de Bogotá”, en este estudio la

autora pretende dar una mirada a la gestión educativa en lo que se refiere específicamente a Planeación Estratégica a partir de este momento denominada P.E. iniciada en el año 2004 en una institución educativa de Bogotá, con el fin de verificar su pertinencia, sus avances; por medio de una reconstrucción y balance que indique si realmente aportó a la mejora del plantel educativo en cuanto a la calidad pedagógica, infraestructura y recursos; La metodología empleada es de carácter cualitativo su enfoque es interpretativo, histórico hermenéutico.

Las conclusiones que describe Mora (2013) radican inicialmente que “En un camino recorrido de 10 años se aprecian significativamente, los logros, el colegio ha alcanzado metas que se había establecido y continúa acercándose al sueño de la excelencia en la formación integral del educando.” (p.64); es así como concluye que la Planeación Estratégica en el sector educativo requiere de la participación de los docentes para darle coherencia, busca la mejora continua de la gestión, es participativa, sus actores se involucran y desarrollan proyectos que se ejecutan, utilizando estrategias de acción, partiendo del mismo contexto y situaciones del entorno con una clara visión. El éxito de la implementación de la Planeación Estratégica está en la actitud de los docentes, por tal razón el colegio debe establecer estrategias que conduzcan a incrementar el sentido de pertenencia por la institución, (p.71) y por último argumenta que el desacuerdo debe constituirse en oportunidad de mejora, para ello es necesario seguir trabajando por el establecimiento de canales de comunicación que favorezcan el clima organizacional. (Mora, 2013, p.72)

Posterior esta publicación se identifica a Cardona (2017) quien realizó un estudio científico durante su estudio de Maestría en administración de organizaciones, que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión educativa basada en planes estratégicos y prospectivos y el impacto que las instituciones educativas tienen sobre la formación de los

estudiantes con el fin de mejorar el desempeño de las instituciones educativas de carácter oficial de la tebaida Quindío. Es un estudio descriptivo y la población seleccionada eran los rectores de las Instituciones Educativa del municipio; del estudio el autor concluye que la implementación de una planificación estratégica ayuda a desarrollar una cultura innovadora en la organización, también que es necesario apostar a la creación de nuevos modos de articulación del sistema educativo con el entorno. Crear nuevas instancias de participación de padres, establecer nexos con organizaciones de la comunidad que puedan colaborar con la labor educativa, crear espacios en los que escuchar las demandas y necesidades que las familias, los trabajadores, las universidades, tienen en relación con lo que el sistema educativo aporta a la sociedad. (p.38)

Por último se identificó a Puello y Bejas (2020) quienes desarrollaron un estudio con el objetivo de analizar la planificación estratégica en la gestión educativa del director en Instituciones de básica primaria de la ciudad de Santa Marta; emplearon como metodología el tipo de investigación descriptiva, transaccional, no experimental y de campo; obteniendo como resultados un nivel alto de planificación, sin embargo argumentan que en la dimensiones analizadas se observaron indicadores en niveles moderados (evaluación de la implementación), bajos (dirección, verificar y actuar) y muy bajos (control), por lo que la planificación estratégica en la gestión educativa, requiere mejoras en sus elementos y etapas para una mayor pertinencia tanto de las funciones, como de los procesos de la gestión educativa desempeñada por el director escolar en las instituciones educativas de básica primaria ubicadas en la ciudad de Santa Marta, Colombia.

### ***6.1.3. A nivel Regional***

Se resalta en este punto que fue difícil acceder a información científica del medio local o regional sobre la temática planteada para esta investigación, no obstante, se encontró un estudio

cuantitativo del Grupo PACA (2018) denominado: Construcción de prácticas pedagógicas alternativas para la formación de maestros para la paz, la equidad y la reconciliación; avalada por la Universidad Surcolombiana de Neiva y liderada por el profesor Nelson López, que demostró, a través de la revisión documental y la aplicación de entrevistas a grupos focales de Directivos-docentes, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia, que las instituciones privadas y públicas partícipes del proyecto no lograron un conocimiento absoluto de lo manifestado en el PEI de cada uno de ellos, y que el desconocimiento de los procesos y procedimientos de la Gestión administrativa y Directiva inciden directamente e indirectamente en los gestión académica de la institución. Finalmente, como propuesta alternativa para integrar todas las gestiones de la I.E. se propone una propuesta nueva y diferente denominada Enfoque Pedagógico de Indagación Sistemática EPIS, que pretende a través de la investigación como eje central del PEI, mejorar los resultados en todos los ámbitos formativos y administrativos.

## **6.2. Marco Teórico**

### ***6.2.1. Planeación Estratégica***

Según lo planteado por Chiavenato, define a la planeación estratégica como:

El proceso de la planeación estratégica o proceso estratégico representa el resultado de un largo y difícil aprendizaje organizacional. Durante décadas, el proceso estratégico implicó modificar a las organizaciones de modo que se volvieran más complejas en la búsqueda de alcanzar sus fines. La estrategia, fruto del proceso estratégico, fue el camino que usaron las organizaciones para alcanzar con éxito los objetivos que previamente habían definido (Chiavenato, 2016, pág. 4).

Por otra parte, Serna define la planeación estratégica como:

Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 1994, pág. x).

Según Garrido, define la planeación estratégica como:

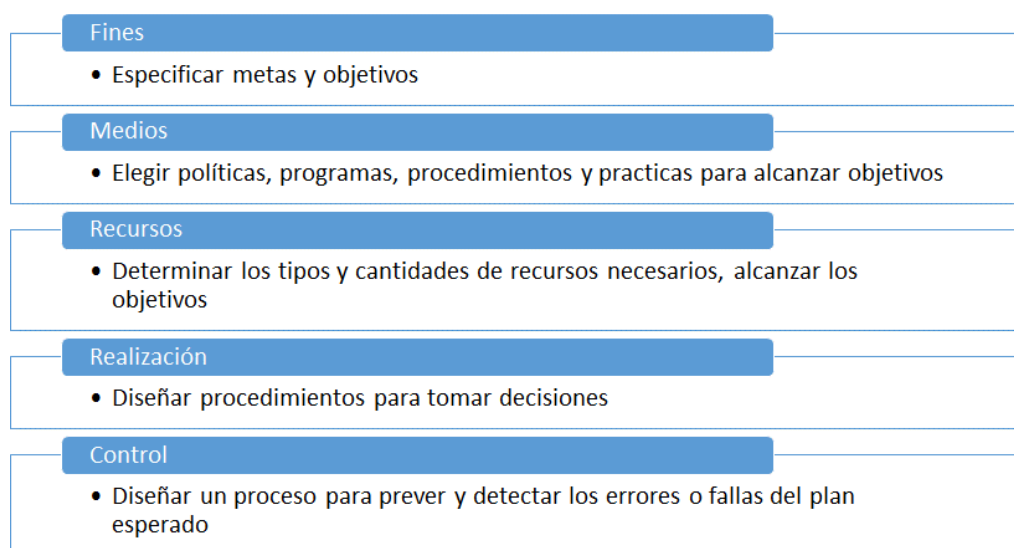
La planificación en toda empresa deberá ser fruto de la negociación entre los tres niveles estratégicos, de aquí que la planificación en los niveles inferiores sea tan importante como en los superiores. Planes tácticos y operativos no pueden nunca estar en disonancia con la planificación general y con la estrategia global de la organización (Garrido, 2003, pág. x).

Tomando los conceptos anteriores, se puede decir, que la planeación estratégica es un proceso administrativo mediante el cual se toman decisiones de una organización en cuanto a la dirección y distribución de los recursos, partiendo del contexto interno y externo de la organización en donde se obtienen, procesan y analizan información de la misma, con el fin de evaluar la situación actual en la que se encuentra la empresa y relacionarlo de acuerdo al desarrollo de sus actividades, procesos, servicios y/o productos que oferten en un mercado específico, así como su nivel de competitivo acorde al sector productivo en que se encuentre la organización, definiendo un propósito fundamental de anticiparse y decidir sobre el rumbo de la misma, esto quiere decir hacia qué futuro y esto se logra a través de las estrategias que se planteen por el gerente o por el máximo responsable de la organización.

De esta forma para entender más el concepto de planeación estratégica, se debe entender primero que es la planificación, lo cual nos indica que es un proceso administrativo y creativo que conlleva a una secuencia lineal, es decir, son los pasos uno tras otro de acuerdo a un orden, como también existen las secuencias iterativas donde se pueden retroceder a pasos anteriores y se trabaja en una secuencia circular. Las partes que componen una planificación se observan en la Figura 3 según Rusell L. Ackoff.

### Figura 1

#### *Partes del proceso de planeación*



Nota: Tomado del Libro Planeación Estratégica – Fundamentos y Casos (p.21), por Miguel David Rojas López y Laura Johana Medina Marín, 2012, Editorial Ediciones de la U.

Como segundo concepto esta que son estrategias para entender más que es la Planeación Estratégica, para se empieza definiendo que son una serie de acciones o alternativas, que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos propuestos. Para ello es indispensable tener el conocimiento del entorno interno y externo, es decir, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales y potenciales en relación a

su misión y visión en los segmentos del mercado en que se quiere ubicar y mantener generando una ventaja competitiva en el sector que se encuentra la organización. Los elementos principales de las estrategias según Colare & Hughes se pueden observar en la Figura 4.

**Figura 2**

*Elementos principales de la estrategia*



Nota: Tomado del documento Planeación Estratégica – Fundamentos y Casos (p.36), por Miguel David Rojas López y Laura Johana Medina Marín, 2012, Editorial Ediciones de la U.

### **6.2.1.1. Enfoque de la Administración en la Planeación Estratégica**

Las teorías de la administración inciden de manera directa e indirectamente sobre el desempeño y liderazgo de los responsables del direccionamiento estratégico de las organizaciones y de los individuos que componen las empresas, en el transcurso de los años ha habido diferentes enfoques administrativos donde no hay una forma definitiva de direccionar a una empresa, sino que se han ajustan de acuerdo al perfil de la persona encargada de tomar las decisiones en la organización.



Dichas teorías de la administración conforman el pensamiento estratégico de los responsables de direccionar las organizaciones, para ello se han presentado distintos enfoques expuestos por diversos estudiosos generando una filosofía concreta en la manera de administrar, muchas de estas teorías y enfoques siguen presentes en nuestros días con algunas adaptaciones y modificaciones, a continuación se presenta cada una de ellas:

***Enfoque Clásico de la Administración:*** Es formulada a comienzos del siglo XX. Taylor analiza los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral. Los estudios permiten a) conocer los tiempos y movimientos requeridos para cada tarea, b) conocer las aptitudes humanas requeridas para cada tarea y c) establecer salarios en función de la producción. Fayol amplía a toda la organización el análisis fabril de Taylor, formulando principios para la dirección e identificando las áreas básicas de la organización. Si bien estos principios son criticados y calificados como refranes por Simon (1947), sirven de base para la programación, la coordinación, la dirección por objetivos y el desarrollo de la consultoría de empresas (Perrow, 1991). La excesiva rigidez y linealidad del modelo y la omisión de los aspectos humanos de la organización afectan en gran medida la vigencia de esta teoría, aunque las ideas de Taylor y Fayol mantienen intacta su influencia en varios aspectos (Agüero, 2007, págs. 3 - 4).

***Enfoque Humanista de la Administración:*** El enfoque de las relaciones humanas surge entre 1924 y 1927 con las experiencias de Hawthorne y los estudios de Elton Mayo sobre los cambios en las condiciones físicas de trabajo y sus efectos sobre la productividad. A pesar de la abundancia de estudios sobre liderazgo y productividad entre las décadas de 1930 y 1960 (Kornhauser y Sharp, 1932; Lewin, 1935; Brayfield y Crockett, 1955; Vroom, 1964; Lawler y Porter, 1967 y Hersberg, 1966, entre otros) no se concluye que el liderazgo necesariamente

mejore el rendimiento laboral. Otros estudios sobre el clima organizacional y las relaciones grupales generan formulaciones teóricas como la jerarquía de necesidades del individuo (Maslow, 1968), la teoría de la madurez (Argyris, 1962), las teorías X e Y (McGregor, 1960) y los sistemas de organización (Lickert, 1961).

Se critica a los teóricos de las relaciones humanas la carga negativa que le asignan al conflicto, el olvido del contexto más amplio que influye sobre los grupos, la omisión de los aspectos políticos, los supuestos de armonía y equilibrio y la pretensión de comprender a la organización desde los individuos y grupos. El gran mérito es la acumulación de evidencias empíricas de (Perrow, 1991) que muestran la complejidad, irregularidad e imprevisibilidad del comportamiento humano (Agüero, 2007, págs. 4).

***Enfoque Neoclásico de la Administración:*** Se convierte en la redención de la Teoría Clásica, la cual fue actualizada y adaptada a la época del momento, teniendo en cuenta los problemas administrativos y el tamaño de la organización de ese entonces. Sus principales exponentes son Peter Drucker, H. Koontz y C. O'Donnell.

Para el enfoque clásico, la organización formal se convierte en la base fundamental de la organización junto con la división del trabajo, dado como un proceso complejo que puede descomponerse en una serie de pequeñas tareas y que a medida que una organización crece, tienden a diferenciarse y especializarse cada vez más las unidades que componen su estructura organizacional.

Este tipo de organización fue rescatado y fortalecido por los autores neoclásicos, en donde además de la división del trabajo, se consideró la especialización como una manera de aumentar la eficiencia y disminuir los costos de producción (Zuluaga Giraldo, 2007, págs. 173).

**Enfoque Sistémico de la Administración:** La teoría de los sistemas de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta, ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

Con el fortalecimiento de la tecnología, especialmente en las telecomunicaciones y ante la necesidad de aprovecharla para el mejoramiento administrativo de las empresas, surge el enfoque sistemático de la administración, que con la teoría cibernética, desarrolla modelos matemáticos y programas computarizados que agilizan y facilitan contar con información relevante para la toma de decisiones, con mayores márgenes de seguridad. La informática se convierte entonces en un gran aliado de la administración (Zuluaga Giraldo, 2007, págs. 149 y 207).

Tomando los enfoques de la administración mencionados anteriores que relacionan el pensamiento estratégico de los responsables del direccionamiento de la organización, se puede resumir en la Tabla 1 los aspectos principales que diferenciarán cada uno de los enfoques.

**Tabla 1**

*Enfoques de la administración en relación con la planeación estratégica*

| <b>Aspectos Principales</b> | <b>Teoría Clásica</b> | <b>Teoría de las Relaciones Humanas</b> | <b>Teoría Neoclásica</b> | <b>Teoría de Sistemas</b> |
|-----------------------------|-----------------------|---|--------------------------|---------------------------|
|-----------------------------|-----------------------|---|--------------------------|---------------------------|

---

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <b>Énfasis</b>                                     | Tareas y en las estructuras organizacionales                     | En las personas   | En el eclecticismo; tareas, personas y estructura    | En el ambiente   |
| <b>Enfoque Organizacional</b>                      | Organización formal  | Organización informal   | Organización formas e informal                       | Organización como un sistema                                     |
| <b>Concepto de la Organización</b>                 | Estructura formal como un conjunto de órganos, cargos y tareas   | Sistema social como un conjunto de roles                            | Sistema social con objetivos a alcanzar              | Sistema abierto  |
| <b>Principales Representantes</b>                  | Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson. | Mayo, Follett, Roethlisberger, Dubin, French, Cartwright, Zalesnick | Druker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble     | Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rice, Trist, Burns, Hicks |
| <b>Características Básica de la Administración</b> | Ingeniería humana / Ingeniería de la producción                  | Ciencia social aplicada   | Técnica social básica y administración por objetivos | Enfoque sistémico: administración de sistemas                    |
| <b>Concepción del Hombre</b>                       | Hombre económico   | Hombre social   | Hombre organizacional y administrativo               | Hombre funcional   |

---

---

|   |  |  |   |                    |
|---|--|--|---|--------------------|
| <b>Comportamiento Organizacional del Individuo</b>                          | Ser aislado como individuo (atomismo tayloriano) | Ser social actúa como miembro del grupo social                       | Ser racional y social orientado hacia el alcance de los objetivos individuales y organizacionales | Desempeño de roles |
| <b>Sistemas de Incentivos</b>   | Incentivos materiales y salariales               | Incentivos sociales y simbólicos                                     | Incentivos mixtos, tanto materiales como sociales   | Incentivos mixtos  |
| <b>Relaciones entre objetivos organizacionales y objetivos individuales</b> | Identidad de intereses. No percibe conflicto     | Identidad de intereses. Todo conflicto es indeseable y debe evitarse | Integración entre objetivos organizacionales y objetivos de la organización                       | Conflicto de roles |

---

Nota: Tomado del libro Creación y Consolidación de Empresas – Teoría, Práctica y Aplicación (p.301 y 302), por Ramiro Antonio Zuluaga Giraldo, 2007, Editorial Ecoe Ediciones.

### **6.2.1.2. Planeación estratégica en las instituciones educativas**

En la actualidad las instituciones educativas centran sus esfuerzos en las estrategias pedagógicas, en la implementación del modelo o enfoque pedagógico, en el diseño curricular del plan de estudios, y consideran la planeación estratégica como un paradigma enfocado en una planificación normativa para el cumplimiento de los lineamientos del PEI, tendiente más a una tarea institucional del personal directivo y que no tiene nada que ver con el personal docente. Se puede resaltar que todos los elementos que hacen parte de la planeación estratégica como la misión, visión, valores, objetivos institucionales, indicadores de gestión, entre otros hacen que una institución educativa tenga una identidad y logre una ventaja competitiva en la que se ven

involucrados en gran medida por la actitud y aptitudes del equipo planificador, es decir, que el trabajo en equipo en el que directivos y docentes definan esos espacios institucionales para que la tarea sea conjunta y sinérgica en la planeación estratégica logrando de esa manera el cumplimiento de los objetivos institucionales y un mejoramiento institucional que se enmarca la gestión escolar de todo establecimiento educativo.

- La planeación estratégica asume un papel protagónico en las instituciones educativas, en la que han establecidos unas características de éxito, que son:
- Las que satisfacen mejor las necesidades de su comunidad educativa
- La más recomendadas por la calidad de sus servicios
- Las que obtienen estabilidad y crecimiento con base a objetivos realistas en una planificación
- Las que utilizan sus recursos con mayor eficiencia
- Las mejores preparadas para enfrentar contingencias
- Las que aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas (Manes, 2004, págs. 31 y 32).

Pero, así como hay características de éxito también hay de fracaso en la planeación estratégica de las instituciones educativas, que son:

- Se resiste la idea de evaluar el “afuera” y relacionarlo con el “adentro” en el marco de una planificación
- Se confunde planificación estratégica con acciones aisladas sin resultados
- Falta de práctica entre los directivos en el ejercicio de la planificación estratégica

- Creer que la planificación estratégica es futurología
- El desarrollo de planes muy rígidos o extensos (Manes, 2004, págs. 32 y 33).

Finalmente, el proceso de planeación estratégica adquirirá un verdadero valor en la institución educativa, cuando se institucionalice y entiendan cual es el propósito del horizonte institucional del PEI tanto por parte de los directivos, como docentes y toda la comunidad educativa, es decir, lo hagan suyo y que generen una identidad institucional que se caracterice por la misión y visión del establecimiento educativo y que a su vez se comprenda cual es la ventaja competitiva que han logrado frente a las demás instituciones educativas.

### **6.2.2. *Gestión Educativa***

Al mirar la gestión educativa no se debe tomar una postura simple de la administración educativa como una visión empresarial expresado en un documento, en donde se da mayor fuerza al factor de las ganancias que al servicio educativo, es decir, que se centra en cómo se comercializa éste y a su vez va perdiendo el valor pedagógico, como también el ideológico de la institución educativa, esto se da por los notables cambios sociales de la visión empresarial y la administración que esta conlleva, todo en la búsqueda constante del valor agregado y diferenciador con otras instituciones educativas.

Por lo que a principios de este siglo se empieza a dar importancia al concepto de gestión educativa que se apega más a la misión y a los contextos interno y externo en que se encuentran las instituciones educativas, debido a factores como la globalización y las comunicaciones que han cambiado en el mundo y que a todos afectan, dependiendo siempre de la llegada de los últimos adelantos tecnológicos de otros países y continentes, siendo estas situaciones que impacta cada vez más nuestro pensar y actuar. Otro factor es el conocimiento, que hoy en día es la que

permite tener un adelanto en áreas cada vez más específicas, lo implica volvernos especialistas en diferentes disciplinas del conocimiento y que hace cada vez más una herramienta indispensable en el avance de la ciencia y la tecnología.

También vemos cambios importantes en nuestra sociedad, en donde se vuelve una sociedad de conocimiento, es decir, que entre mayor dominio tengamos de la información, así será mejor la preparación de la persona y se encontrará más calificada para los cambios continuos que se presenten en las instituciones educativas. Otra situación que se debe entender en nuestro medio social es que son los sistemas, lo cual interpretamos como un engranaje que existe en cada organización, es decir, que existen procesos que estos a su vez hacen que funcionen los servicios de las empresas, en donde dichos procesos están compuesto por tareas y actividades específicas para el desarrollo de la misión de la organización, una analogía que podemos utilizar es compararla como un organismo vivo, en donde ellos cuentan con sistemas como el respiratorio, el digestivo, entre otros, y cada uno de ellos contiene un conjunto de procesos que permite la sobrevivencia de los mismos.

Así, también, se tener en cuenta que son las redes, lo que significa que cada evento está conectado entre sí, lo que nos hace más dependientes, por ejemplo: si hay una plaga y azota un cultivo de arroz, éste se deja de producir, por lo que los productos se comienzan a escasean y se vuelven muy costosos, por tanto no hay en el mercado, el cual dependerán de personas para su consumo y a su vez estos tendrán problemas en su alimentación y economía, y como consecuencia de ello tendrán un menor rendimiento en el trabajo y se afectará el desempeño del individuo y la productividad será baja en la empresa.

Todos estos elementos explicados con anterioridad nos permiten entender como son las organizaciones y como estas se ven inmiscuidas en un contexto globalizado y cambiante, por lo



tanto a las instituciones educativas no las podemos ver como simples empresas, sino como un sistema que contiene varios procesos, y que estos tienen incidencia y consecuencia en el desarrollo social. Ahora bien, podemos definir la gestión educativa como la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura organizacional, las estrategias, los procesos, el estilo de liderazgo, las capacidades de cada proceso, la comunidad educativa y los objetivos organizacionales que considere la institución educativa, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone para lograr los objetivos y un valor agregado o diferenciador en la institución educativa (Martínez Aguirre, 2012, págs. 15-17).

#### **6.2.2.1. Características de la Gestión Educativa**

El enfoque de gestión educativa, consiste en que las acciones que despliega la institución educativa sirvan de direccionamiento para el proyecto educativo y ayuden en la planificación del desarrollo escolar de acuerdo con una misión y visión establecidas, y que sean compartidas por todos los actores de la comunidad educativa, suponiendo que la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos institucionales, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos, considerando además la capacidad de proyectar la institución educativa a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión (Rendón Sosa, 2009, pág. 9).

Las características de la gestión educativa se basan en un agregado de actividades y prácticas desarrolladas por los actores escolares, entre ellos se encuentran: los directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, asesores, supervisores y personal de apoyo, que conducen a generar y al mismo tiempo fortalecer y consolidar las diversas acciones que permitan optimizar la eficiencia y eficacia de la institución educativa, al igual que la pertinencia y

relevancia de las diferentes procesos de la gestión educativa (Pedrozo, Z., Fernández, P. y Raspa, G., 2018, pág. 127).

A continuación, se enuncias los elementos que caracterizan la gestión educativa en las instituciones:

- Descentralización
- Integración
- Autonomía
- Gestión responsable
- Inclusión
- Planeación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Seguimiento y evaluación
- Relaciones más dinámicas con el entorno, el sector productivo y las autoridades
- Participación a través de las diferentes instancias del gobierno escolar
- Nuevas responsabilidades del rector o director y de su equipo directivo
- Cultura del mejoramiento continuo
- Rendición de cuentas a la comunidad y a las autoridades (Ministerio de Educación Nacional, 2008, pág. 31).

En ese sentido, el gerente educativo (rector o director) es que debe establecer e informar a todo los actores de la comunidad educativa en que momentos, formas y criterios de evaluación y

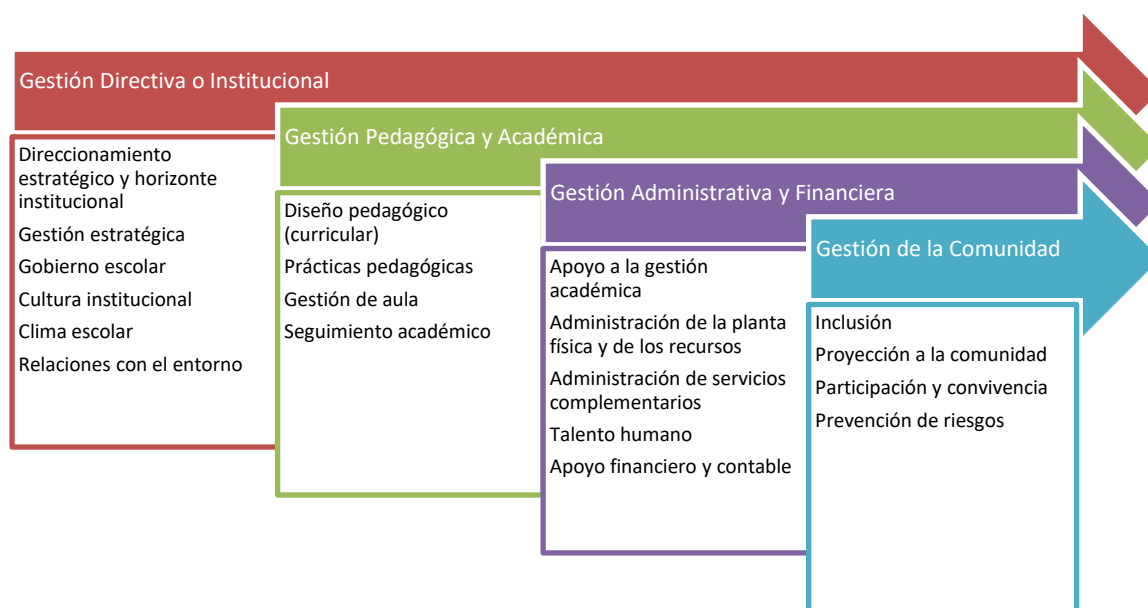
promoción se utilizan en los procesos pedagógicos, como también se consideraran la participación e intervención de los mismos en la ejecución de los procesos administrativos y estratégicos del establecimiento educativo, de tal manera que garantice un ambiente propicio y un empoderamiento en ellos, así permitirá el logro de los objetivos y la gestión del trabajo en equipo a través de la evaluación y seguimiento de los procesos y de los objetivos trazados.

Para dar respuesta a los anteriores elementos, las instituciones educativas han optado por propiciar las características de la gestión educativa con la finalidad de lograr una prospectiva activa en función de la visión establecida luego de la implementación de las estrategias y modelos de gestión adoptados por las mismas (Pedrozo, Z., Fernández, P. y Raspa, G., 2018, pág. 129).

### 6.2.2.2. Dimensiones de la Gestión Educativa

#### Figura 3

*Procesos de la Gestión Educativa. Fuente: Adaptación de Serie Guía No. 34 del MEN, 2008, págs.28 – 31.*



En la figura 3, podemos observar los procesos de la gestión educativa y en qué campos accionan cada una de ellas. Podemos decir que hoy en día los establecimientos educativos han evolucionado y han pasado de ser instituciones cerradas y asiladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas, lo que conlleva a que requieren de nuevas formas de gestión para cumplir con sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos y consolidar el PEI. A continuación, se describen las dimensiones de la gestión educativa:

*Gestión Directiva o Institucional:* Consiste en la acción del direccionamiento estratégico, el liderazgo, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno, donde lo anterior conlleva a que se debe organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de la dirección del rector y de su equipo de gestión (Pérez Sayago, 2016).

Esto se refiere a la manera cómo el establecimiento educativo se orienta y se dirige, es decir:

- ✓ Organización interna de la institución, que comprende:
  - Equipos de docentes, directivos y sus respectivas funciones.
  - Procesos académicos.
  - Procesos administrativos.
- ✓ A la relación que hay entre los procesos administrativos - académicos.
- ✓ El soporte de otras dimensiones y la articulación entre sí (Martínez Aguirre, 2012, pág. 18).

*Gestión Pedagógica y Académica:* Es la encargada del diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la gestión de aula y el seguimiento académico. En otras palabras, es la esencia del establecimiento educativo, señalando la manera de cómo se debe enfocar las acciones para que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional (Pérez Sayago, 2016).

Esta se refiere a los fines, objetivos y propósitos de la institución en la sociedad, que incluye:

- ✓ Prácticas de enseñanza y de aprendizaje.
- ✓ Contenidos curriculares.
- ✓ Selección de textos.
- ✓ Prácticas de evaluación
- ✓ Las prácticas docentes (Martínez Aguirre, 2012, pág. 18)

*Gestión Administrativa y Financiera:* Consiste en dar el soporte al trabajo institucional; tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica y la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable (Pérez Sayago, 2016).

Esta se refiere a:

- ✓ A la distribución del tiempo y del espacio en la institución.
- ✓ A la administración de los recursos humanos.
- ✓ Administración de recursos materiales.
- ✓ Administración de recursos financieros (Martínez Aguirre, 2012, pág. 18).

*Gestión de la Comunidad:* Esta es la encargada de las relaciones de la institución con la comunidad, así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión y la prevención de diferentes tipos de riesgos (Pérez Sayago, 2016).

Esta se refiere a:

- ✓ Relaciones con los padres de familia y tutores.
- ✓ Los criterios de selección para relacionarse, así como las relaciones que se establecen con organizaciones sociales, políticas, religiosas, empresariales, de comunicación, entre otras (Martínez Aguirre, 2012, págs. 18-19).

### **6.2.3. Calidad Educativa**

Se puede evidenciar cierta perversidad en algunas estrategias señaladas en las reformas educativas emitidas por el MEN, a partir de las cuales buscan estimular a las instituciones educativas para que elaboren sus proyectos institucionales y de esa manera entren en el juego de la competencia entre las mismas; sin embargo una de las características que se puede resaltar es la extrema pobreza en la población y otra es la capacidad de formular proyectos, lo anterior hace que se profundice la brecha entre el sector privado y oficial en el ámbito educativo debido a que algunas instituciones poseen elementos intelectuales y tecnológicos para enfrentar dichos desafíos, pero todo esto se logra solamente para cumplir con la normatividad. Por consiguiente, uno de los grandes retos de las instituciones educativas está relacionado con el desarrollo de las competencias y habilidades en términos de administración y de gestión escolar, que garantizan la supervivencia de las mismas en la mayoría de los casos. En términos generales, la tendencia es sacralizar la desigualdad a través de los modelos gestión educativa estratégica que adoptan

algunas instituciones privadas, lo que nos enseña a través de la experiencia dichos modelos es que la competitividad sea colectiva y no individual y a esto es lo que tiene que apuntarle la educación y todas las instituciones educativas públicas y privadas (Correa de Molina, 2004, págs. 54-55).

El concepto de calidad es complejo, porque los individuos, grupos e instituciones desarrollan percepciones y concepciones diferenciadoras en torno a las características propias o inherentes de un objeto, programa o servicio, lo que hace generar una escala axiológica hacia el personal docente, el contexto, los recursos, la preparación académica, la orientación y concepción de las normatividades, entre otros factores. Ahora si el termino calidad es difícil de entender en las organizaciones productoras de bienes o servicios, más aún cuando hablemos de calidad en la educación, es mayor la dificultad debido a que el objeto de transformación son los seres humanos y por lo tanto la veremos constantemente en las políticas educativas de los diferentes gobiernos (Correa de Molina, 2004, pág. 57).

La dificultad para definir la calidad educativa se deriva de los siguientes hechos:

- La educación es una realidad compleja en sí misma, ya que afecta a la totalidad del ser humano, debido a su complejidad y multidimensional. Esta es una razón que es difícil precisar un resultado en la educación, es decir, que no debe extrañarnos que resulte complicado establecer un método y criterios para determinar el nivel de calidad en la formación.
- Existen diferentes ideas y/o conceptos de educación, y el resultado de ello genera discrepancia sobre las metas o fines para lograr y también sobre los procesos que se llevan a cabo para lograrlo. Esta es otra razón y por ello no disponemos de una teoría

suficientemente consolidada para explicar la eficacia en el ámbito educativo y menos la eficiencia.

- Los procesos mentales de aprendizaje no son tangibles, y sólo se puede inferir a través de los resultados que produce los estudiantes. En consecuencia, tampoco se puede medir la actividad del intelecto de los estudiantes, sino las manifestaciones externas de esas actividades intelectuales o mentales.
- El docente es un ser libre y su comportamiento es de su propia decisión y voluntad, que va más allá de los modelos pedagógicos en los que se haya formado. Esto hace que la elección del tipo de enseñanza o modelo de gestión educativa sea personal, que no siempre es acorde a su trayectoria o lineamientos de la institución educativa (Bodero Delgado, 2014, pág. 113).

#### **6.2.3.1. Principios de la Calidad Educativa**

La calidad educativa cuenta con los siguientes principios:

- ✓ La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los estudiantes.
- ✓ La función docente, garantizando las condiciones que permitan a los docentes el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.
- ✓ La evaluación del sistema educativo, de las instituciones educativas y del rendimiento de los estudiantes, de acuerdo con los estándares establecidos por los países y sus gobiernos.



- ✓ El fortalecimiento institucional de las instituciones educativas, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados.
- ✓ La determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en las instituciones educativas (Bodero Delgado, 2014, pág. 113 - 114).

### **6.2.3.2. Componentes de Calidad en las Instituciones Educativas**

Es complejo precisar el concepto de calidad educativa y aún más para establecer los niveles de calidad de la misma y determinar cuándo una institución educativa es de calidad.

Según lo planteado por el autor es:

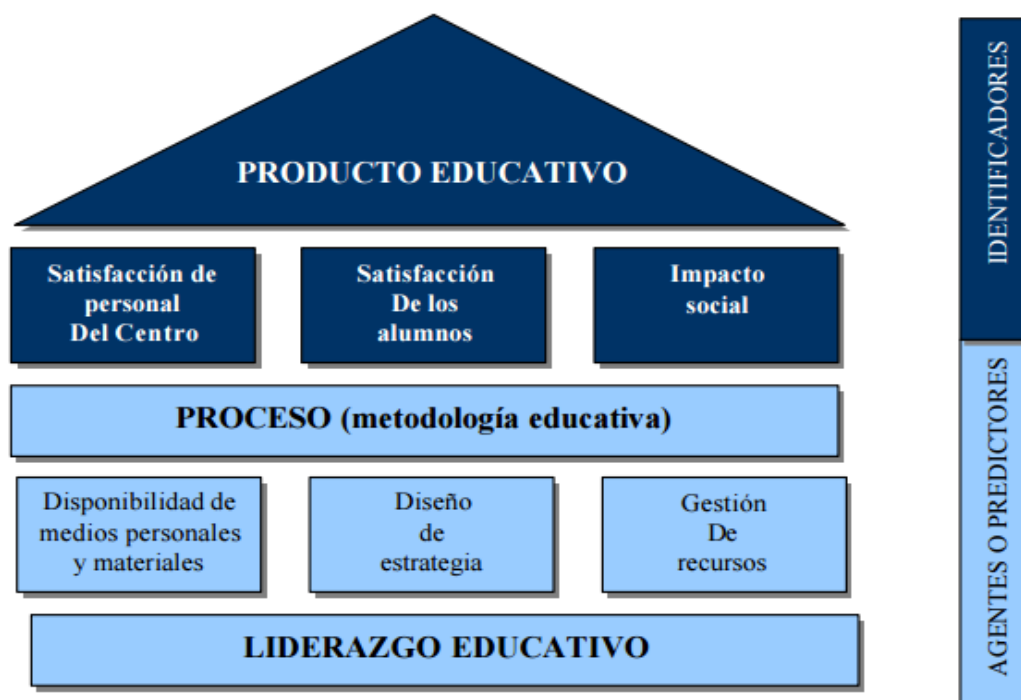
Que la finalidad esencial de las instituciones educativas parece ser el impulso y orientación de la educación en sus propios estudiantes, podría considerarse que una institución educativa de calidad sería aquella en la que sus estudiantes progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles (Gento Palacios, 2002, p. 55).

Para entender la afirmación expuesta anteriormente por Gento Palacios, necesitamos conocer los factores que influyen en cualquier institución educativa sea privada o pública, y que están relacionados con la organización, la gestión, la dirección, los resultados académicos, entre otros, y para ello existen dos tipos de componentes que son los *indicadores* o *identificadores* y *predictores*, los podemos observar en la figura 2.

Los *indicadores* o *identificadores* nos sirven para comprobar el grado de calidad alcanzado por la institución educativa, es decir, nos indica el perfil de calidad o el grado de idoneidad de aquello que se evalúa en la institución educativa a lo que Gento Palacios lo denomino *variables dependientes* o de *criterio* y la Fundación Europea para la Gestión de Calidad los llama *resultado*. Por otra parte, los *predictores* se refiere a las características o factores que deben reunir las instituciones educativas para lograr niveles de aceptables de calidad, es decir, que son los elementos propios de la institución educativa que hacen posible y previsible la aparición de un determinado efecto en el mismo (a lo que Gento Palacios lo denomino *variables independientes* o *determinantes* y la Fundación Europea para la Gestión de Calidad los llama *agentes* (Gento Palacios, 1996, pág. 56 - 57).

#### Figura 4

*Componentes de calidad en los centros educativos*



*Nota:* Tomado del libro *Instituciones Educativas para la Calidad Total: (configuración de un modelo de referencia* (p.64), por Samuel Gento Palacios, 1996, Editorial LA MURALLA S.A.

### **6.2.3.3. Modelos de Gestión de Calidad del Sector Educativo**

Hoy en día, de acuerdo con las exigencias de la calidad educativa, los colegios están obligadas a realizar seguimientos a sus procesos académicos y administrativos según los requerimientos de la Secretaria de Educación Municipal, donde el sistema educativo enfrenta nuevos desafíos para dar respuestas a las nuevas necesidades de la formación de los ciudadanos para el siglo XXI. Estos desafíos fueron reconocidos en mesas de trabajo y de las deliberaciones de la asamblea del Plan Nacional Decenal de Educación 2006 – 2016, dejando como resultado cinco líneas de acción en el campo de gestión: 1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; 2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional; 3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; 4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y 5) el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas (MinEducación, 2007).

En consecuencia entre los lineamientos y las políticas de mejoramiento establecida por el Ministerio de Educación, se soporta un Sistema de Gestión enfocado en los ciudadanos, que pueda tener nuevas oportunidades educativas, como también pueda desarrollar las competencias básicas y ciudadanas, contando con una descentralización y autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión educativa en los establecimientos educativos y la administración de las Secretaria de Educación (MinEducación, 2007).

Según lo anterior podemos observar que algunas ventajas de implementar un Sistema de Gestión en los Colegios se dan a nivel competitivo como organizativo (nbweb, 2013), además de obtener un certificado reconocido a nivel mundial.

### *Ventajas Competitivas*

- Reconocimiento por el certificado de calidad ante el Ministerio de Educación para la categorización ante las demás instituciones educativas.
- Permanencia de los estudiantes a través del seguimiento a la satisfacción de padres de familia, así como la disponibilidad de cupos para continuar el ciclo formativo de los niños(as).
- Buscando la mejora continua en los procesos académicos y administrativos de la Institución de acuerdo con el análisis del contexto y la planeación estratégica de la misma.

### *Ventajas Organizativas*

- Mejorar la Institución Educativa en la definición de los procesos y sus responsables.
- Mejora en la gestión documental generada en los procesos académicos y administrativos de la Institución Educativa.
- Analizar el contexto y la planeación estratégica de acuerdo con los procesos y los objetivos establecidos por la Institución Educativa.

#### **6.2.3.4. Certificación de los Sistemas de Gestión en las Instituciones Educativas**

##### **Privadas**

Algunas instituciones internacionales de educación primaria ven la certificación como un largo camino en cumplir los requisitos, con la intención de mejorar el trabajo de los docentes y administrativos, como también mejorar el servicio de educación ofrecido a las familias y a los

estudiantes, de acuerdo con las exigencias de los procesos de enseñanza-aprendizaje en los niveles de infantil, primaria y secundaria de cada país (Mehmet, Esen, Ebru, Olcay, & Duygu, 2016).

De acuerdo a los lineamientos, políticas de mejoramiento impulsadas por el Ministerio de Educación Nacional en consolidar un sistema de aseguramiento de la calidad, enfocado a que la población tenga mayores oportunidades educativas en el desarrollo de competencias básicas de conocimiento y de ciudadanía, respetando la autonomía institucional al establecimiento privado, otorgando por el régimen de libertad regulada mediante la Resolución 2616 de 2003 y fortaleciendo de esta manera, la gestión educativa en el logro de sus objetivos y metas a través de la validación de los sistemas de gestión de la calidad por medio del decreto 529 de 2006, y a partir de estos años se viene desarrollando la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación en los establecimientos educativos privados, que logren obtener resultados de un trabajo organizado, con en el desarrollo de las competencias en los estudiantes, como también teniendo el sentido y pertenencia por la institución educativa privada en la que se encuentre el estudiante (Nacional, 2007) .

La educación es uno de los pilares fundamentales en el Plan de Desarrollo de Colombia 2014 - 2018, teniendo en cuenta las directrices de gobierno, el Ministerio de Educación Nacional estableció:

“Los establecimientos educativos privados que se orientan a la excelencia en la gestión pueden optar por procesos de acreditación o certificación, que incorporan autoevaluación, evaluación externa y procesos de mejoramiento, donde los procesos de acreditación son más exigentes, pues incorporan fuertemente los procesos misionales, es decir los educativos, los que son incluidos extensamente en la autoevaluación y revisados por pares académicos, tanto para el

rector, como para las áreas de conocimiento impartidas, bienestar e infraestructura. En los procesos de certificación, un auditor o grupo de auditores verifica que el establecimiento educativo se ajusta a los requisitos del sistema o modelo de gestión” (EDUCACIÓN, 2017).

Algunas instituciones educativas privadas de Colombia se encuentran certificadas bajo un modelo o sistemas de gestión sea utilizando ISO 9001, EFQM, NEASC-CIS, AvancED, Modelo de Fe y Alegría, y Sistema Integrado de Calidad (PCI). De acuerdo a los modelos o sistemas de gestión mencionados anteriormente no muestra un resultado estadístico significativo con las medidas de rendimiento de la innovación de productos o servicios (Terziovski, 2014), teniendo en cuenta que las instituciones educativas certificadas bajo el modelo de la ISO 9000 tiene más probabilidad de incluir reestructuración y aplicar el concepto de cliente interno en toda su organización para mejorar el trabajo en equipo y crear estructuras horizontales que facilitan en las actividades de su trabajo la innovación en todos los procesos (Terziovski, 2014).

El Ministerio de Educación Nacional a través de los Decreto 529 de 2006 y la Resolución 4434 del mismo año, otorga un beneficio a las Instituciones Educativas Privadas y Oficiales de Educación Preescolar, Básica y Media por mantener activo el modelo o sistema de gestión escogido, de tal manera se les concede un incremento en las tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos de la misma Institución, al igual que permite validar y ser reconocido por el Ministerio de Educación Nacional en los modelos o sistemas de gestión aplicados por la misma (EDUCACIÓN, 2017).

Hoy en día las instituciones educativas, adelantan procesos de mejoramiento, a través de la certificación de los Sistemas de Gestión, que comparten una serie de características:

- Saben hacia dónde van, porque cuenta con un PEI conocido y consensuado en el que se establecen claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer. Estos principios se concretan en la misión, la visión y los valores institucionales, los cuales son la base para la definición de los objetivos y la estrategia pedagógica.
- Usan como referentes los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.
- Utilizan información para tomar decisiones; por eso cuentan con registros actualizados sobre aspectos tales como la asistencia de los estudiantes, las causas de ausentismo, sus resultados académicos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos, el manejo de los problemas de convivencia y las actividades que sus egresados están realizando, entre otros.
- Tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo.
- Apoyan y aprovechan el talento de sus docentes brindando espacios para que diseñen sus clases, las actividades curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes; propician el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.
- Ofrecen muchas oportunidades para que todos los estudiantes aprendan con interés y motivación.
- Tienen altas expectativas sobre las capacidades de todos los estudiantes, es decir, comparten la idea de que todos pueden aprender. Por ello, las diferencias relacionadas

con las condiciones sociales, culturales y económicas de los estudiantes son un reto importante en el momento de definir sus estrategias pedagógicas.

- Tienen ambientes de aprendizaje adecuados y hacen uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.
- Usan el tiempo adecuadamente, haciendo una rigurosa programación de todas las actividades que se realizarán durante el año escolar y encargándose de que éste sea respetado.
- Cuentan con mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utilizan los resultados para mejorar.
- Ofrecen un ambiente favorable para la convivencia y promueven el desarrollo personal y social.
- Articulan acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada.
- Preparan a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales. Para este propósito, están pendientes de los cambios que ocurren tanto en el entorno inmediato como en el contexto más amplio.
- Disponen de mecanismos de apoyo en los programas complementarios para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes y sus familias, por ejemplo, puesto que están insertas en un contexto comunitario y social más amplio en el que no son las únicas responsables por el éxito o el fracaso de sus estudiantes.



De acuerdo a lo anterior las Instituciones Educativas Privadas, buscan certificarse en los Modelos Estratégicos de Gestión, con la finalidad de obtener un reconocimiento por el Ministerio de Educación Nacional en alta calidad, haciéndolo distinguir por el conocimiento impartido, bienestar e infraestructura, como los demás colegios de la ciudad, tales como el Rafael Pombo, Colombo Inglés del Huila, Gimnasio La Fragua y Gimnasio Yumaná.

#### **6.2.3.5. Entidades Certificadoras en Modelos Estratégicos de Gestión**

En la actualidad Colombia cuenta con entes certificadores para instituciones educativas, donde su objetivo es de satisfacer a los usuarios y de igual manera mantener los mecanismos de la mejora continua. Estos organismos certificadores de calidad están inscritos ante Ministerio de Educación Nacional MEN (Contreras, Ospitia, & Zafra, 2015), los cuales se explican a continuación:

- EFQM (European Foundation For Quality Management), mediante Resolución 2900 del 29 de mayo de 2007 (Proceso administrado por Santillana Formación) y la cual es modificada por la Resolución 6546 del 2010. Esta resolución tiene como objetivo reconocer a la “Fundación Colombia Excelente como administrador del modelo, adicionalmente a Santillana”. Este modelo certifica a los establecimientos educativos por niveles y por medio de la Resolución 10860 del 2017 donde valida nuevamente el modelo por un periodo de 10 años y se excluyó a Santillana Formación mediante la Resolución 13513 del 2013
- NEASC-CIS (New England Association of Schools and College), son reconocidos mediante la Resolución 2655 del 2008 y es un proceso administrado por NEASC y CIS, el cual tiene convenio de reconocimiento del Council of International Schools en cuanto al modelo. Este acredita a los establecimientos educativos.

- **AdvancED:** Es una comunidad educativa conformada por las uniones entre North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI), Southern Association Colleges and Schools Council on Accreditation and School Improvement (SACS CASI) y National Study of School Evaluation, son reconocidos mediante la Resolución 2235 del 2009 y es un proceso administrado por AdvancED. Este modelo acredita a los establecimientos educativos.
- **Modelo Fé y Alegría,** son reconocido mediante la Resolución 6545 del 2010 y se modificó mediante la Resolución 18390 de 2013 y es un proceso administrado por la Organización Fé y Alegría. Este modelo certifica a los establecimientos educativos, incluye las pruebas de calidad académica a los estudiantes.
- **Sistema Integrado de Calidad-PCI,** son reconocido mediante la Resolución 6232 del 2012 y es un modelo que tiene los estándares de la Fundación Horrêum, y es administrado en Colombia por la firma Qualificar. Este modelo certifica a los establecimientos educativos.

A continuación, se presenta en forma comparativa los tres (3) modelos de gestión más utilizados por las Instituciones Educativas (Ministerio de Educación Nacional, 2005) y contienen las características esenciales de un modelo de gestión en la Tabla 1.

**Tabla 2**

*Comparativo Modelos Estratégicos de Gestión Educativa reconocidos por el MEN*

| <b>Elemento</b>                    | <b>ISO:9001</b>   | <b>EFQM</b>   | <b>NEASC</b>                                   |
|------------------------------------|---|---|--|
| 1. Está documentado o normalizado. | Se contiene bajo la presentación de norma técnica en la NTC ISO 9001:2015 | Se contiene en un conjunto de materiales de consulta. No se | Se contiene documentado en "School Improvement |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  | identifica un documento principal o maestro  | Through Accreditation / Guide to School Evaluation and Accreditation / Seventh Edition / 2003”  |
| 2. Exige la definición de políticas y estrategias institucionales. | Si / Numeral 5.2<br>Política de calidad.   | Si / Criterio agente: Política y Estrategia.   | Si / Normas A1 a A5   |
| 3. Incorpora una expresa orientación al cliente.                   | Si / Numeral 5.1.2<br>Enfoque al cliente   | Si. / Principio orientador: Orientación al usuario / Ponderación del criterio agente: Resultados con los clientes  | No es expresa / Se evidencia de las normas contempladas en las áreas “E. Servicios de Apoyo para los Estudiantes”; “B. Currículo” y “G. Servicios de Apoyo para los Estudiantes”. |
| 4. Está enfocado a resultados.                                     | Si / Se evidencia en el enfoque de procesos, el énfasis en la planeación y en la exigencia de criterios e instrumentos de medición y mejoramiento. | Si / Incluye como una categoría de criterios la de resultados contemplado los siguientes:<br>- Resultados de los clientes<br>- Resultados de las personas<br>- Resultados en la sociedad<br>- Resultados clave | No es expresa / Se evidencia de las normas contempladas en las áreas: B. Currículum y C. Dirigencia y Gestión.  |
| 5. Presupone un enfoque o modelo por procesos.                     | Si / Introducción 02<br>Es un elemento estructural de la norma ISO 9001.<br>Se evidencia en la totalidad de su contenido.                          | Si / Criterios agente facilitado: Procesos y los subcriterios sobre diseño y gestión sistemática de los procesos.  | No es expreso / Ver normas de áreas: C. Dirigencia y Gestión y F. Recursos.   |
| 6. Asigna un papel preponderante a la responsabilidad de           | Si / Numeral 5   | Si / Criterio agente facilitador:  | Si / Ver normas C1, C2 y C3.  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| la alta dirección / liderazgo.  | Es requisito el compromiso de la alta dirección con el sistema de calidad, en específico en la orientación al cliente, la definición de la política de calidad, la planificación, la comunicación y la revisión.        | Liderazgo; y sus subcriterios.  |  |
| 7. Requiere la participación de todas las instancias de la organización.                                      | Si / Se evidencia, entre otros, en los numerales 5.3 y 7.1  | Si / Criterio agente: Personas. Subcriterio 3c. / Principio orientador.                                     | Si / Ver norma D1.   |
| 8. Presupone la aplicación de instrumentos de mejoramiento continuo.  | Si / Es un elemento estructural de la norma. Se plasma en el numeral 10.3 y se evidencia en la totalidad de su contenido.   | Si / Principio orientador: - Aprendizaje, innovación y mejora continuos.                                    | No es expreso / Se evidencia en las normas de las áreas B. Currículum y C. Dirigencia y Gestión. |
| 9. Presupone la aplicación de mecanismos de evaluación interna / autoevaluación.                              | Si / Prevé expresamente la auditoría interna (numeral 9.2) como uno de los instrumentos de medición, análisis y mejora; además de la existencia y control de dispositivos de seguimientos y medición (numeral 7.1.5.2). | Si / Se incorpora en la metodología para la determinación del nivel de desarrollo del modelo. (Ver Niveles) | Si / Se contempla expresamente en el Programa de Acreditación.                                   |
| 10. Presupone la aplicación de instrumentos específicos y expesos de evaluación y gestión del recurso humano. | Si / Se evidencia en el numeral 7.2, en cuanto la exigencia de la competencia del personal y la determinación de la misma.  | Si / Criterio Personas / Subcriterio 3b.  | Si / Ver norma D6.   |

|  |   |  |                                      |
|--|---|--|--------------------------------------|
| 11. Presupone la existencia de criterios e instrumentos para la definición de requerimientos y evaluación de la infraestructura y los recursos físicos.  | Si / Se evidencia en el numeral 7.1.3, en cuanto a la exigencia de determinar la suficiencia de la infraestructura para lograr el cumplimiento de los requisitos.   | Si / Criterio agente: Alianzas y Recursos. / Subcriterios 4c y 4d. | Si / Ver normas F5, F6, F7, F9 y E9. |
| 12. Incorpora un componente de evaluación y seguimiento a la aplicación del esquema o modelo o por partes, instancias o personas distintas al evaluado, que incorpora criterios de imparcialidad, independencia y calificación técnica de los evaluadores. | <p>Si / Introducción 0</p> <p>Los requisitos incluidos en la norma están expresamente concebidos para ser verificados y aplicados con fines de certificación.</p> <p>En su objeto (numeral 1) se contempla el de demostrar su capacidad para proporcionar el producto conforme con los requisitos del cliente y los reglamentarios.</p> <p>Hace parte del esquema la norma ISO 19011 sobre auditorías a los sistemas de gestión, en la que se evidencian la exigencia de criterios de imparcialidad, independencia y calificación técnica de los evaluadores.</p> | No se identifica la metodología de evaluación.                     | Si / Ver Programa de Acreditación.   |

#### **6.2.4. Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El Proyecto Educativo Institucional denominado en su abreviatura como PEI, es un proceso permanente de reflexión, contextualización y construcción colectiva de la comunidad educativa, en la que se requiere inicialmente la identificación de políticas educativas definidas por parte de los gobiernos de turno de nuestro país; esto con el fin de resignificar a las Instituciones Educativas tanto Públicas como Privadas frente a los objetivos educativos nacionales, departamentales y locales de los planes de gobiernos del Presidente, los Gobernadores y los Alcaldes de cada región de Colombia. Según el Ministerio de Educación Nacional define al PEI “Es la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión” (Peinado & Rodríguez Sánchez, 2018, págs. 62).

Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que va liderado por el Rector o Director de la Institución Educativa, puesto que este documento se involucran normas y lineamientos para la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de acuerdo al contexto de la región y a las competencias que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha definido en cada uno de los niveles de formación académica existentes en Colombia, de las cuales sirven como referencia para la puesta en marcha de las acciones y metodologías de mejoramiento aplicables a la institución educativa. Hoy en día, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se sustenta en un modelo administrativo tradicional que abarca una misión, una visión, unos valores y unos principios consensuados con la comunidad educativa que da forma a la identidad de la Institución Educativa, en donde se permite tener coherencia en el desarrollo de las funciones de cada miembros de la comunidad educativa, y que a su vez se crea

un sentido de pertenencia del personal docente y administrativo con la entidad, como también permite fijar objetivos organizacionales, orientar a la toma de decisiones, contribuir al reconocimiento de un perfil de los integrantes de la comunidad educativa, entre otros aspectos.

“Según la Ley General de Educación 115, en su artículo 73, párrafo único: el PEI debe responder a situaciones y necesidades de los educandos de la comunidad local, de la región y del país; ser concreto, factible y evaluable” (Peinado & Rodríguez Sánchez, 2018, págs. 63).

Desde el PEI se pueden utilizar diversos enfoques administrativos, académicos e investigativos aplicados a la comunidad educativa. Estos están inspirados en la vida académica y administrativa de la Institución Educativa, es decir, que debe ser coherente con las funciones y responsabilidades de la docencia, investigación, innovación y la administración del mismo, que a su vez, se dinamizan en relación con el sector productivo y a la sociedad, y que hoy por hoy son la dinámica del siglo XXI, en la que generan los nuevos retos institucionales enfocados en la pertinencia, eficiencia, cobertura y calidad, además en la búsqueda de salvaguardar la identidad y un crecimiento en su imagen social, y de esa manera proyectar en la ciudadanía un respeto a la multiculturalidad, la inclusión y la equidad.

Es por eso que el PEI pone a reflexionar a los docentes y administrativos sobre que implica aprender y que significa enseñar utilizando los recursos necesarios a través de una identidad institucional que busca cumplir con los nuevos retos encaminados en la pertinencia, eficiencia, cobertura y calidad educativa.

#### **6.2.4.1. Dimensiones, Componentes y Áreas de Gestión en el PEI**

Los establecimientos educativos privados han evolucionado debido a la situación de emergencia por la pandemia de COVID 19 que empezó durante el año 2020 y hasta hoy en día se

mantiene vigente, en donde las instituciones educativas han pasado de ser cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto se traduce a que han aplicado nuevas formas de gestión para cumplir con sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular todos los procesos internos en pro de la consolidación del PEI.

Es importante considerar aquellas definiciones y concepto en que se encuentra: las dimensiones, componentes y áreas de gestión, donde esta última está definida en la Guía No. 34 del MEN, para tener claridad sobre estos tres aspectos se explican en la Tabla 2.

**Tabla 3**

*Definiciones de Dimensión, Componente y Área de Gestión en el PEI*

| <b>Dimensión</b>   | <b>Componente</b>  | <b>Área de Gestión</b>   |
|--|--|--|
| Ámbito en el cual interactúan de manera fundamental y transversal el espacio, la extensión y la profundidad de los procesos que sirven de base fundamental de los componentes del PEI. | Sección del PEI, que está constituida por elementos que dan dirección y sentido al accionar directivo, administrativo, pedagógico y comunitario. | <p>Espacio determinado dentro de un establecimiento educativo que permite administrar, dirigir, disponer y conducir el accionar al interior del campo directivo, académico, administrativo financiero y comunitario.</p> <p>Un área de gestión abarca áreas, procesos y componentes, los cuales permiten avanzar en el mejoramiento de la gestión escolar en los establecimientos educativos</p> |

Nota: Tomado del documento de trabajo Orientaciones y Ruta para Articular el Modelo Educativo Flexible Tejiendo Saberes al Proyecto Educativo Institucional (p.10), por Ministerio de Educación Nacional, 2020.

Para todo Proyecto Educativo Institucional (PEI) se establecen cuatro (4) dimensiones (ver Figura 3) que se pueden desarrollar y tener en cuenta en la intervención al momento de diseñar el documento, y este a su vez permite la participación permanente de la comunidad



educativa. Para ello se definen a continuación las dimensiones en el Proyecto Educativo Institucional (PEI):

### Figura 5

*Esquema de las dimensiones en procesos de gestión PEI*



Nota: Tomado del documento de trabajo Orientaciones y Ruta para Articular el Modelo Educativo Flexible Tejiendo Saberes al Proyecto Educativo Institucional (p.11), por Ministerio de Educación Nacional, 2020

**Dimensión 1 - Análisis y reflexión:** Es considerado como un pensamiento de algo que se realiza con atención y detenimiento para estudiarlo o comprenderlo. La reflexión dentro del proyecto educativo institucional surge de la investigación que hacen la comunidad educativa frente a los diferentes procesos de la gestión educativa, lo cual permite el cambio, el mejoramiento continuo y la transformación de los procesos internos de la institución Educativa (Cabrera Rocero, 2020, págs. 10)

**Dimensión 2 - Comunicación:** Está definida como la información o secuencia de los signos que el emisor elabora y envía al receptor a través de un canal o medio de comunicación

determinado, en este aspecto son los mensajes que se intercambian de forma permanente entre los integrantes o agentes educativos de la institución educativa.

Mediante los procesos de comunicación, en la cual es una dimensión muy importante que permite la interacción de los cuatro componentes del Proyecto Educativo Institucional (PEI), es decir, es la base fundamental para crear los planes estratégicos, los proyectos institucionales y los programas de gestión para generar el sustento de las acciones estratégicas y de esta manera se pueda cumplir con la misión y la visión de la institución educativa (Cabrera Rocero, 2020, págs. 10 - 11).

***Dimensión 3 - Participación:*** Un pilar importante es la comunicación para los procesos de participación, a través de ellos la comunidad educativa de la institución pueden expresar sus ideas, críticas, sugerencias y propuestas que permitan el logro de los objetivos y metas institucionales a través de la planificación, la resolución de problemas, toma de las decisiones, y demás aspectos que favorezcan a la gestión de la institución educativa (Cabrera Rocero, 2020, págs. 11).

***Dimensión 4 - Investigación:*** Es un proceso que debe ser inherente a la gestión directiva, pedagógica, administrativa y comunitaria de las instituciones educativas porque permite acercarse a la realidad de cada gestión, adicionalmente en los procesos internos se pueden analizar los problemas a que pueden darse lugar y a las consecuencias de los mismo, y a la vez permite determinar los correctivos y soluciones a dichos problemas en términos de eficacia y eficiencia (Cabrera Rocero, 2020, págs. 11).

Por consiguiente, en todo Proyecto Educativo Institucional (PEI) que elabore cada institución educativa antes de entrar en funcionamiento, este debe ser concertado con la

comunidad educativa y debe contener como cuatro (4) componentes. El Proyecto Educativo Institucional es derrotero de toda institución educativa durante su creación hasta su liquidación total, aunque es susceptible de ser modificado y actualizado cuando la comunidad educativa lo requiera, a continuación se describen los componentes del Proyecto Educativo Institucional (PEI):

***Componente teleológico, conceptual o de fundamentación:*** Este componente define el horizonte institucional del establecimiento educativo. En este contexto el Proyecto Educativo Institucional (PEI) debe dar respuesta a preguntas como: ¿cuál es el concepto de educación que seguirá la institución o centro educativo?, ¿qué modelo educativo se quiere desarrollar de acuerdo a las necesidades y que favorezca el desarrollo de las competencias básicas y ciudadanas?, ¿cuál es perfil del estudiante que se quiere formar?, ¿por qué es importante definir políticas y metas institucionales que permita el direccionamiento y operación de la educación inclusiva y atención a la diversas poblaciones?, ente otros aspectos que permitirán cumplir la misión y visión de la institución educativa (Cabrera, 2017, págs. xx).

***Componente pedagógico o académico:*** Este componente es uno de los misionales en el desarrollo del quehacer educativo, en él se formulan e implementan las formas y estrategias de enseñanza que los docentes trabajarán en su práctica pedagógica y gestión de aula desde la planeación de su currículo con sus estudiantes de los niveles de educación preescolar, básica y media y como logran evaluar los desempeños y competencias que alcancen. En este componente se define el enfoque pedagógico, sus metodologías, el plan de estudios, los procesos de evaluación desde lo sumativo y lo formativo, la atención flexible y pertinente a poblaciones con discapacidad y talentos excepcionales (Cabrera, 2017).

***Componente administrativo y financiero:*** Este componente es de apoyo a los componentes misionales del proyecto educativo institucional, en este componente se define la gestión directiva e institucional, la administración de los recursos, la gestión del talento humano (personal docente, administrativo y servicios generales), los procesos de infraestructura, los procesos administrativos, la gestión de la matrícula, el manejo de inventarios, el bienestar docente, la asignación del tiempo al personal, entre otros que permiten apoyar el logro de la misión y la visión del establecimiento educativo (Cabrera, 2017).

***Componente comunitario:*** Este componente se refiere a la relación de la institución educativa con el entorno y la sociedad. La institución educativa plantea proyectos que abarquen a la comunidad en la cual se desarrolla, como proyectos ambientales, educativos, sociales, que involucren a la comunidad externa, es muy importante el desarrollo de actividades encaminadas al fortalecimiento e integración de la familia (Cabrera, 2017).

#### ***6.2.5. Índice sintético de calidad educativa***

Según lo planteado por el MEN es:

El Índice Sintético de la Calidad Educativa -ISCE- es un indicador numérico que se enmarca entre la escala de 1 a 10 el cual es entregado por cada nivel educativo (primaria, secundaria y media) a todos los Establecimientos Educativos -EE- del país desde el año 2015. Este índice es calculado por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación -ICFES- a partir de los resultados de las pruebas Saber y la eficiencia interna de los EE, y es divulgado por el Ministerio de Educación Nacional –MEN- (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

El ISCE es calculado por el ICFES, que mide los aspectos relacionados con la calidad educativa de todas las instituciones educativas del país. Al igual que otros países de América

Latina han establecido índices de calidad educativa que les permite saber cómo estamos y cuánto debemos mejorar. Con lo mencionado anteriormente, el ISCE busca que cada institución educativa tenga una ruta única teniendo en cuenta su punto de partida y también permite saber cómo están las regiones y cómo están todos a nivel nacional en calidad educativa. Con el ISCE y con el acompañamiento del Ministerio de Educación Nacional (MEN), se quiere entrar en una cultura del mejoramiento continuo de la calidad educativa en cada una de las instituciones educativas del país (ICFES, 2016, pág. 1).

El ISCE fue diseñado a finales de 2014 con el objetivo de entregar a la comunidad educativa un número fácil de interpretar por nivel educativo (Primaria, Secundaria y Media) como insumo para generar discusión y reflexión en la comunidad educativa con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento para lograr las metas y, al final, a nivel agregado, llegar a cumplir el objetivo de ser el país mejor educado de América Latina en el año 2025 (ICFES, 2016, pág. 1).

Lo anterior obedece a dos razones fundamentales, la primera razón nos expresa que los profesores de las instituciones educativas que trabajan por niveles educativos y que implementan estrategias pedagógicas de cómo estas inciden sobre el nivel educativo de cada institución. Y, la segunda razón que nos expresa que no todas las instituciones educativas del país ofrecen en todos sus niveles educativos el mismo contenido del plan de estudios de acuerdo a lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en los lineamientos descritos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), esas razones justifican la creación del ISCE en la que permitirá a la comunidad educativa reconocer y comparar las similitudes de los aspectos de calidad en los niveles educativos de cada institución (ICFES, 2016, pág. 1).

### 6.2.5.1. Componentes del Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE)

El ISCE está conformado por cuatro componentes los cuales son: Desempeño, Progreso, Eficiencia y Ambiente Escolar. En donde la escala del ISCE va de 1 a 10, teniendo en cuenta que el peso para cada uno es: el Progreso del 40%, el Desempeño del 40%, la Eficiencia del 10% y el Ambiente Escolar del 10%. Para el caso de la Media, el componente de la Eficiencia del 20% y no se toma el componente del Ambiente Escolar, a continuación, se describen el significado de cada uno de ellos:

***Desempeño escolar:*** Es la muestra del estado de los aprendizajes en los estudiantes de acuerdo con los resultados de las pruebas Saber en las áreas de Lenguaje y Matemáticas en cada nivel educativo de las Institución Educativa (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

***Progreso:*** Este nos refleja el mejoramiento de los aprendizajes en los estudiantes de acuerdo a la aplicación de las pruebas Saber en las áreas de Lenguaje y Matemáticas en cada nivel educativo de las Institución Educativa (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

***Eficiencia:*** Se trata de la tasa de aprobación escolar de cada nivel educativo, estos resultados provienen del Sistema Integrado de Matrícula (SIMAT) (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

***Ambiente escolar:*** Este último refleja la percepción de los estudiantes sobre el ambiente en el que aprenden en cada nivel educativo y sobre el compromiso de sus docentes con la Institución Educativa y el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Estos resultados provienen de la aplicación de un cuestionario de Acciones y Actitudes Ciudadanas de la parte no cognitiva de la prueba Saber de las competencias ciudadanas de cada nivel educativo de las instituciones educativas (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

### **6.2.5.2. Meta de Mejoramiento Mínimo Anual (MMA)**

De acuerdo con el resultado del ISCE, en todos los niveles educativos de cada Institución Educativa, este va relacionado con una Meta de Mejoramiento Mínimo Anual (MMA) y que son únicas para cada Institución Educativa. La MMA depende de dónde la institución educativa empezó y son más altos para las instituciones educativas que empezaron con ISCE más bajos. De esta manera podemos decir que cada institución educativa compite consigo mismo, mientras entre todos se va alcanzando las metas nacionales propuestas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

El MMA no se modifica teniendo en cuenta la importancia de mantener la motivación de toda la comunidad educativa en relación con el mejoramiento constante de los aprendizajes de los estudiantes en cada nivel educativo de la institución educativa. Adicionalmente, se deben mantener las metas permite establecer el alcance de los objetivos trazados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). No obstante, se podrá observar que las instituciones educativas puedan haber alcanzado y superado dichas metas propuestas. Esto indica que el MMA deben estar alineadas al Proyecto Educativo Institucional (PEI) debe ajustarse y actualizarse para alcanzar dichos propósitos y de esta manera la institución educativa siga mejorando cada año de acuerdo al seguimiento que se le realicen al MMA de cada institución educativa (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

La existencia de las MMA permite comparar los resultados de las instituciones educativa en relación al logro de sus propios objetivos institucionales establecidos en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI). En lugar de pensar en mantener o alcanzar un nivel alto o bajo en el ISCE y en el cumplimiento del MMA, este motiva a la institución educativa a realicen un análisis más profundo del contexto de acuerdo a los cambios ocurridos en el tiempo y a los

resultados obtenidos en los procesos internos de la institución educativa. Con lo enunciado anteriormente expuesto, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) busca hacer un reconocimiento al crecimiento logrado en cada nivel educativo de las instituciones educativas tanto públicas como privadas (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

#### ***6.2.6. Autoevaluación Institucional***

Según lo planteado por el MEN es:

Un proceso de reflexión, análisis y toma de decisiones, que lleva a cabo el rector y el equipo directivo, con la comunidad educativa de manera autónoma y colectiva, con el objeto de examinar y valorar de qué manera la institución educativa va progresando hacia las metas fijadas por ella misma en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI; y de qué forma puede capitalizar las fortalezas encontradas o enfrentar las debilidades para cumplir con la misión acordada por la comunidad educativa (Ministerio de Educación Nacional, 2005).

El mejoramiento de las instituciones educativas se basa en la identificación del cómo están desarrollando sus actividades institucionales y de la alineación con los procesos internos de la institución, de esta manera se demuestre su capacidad de generar los resultados esperados, y de esta manera establecer las acciones necesarias para el fortalecimiento de los procesos internos de la institución educativa y que se encuentren acorde al Proyecto Educativo Institucional (PEI).

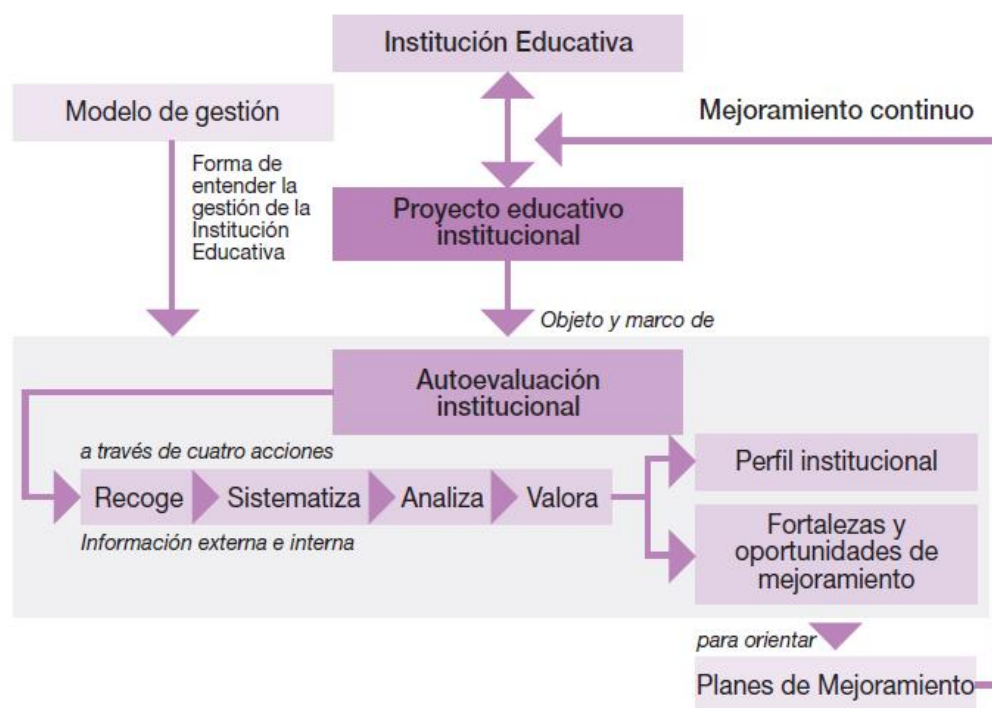
Una de las herramientas utilizadas por las instituciones educativas para llevar a cabo dicha identificación es la autoevaluación, porque de esta forma permite la recolección, la sistematización, el análisis y la valoración de la información sobre la formulación y ejecución de las acciones y del resultado de los procesos internos de la institución educativa. Lo que permitirá establecer un balance de las fortalezas y oportunidades de la institución con base en la



formulación de un plan de mejoramiento institucional, lo anterior lo podemos observar en la Figura 6.

**Figura 6**

*Proceso de Autoevaluación Institucional*



Nota: Tomado del documento Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional (p.20), por Ministerio de Educación Nacional, 2005.

Por principio, la autoevaluación se argumenta bajo una reflexión metódica y que genera un análisis de diferentes referentes normativos, documentos e indicadores que establece el Ministerio de Educación Nacional (MEN), permitiendo de esa manera a la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión educativa realizada por la institución bajo la responsabilidad del Rector y/o Director del establecimiento educativo (Ministerio de Educación Nacional, 2005, pág. 5).

## **6.3 Marco Normativo**

### **6.3.1 Ley General de Educación**

Contemplan los lineamientos de la calidad en educación en los siguientes artículos de la Ley 115 del 1994:

*Art. 1.- Objeto de la Ley.* La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

*Art. 4.- Calidad y Cubrimiento del Servicio.* Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento.

El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo.

### **6.3.1 Normas Técnicas Colombianas para las I.E. PRIVADAS**

Las siguientes Normas Técnicas Colombianas contemplan los modelos de gestión de calidad utilizados en las I.E. PRIVADAS:

*NTC ISO 9001 – Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.* Se aplica cuando se necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y también se aspira

a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

*NTC ISO 21001 – Requisitos del Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas.* Se aplica cuando se necesita demostrar su capacidad para apoyar la adquisición y el desarrollo de competencias a través de enseñanza, aprendizaje e investigación, y también aspirar a aumentar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios y el personal a través de la aplicación eficaz de su Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE), incluido los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios.

### **6.3.2 Decreto y Resoluciones**

Las siguientes normas legales contemplan el reconocimiento de los modelos de gestión en las I.E. PRIVADAS:

*Art. 2.3.2.2.3.1 del Decreto 1075 de 2015 - Ámbito de aplicación.* Se aplica a los establecimientos educativos privados que ofrezcan los niveles o ciclos de educación preescolar, básica y media que aspiran a clasificarse en el régimen de libertad regulada para la fijación de tarifas del servicio educativo.

*Art. 2.3.2.2.3.2 del Decreto 1075 de 2015 - Aplicación del régimen de libertad regulada.* Podrá aplicar el régimen de libertad regulada el establecimiento educativo privado que se encuentre en alguna de las siguientes situaciones:

1. Que cumpla con los requisitos establecidos en el Decreto 2253 de 1995, en la manera en que queda compilado en el presente Decreto, y en el Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados, adoptado por el Ministerio de Educación Nacional.

2. Que cuente con un certificado vigente de un sistema de gestión de calidad, expedido en los términos que se prevén en esta norma.

3. Que aplique un modelo de reconocimiento de gestión de calidad, validado en los términos de esta norma y que demuestre haber obtenido el estándar de suficiencia mínima que establezca el modelo para su reconocimiento.

*Art. 2.3.2.2.3.3 del Decreto 1075 de 2015 - Clasificación por autoevaluación.* La comunicación de la clasificación de un establecimiento educativo privado en el régimen de libertad regulada con base en el resultado de su autoevaluación, deberá ser presentada a la secretaría de educación de la entidad territorial certificada donde se encuentre ubicado el establecimiento, de conformidad con lo previsto en el Decreto 2253 de 1995, en la manera en que queda compilado en la presente norma.

*Art. 2.3.2.2.3.4 del Decreto 1075 de 2015 - Procedencia de la clasificación por autoevaluación.* Para que los establecimientos educativos privados puedan acogerse al régimen de libertad regulada para el cobro de tarifas de matrículas y pensiones, deberán ajustarse a los criterios e instrucciones contenidos en el Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados y acompañar el estudio de costos correspondiente.

Para efectos del estudio de costos deberán diligenciarse los formularios para la fijación de tarifas que hacen parte integral del Manual y justificarse debidamente cada uno de sus ítems.

Sólo podrán acceder al régimen de libertad regulada aquellos establecimientos educativos privados que hayan aplicado el régimen de libertad vigilada, al menos por un año académico.

*Art. 2.3.2.2.3.5 del Decreto 1075 de 2015 - Trámite para la clasificación al régimen de libertad regulada por aplicación del Manual de Autoevaluación.* El rector o director del establecimiento educativo privado o el director administrativo del mismo, si lo hubiere, efectuará el análisis previo de servicios y costos educativos, de conformidad con lo ordenado en el artículo anterior y lo someterá a la consideración del Consejo Directivo de establecimiento, junto con los correspondientes soportes y la propuesta de tarifas para cada uno de los conceptos de que trata el artículo 2.3.2.2.1.4. de esta norma.

La propuesta de tarifas debe ser clara, inequívoca y determinada y será presentada a la consideración del Consejo Directivo por lo menos en dos sesiones que se celebrarán con un intervalo mínimo de tres (3) días calendario, de tal manera que en la primera de ellas se otorgue ilustración sobre la propuesta y se entreguen documentos de soporte y en la segunda, se llegue a la decisión.

En el mencionado intervalo, el Consejo Directivo del establecimiento educativo privado informará y explicará a los padres de familia la propuesta presentada.

El estudio de costos y la propuesta de tarifas correspondiente, deberán ser aprobados por el Consejo Directivo del establecimiento educativo privado, por mayoría en dicho órgano del Gobierno Escolar.

Aprobados éstos, serán remitidos por el rector o director del establecimiento a la secretaria de educación de la respectiva entidad territorial certificada, con sesenta (60) días calendario de anticipación al inicio de la etapa de matrícula, acompañados de toda la

documentación exigida en el Manual de la copia del acta del Consejo Directivo en donde conste la determinación y de la certificación de la fecha prevista para el inicio del año académico.

*Art. 2.3.2.2.3.6 del Decreto 1075 de 2015 - Clasificación por certificación de sistema de gestión de calidad.* Para la clasificación de un establecimiento educativo privado dentro del régimen de libertad regulada será válido el certificado sobre la aplicación de un sistema de gestión de calidad normalizado, otorgado por un organismo de certificación acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio en el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología, cuyo alcance de acreditación comprenda la clasificación M Educación (División 80) de conformidad con el Código Industrial Internacional Uniforme, CIIU, Revisión 3.

La copia de tal certificado deberá ser adjuntada a la comunicación que dirija el establecimiento educativo a la Secretaria de Educación de la entidad territorial certificada correspondiente, invocando la aplicación del régimen de libertad regulada, así como el formulario sobre ingresos y costos que hace parte del Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados adoptado por el Ministerio de Educación Nacional, debidamente diligenciado.

*Art. 2.3.2.2.3.7 del Decreto 1075 de 2015 - Clasificación por la aplicación de un modelo de reconocimiento de gestión de calidad.* Para la clasificación de un establecimiento educativo privado dentro del régimen de libertad regulada por la aplicación de un modelo de reconocimiento de gestión de calidad, será válido el reporte o resultado de la modalidad de evaluación que prevea el modelo.

El reporte o resultado de la modalidad de evaluación propia del modelo deberá evidenciar que el establecimiento educativo cumple la calificación o puntaje mínimo para que el modelo se considere implementado y en funcionamiento.

Copia del reporte o resultado de la modalidad de evaluación propia del modelo deberá ser adjuntada a la comunicación que dirija el establecimiento educativo a la secretaría de educación de la entidad territorial certificada correspondiente, invocando la aplicación del régimen de libertad regulada, así como el formulario sobre ingresos y costos que hace parte del Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados adoptado por el Ministerio de Educación Nacional, debidamente diligenciado.

*Art. 2.3.2.2.3.8 del Decreto 1075 de 2015 - Validación del modelo de reconocimiento de gestión de calidad.* El interesado en la validación de un modelo de reconocimiento de gestión de calidad deberá solicitarla por escrito ante el Ministerio de Educación Nacional, bajo el trámite del derecho de petición en interés particular, adjuntando la descripción completa del modelo y de los referentes documentales que lo integren y presentado en forma clara sus fundamentos teóricos y la sustentación de su validez, así como el detalle de la modalidad de evaluación propia del modelo. En la documentación se debe evidenciar que el modelo integra los conceptos clave de la administración de la calidad y aseguramiento de la calidad y que contempla una calificación o puntaje mínimo de aplicación a partir del cual se considere implementado y en funcionamiento.

El modelo debe contemplar la aplicación específica para el servicio educativo y tener reconocimiento público internacional. Se entenderá que el modelo tiene tal reconocimiento cuando haya sido aplicado en educación en la gestión de establecimientos de educación preescolar, básica y media o su equivalente en más de cinco países.

*Art. 2.3.2.2.3.9 del Decreto 1075 de 2015 - Vigencia de las tarifas en el régimen de libertad regulada.* Los establecimientos clasificados en el régimen de libertad regulada podrán poner en vigencia las tarifas de matrículas y pensiones para el primer curso que ofrecen, con el sólo requisito de comunicarlas a la respectiva secretaría de educación de la entidad territorial certificada, con sesenta (60) días calendario de anticipación a la fecha prevista para el inicio de matrículas de alumnos para el año académico en que se aplicarán.

*Resolución 4434 de 2006.* Por la cual se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de calidad de los establecimientos de educación preescolar, básica y media.

*Resolución 10860 de 2017.* Por la cual se valida el Modelo de Reconocimiento de Gestión de Calidad "European Foundation for Quality Management" (EFQM) a favor de la Fundación Colombia Excelene”.

*Resolución 14084 del 2017.* Por la cual se resuelve el recurso de reposición interpuesto contra la Resolución 10860 de 2017 en la cual se validó el Modelo de Reconocimiento de Gestión de Calidad "European Foundation for Quality Management" (EFQM) a favor de la Fundación Colombia Excelente.



## **7. Metodología**

### **7.1. Enfoque**

Este estudio se enmarca dentro del enfoque cualitativo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 364). En cuanto a la justificación de su escogencia Hernández et al. (2010) afirman que

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investiga) acerca de los fenómenos los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico (p. 364).

El enfoque de la investigación es cualitativo caracterizado por su naturaleza interactiva, reflexiva, inductiva, holística, y centrada en la lógica interna de la realidad que analiza, permitiendo así describir contextos específicos (Taylor y Bogdan, 1984).

### **7.2. Diseño de Investigación**

El estudio corresponde al tipo o diseño mixto dado que tiene características de Investigación Evaluativa y también de Comparativa.

La investigación evaluativa, según lo define Hurtado de Barrera (2012) “se asocia a valoración, a confrontación y a juicio. La evaluación se entiende como la actividad realizada para apreciar la mayor o menor efectividad de un proceso, en cuanto al cumplimiento de los

objetivos.” (p. 656). Para Ruthman (1977, citado por Cook y Reichardt, 1986) “la investigación evaluativa es el proceso de aplicar procedimientos científicos para acumular evidencia válida y confiable acerca de la manera y magnitud en que un conjunto de actividades específicas produce resultados concretos.” (p. 656).

Por otro lado, Briones (1991) indica que “la investigación evaluativa es aquella que estudia la conformación, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se puedan derivar criterios útiles para la toma de decisiones con respecto a la administración y desarrollo del programa evaluado.” (p. 656). Para este caso, en marco del contexto en el que se desarrollan todos los procesos de la gestión educativa de las tres instituciones educativas privadas partícipes del estudio.

En cuanto a su aplicación, según Hurtado de Barrera (2010) “se utiliza fundamentalmente con la intención de tomar decisiones acerca de la aplicación o continuación de ciertos programas en determinados contextos sociales. También, permite mejorar las prácticas y procedimientos de los programas que están siendo aplicados, añadir o desechar técnicas específicas del programa, establecer programas semejantes en otra parte, asignar o no recursos a programas que compiten entre sí, y aceptar o rechazar un enfoque o teoría para el programa.” (p. 658)

En relación con la evaluación comparativa, Hurtado de Barrera (2010) sostiene que “tiene como objetivo la identificación de diferencias y semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o más contextos, grupos o situaciones diferentes. Según Sierra (1994), la comparación es la actividad de la razón que pone en correspondencia unas realidades con las otras para ver sus similitudes y sus discrepancias.” (p. 463)

Toda investigación comparativa debe incluir los siguientes aspectos:

Las realidades que comparan (grupos, situaciones, instituciones, contextos, seres...). En una investigación comparativa lo que se contrasta son unidades entre sí con respecto a eventos, no eventos entre sí.

El fundamento de la comparación, es decir, los criterios en los que se basa la comparación, derivados del evento de estudio. Aquellos aspectos sobre los que el investigador desea saber si los grupos son semejantes o diferentes. Esto constituye el evento a comparar.

La correspondencia o contraste entre las realidades a comparar, es decir, el proceso de comparación. (Sierra, 1994).

### ***7.2.1. Estadios del Estudio***

Dado que esta investigación evalúa los resultados de un programa o plan que está en marcha o ya se ha aplicado, para su inicio se retoman los resultados de los estadios anteriores. En ese sentido, se cuenta con la información proporcionada por aquellos que llevaron a cabo el diagnóstico, diseñaron el plan o programa y lo pusieron en práctica. Básicamente, el trabajo se enfoca en el análisis de los procedimientos que se siguieron y a la confrontación resultados-objetivos.

Para el caso de esta investigación, se tomó como diagnóstico la autoevaluación institucional del año 2020 de las tres instituciones educativas privadas participantes en términos de Gestión directiva y Gestión académica a través de la aplicación de dos formularios para la revisión documental (Anexos 2 y 3). Posteriormente se realizaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a estudiantes, docentes, directivos y padres de familia responsables de la elaboración de la autoevaluación con el propósito de determinar el impacto que tiene la planeación estratégica sobre la Gestión Académica. Por último, la información recolectada fue analizada mediante el

método de triangulación permitiendo así la confrontación del cumplimiento de los objetivos propuestos con lo ejecutado.

### ***7.2.2. Unidades de Estudio***

Para este estudio las unidades de análisis corresponden a estudiantes, docentes, directivos, padres de familia y documentos oficiales de las tres instituciones seleccionadas.

### **7.3. Definición del Escenario y Participantes**

Los escenarios objeto de este estudio son los contextos en los que se desarrollan las tres Instituciones Educativas Privadas de la ciudad de Neiva; y los participantes son los miembros de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos y padres de familia.

### **7.4. Fuentes de información**

#### ***7.4.1. Fuentes primarias***

La comunidad educativa involucrada en los procedimientos y procesos académicos y administrativos de tres Instituciones Educativas Privadas.

#### ***7.4.2. Fuentes secundarias***

Para la información recolectada por medio de la revisión documental, que nos brinde las tres Instituciones Educativas Privadas de la ciudad de Neiva - Huila y la documentación existente de la planeación estratégica que hayan optado las mismas instituciones educativas involucradas en la investigación. Además de los actores y estamentos inmersos en las comunidades educativas de dichas instituciones.

## **7.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos que se aplicaron a la presente investigación fueron:

### **Revisión Documental y Análisis de Contenido**

Es un proceso que abarca la ubicación, recopilación, selección, revisión análisis, extracción y registro de información contenida en documentos. Para este caso el tipo de documento es institucional donde se recogió información acerca de actividades, objetivos, o procedimientos de tres instituciones educativas privada de la ciudad de Neiva.

### **Entrevista Semiestructurada**

Para la recolección de los datos cualitativos se emplementó la técnica de la entrevista semiestructurada. Según Hernández et al. (2010) “esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (p. 418). En la entrevista, a través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Las entrevistas semiestructuradas [...] “se basan en un guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández et al., 2010, p. 418).

## **7.6. Tratamiento de la Información**

Dada la naturaleza variada del origen o fuente de los datos y el tipo de diseño establecido, se implementó la técnica de la triangulación de las fuentes, lo cual permitió crear una imagen completa del evento de estudio, pues cada fuente aportó datos sobre aspectos distintos del mismo.

Para ello fue necesario la creación de matrices de análisis, matrices de categorías y matrices de registro, esta última para la revisión de documentos.

### 7.7. Cronograma de Actividades

**Tabla 4**

*Cronograma de Actividades*

| FASE  | ACTIVIDAD   | 2021 - MES |     |     |     |     |     |
|---|---|------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|   |   | JUN        | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV |
| <b>1. CONTEXTUALIZACIÓN</b>   | 1.1. Ajuste de propuesta y primeras asesorías para la consolidación de la iniciativa de investigación.  |            |     |     |     |     |     |
|   | 1.2. Elaboración del Anteproyecto para sustentación ante el programa de Maestría  |            |     |     |     |     |     |
| <b>2. CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y METODOLOGÍA</b>  | 2.1. Consulta de antecedentes, revisión normativa, marco conceptual y demás necesarios para la consolidación del estado del arte.                     |            |     |     |     |     |     |
|   | 2.2. Selección de la metodología más acorde para la realización del trabajo de investigación. Consolidación del objetivo general y los específicos.   |            |     |     |     |     |     |
| <b>3. CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS - ANÁLISIS DE RESULTADOS (TRABAJO DE CAMPO)</b> | 3.1. Construcción, verificación y consolidación de los instrumentos. Sustentación del proyecto y aplicación de instrumentos.                          |            |     |     |     |     |     |
|   | 3.2. Trabajo de campo. Análisis de los resultados obtenidos.  |            |     |     |     |     |     |
| <b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>  | 4.1. A partir de la información recolectada y la aplicación de las entrevistas semiestructuradas se procede al análisis de resultados y conclusiones. |            |     |     |     |     |     |

|   |   |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| <p align="center"><b>5. ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME FINAL</b></p> | <p>5.1 Redacción, en compañía de la asesora, del informe final de resultados para la entrega al programa de maestría y futura evaluación de los jurados asignados</p> |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|

### 7.8. Costos y Fuentes de Financiación

Debido a la naturaleza de los estudios de postgrados en la región, la presente investigación no solicitó recursos de ningún orden institucional, y todos los gastos fueron asumidos por los estudiantes y candidatos a Magister Luis Felipe Ramírez Pérez y Christian Felipe Suarez Mórea, de la siguiente manera:

**Tabla 5**

*Presupuesto global de la propuesta por fuentes de financiación (en miles de \$).*

| RUBROS                   | FUENTES                               |                     | TOTAL               |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------|
|                          | USCO – Programa Maestría en Educación | Recursos propios    |                     |
| PERSONAL                 | \$3.700.000                           | \$8.400.000         | \$12.100.000        |
| EQUIPOS                  |                                       | \$3.500.000         | \$3.500.000         |
| SOFTWARE                 |                                       |                     |                     |
| MATERIALES               |                                       | \$100.000           | \$100.000           |
| SALIDAS DE CAMPO         |                                       | \$1.000.000         | \$1.000.000         |
| MATERIAL BIBLIOGRÁFICO   |                                       |                     |                     |
| PUBLICACIONES Y PATENTES |                                       |                     |                     |
| SERVICIOS TÉCNICOS       |                                       |                     |                     |
| VIAJES                   |                                       |                     |                     |
| CONSTRUCCIONES           | No financiable                        |                     |                     |
| MANTENIMIENTO            | No financiable                        |                     |                     |
| ADMINISTRACION           | (3% del total solicitado)             |                     |                     |
| <b>TOTAL</b>             |                                       | <b>\$13.000.000</b> | <b>\$16.700.000</b> |

**Tabla 6**

*Descripción de los gastos de personal (en miles de \$).*

| Nombre del Investigador / Experto/ Auxiliar   | Formación Académica | Función en el proyecto | Dedicación Hora/semana | RECURSOS       |          |               | TOTAL               |
|---|---------------------|------------------------|------------------------|----------------|----------|---------------|---------------------|
|   |                     |                        |                        | Recurso propio | USCO     |               |                     |
|   |                     |                        |                        |                | Programa | Otras fuentes |                     |
| Luis Felipe Ramírez<br>Cristian Felipe Suarez | Est. Maestría       | Investigador principal | 10 horas               | X              |          |               | \$8.400.000         |
| Asesor de Tesis                               | Magister            | Asesor                 | 50                     |                | X        |               | \$3.200.000         |
| Lectores                                      | Magister            | Lector                 | 15                     |                | X        |               | \$500.000           |
| TOTAL   |                     |                        |                        |                |          |               | <b>\$12.100.000</b> |

**Tabla 7**

*Descripción de los equipos que se planea adquirir (en miles de \$).*

| EQUIPO                  | JUSTIFICACIÓN     | RECURSOS |                | TOTAL              |
|-------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------------|
|                         |                   | USCO     | Recurso propio |                    |
| Portatil HP Probook 440 | Uso investigativo |          | X              | \$3.500.000        |
| TOTAL                   |                   |          |                | <b>\$3.500.000</b> |

**Tabla 8**

*Materiales y suministros (en miles de \$)*

| Materiales                              | Justificación                    | Valor            |
|---|----------------------------------|------------------|
| Fotocopias, impresiones, esferos, otros | Necesarios para la investigación | \$100.000        |
| TOTAL                                   |                                  | <b>\$100.000</b> |

**Tabla 9**

*Valoración salidas de campo (en miles de \$)*

| Ítem  | Costo unitario | # | Total              |
|---|----------------|---|--------------------|
| Transporte instituciones aplicación de instrumentos | \$150.000      | 6 | \$900.000          |
| Otros gastos imprevistos                            | \$100.000      | 1 | \$100.000          |
| TOTAL   |                |   | <b>\$1.000.000</b> |



## **8. Técnicas e instrumentos**

Con el propósito de cumplir con todos los requerimientos y rigurosidad científica del programa de Maestría en Educación de la Facultad de Educación de la Universidad Surcolombiana, se emplea el formato de *Consentimiento Informado* (**Anexo 1**) por medio del cual los rectores de las instituciones educativas privadas participantes del proyecto aceptan participar de manera voluntaria en el proyecto investigativo y permiten el manejo de la información suministrada únicamente para fines académicos. De la misma manera, los padres de familia de los menores de edad a los cuales se les aplicará la entrevista semiestructurada autorizan a sus hijos para que sean entrevistados. Los demás participantes del proyecto mediante la firma del formato accedieron a colaborar voluntariamente con el desarrollo de la investigación.

### **8.1. Revisión documental**

Para la Revisión documental se aplicaron dos formularios denominados: 1. Formulario de Evaluación Institucional de Establecimientos Educativos, y 2. Formulario para la Verificación de la Planeación Estratégica y Gestión Académica del Establecimiento.

#### ***8.1.1. Formulario de Evaluación Institucional de Establecimientos Educativos***

Este formulario resulta de la adaptación del *instrumento básico de evaluación con fines de inspección y vigilancia (2005)* diseñado por el Ministerio de Educación Nacional para las Instituciones Educativas públicas y privadas del territorio colombiano, por medio del cual, el MEN realiza la inspección y vigilancia anual del funcionamiento de las instituciones frente al proceso de autoevaluación para verificar que la prestación del servicio se cumpla dentro del marco legal y técnico exigido por el mismo.

#### **Anexo 2. Formulario de Evaluación Institucional de Establecimientos Educativos**

### **8.1.2. Formulario para la Verificación de la Planeación Estratégica y Gestión**

#### ***Académica del Establecimiento***

Teniendo como referencia el formulario 1A del Ministerio de Educación Nacional *Autoevaluación Institucional de Colegios Privados (2019)*, se realiza la adaptación de éste, orientándolo a la revisión documental específica de dos componentes fundamentales del PEI Institucional como lo son la Gestión Directiva y la Gestión Académica. Este formulario realiza una revisión de los diferentes escenarios que se pueden presentar en las Instituciones Educativas Privadas frente al proyecto educativo institucional PEI.

#### **Anexo 3. Formulario para la Verificación de la Planeación Estratégica y Gestión Académica del Establecimiento**

### **8.2. Entrevista Semiestructura**

Para lograr la percepción del impacto que tiene la planeación estratégica sobre la gestión académica de las instituciones educativas privadas se diseñó una entrevista semiestructurada adaptada para las fuentes de información partícipes de este proyecto pertenecientes a la comunidad educativa categorizados en Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia.

#### **Anexo 4. Preguntas Entrevista Semiestructurada**

## **9. Procesamiento y Análisis de la Información**

En esta sección se procede a establecer la forma en cómo fue tratada la información que se recolectó luego de la aplicación de los instrumentos. Para ello, se refieren las técnicas para el procesamiento, y la forma en que se realizó su respectivo análisis.

### **9.1. Tipo de procesamiento**

Una vez recolectada la información, en este caso realizadas y grabadas las entrevistas, fue necesario proceder con el tratamiento de la información. Lo anterior consistió en preparar la información para el análisis. Las actividades que se realizaron en esta etapa fueron las siguientes:

-Transcripción y digitalización del material: “Consiste en asentar la información bajo la forma de texto o imagen de manera que el investigador pueda tener acceso a ella en diversos momentos. Cuando se trata de entrevistas que han sido grabadas en audio, la entrevista completa debe transcribirse de manera literal” (Hurtado de Barrera, 2010, p. 1185).

-Lectura preliminar y revisión de aspectos básicos: Es muy importante que el investigador realice una lectura general del material para visualizar cómo está organizado, detectar qué información posee y cuál falta, asegurarse de que la información está completa, y de que no hubo omisiones o errores durante la transcripción. [...] La revisión del material consiste en chequear las características de la información transcrita, en cuanto a claridad, comprensión, y riqueza de la información. (Hurtado de Barrera, 2010, p. 1188)

- La organización de la secuencia de análisis del material: “Consiste en identificar la cantidad, variedad y riqueza interpretativa de la información contenida en cada material y organizar los registros de acuerdo a esto. Para ello, se colocan en primer lugar los registros que tienen información más abundante, variada y significativa, de manera tal que éstos son los primeros que se analicen” (Hurtado de Barrera, 2010, p. 1188).

- Selección de las unidades de análisis: Las unidades de análisis son bloques o segmentos de información en los que se organiza el material para asignarle la categoría. En el caso de un texto, las unidades de análisis son cada uno de los segmentos a los cuales se les va a aplicar el criterio de análisis [...] (una palabra, una línea, una idea completa, una frase, un párrafo, una sección, un capítulo, un registro completo). (Hurtado de Barrera, 2010, p. 1189)

## **9.2. Análisis de la información**

Para llevar a cabo el análisis de la información fue necesario categorizar y codificar la misma de tal manera que se pudo identificar y clasificar para darle sentido.

Categorización de la Información. Consistió en hacer un estudio detenido de la información para detectar similitudes y diferencias, y se formaron grupos o conjuntos con información similar. “Luego se procede a dar una denominación a cada grupo de acuerdo con la característica que permitió agruparla. A esta denominación es a lo que se llama categoría” (Hurtado de Barrera, 2010, p. 1197). Dado que existen dos tipos de categorías, las predefinidas y las emergentes, para el caso de este estudio, se trabajó con las últimas dado que éstas fueron surgiendo desde las propias unidades de análisis a medida que se trabaja con el texto.

**Codificación de las Categorías.** Ya establecidas las categorías, fue necesario asignarles símbolos, bien sean verbales, numéricos o icónicos. “El símbolo asignado como código se corresponde con el significado de la categoría” (Hurtado de Barrera, 2010, p. 1207). En el caso de las técnicas cualitativas de análisis, los códigos son preferentemente verbales o icónicos.

## **10. Resultados**

Los resultados que se muestran en esta sección de la investigación provienen de la aplicación de los instrumentos previamente definidos para los participantes, en este caso comunidad académica de tres Instituciones Educativas de la ciudad de Neiva – Huila.

Inicialmente los investigadores procedieron a realizar las firmas del consentimiento informado por parte de los tres rectores, por medio del cual aceptaron de manera voluntaria su participación en este estudio. En este orden de ideas, y a solicitud de los rectores, se denominarán así:

- Institución Educativa Privada 1
- Institución Educativa Privada 2
- Institución Educativa Privada 3

Una vez se contó con la autorización de los tres rectores, se procedió a la firma de consentimientos informados por parte de los docentes, coordinadores y algunos padres de familia, quienes voluntariamente aceptaron colaborar con el desarrollo de esta investigación.

### **10.1. Caracterización de las Instituciones Educativas participantes de la investigación**

Las tres instituciones son del sector privado de la educación, ubicadas en zonas residenciales de la ciudad de Neiva, con 13, 11 y 20 años de funcionamiento respectivamente. Atienden estudiantes en promedio de estrato 3 y 4, con padres de familia en su mayoría profesionales y con empleos estables. Las instituciones forman estudiantes de preescolar, básica primaria y básica secundaria. Ninguno de los tres colegios ofrece el nivel media de educación. En promedio, estas instituciones atienden 190 estudiantes cada una, y cuentan con 16, 14 y 16

docentes respectivamente, además cada una de ellas tiene su rectora en propiedad, y dos coordinadores, uno para asuntos académicos, y otro para temas relacionados con la convivencia. Dos de las tres instituciones tienen énfasis fuerte en bilingüismo, por lo que algunas asignaturas son orientadas en idioma inglés. Sus infraestructuras físicas reflejan los costos asumidos por los padres de familia en los valores de matrícula y pensión mensual, por lo que a pesar de no ser colegios grandes en cuanto a cantidad de estudiantes o espacios, son construcciones modernas con los recursos tecnológicos apropiados para el desarrollo de sus ejes misionales.

## **10.2. Enfoques de planeación estratégica implementados en las I.E. participantes**

El primer objetivo específico consistió en identificar el enfoque de planeación estratégica implementado en las I.E. privadas partícipes de este proyecto, para ello, se realizó una revisión documental. Los rectores suministraron los documentos requeridos para dicho propósito: PEI institucional, Autoevaluación Institucional 2020, y todo lo referente a sus procesos internos de planeación estratégica. Con esta documentación se aplicaron los dos formularios diseñados para la verificación y valoración de la planeación estratégica implementada en cada una de las tres instituciones privadas participantes. Los dos formularios aplicados intencionalmente para determinar el enfoque de planeación estratégica implementado por la institución fueron:

*Formulario para la verificación de la Planeación Estratégica y Gestión Académica del Establecimiento*, por medio del cual se obtuvo la información necesaria para revisar la estipulación del cumplimiento de la normatividad y organización específica de dos componentes fundamentales del PEI Institucional como lo son la Gestión Directiva y la Gestión Académica. Adicional a esto se realiza una revisión de los diferentes escenarios que se pueden presentar en las Instituciones Educativas Privadas frente al proyecto educativo institucional PEI. En esta misma línea de revisión documental, se aplica el *Formulario de Evaluación Institucional de*

*Establecimientos Educativos*, adaptado del mismo que se reporta al MEN, y por medio del cual las Instituciones Educativas públicas y privadas del territorio colombiano realizan la inspección y vigilancia anual del funcionamiento de las instituciones frente al proceso de autoevaluación para verificar que la prestación del servicio se cumpla dentro del marco legal y técnico exigido por el mismo. Una vez analizada la información se evidencia que las instituciones participantes se rigen bajo los siguientes enfoques de planeación estratégica:

- Institución Educativa Privada 1: Enfoque Sistémico
- Institución Educativa Privada 2: Enfoque Clásico
- Institución Educativa Privada 3: Enfoque Neoclásico

Los tres enfoques evidenciados han sido definidos previamente en el marco teórico de este trabajo en la sección de *Enfoque de la Administración en la Planeación Estratégica*. Se resalta sobremanera, lo organizado y convincente que resultan los documentos aportados por los colegios participantes, denotando así la importancia que hoy por hoy tiene este tipo de procesos en el funcionamiento normal de una institución académica, demostrando así como los enfoques administrativos diseñados en primera instancia para las empresas comerciales, han permeado el sector educativo y han transformado y resignificado el valor corporativo de la educación.

### **10.3. Diferencias y similitudes de la planeación estratégica implementada**

El segundo objetivo específico corresponde al análisis de las diferencias y similitudes de los enfoques de planeación estratégica implementados frente a la gestión académica de las Instituciones Educativas privadas involucradas en el proyecto. Así las cosas, con toda la información previamente organizada y analizada, se estableció la siguiente **Matriz Comparativa**

que nos permitió definir el comparar los Enfoques de Planeación Estratégica que las tres instituciones privadas participantes han optado para su funcionamiento:

**Tabla 10**

*Matriz Comparativa Gestión Directiva*

| <b>Componentes de la Gestión Directiva</b> | <b>Institución Educativa Privada 1</b>  | <b>Institución Educativa Privada 2</b>  | <b>Institución Educativa Privada 3</b>   |
|--|---|---|--|
| <b>Misión, Visión y Objetivos</b>          | El colegio tiene una filosofía (visión, misión, objetivos y prioridades) conocida por la mayor parte de la comunidad educativa, pero su coherencia interna aún no es completa o no está integrada al entorno.     | La filosofía institucional (misión, visión y objetivos) está definida; sin embargo, no se concreta en prioridades institucionales, es desconocida por la mayor parte de la comunidad educativa o está en fases iniciales de construcción participativa. | Los directivos, docentes, estudiantes y padres conocen y comparten una filosofía institucional clara, coherente e integrada al entorno.  |
| <b>Metas del PEI</b>                       | El PEI se ha desarrollado en gran medida, el cumplimiento de las metas se ha logrado en buen grado, ha sido evaluado y se han cumplido la mayoría de ellas, pero falta participación para los ajustes periódicos. | Existe el PEI con metas definidas a corto y mediano plazo, existen pautas organizativas y derroteros claros, pero no se ha realizado plenamente ni ha sido evaluado por la comunidad educativa.   | Existe y se desarrolla el PEI con la participación de la comunidad educativa; los logros obtenidos permiten evidenciar lo establecido en las metas trazadas y en la filosofía institucional. |
| <b>Gobierno Escolar y Liderazgo</b>        | Los miembros de la institución conocen su campo, mantienen buenas relaciones, en algunos casos trabajan en equipo, resuelven los problemas y terminan   | Los miembros de la institución conocen su campo, pero cada uno se mantiene aislado trabajando en su tema, se proponen terminar cosas, pero  | Los miembros de la institución están atentos a nuevas tendencias en su campo, mantienen buenas relaciones, trabajan en equipo, aplican distintas   |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | la mayoría de los trabajos que empiezan.   | no siempre las llevan a término.   | formas de resolver problemas y terminan lo que empiezan.   |
| <b>Convivencia Escolar</b>                 | El Comité se reúne periódicamente. Se encarga de identificar, analizar y planear estrategias para el desarrollo de convivencia pacífica, con enfoque de competencias ciudadanas en los ambientes institucional, de aula, espacios de participación, tiempo libre y proyectos pedagógicos). Además, sigue con rigurosidad una ruta establecida en el manual de convivencia. | El Comité de convivencia escolar diseñó la ruta y esta es conocida el Gobierno Escolar.  | El Comité evalúa la ruta de atención integral, redefine con participación de la comunidad educativa las acciones de prevención y promoción, hace seguimiento a los casos que afectan la convivencia escolar y reporta periódicamente a la secretaría de educación y a toda la comunidad educativa su evaluación. |
| <b>Sistema de Evaluación Institucional</b> | Además de lo anterior, la institución utiliza los resultados para elaborar planes de mejoramiento institucional, con prioridades claras y compartidas, en todos los campos.  | Se realiza la evaluación institucional periódicamente con la participación de la comunidad educativa. La información que produce la evaluación es organizada y alimenta la toma de decisiones de las distintas instancias. | Se realiza la evaluación institucional periódicamente con la participación de la comunidad educativa. La información que produce la evaluación es organizada y alimenta la toma de decisiones de las distintas instancias.   |
| <b>Plan de Mejoramiento Institucional</b>  | El plan de mejoramiento institucional utiliza los resultados de una evaluación   | La institución ha diseñado un plan de mejoramiento con acciones, metas, responsables y   | La institución ha diseñado un plan de mejoramiento con acciones, metas, responsables y   |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | institucional sistemática y objetiva; la movilización organizada de la comunidad educativa hacia unas metas compartidas se evidencia en su cumplimiento. | recursos definidos. En su desarrollo todavía se perciben obstáculos que dificultan el logro de las metas previstas. | recursos definidos. En su desarrollo todavía se perciben obstáculos que dificultan el logro de las metas previstas. |
| <b>Enfoque de la Administración de la Planeación Estratégica</b> | Enfoque Sistémico  | Enfoque Clásico   | Enfoque Neoclásico  |

**Tabla 11**

*Matriz Comparativa Gestión Académica*

| <b>Componentes de la Gestión Académica</b> | <b>Institución Educativa Privada 1</b>   | <b>Institución Educativa Privada 2</b>   | <b>Institución Educativa Privada 3</b>   |
|--|--|--|--|
| <b>Estrategia Pedagógica</b>               | En el PEI están definidas las estrategias pedagógicas que son conocidas por el cuerpo docente y han sido apropiados por un buen número de ellos. Sin embargo, se siguen aplicando algunas estrategias pedagógicas que no son coherentes con las líneas establecidas en el PEI y las prioridades institucionales. | Aunque el PEI define una estrategia y unas prioridades pedagógicas, éstas son desconocidas por la mayoría de los docentes. | Hay una estrategia pedagógica clara, explícita y coherente con las prioridades institucionales, conocida y apropiada por la dirección y el equipo docente. |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Plan de Estudios Compartidos</b>                   | <p>Existe un plan de estudios y proyectos pedagógicos coherente, pero aún no se aplica en todos los niveles y áreas, pero se evidencia el progreso.</p> <p>Además, en el plan de estudios se ha iniciado la incorporación a éstos de lineamientos o estándares en algunas áreas.</p> | <p>Existe un plan de estudios y proyectos pedagógicos coherente, pero aún no se aplica en todos los niveles y áreas, pero se evidencia el progreso.</p> <p>Además, en el plan de estudios se ha iniciado la incorporación a éstos de lineamientos o estándares en algunas áreas.</p> | <p>Existe un plan de estudios articulado y coherente, así como proyectos pedagógicos. Es resultado del trabajo conjunto por articular áreas y grados y se aplica en todas las áreas y grados.</p> <p>Además, en ambos se han incorporan lineamientos y estándares para todos los niveles y áreas.</p> |
| <b>Proyectos Transversales en el Plan de Estudios</b> | <p>Existe un plan de estudios con proyectos pedagógicos coherentes que incluye proyectos transversales, pero éstos no tienen articulación completa por áreas y grados.</p>   | <p>Existe un plan de estudios con proyectos pedagógicos coherentes que incluye proyectos transversales, pero éstos no tienen articulación completa por áreas y grados.</p>   | <p>Existe un plan de estudios articulado y coherente, así como proyectos pedagógicos. Los proyectos transversales se aplican en todas las áreas relevantes, y de forma articulada en los distintos grados.</p>  |
| <b>Ambiente de Aprendizaje</b>                        | <p>La planta física en general está bien presentada y los espacios se usan adecuadamente. Se preparan clases con uso de distintas metodologías y recursos didácticos. Las evaluaciones y tareas son planeadas y coherentes con el trabajo en el aula.</p>                            | <p>La planta física en general está bien presentada y los espacios se usan adecuadamente. Predominan clases magistrales y se preparan clases, con uso de texto único.</p>  | <p>La planta física en general está bien presentada y los espacios se usan adecuadamente. Se preparan clases con uso de distintas metodologías y recursos didácticos. Las evaluaciones y tareas son planeadas y coherentes con el trabajo en el aula.</p>   |
| <b>Investigación Institucional</b>                    | <p>No se desarrolla investigación institucional, aunque algunos docentes lo hagan a título personal.</p>   | <p>No se desarrolla investigación institucional, aunque algunos docentes lo hagan a título personal.</p>   | <p>Se está trabajando al menos un proyecto de investigación institucional y los documentos están en</p>   |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  |   |  | proceso de divulgación.   |
| <b>Eventos Académicos</b>              | La institución realiza y participa regularmente en eventos académicos intercolegiados como ferias de la ciencia, olimpiadas matemáticas, concursos de ortografía entre otros.   | Ocasionalmente se realizan eventos académicos  | La institución realiza y participa regularmente en eventos académicos intercolegiados como ferias de la ciencia, olimpiadas matemáticas, concursos de ortografía entre otros.   |
| <b>Programación del Tiempo</b>         | El tiempo está bien distribuido entre lo curricular y extracurricular, y se observa un uso eficiente y responsable de la jornada académica, incluidos refuerzos y acciones remediales.  | Existe un buen cumplimiento del tiempo académico previsto, pero hay poco lugar para complementarlo con actividades extracurriculares y para los refuerzos y acciones remediales que necesiten los estudiantes dentro de su calendario escolar. | El tiempo está bien distribuido entre lo curricular y extracurricular, y se observa un uso eficiente y responsable de la jornada académica, incluidos refuerzos y acciones remediales.  |
| <b>Evaluación del Plan de Estudios</b> | El colegio tiene establecidos mecanismos de evaluación permanente del plan de estudios. Los resultados son analizados y se han registrado los ajustes, adecuando el plan a las necesidades institucionales. Hay un proceso evidente de mejoramiento sistemático y continuo. | El colegio tiene establecidos mecanismos de evaluación permanente del plan de estudios y se evidencia la utilización de algunos de los resultados para su mejoramiento. Falta regularizar un proceso de mejoramiento continuo.                 | El colegio tiene establecidos mecanismos de evaluación permanente del plan de estudios. Los resultados son analizados y se han registrado los ajustes, adecuando el plan a las necesidades institucionales. Hay un proceso evidente de mejoramiento sistemático y continuo. |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>Sistema de Evaluación de Estudiantes</b>               | El colegio tiene establecido y adoptado su sistema institucional de evaluación de estudiantes, como parte del PEI, Ha iniciado procesos de divulgación, tiene diseñado un esquema de reclamaciones y tiene un sistema de registro escolar eficaz.  | El colegio tiene establecido y adoptado su sistema institucional de evaluación de estudiantes, como parte del PEI, Ha iniciado procesos de divulgación, tiene diseñado un esquema de reclamaciones y tiene un sistema de registro escolar eficaz.  | El colegio tiene establecido y adoptado en el PEI su sistema institucional de evaluación de estudiantes, ha iniciado procesos de divulgación, tiene diseñado un esquema de reclamaciones y tiene un sistema de registro escolar eficaz.  |
| <b>Criterios de Promoción</b>                             | El colegio ha definido criterios para la promoción y reprobación en todas las áreas y grados, incluidos mecanismos claros para abordar el ausentismo de los estudiantes. Las Comisiones de Evaluación hacen seguimiento periódico a las evaluaciones, pero se nota cierto desgaste en aclarar confusiones sobre aplicación de criterios. | El colegio ha definido criterios para la promoción y reprobación en todas las áreas y grados, incluidos mecanismos claros para abordar el ausentismo de los estudiantes. Las Comisiones de Evaluación hacen seguimiento periódico a las evaluaciones, pero se nota cierto desgaste en aclarar confusiones sobre aplicación de criterios. | El colegio ha definido criterios para la promoción y reprobación en todas las áreas y grados, incluidos mecanismos claros para abordar el ausentismo de los estudiantes. Las Comisiones de Evaluación hacen seguimiento periódico a las evaluaciones, pero se nota cierto desgaste en aclarar confusiones sobre aplicación de criterios. |
| <b>Comunicación con Padres de Familia sobre Formación</b> | La programación periódica de reuniones con los padres para analizar el avance se realiza según los grupos de los estudiantes, existe acceso individual esporádico con el director de grupo. Todavía se percibe insatisfacción de algunos miembros de   | El colegio ha organizado una programación periódica de reuniones con los padres para analizar el avance, pero su cumplimiento no es satisfactorio para la mayoría de la comunidad educativa.   | El colegio tiene en su calendario escolar días específicos en horarios adecuados para los padres, en los que les da informes personales sobre los avances y dificultades de sus hijos, y además les ofrece espacios para que puedan hablar con   |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | la comunidad educativa con el esquema aplicado.   |   | profesores específicos.  |
| <b>Bilingüismo</b>                      | El número de horas dedicadas a la enseñanza-aprendizaje de la lengua extranjera es bajo (4 horas por semana o menos). | El número de horas dedicadas a la enseñanza-aprendizaje de la lengua extranjera es bajo (4 horas por semana o menos). | Hay más de 15 horas de contacto con la lengua extranjera en el plan de estudios, sin llegar al 50% del total. Se usan dos o más lenguas en la enseñanza-aprendizaje de distintas áreas curriculares. Desarrolla en sus estudiantes un alto grado de competencia en al menos una lengua extranjera. Promueve una orientación intercultural. |
| <b>Eficacia de la Gestión Académica</b> | Media   | Media   | Alta   |

Nota: Elaboración propia; producto del análisis de la información recolectada

Las tres instituciones educativas privadas tienen definido el enfoque de planeación estratégico desde su estructura organizativa, lo que les permite, debido a su naturaleza autofinanciable, cumplir con los requerimientos legales establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación Municipal para determinar por ejemplo, los valores económicos a aumentar en términos de matrículas y pensión mensual; los objetivos y metas a cumplir a corto plazo, y la oferta de un servicio de educación de calidad a sus estudiantes.

Al realizarse el análisis de la anterior matriz, se descubren puntos de encuentro cruciales tanto en la Gestión Directiva como en la Gestión Académica, tendencias que, si se ampliara el

número de instituciones participantes, posiblemente crecería directamente proporcional, debido a que son realidades cada vez más marcadas en el sector educativo nacional. Un punto de encuentro definitivo resulta ser que las Instituciones establecen en su PEI el horizonte institucional (Misión, Visión, Objetivos y Metas Institucionales), pero en reiteradas ocasiones éstas terminan siendo desconocidas en su totalidad por el estudiantado y por los padres de familia, e impactantemente por algunos docentes que laboran en la institución. Hablamos entonces de un desconocimiento del horizonte institucional, lo que conlleva a que los procesos académicos sean orientados sin el cumplimiento de la naturaleza o ideal de formación que la institución tiene definidos.

En referencia a los Planes de Mejoramiento, las instituciones educativas privadas han sido muy cuidadosas en dar cumplimiento a las metas trazadas, al interior de la institución se definen los roles y los responsables de evaluar y realizar el seguimiento a cada uno de los indicadores; la problemática en este ámbito resulta en que en muchas ocasiones esta evaluación y seguimiento se realiza de manera aislada, además que no es socializada, y nuevamente es totalmente desconocida por los estudiantes y padres de familia. En ocasiones los planes de mejoramiento se realizan como un cumplimiento normativo mas no como un verdadero proceso que permita la mejora del servicio ofrecido y el alcance de las metas y propósitos que la institución se propone a corto y mediano plazo.

Un punto muy favorable resulta gracias al fortalecimiento de estos procesos evaluativos y la definición clara de los planes estratégicos, los cuales día a día permean más el desarrollo académico de las instituciones, mejorando significativamente los procesos de participación activa de los estamentos académicos a través del establecimiento del gobierno escolar, un claro ejemplo de democracia, ya que se realizan elecciones cuidadosamente planeadas para la selección de

representantes de padres de familia, de estudiantes y docentes que cuentan con voz y voto en los consejos directivos que toman las decisiones en las instituciones.

Por su parte, dentro de la gestión académica, se evidencia que en el PEI se estipula la estrategia pedagógica, con modelo pedagógico y sistema de evaluación estudiantil, así como los criterios de promoción y reprobación establecidos, no obstante, éstos no son conocidos en su totalidad tanto por estudiantes y padres de familia como por los mismos docentes, lo que lleva a que los procesos formativos se desarrollen fuera de los lineamientos institucionales y sin que se responda los propósitos de formación estipulados en la I.E.

Un criterio en el que se nota la deficiencia claramente es en el de la investigación, ya que sólo una de las tres instituciones participantes ofrece los espacios y asignaciones correspondientes para que los docentes, de manera articulada con los estudiantes, suscriban y desarrollen investigaciones, o se vinculen a grupos, semilleros u otras entidades que realicen procesos investigativos con instituciones de esta naturaleza. La investigación no ha adquirido la importancia necesaria como para que los docentes reciban descarga en su asignación laboral para proyectos investigativos, y mucho menos se ha contemplado dentro de la asignación de recursos económicos o de infraestructura para ello.

A favor se destaca que el fortalecimiento de estos procesos administrativos de planeación estratégica han enriquecido, definido y ampliado los mecanismos de comunicación con los padres de familia, no obstante, esos mismos procesos han hecho que cada vez sea menos la interacción que la I.E. realiza con la comunidad que lo rodea; se percibe ahora una institución segura, pero de puertas cerradas al contexto en el que se desarrolla, espacios de interacción, visita, salida o práctica externa cada vez son más escasos, lo que ha afectado directamente el ámbito académico



y las posibilidades de generar aprendizajes significativos desde la experiencia, así como una disminución en el reconocimiento social que tiene la escuela en su comunidad.

#### **10.4. Percepción de la Comunidad Educativa frente al Impacto de la Planeación Estratégica sobre la gestión académica**

El tercer objetivo específico de la presente investigación fue establecer la percepción de la comunidad educativa en torno al impacto de la planeación estratégica en la gestión académica de cada Institución participante. Para ello, se realizaron diferentes entrevistas semiestructuradas a estudiantes, padres de familia, docentes y directivos, con preguntas prediseñadas de tal manera que se evidenciara el impacto que el proceso de planeación estratégica tiene sobre el ámbito formativo-académico de la institución, pensado desde una mirada crítica, y de tal manera que se enmarcara en los siguientes indicadores:

- Satisfacción general con el servicio ofrecido / recibido (Calidad Educativa)
- Ambiente estudiantil / laboral (Convivencia)
- Objetivos y metas de formación
- Currículo y contenidos académicos

En total se realizaron 55 entrevistas divididas así: 23 estudiantes, 11 padres de familia, 16 docentes y 5 directivos. Las preguntas iniciales de las entrevistas semiestructuradas fueron adecuadas para cada estamento de la comunidad educativa así:

##### **Estudiantes:**

1 ¿Cómo te sientes de estudiar en este colegio?

2 ¿Cómo te la llevas con tus compañeros de salón y tus profesores?

3 ¿Qué derechos y deberes de los estudiantes conoces?

4 ¿Cómo te parecen los temas que ves en las asignaturas? ¿Qué materia es la que más te gusta y por qué?

### **Padres de familia:**

1 ¿Cómo se siente con el proceso formativo que recibe su hijo en el colegio?

2 ¿Cómo es la relación de su hijo con los docentes y compañeros de clase?

3 ¿Qué opina de lo que aprenden sus hijos en el colegio en relación con las expectativas de formación que tiene usted?

4 ¿Qué percepción tiene usted sobre el nivel de pertinencia de lo que aprenden sus hijos en relación con la formación que espera de la institución?

### **Docentes:**

1 ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de los estudiantes y padres de familia frente a su labor docente durante el proceso formativo?

2 ¿Describa brevemente cómo es la relación con sus colegas, directivos y estudiantes?

3 Desde una mirada crítica y autoevaluativa, ¿qué opina usted de las funciones administrativas que desarrolla el docente en relación con el cumplimiento de las metas académicas? (Diligenciamiento de formatos, controles, informes, evidencias, etc, que se vuelven obligatorias paralelamente para el docente en su quehacer académico)

4 ¿Qué percepción tiene usted sobre el nivel de pertinencia de los programas o contenidos curriculares de las asignaturas con los objetivos y metas de formación de los estudiantes?

5 ¿En qué medida se ha cumplido con los objetivos institucionales establecidos para la Gestión Académica en el plan de mejoramiento?

**Directivos:**

1 ¿Cómo considera usted el nivel de satisfacción de los padres de familia y estudiantes frente al servicio formativo brindado por el colegio y cómo este se evidencia?

2 ¿Cómo percibe usted el ambiente institucional en términos de convivencia estudiantil y laboral?

3 ¿De qué manera la Gestión Administrativa contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas de formación del estudiantado?

4 ¿En qué medida los recursos con que cuenta la institución permiten el adecuado desarrollo de las actividades curriculares de la gestión académica?

5 ¿En qué medida se ha cumplido con los objetivos institucionales establecidos para la Gestión Directiva en el plan de mejoramiento?

Luego de realizar la transcripción de las entrevistas realizadas, se procedió a realizar su respectiva lectura y revisión de aspectos básicos; posteriormente se organizó la secuencia de análisis teniendo en cuenta los indicadores mencionados anteriormente, los cuales se convierten en las unidades de análisis de la información suministrada en las entrevistas. Las preguntas fueron diseñadas con el propósito de responder al objetivo general del proyecto investigativo, determinar el impacto de la planeación estratégica en la gestión académica de tres instituciones

educativas privadas de la ciudad de Neiva – Huila. Sin perder este rumbo, y analizando la información, las opiniones, las posturas e información en general que aportaron los entrevistados se concretan las siguientes categorías:

### **Satisfacción general con el servicio recibido / ofrecido:**

En términos generales se percibe un alto grado de satisfacción, los estudiantes manifiestan su felicidad de asistir al colegio, les parece correcto el trato que reciben de sus maestros, consideran que aprenden lo suficiente y en un ambiente agradable, teniendo en cuenta que se proviene de un periodo de educación remota mediada por herramientas digitales a causa de la pandemia generada por la propagación del virus del Covid-19; el regreso a las aulas y a la educación presencial ha generado en los estudiantes un alto grado de satisfacción *“Yo me siento increíble porque aprendo nuevas cosas que no he visto en mi vida, me gusta venir a colegio porque puedo ver otra vez a mis amigos y a los profes, me gusta mucho el colegio” - Estudiante Institución Educativa Privada 1. Como se puede apreciar, el grado de satisfacción con el servicio ofrecido para los estudiantes es muy alto y favorable. “Yo me siento contento porque ya venimos otra vez al colegio, extrañaba a mis amigos y a mi profesora Rosa, el colegio está bonito y tenemos profesores nuevos que son muy divertidos” - Estudiante Institución Educativa Privada 2.*

*“Me siento muy contenta porque estoy en este colegio estudiando, mi mamá me quería cambiar porque se separó de mi papá, pero menos mal no lo hizo, acá tengo todos mis amigos y los profesores nos han ayudado mucho para que yo siga en el cole a pesar que ahora vivimos más lejos... a mi me encanta venir acá, siento que soy feliz en este colegio” – Estudiante Institución Educativa 3.*

Situación similar se percibe con los docentes, quienes realizando ese proceso de autorreflexión frente al grado de satisfacción que se evidencia por los procesos formativos que desarrolla, expresan respuestas positivas ya que coinciden con los alumnos en determinar que su labor docente está siendo bien aceptada por los estudiantes y padres de familia: *“Considero que ese nivel de satisfacción es alto, teniendo en cuenta la buena relación que mantengo con mis estudiantes y con los padres de familia, la cordialidad que existe, por eso, y por los resultados que se han percibido a partir de mi trabajo, considero que el nivel es alto”* Docente Institución Educativa Privada 2. *“Yo siento que la satisfacción es bastante alta, ver la cara de felicidad de los estudiantes por venir al colegio, y el compromiso de los padres de familia con las tareas, eventos y demás actividades que realizamos pues a la final demuestran que se sienten a gusto con lo que hacemos por sus hijos”* – Docente Institución Educativa Privada 1.

Pocos docentes fueron más conservadores con su respuesta, aunque sin salirse del nivel positivo de satisfacción *“Yo considero que el nivel de satisfacción es bueno, no es excelente porque siempre en la institución hay diferentes criterios que los padres de familia imponen a la institución y pues nos vemos involucrados también como docentes en esa imposición. Considero también que los diferentes intereses de los padres de familia están muy vinculados con los intereses de la institución, y como docentes tenemos que ajustarnos, renunciamos un poco a nuestra libertad en el ejercicio docente para poder dar cumplimiento a los objetivos que se estipulan desde la institución”* - Docente Institución Educativa Privada 1.

En general, los docentes, al realizar su autocrítica frente a lo que sienten los estudiantes y padres de familia por su labor desarrollada son optimistas y califican satisfactorio el servicio ofrecido.

Ese mismo grado de satisfacción es contemplado por el directivo, quién respalda con convicción la labor desempeñada por los docentes, e incluye la calidad administrativa que se establece en función de satisfacer al padre de familia en todos sus requerimientos, *“La satisfacción general es alta, los padres de familia y los estudiantes están satisfechos con los servicios que ofrecemos, una educación de calidad que les enseña, forma y prepara como ciudadanos con buenos valores. Eso desde la directiva del colegio se evidencia en las encuestas de satisfacción que constantemente aplicamos. Son muy pocos, yo diría que casi ningún estudiante o padre de familia me ha manifestado su insatisfacción con la educación que brindamos”* - Directivo Institución Educativa Privada 1. *“Nosotros cada periodo en la entrega de boletines le entregamos a los padres de familia un formato para que evalúen el servicio, y en ese mismo formato hay un espacio para que ellos nos escriban lo que consideran pertinente que nosotros como institución mejoremos; y la verdad son muy escasos los padres de familia que manifiestan inconformidad con los procesos que realizamos. Por esta razón yo considero firmemente que el nivel de satisfacción de los padres de familia y de los estudiantes es muy alto”* – Directivo Institución Educativa Privada 3. Se concluye que los directivos basan su percepción de alta satisfacción por el servicio educativo ofrecido en las encuestas que aplican a los padres de familia y estudiantes con el propósito de medir la satisfacción con lo realizado, *“Las encuestas de satisfacción son claras, manejamos un nivel superior en satisfacción del cliente, que acá en el colegio sería el padre de familia. A los estudiantes también los encuestamos y el resultado es el mismo. Yo creo que como todos los procesos que realizamos se planean de manera conjunta con la participación de estudiantes y padres de familia, entonces no queda lugar a que luego se retracten de las decisiones tomadas”* – Directivo Institución Educativa Privada 2.

Postura similar asumen los padres de familia, que de los 11 entrevistados, 10 se encuentran muy satisfechos y felices con la formación que reciben sus hijos, *“Me gusta la formación que está recibiendo mi hija en el colegio, considero que los docentes están muy bien preparados y la metodología que optan es muy apropiada para la formación que imparten. Si yo no estuviera satisfecho con la calidad de educación que acá brindan, hace rato hubiese cambiado a mi hija de colegio”* Padre de familia Institución Educativa Privada 3. *“El colegio es muy bueno, yo estoy contenta de que mi hija estudie allá, los profesores dan muy buen ejemplo y mi hija cada nada me dice que le encanta estudiar allá. No más mire la madrugada que hay que pegarse para entrar a las 6:00 a.m., pero eso no importa porque allá hacen un muy buen trabajo”* – Padre de Familia Institución Educativa Privada 1.

*“Si, en general el colegio es muy bueno, yo me siento conforme con la educación que le brindan a mi hijo, pues como todo hay cosas por mejorar, como por ejemplo que uno no se puede pasar ni un día después del 10 sin pagar la pensión porque empiezan a amenazar con no dejar entrar a mi hijo a clases, pero de resto es muy bueno, y mi hijo es feliz yendo a estudiar”* – Padre de Familia Institución Educativa Privada 2. Es así como se pudo percibir que para los padres de familia es satisfactorio el proceso formativo que las instituciones participantes desarrollan con sus hijos, y los mismos padres de familia son conscientes del agrado de sus hijos por pertenecer a la institución.

### **Ambiente estudiantil / laboral**

Frente al ambiente que se percibe las opiniones están divididas: Los estudiantes, padres de familia y directivos manifiestan que éste es agradable, de buen trato, de cordialidad y profesionalismo, pero los docentes han manifestado una opinión crítica diferente frente al ambiente laboral en que desarrollan sus procesos académicos.

Para los estudiantes, el ambiente que se refleja en la convivencia estudiantil es muy agradable, *“Me la llevo bien con mis compañeros de clase y con mis profes porque ellos me han apoyado y mis compañeros me ayudan a salir adelante, aunque algunas veces me ponen apodosos o peleamos, los profesores siempre nos ayudan a arreglar los problemas”* - Estudiante

Institución Educativa Privada 1. Como en toda institución educativa, nunca faltan los problemas disciplinarios entre los estudiantes, pero contar con un manual de convivencia claro y alineado con la normativa colombiana, permite establecer los conductos y protocolos de atención cuando se detectan estas faltas, haciendo esto que la convivencia institucional entre los estudiantes sea mejor y en paz, *“Con mis amigos hay buen trato, una vez me peleé con un amigo, y me hicieron un poco de observaciones y me pusieron a firmar unos compromisos, yo no puedo volver a pelear en el colegio, pero aprendí que no tengo que hacer eso, y entonces ya somos amigos otra vez, y con todos me la llevo bien. Los profes me regañan mucho, pero yo sé que es porque a veces soy muy cansón”* – Estudiante Institución Educativa Privada 3

La relación de los estudiantes con los profesores también se percibe agradable, premeditado por el profesionalismo de los docentes, pero relaciones de afecto y cordialidad que ayudan a que los procesos formativos se desarrollen en ambientes propicios para que sean significativos. *“Yo quiero mucho a mis profesores, la teacher de inglés es lo máximo, le he aprendido mucho, pero todos los profesores son muy respetuosos, hay una profesora que es muy brava, pero todos los demás son chéveres, a mi me gustan mucho mis profesores y nos la llevamos muy bien”* – Estudiante Institución Educativa Privada 2.

Así mismo, los directivos coinciden en manifestar que el ambiente laboral y de convivencia estudiantil es bueno, *“El ambiente laboral es bueno, tengo que admitir que en algunos momentos del año se tensiona un poco por la cantidad de actividades que hay que*



*desarrollar o que se han acumulado, pero el profesionalismo siempre prima sobre esta tensión y salimos adelante. Siempre bajo los términos de cordialidad y respeto” - Directivo Institución Educativa Privada 1. Sus testimonios afirman que las relaciones entre docentes y estudiantes son las apropiadas, que el clima que se percibe es agradable y propicio para sanos aprendizajes. “Uno desde la oficina nota que las cosas se están haciendo bien, los profesores se ven que se la llevan bien entre ellos, son muy profesionales. Y entre los estudiantes la relación es muy buena, uno ya casi no ve problemas de disciplina o peleas como solía ser antes hasta cuando yo estudié en el colegio” – Directivo Institución Educativa Privada 2. “En cuanto a la convivencia estudiantil puedo decirles que en esta institución el ambiente es cordial, es amable, asertivo, hay buen ambiente para los estudiantes, las normas de convivencia están bien establecidas en el mismo pacto que la institución tiene, como son pocos estudiantes, pues afortunadamente cuando suceden problemas en algún grado, hay buen control y acompañamiento para solucionar esos problemas” – Directivo Institución Educativa Privada 3.*

En general, incluyendo a los docentes, la relación con los estudiantes es muy buena, desde lo legalmente permitido, con respeto, cariño y sobre todo empatía y paciencia. Ya otra cosa es el ambiente laboral entre los docentes y con los directivos “*Con los directivos la relación pues es más vertical, los directivos tienen un rol totalmente ajeno al docente, no se ve o no se percibe una cercanía de crecimiento tal vez personal y demás, sino más bien siempre en cumplimiento de lo profesional y de lo académico”* Docente Institución Educativa Privada 2.

Con las entrevistas realizadas se constató que una problemática crítica que no permite que el ambiente laboral sea mejor es la rotación constante de docentes: muchos de los docentes no duran más de un año en la institución y son cambiados reiteradamente. Razón por la cual en el ambiente se percibe un miedo a quedar sin empleo, sentimientos de competitividad con sus

colegas con el propósito de destacar y asegurar su continuidad, *“Con los colegas, con algunos bien, pero con la gran mayoría no muy bien, porque la competencia es constante, se sabe que si no muestro resultados o si otros compañeros se dan a conocer más que yo, pues probablemente a uno ya no le renueven a final de año; entonces con los colegas es más complicado, siempre hay como esa prevención. Y con los directivos es muy fría, simplemente lo estrictamente académico, lo laboral y ya, de resto con ellos no hay mucho acercamiento”* - Docente Institución Educativa Privada 3. *“El ambiente laboral con mis colegas acá es muy bueno hasta que llegan los momentos de evaluación a final de año, todo el mundo anda en un corre corre y tratando de hacer todo lo posible para destacar y así asegurar su contrato para el próximo año, es que la cambiadera de profesores es muy tenaz, uno trabaja con un pie adentro y otro afuera, en cualquier momento le dan la patadita sin respetar la continuidad de los procesos académicos que se desarrollan con el pretexto de que ningún profesor es indispensable porque todas las funciones y formas de trabajar ya están establecidas. Mejor dicho, parece que fuéramos operarios de una empresa de costura o de esas que ensamblan carros”* – Docente Institución Educativa Privada 1. Así las cosas, la inestabilidad laboral afecta negativamente el ambiente de trabajo entre los docentes, lo que lleva a una constante carrera competitividad por destacar más que sus compañeros y así asegurar su continuidad para el año siguiente. Contrariamente, la relación entre estudiantes y docente-estudiante se percibe positiva, agradable y más estable. En cambio, la relación entre docentes y directivos en términos generales se percibe como de tensión, una relación vertical que no permite espacios diversos a los profesionales, y que en diversos momentos del año resulta crítica y estresante por la presión que ejerce el directivo sobre el docente, *“Pues entre docente nos la llevamos bien dentro de los términos laborales, ya nunca hay tiempo para espacios de integración y así conocernos más. Con los jefes la relación es vertical, el jefe está arriba y el empleado abajo jerárquicamente, entonces a veces la relación es*

*tensionante, la presión que ellos ejercen para que hagamos bien las cosas resulta muy estresante para uno como profesor” - Docente Institución Educativa Privada 3.*

### **Labor administrativa del docente**

En este campo se evidenció, al entrevistar a los docentes, una problemática muy compleja relacionada con las responsabilidades administrativas por la que deben responder los docentes, y que cada día aumentan más y más. Además de desarrollar los procesos de planificación y ejecución de las diferentes clases según las disciplinas del conocimiento, acompañar a los estudiantes en el proceso formativo y ser garantes de la convivencia institucional, la labor de docencia no es la única que en la actualidad desempeñan los docentes ya sea en el sector oficial o privado.

Debido a la rigidez de los procesos de planificación estratégica y con el propósito de obtener las certificaciones de calidad, las instituciones educativas deben organizar, controlar, evaluar y evidenciar todas las acciones que su naturaleza le conciernen, por esta razón, además de la docencia, los docentes deben cumplir con una serie de actividades administrativas que según la gran mayoría de entrevistados resulta ser altamente desgastante, estresante, y lo peor, cada vez ocupan más los espacios que antiguamente estaban planeados para las labores académicas e investigativas. *“Bien, pues definitivamente nos volvieron oficinistas, y entonces lo que esto está haciendo es que nos olvidemos del tema pedagógico, o sea, nos estamos olvidando de los estudiantes, y solamente es llene y llene documentos, cada 8 días nos están exigiendo este tipo de documentos y esto no permite que nosotros estemos enfocados en el trabajo por el que nos contrataron” - Docente Institución Educativa Privada 1.*

Resulta evidente el rechazo y el malestar que genera en los docentes tener que invertir hasta el tiempo fuera del trabajo para completar estos requerimientos administrativos: *“La verdad me parece que es muy engorroso, es agotador, también me parece que de cierta manera limita la pedagogía pues por la escasez de tiempo, ya ni siquiera tiempo para uno y menos para la familia porque son muchos los formatos que solicitan, y los piden con 15 días de antelación, entonces uno*

*no está terminando un formato cuando ya le están exigiendo otro, y pues la verdad sí me parece que es muy engorroso esa parte del colegio” - Docente Institución Educativa Privada 2.*

Cuando nos referimos a las responsabilidades administrativas que debe desarrollar el docente hablamos del diligenciamiento de formatos y controles, elaboración de informes, presentación de evidencias, etc., que se vuelven obligatorias paralelamente a su quehacer académico, *“Desafortunadamente el sistema colombiano educativo está pensado para eso, para llenar formatos, para diligenciarlos, para convertirnos más en docentes administrativos que docentes de aula. El ejercicio docente se ha visto manoseado por estos diferentes formatos, nosotros nos hemos convertido en docentes que iniciamos con un formato, a mediana jornada otro formato, terminamos con un formato, y esto pues entorpece el proceso de libertad de cátedra, del ejercicio docente, nos convertimos en agentes educativos administrativos y desperdiciamos espacios para poder escuchar más a los estudiantes, para poder no vincularnos con temas sino con desempeños académicos en áreas específicas, en mi caso, en el área crítica de formación en filosofía y ciencias sociales” - Docente Institución Educativa Privada 3.*

Curiosamente este factor no parece molestar a los directivos de las instituciones, quienes ven favorable la implementación de la organización y planeación estratégica en los colegios, ya que esto responde a las necesidades actuales de certificarse en calidad educativa y cumplir con los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional para retribuir estos esfuerzos en los valores económicos de matrícula y pensión, así como garantizar el estatus a la institución. *“Yo considero que estos procesos de planeación estratégica han favorecido a la institución, ahora todo se encuentra organizado, se cumplen con todos los requerimientos del MEN y de la Secretaría de Educación, los procesos y procedimientos están definidos, sabemos lo que queremos, y de esta manera ninguna persona se vuelve fundamental para el colegio, hasta yo mismo puedo ser reemplazado en cualquier momento, y la persona que llegue simplemente debe empaparse de las funciones que debe desarrollar” - Directivo Institución Educativa Privada 3.*

## **Currículo y Contenidos Académicos**

Frente a este ámbito particular, se logró demostrar que tanto los estudiantes, como los docentes, padres de familia y directivos están conformes con los programas curriculares que se desarrollan en la institución. Consideran apropiados los contenidos y la forma en como los estudiantes adquieren esos conocimientos. *“Me parece que es muy pertinente, desde coordinación y la parte directiva se preocupan mucho porque esa parte sea acorde a los lineamientos, a los estándares, a los DBA, que los estudiantes sean bien preparados y siempre con la mira en alcanzar un alto nivel de bilingüismo, por eso creo que es muy pertinente”* - Docente Institución Educativa Privada 3.

Se logró evidenciar que los currículos y contenidos académicos son coherentes con las metas de formación establecidas en cada colegio. Sobresale la pertinencia con que se realizan las mayas curriculares, y esto posiblemente es un resultado favorable que ha traído la inmersión del sector educativo en los procesos de planeación estratégica y sistemas de gestión. *“Eso si está muy bien estructurado, como le decía en la pregunta anterior, como estamos tan enfocados en llenar y llenar documentos, entonces los tienen bien alineados con lo que son los estándares, la programación que tiene el área y pues todo esto se enfoca al mejoramiento del nivel de inglés y pruebas ICFES, que finalmente es a lo que le apunta el colegio, para ser el mejor del municipio y del departamento, inclusive”* - Docente Institución Educativa Privada 2.

Al tener bien definido el perfil de formación, modelo pedagógico, metas institucionales, misión y visión, y al encomendar la responsabilidad de velar por la coherencia y pertinencia curricular académica que se pretende lograr, a un comité de docentes o inclusive a un coordinador de calidad, se evidencia que se ha logrado consolidar satisfactoriamente este ámbito que históricamente resultaba solo en la enunciación de los documentos institucionales y del PEI. *“Con todos estos procesos de planeación estratégica se ha logrado organizar y garantizar que*

*los contenidos académicos y curriculares sean pertinentes a la formación que la institución ofrece, anteriormente cada docente planeaba y hacía lo que sabe hacer, ahora no, ahora cada área se entrelaza con las demás áreas apuntando siempre a los mismos objetivos de formación”* – Directivo Institución Educativa Privada 3.

De la misma manera los padres de familia y estudiante consideran adecuada la organización de los currículos, ven de manera coherente los temas, y la forma en cómo se desarrolla el proceso educativo en el colegio, *“Me parece que todo eso que enseñan en el colegio está adecuado a la edad mental de mi hija, ella disfruta asistiendo al colegio, y he notado que las tareas y trabajos que les dejan para la casa pueden ser resueltos por ellos mismos”* – Padre de Familia Institución Educativa Privada 2. *“Lo que los profes del cole nos están enseñando es fácil de aprender, también hacemos muchos experimentos, y vemos muchos videos y lecturas que hacen que uno aprenda rápido lo que estamos viendo en clase. De todas formas hay materias difíciles, como matemáticas, pero a la final la profe se hace entender muy bien”* – Estudiante Institución Educativa Privada 1.

## **11. Conclusiones Finales**

A través de la presente investigación se logró caracterizar tres instituciones educativas privadas de la ciudad de Neiva, y de ellas determinar los enfoques de planeación estratégica que han optado para su funcionamiento legal, administrativo y académico; estos enfoques están definidos en el marco teórico y son: Enfoque Sistémico, Enfoque Clásico y Enfoque Neoclásico, todos ellos con características similares al establecer cuatro Gestiones: Directiva, Académica, Comunitaria y Financiera. Para los tres enfoques la Gestión Directiva se encarga de dirigir y establecer los ejes misionales y metas de formación que la institución pretende realizar a corto, mediano y largo plazo; la Gestión Académica se encarga de los procesos formativos tanto de

estudiantes como de docentes; la Gestión Comunitaria es la encargada de velar por la interacción y relación que la institución tenga con la comunidad que lo rodea, así como con las entidades externas que puedan hacer parte del proceso educativo; y finalmente la Gestión Financiera se encarga de lo relacionado al dinero de funcionamiento, inversiones, gastos, cobros y presupuestos.

Al lograr identificar los enfoques de la administración en la planeación estratégica que adoptaron las instituciones participantes de esta investigación, se pudo observar algunas características relacionadas con el concepto de calidad educativa entre las que se resalta la libertad del docente para planear y ejecutar el proceso de enseñanza – aprendizaje sin desviarse del modelo pedagógico implementado por cada institución educativa. Otra característica que se destaca es la autonomía de las instituciones educativas para diseñar y desarrollar sus objetivos y metas institucionales acorde al estilo de liderazgo y gestión de cada rector y/o director del establecimiento, y como última característica que se distingue en la relación del enfoque administrativo con la gestión académica es la utilización de los recursos físicos con infraestructura locativa en buen estado y organizadas, recurso humano con docentes calificados por cada área del conocimiento y recurso financiero en la asignación de presupuesto para materiales didácticos y de aprendizaje, es así que al observar el último resultado obtenido en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) para la Institución Educativa Privada 1 con puntuación 6.51, la Institución Educativa Privada 2 con puntuación 6.60 y la Institución Educativa Privada 3 con puntuación de 7.56, nos permite ver el impacto de los objetivos y metas institucionales trazados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para la gestión académica y que desarrollaron a través de las estrategias pedagógicas propuestas por los docentes en cada nivel educativo, y como última observación se destaca que este resultado evidencia que la mejor eficacia, eficiencia y por ende

mejor proceso formativo lo obtuvo el colegio que ha optado por el enfoque de planeación estratégico Neoclásico.

Con la información anterior de base, se diseñaron las preguntas que orientarían las entrevistas semiestructuradas a estudiantes, padres de familia, docentes y directivos; con el propósito de conocer y analizar el impacto que han tenido todos estos procesos de planeación estratégica sobre la gestión académica y precisamente en términos de procesos formativos.

La reflexión crítica que realizaron los docentes frente a la invasión de las labores administrativas como responsabilidades otorgadas al profesorado, producto de la integración de los modelos de gestión y planificación estratégica que en primera instancia fueron diseñados para las empresas comerciales, pero que a ritmo constante fueron permeando el sector educativo, han causado que el tiempo laboral (y hasta el tiempo fuera del trabajo) sea invertido para la consolidación de estas responsabilidades administrativas, y han ido desplazando lo que esencialmente es función del docente: formar a los estudiantes de manera integral. Este desgaste cumpliendo funciones administrativas ha generado en los docentes una apatía y rechazo, ya que sienten que cada vez queda menos tiempo para dedicarlo a la academia y a las funciones naturales del maestro.

Por otro lado, la implementación de los procesos de planeación estratégica en la educación ha obligado a que el ambiente laboral entre los docentes sea muy competitivo, al punto de parecer una carrera por la supervivencia que a la final será la continuidad laboral para el siguiente año. Ese ambiente competitivo se disuelve cuando la relación es entre docentes y directivos se transforma en una relación vertical y tensionante, donde el directivo posee el poder y ordena al docente subordinado el cumplimiento de un sinnúmero de responsabilidades administrativas, creando ambientes de tensión y descontento. Pero esta no es la realidad vivida



entre estudiantes, o entre docentes y estudiantes, en donde el ambiente es amigable, afectivo, cordial y la convivencia es muy positiva frente a las otras realidades anteriormente mencionadas.

Finalmente se evidenció que los procesos organizativos que han permeado el sector educativo han favorecido la definición clara de ejes misionales y metas de formación en las instituciones educativas, logrando de esta manera que exista una coherencia y pertinencia entre el estudiante que se quiere formar y los contenidos y programas curriculares que se diseñan e implementan para ello.

Es vital que se haga una reingeniería administrativa a los procesos que han robado espacios importantes de la labor pedagógica y que en las Instituciones educativas se contrate personal especializado en planeación estratégica y certificación de calidad, de tal manera que los docentes recuperen las funciones que son específicas en el quehacer pedagógico, proceso de enseñanza aprendizaje, hacia una educación de calidad.

## Referencias

- Agüero, J.O. (2007). *Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético*.  
Revista Científica "Visión de Futuro", 7(1). Obtenido en  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935466001>
- Bellido, H (2017) La planificación estratégica y los logros de aprendizaje de las alumnas de la  
Institución Educativa Mercedes Indacochea, Barranco, 2013. Universidad Nacional de  
Educación. Lima, Perú
- Bodero Delgado, H. (2014). *El impacto de la calidad educativa*. Apuntes de Ciencia & Sociedad,  
4(1), 112-117. Obtenido en file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-  
ElImpactoDeLaCalidadEducativa-5042937.pdf
- Bracho, k; Carruyo, N (2011) Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en  
instituciones de educación primaria. Revista Praxis No. 7 2011 ISSN: 1657-4915.  
<https://doi.org/10.21676/23897856.5>
- Briones, G. (1991). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México:  
Trillas.
- Cabrera Rocero, M. (2020). *Orientaciones y Ruta para Articular el Modelo Educativo Flexible  
Tejiendo Saberes al Proyecto Educativo Institucional*. Ministerio de Educación Nacional.  
Obtenido en  
[http://aprende.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/naspublic/8.\\_ruta\\_articula\\_mef\\_  
tejiendo\\_saberes\\_pei.pdf](http://aprende.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/naspublic/8._ruta_articula_mef_tejiendo_saberes_pei.pdf)

- Cardona, C (2017) La gestión educativa a través de la planeación estratégica y su relación con la calidad de los resultados de las pruebas de estado en las instituciones educativas del municipio de La Tebaida en el departamento del Quindío. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/14879>
- Castañeda Vargas, I. X. (S.F.). *Docplayer*. Obtenido De Validación Y Propuesta De Mejora De La Aplicación De Los Lineamientos De Salud Ocupacional Del Ministerio Del Trabajo En Empresas De Construcción De Vivienda: <Http://Docplayer.Es/54289193-Ingrid-Ximena-Castaneda-Vargas-Universidad-Libre-Facultad-De-Ingenieria-Bogota.Html>
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2019). *Planeación Estratégica – Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Colombia Aprende. (09 de 02 de 2016). *Colombia Aprende - La red de conocimiento*. Obtenido de Índice Sintético de Calidad Educativa: <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/node/88175>
- Contreras, P. R., Ospitia, F. Y., & Zafra, M. (2015). *Propuesta de un modelo de certificación en gestión de calidad académica para las instituciones oficiales y privadas de la primera infancia*. Bogota D.C.: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Cook, T. D., and Reichardt, Ch. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- Correa de Molina, C. (2004). *Manual de la Gestión y evaluación de la calidad en la educación*. Bogotá: Magisterio.
- Cuartrecasa Arbos, L. (2012). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.

Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la Calidad: implantación, control y certificación*.

Barcelona: Ediciones Gestión.

Cuya, D (2017) El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa

N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015.

Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú

[https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1454/TM%20CE-](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1454/TM%20CE-Ge%203216%20C1%20-%20Cuya%20Barreda.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Ge%203216%20C1%20-%20Cuya%20Barreda.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1454/TM%20CE-Ge%203216%20C1%20-%20Cuya%20Barreda.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

EDUCACIÓN, M. D. (31 de 05 de 2017). *MINEDUCACIÓN*. Obtenido de Preescolar, Básica y

Media: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-179263.html>

Escuela De Postgrado. Chilayo, Perú. OAI Identifier:

oai:repositorio.ucv.edu.pe:20.500.12692/22011 Acceso en línea:

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/22011>

Ferrera Tourenc, V., Berleux, S., Chiaroni, J., & Alessandri, M. (2017). Management de la

qualité : le leadership une nouvelle exigence. *Crossmark* , 313.

Garrido, S. (2003). Dirección Estratégica. México: Mc Graw Hill.

Gento Palacios, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total: (configuración de un*

*modelo de referencia*. Madrid: Editorial LA MURALLA S.A.

Gómez Martínez, J. A. (2016). *Guía para la aplicación de ISO 9001 2015*. Bogotá D.C.:

Alfaomega.

Grupo PACA (2018) Maestría en Educación. <https://www.grupopaca.edu.co/maestria-en-educacion/presentacion-2#lineas-de-investigacion>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la. *Ciudad de México: McGraw Hill*, 12, 20.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México: McGraw Hill Education.

Hurtado de Barrera, J. (2010). Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Caracas: Quirón Ediciones.

Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2012). Metodología de la Investigación. Caracas: Quirón Ediciones.

Ianfrancesco Villegas, G. M. (2013). *La Administración Pedagógica en una Escuela Transformadora*. Bogota D.C.: CORIPET - Corporación Internacional Pedagógica y Escuela Transformadora.

ICFES. (2016). *Boletín Saber en Breve*. Obtenido en [https://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/Gu%C3%ADa%20Metodol%C3%B3gica\\_ISCE.pdf](https://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/Gu%C3%ADa%20Metodol%C3%B3gica_ISCE.pdf)

Icontec Internacional. (2014). *Guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación inicial y formal en los niveles de preescolar, básica y media*. Bogota D.C.: Icontec Internacional.

(ICONTEC), I. C. (2005). *Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary*.

Bogota D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

(ICONTEC), I. C. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá D.C.: Icontec.

(ICONTEC), I. C. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá D.C.: Icontec.

Inciarte, Alicia, Marcano, Noraida, & Reyes, María Elena. (2006). Gestión académico-

administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221-243.

Recuperado en 12 de septiembre de 2021, de

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-)

99842006000200005&lng=es&tlng=es.

Internacional, I. (2015). Las normas en detalle. *Estandares*, 16. Obtenido de

[http://issuu.com/icontec\\_internacional/docs/revista\\_estandares-f?e=6450117/30513056](http://issuu.com/icontec_internacional/docs/revista_estandares-f?e=6450117/30513056)

Janesick, V. (1998). *Stretching: Exercises for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA, EEUU:

Sage.

López-Jiménez, N. E., Castro-Javela, C. P., & Ramírez-Pérez, L. F. (2019). El maestro para la

paz, la equidad y la reconciliación, ¿un proceso posible?. *Revista Latinoamericana de*

*Estudios Educativos (Colombia)*, 15(1), 176-192.

López Lemos, P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid - España : FC Editorial.

López Lemus, P. (2015). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015*.

Madrid - España: FC Editorial.

- López, M (2012) La Planeación Estratégica y su Impacto en las Estrategias Emergentes en el Colegio Daniel Cosío Villegas. Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación. Tijuana, Baja California, México. URI <http://hdl.handle.net/11285/571088>
- Manes, J.M. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas – Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración Educativa*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Mehmet, E. E., Esen, K., Ebru, A., Olcay, B., & Duygu, A. E. (2016). Quality Management in the Turkish Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229.
- MinEducación. (23 de septiembre de 2007). *Altablero*. Obtenido de La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-137440.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2005). *Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional*. Obtenido en <https://palmira.gov.co/attachments/article/3393/GUIA%20MANUAL%20AUTOEVALUACION%20INSTITUCIONAL.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (2005). *Convenio Interadministrativo No. 278 del 2005*. Bogota: Colombia Aprende.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional – De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. Obtenido en [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf)

- Ministerio de Educación Nacional. (08 de mayo de 2020). *Índice Sintético de la Calidad Educativa -ISCE*. Obtenido en [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-397385.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-397385.html?_noredirect=1)
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el, 11.
- Mora, M (2013) Reconstrucción y balance de la planeación estratégica en una institución educativa de Bogotá. Universidad de San Buenaventura. OAI Identifier: oai:bibliotecadigital.usb.edu.co:10819/7798 <http://hdl.handle.net/10819/7798>
- Nacional, M. d. (11 de 2007). Al tablero. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>
- Pedrozo, Z., Fernández, P. y Raspa, G. (2018). *Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas*. Revista Praxis, 14(2), 125-133. Obtenido en <https://doi.org/10.21676/23897856.2666>
- Peinado, H. S., & Rodríguez Sánchez, J. H. (2018). *Manual de la Gestión y Administración Educativa - Como crear, gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa*. Bogotá: Magisterio.
- Pérez Sayago, L. (2016). *La Gestión Educativa – Conceptos Fundamentales*. Obtenido en <https://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOS-FUNDAMENTALES.pdf>



- Puello Vilorio, L. y Bejas Monzant, MM (2020). La planificación estratégica en la gestión educativa del director en instituciones de básica primaria. *Warisata - Revista de Educación*, 2 (6), 142-155. <https://doi.org/10.33996/warisata.v2i6.231>
- Ramírez Cardona, C. A. (2012). *La Gestión Educativa (GE) en la Educación Básica y Media Oficial de Manizales: Un Análisis desde las Teorías Administrativas y Organizacionales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Ramírez, Y (2015) El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013. Tesis de doctorado [125]. URI <https://hdl.handle.net/20.500.12727/1962>
- Rendón Sosa, M. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica – Programa Escuela de Calidad*. México. Obtenido en [http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos\\_descarga\\_2013/fuentes\\_informacionMEB/MEB064%20MGEE.pdf](http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos_descarga_2013/fuentes_informacionMEB/MEB064%20MGEE.pdf)
- Reyes, J y Cantos, M (2018). El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las escuelas de educación básica del cantón Cañar, Ecuador. *Killkana Social*, 2 (4), 1–8. [https://doi.org/10.26871/killkana\\_social.v2i4.100](https://doi.org/10.26871/killkana_social.v2i4.100)
- Romero, P. (2017). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Revista de Ciencia e Investigación: Revista Ciencia e Investigación*, 1 (2), 20–22. <https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol1iss2.2016pp20-22>

- Saloner, Sherpard y Podolny (2005) *Administración de Empresas Estratégicas México*. Ed Limusa.
- Sánchez Hernández, Ernesto, Medina Pavón, Marianela, Moreno Reyes, Julio César, Ferrer Bell, Dagmaris, & Hodelín González, Magalis. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *MEDISAN*, 20(3), 306-312.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192016000300005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192016000300005&lng=es&tlng=es).
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica – Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos, Índice de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Terziovski, M. (2014). ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 197-207.
- Ticona, A (2018) *La Planificación Estratégica y la Gestión Educativa en Las Instituciones Educativas del Anexo Cochabamba Chico- Huancayo -2018*. Perú. Tesis Para Optar El Grado Académico De: Maestra En Educación Con Mención En Docencia Y Gestión
- Valle, Z (2018) *Influencia de la gestión educativa en la planificación estratégica de instituciones educativas públicas del nivel primaria del Distrito de Chachapoyas – 2016*. Universidad César Vallejo

Vergara, E (2021) *Incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario de la UGEL N° 04*, 2020. Lima – Perú. Tesis Para Obtener El Grado Académico De: Doctora en Gestión y Gobernabilidad Pública. Universidad Cesar Vallejo

Zuluaga Giraldo, R.A. (2007). *Creación y Consolidación de Empresas – Teoría, Practica y Aplicación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.