

**LA GESTIÓN EDUCATIVA A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU  
RELACION CON LA CALIDAD DE LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE  
ESTADO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO DE LA  
TEBAIDA EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDIO.**

**PROYECTO DE GRADO**

**PRESENTADO A:  
Dr. ARIEL ALFONSO REYES CASTRO**

**ELABORADO POR:  
CARLOS JULIO CARDONA OCHOA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
SEPTIEMBRE DE 2017**

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
DESARROLLO DE LA MONOGRAFÍA .....	9
JUSTIFICACIÓN .....	9
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	12
MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.....	13
MARCO METODOLÓGICO .....	24
RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	25
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	29
LECCIONES APRENDIDAS.....	36
CONCLUSIONES.....	38
Bibliografía .....	44

## INTRODUCCIÓN

La investigación y la educación, han estado asociadas con la producción y la generación de conocimiento, así como con la reflexión y las metodologías con las que se construye el saber. La investigación se puede entender como una actividad social que busca contribuir a un campo de conocimiento, aunque, en esencia, ayuda a resolver problemas sociales a partir de la comprensión de la realidad. Se trata de entender la realidad desde el campo de la ciencia administrativa y en particular desde la función de planeación, como herramienta fundamental para que la realidad educativa converse con el desarrollo social y con la complejidad del nuevo mundo globalizado.

La transformación en la que se está inmerso impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa con planeación estratégica. Dentro de los procesos administrativos, la planeación permite a las empresas fijar su derrotero y anticipar posibles acciones, partiendo del diagnóstico institucional.

Para el presente estudio se han escogido empresas de servicios, de carácter público y oficial que atienden un servicio fundamental como es la educación de niños y jóvenes, en el municipio de La Tebaida (Quindío).

Se busca contrastar el modelo teórico desarrollado a través de la maestría con la realidad y en qué forma distintos elementos permiten o no cumplir con el desarrollo de temáticas que coadyuvan a la solución de problemas administrativos, cumpliendo o no con la misión encomendada a las instituciones educativas de carácter oficial. La gestión educativa a través del

modelo de planeación estratégica está directamente relacionada con los resultados que presentan las instituciones en las pruebas de Estado que aplica el Ministerio de Educación a los estudiantes de básica primaria, secundaria y media.

Se analizan las siete instituciones educativas del municipio y la relación coherente o no entre el modelo de gestión con Planeación estratégica de cada institución y los resultados de las pruebas evaluativas de dichas instituciones.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta la importancia de la educación como determinante del desarrollo y crecimiento de los pueblos y que la educación se ve obligada a proporcionar las cartas náuticas de un mundo complejo y en perpetua agitación (Delors, 1996), deben, las reformas educativas constituirse en programas y planes que ofrezcan respuestas a la sociedad. Del papel que las instituciones educativas cumplen en la sociedad surge la necesidad de realizar una propuesta de revisión de material de investigación y avances que permitan conocer, en qué medida el proceso administrativo de planeación estratégica es apropiado, con el fin de determinar la prospectiva que permita que dichas instituciones cumplan con tan importante misión y aseguren en el tiempo la aplicación de los objetivos que permitan a los niños y jóvenes formarse y ser útiles a la sociedad a la que pertenecen (*aprendiendo a conocer, aprendiendo a hacer, aprendiendo a vivir juntos y contenidas en las anteriores: aprendiendo a Ser*). *De tal tamaño es la importancia que asumen las instituciones educativas y sus directivos, cuando asumen el papel de administradores de organizaciones que forman y preparan para la vida a los estudiantes.*

Se han escogido las instituciones educativas del municipio de la Tebaida en el departamento del Quindío. El desarrollo de un territorio es el fruto de su propio dinamismo. La multiplicidad de iniciativas locales y su fecundación estimulan el desarrollo, como lo entiende la prospectiva estratégica (Godet, 2007). Este es un plano local, en el cual el investigador se desenvuelve. Determinar si dichas instituciones están cumpliendo con este rol que les entrega la sociedad al desarrollar planes estratégicos que como dice su definición, anticipen y tengan visión

para lograr esos cambios (Hunger, 2007) y si, mediante la forma como la política educativa las mide (pruebas de estado) se puede inferir que una institución con derroteros claros y con una visión clara de su futuro presenta estudiantes mejor preparados para desarrollar su proyecto de vida y afrontar los retos que como actores sociales tendrán. Esto sugiere indagar la información disponible, como herramientas de planeación desde la teoría administrativa, desde las políticas públicas de educación por parte del estado colombiano, más específicamente del Ministerio de Educación Nacional e identificar en que forma dicha planeación ofrece herramientas para la toma de decisiones de rectores y directivos docentes. *Cuáles de estas herramientas son utilizadas por los directivos de las instituciones educativas tomadas como referencia para el estudio.*

El estudio permitirá la búsqueda de información que analice en qué medida las instituciones educativas oficiales pueden planear estratégicamente y como fijar derroteros y prospectivas a largo plazo, cuyo cambio generaría, sin lugar a dudas, un impacto positivo en el desarrollo del país, dado que la educación se constituye en un pilar de éste. Actualmente, se empiezan a ver resultados positivos en términos de calidad, ampliación de cobertura y permanencia y cómo programas de largo aliento desde la institución crearían una cultura de compromisos con prospectivas que determinen el mejor uso de los recursos y apuntando a objetivos importantes que visibilicen, la misma planeación del estado desde el sector educativo.

La forma como el estado colombiano ha estado monitoreando el servicio de educación es a través de las pruebas externas. Estas pruebas son realizadas por el ICFES (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior), para los grados 3º., 5º., 9º Y para el

grado 11º, que corresponden a los ciclos básicos de primaria, secundaria y la media, la cual habilita para el ingreso a la educación Superior. La falta de planeación estratégica desde las instituciones educativas es síntoma de organizaciones, sin un proyecto educativo coherente, estructuras administrativas débiles, inversiones y gastos que no obedecen a necesidades sentidas, y estudiantes con resultados bajos en las pruebas de estado pues no hay una ruta de mejoramiento que parta del sentir de la comunidad educativa y que se fije retos y metas en el tiempo.

Para Medina (Medina Vásquez, 2015), la experiencia inspiradora de países como Japón, Corea, Singapur, Finlandia, Irlanda, España, Israel, India, China, Brasil, México, Filipinas y Malasia demuestra que es viable lograr transformaciones significativas a lo largo de varias décadas con base en el pensamiento de largo plazo y la gestión estratégica de planes, programas y proyectos. *Se buscan alternativas de mejoramiento pertinentes que tengan en cuenta el uso de la planeación estratégica como un primer objetivo y muy importante, para que el directivo docente apropie, en su quehacer, la forma de responder a la comunidad educativa por una entidad que cumpla con los objetivos para la cual fue creada.*

**En éste análisis de causalidad surge la pregunta:** ¿Existe alguna relación entre los resultados de las pruebas de estado en las instituciones educativas y el proceso administrativo de planeación estratégica evidenciado como herramienta a largo plazo para el mejoramiento de dichos resultados. Que factores internos y externos a la institución impiden planear de forma estratégica y tomar decisiones con base en una prospectiva de la gestión educativa?

Existe el apoyo desde las políticas educativas y desde las directrices del MEN (Ministerio de Educación Nacional) que permitan llevar a cabo un proceso eficiente de planeación estratégica?

Las funciones y asignaciones de los rectores y directivos docentes permiten cumplir con este proceso administrativo ?.

Existe la forma en que las instituciones que coadministran y apoyan a las instituciones educativas pueden apoyar dicho proceso ?.

Acceden los directores de las instituciones educativas a los recursos necesarios para llevar adelante los planes estratégicos ?.

## **DESARROLLO DE LA MONOGRAFÍA**

### **JUSTIFICACIÓN**

El papel del estado colombiano, sobre todo después de la adopción de la Constitución Política de 1991 (República de Colombia, 2017), promulga como un derecho fundamental la educación. En Colombia la educación preescolar, básica y media son obligatorias y con carácter de gratuidad. El estado proveerá a las instituciones educativas los recursos necesarios para ofrecer y gestionar una formación de calidad que finalmente asegure al régimen político actual la posibilidad de acceder como miembro de la OCDE. Los organismos internacionales y las políticas de globalización han hecho a Colombia recomendaciones para mejorar su índice de competitividad y han hecho especial énfasis en el nivel bajo de la educación impartida, reflejado en las pruebas PISA y otras pruebas internacionales en las que se ha participado.

De otra parte se observa, descomposición social, altos niveles de desempleo, y una pobreza de carácter estructural, que evidencia desde lo social esa misma falta de una educación de calidad que integre al crecimiento y desarrollo social a gran parte de la población que esta desplazada de las oportunidades que hoy ofrece la globalización.

El estado colombiano ha desplazado, sobre todo en los últimos regímenes políticos, parte de la inversión hacia lo social, específicamente hacia la educación básica. Los niveles de cobertura

han mejorado en la mayoría de las regiones y el problema ahora se centra en la calidad de la educación que se imparte, básicamente en el sector de la educación oficial.

Existiendo hoy en día mejores condiciones para gestionar la educación en las instituciones educativas, la preocupación se centra en si, se está haciendo uso adecuado y eficiente de dichos recursos. Si el personal directivo de las instituciones está preparado para asumir su reto como líder y si dichos resultados se reflejan, en los resultados que presentan las instituciones a las pruebas externas.

Se quiere contrastar si la gestión educativa corresponde con las expectativas de la comunidad educativa y del gobierno, respecto a los mejores resultados esperados.

Se trata de hacer posible la consideración de propuestas de gestión estratégica que permitan dar respuesta a los requerimientos múltiples y cambiantes que se plantean cotidianamente en las escuelas para generar más y mejores aprendizajes en todos los alumnos.

Un sistema es complejo no sólo porque está formado por elementos heterogéneos sino porque las funciones que cumplen esos elementos son interdependientes. En consecuencia, cualquier alteración en un componente, a través del conjunto de relaciones, produce modificaciones en todo el sistema. La complejidad proviene también de la existencia de fenómenos ambiguos, paradójicos, que tanto cuesta aceptar. Para abordarla, es necesario intervenir a partir de esa propia ambigüedad, a veces trabajando sobre esas contradicciones, encontrando formas alternativas, anticipando consecuencias posibles a fin de reducir la incertidumbre. (Ministerio de Educación Nacional de Argentina, 2001).

En la política educativa colombiana, la centralidad de lo pedagógico constituye su rasgo

fundamental, esto significa asumir desde el conjunto de los actores institucionales, la responsabilidad de garantizar aprendizajes para todos con equidad, y en función de esta meta, establecer un plan de acción que nucleee a la institución toda, con vistas a una mejora en los aprendizajes. La Planeación estratégica consiste en la puesta en marcha de una racionalidad creativa que precede la labor cotidiana. Por lo tanto, llega a ser un proceso práctico, de elaboración y toma de decisiones que guía la acción diaria en función de metas y objetivos a mediano y largo plazo y en prospectiva.

## **OBJETIVO GENERAL**

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.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar que herramientas de planeación proveen las autoridades educativas para que las instituciones educativas cumplan con el proceso de planeación estratégica.
- Identificar las áreas de gestión sobre las que directivos pueden desarrollar procesos de planeación estratégica..
- Identificar de qué forma los entes que apoyan y co-administran la misión formativa de las instituciones educativas proveen medios y recursos para el cumplimiento de la planeación estratégica.
- Determinar si los recursos de que disponen las instituciones les permiten dar cumplimiento y financiar apropiadamente los planes estratégicos.

## MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

Es la administración una ciencia que permite, mediante la aplicación de unas disciplinas del conocimiento, actuar sobre las organizaciones sociales que buscan un rédito económico o social para generar excedentes. Los distintos procesos administrativos actúan para crear, mantener y permitir el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones. Continuamente se debe de estar monitoreando estos procesos para asegurar la sobrevivencia.

La administración, como las demás ciencias está sobre-determinada por los modos de producción y sobre todo los desarrollos tecnológicos. Se ha superado el modo clásico de administrar donde una estructura y unas funciones internas ofrecían las herramientas primarias para hacer que los objetivos se cumplieran. Era un sistema cerrado.

La Administración moderna y el enfoque sistémico ven a la organización como parte de un ambiente que la influye, se deben determinar metas, estrategias y diseño de una estructura de organización, con lo que la organización se adapta a un ambiente cambiante. Ella misma es un sistema abierto. (Richard, 2000).

En las instituciones educativas, anteriormente, la calidad se asociaba de manera directa con la capacidad que tenía el sistema educativo de transmitir contenidos, muchas veces sin relación con los contextos vitales de los estudiantes. Los directores eran administradores de aulas de clase (Segovia, 2010). Hoy en día se requiere cumplir funciones sociales y gestionar el servicio público de formación de los ciudadanos. Interactúa con sectores del entorno, los cuales impactan de forma directa la capacidad para alcanzar sus metas. La gestión escolar tiene como preocupación permanente poner lo misional en el centro de la actividad

administrativa. Considera lo misional desde una perspectiva amplia e integral, de acuerdo con la Constitución y la Ley 115 de 1994 (Estado Colombiano, 1994): la escuela como lugar en el que se garantizan los derechos, orientada a la formación integral y al cumplimiento de los 13 fines de la educación en Colombia, contenidos en el artículo 5 de la Ley General de Educación:

1. El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos.
2. La formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad.
3. La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.
4. La formación en el respeto a la autoridad legítima y a la ley, a la cultura nacional, a la historia colombiana y a los símbolos patrios.
5. La adquisición y generación de los conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber.
6. El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país, como fundamento de la unidad nacional y de su identidad.

7. El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, así como el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artística en sus diferentes manifestaciones.

8. La creación y el fomento de una conciencia de la soberanía nacional y para la práctica de la solidaridad y la integración con el mundo, en especial con Latinoamérica y el Caribe.

9. El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de la vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del país.

10. La adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de la vida, del uso racional de los recursos naturales, de la prevención de desastres, dentro de una cultura ecológica y del riesgo y la defensa del patrimonio cultural de la Nación.

11. La formación en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como en la valoración del mismo como fundamento del desarrollo individual y social.

12. La formación para la promoción y preservación de la salud y la higiene, la prevención integral de problemas socialmente relevantes, la educación física, la recreación, el deporte y la utilización adecuada del tiempo libre.

13. La promoción en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país y que le permita al educando ingresar al sector productivo.

Se tienen los fines de la educación. Para lograr estos fines no bastan la enseñanza y los procesos pedagógicos al interior de las aulas, sino que toda la escuela, en todos sus ambientes, espacios, interacciones, tiempos, debe ser un lugar que promueve, garantiza y vela por los derechos constitucionales, a la vez que forma en ellos. Por esta razón es necesaria la gestión de nivel institucional, porque la escuela es mucho más que la sumatoria de clases en las aulas.

La administración dedicada a resolver el día a día es más común de lo pensado en las organizaciones. Cuando no se planea los procesos pueden tomar cualquier dirección. El Ministerio de Educación a través del ICFES, evalúa los procesos de educación en las instituciones, buscando que de estos resultados las Instituciones educativa tengan insumos que les permitan mejorar. Cuando las instituciones hacen el proceso de monitorear sus resultados, están verificando el cumplimiento de sus procesos educativos. De esta verificación nacerán unas pautas de actuación, que nuevamente le permitirán Planear y ejecutar acciones que les permitan mejorar en las pruebas. Pero si las organizaciones no planean? Pero si las instituciones no miden sus avances? Lo que no se mide no se puede mejorar.

El proceso administrativo de Planear, es el comienzo del ciclo en espiral que permite engranar la rueda hacia el crecimiento y desarrollo de las empresas. Pero de planear Estratégicamente, es decir, que se haya determinado una visión compartida, que el proceso sea sistémico, aprendizaje en equipo, como se plantea en la teoría de la Quinta Disciplina (Senge, 2005).

Las tendencias más recientes de la gestión señalan que la fuerza que impulsa la acción en una organización es el deseo del avance progresivo hacia el logro de un objetivo compartido, alcanzable y concreto. Este objetivo es la visión que tiene la organización de sus tareas futuras. Una visión compartida favorece el aprendizaje en equipo, se obtiene conciencia significativa de los objetivos de la escuela; además, establece un marco de referencia concreto para la direccionalidad de las acciones. La visión sugiere medidas eficaces para la escuela y sus miembros, motiva la innovación y los cambios necesarios para lograr lo planeado.

El liderazgo se relaciona con la visión de futuro, que expresa las más altas aspiraciones construidas institucionalmente, las potencialidades humanas disponibles o las que se pretende alcanzar. Su propósito es crear el sentido y la conciencia para el cambio. Asume los problemas más urgentes en la institución -deserción, repetición, fracaso, desprofesionalización, exclusión, aislamiento- para garantizar la calidad y la equidad en el servicio educativo. Por lo tanto, posibilita la búsqueda de caminos alternativos para el logro de aprendizajes potentes, pertinentes y significativos para todos los estudiantes.

Arie Geus (Geus, 1998) plantea que producir cambios significativos en las maneras de pensar y vivir de la organización implica influir tanto sobre la planificación estratégica como sobre el pensamiento estratégico. Desde este punto de vista (Geus, 1998), la finalidad real de la planificación no es predecir ni hacer planes detallados, sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición en el entorno, interprete y asimile las nuevas realidades. Planificar es aprender, y aprender significa aumentar la capacidad de reflexión, mediante los cuales se toman decisiones estratégicas.

Los planes estratégicos corresponden a los planes a largo plazo, generalmente a 5 años y a cargo de la alta dirección de la institución educativa.

Estos planes deben de permear toda la organización y para ello se requiere que la formulación sea participativa, los planes estratégicos deben ser desglosados (Goodstein, 2004) en planes tácticos o planes a mediano plazo que bajan a los niveles medios o departamentos las decisiones macro tomadas en la alta gerencia. Planes operativos, generalmente a 1 año y dentro de los cuales el más importante es el presupuesto anual de las empresas, como su nombre lo indica se encargan de hacer operativas las decisiones tomadas en la alta gerencia. Los planes operativos corresponden a las acciones a ejecutar para llegar a cumplir con la visión establecida a largo plazo. Los planes operativos, en su seguimiento, permiten determinar si el camino escogido se está cumpliendo, o es necesario, posiblemente, establecer planes de contingencia o revisar los objetivos a mediano o largo plazo.

Integrar los planes de visión a largo plazo con las ejecuciones operativas del año a año para cumplirlos requiere de grandes ejercicios que muchas veces al final terminan desvirtuando el primer gran esfuerzo Estratégico, para esto una gran herramienta de monitoreo y de seguimiento es el Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton. Los autores (Kaplan, 2002) muestran como los objetivos e indicadores se derivan de la visión de una organización y capturan las actividades críticas de creación de valor que son fundamentales para el cumplimiento de su misión y supervivencia. El cuadro de Mando integral es un sistema de gestión estratégica (a largo plazo) que parte de la medición táctica y operativa. Inicialmente el cuadro de mando integral fue diseñado para empresas manufactureras, pero el mismo Kaplan luego lo redefinió para organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales, las cuales

anteponen al elemento financiero el cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.

Los cuatro elementos del Cuadro de mandos son:

1. Horizonte institucional
2. Perspectiva del cliente
3. Procesos Internos
4. Formación e Innovación

Estos cuatro elementos y sus indicadores permiten determinar para la organización cuáles son sus Factores Críticos de Éxito. Este proceso es una construcción colectiva, cada miembro de la organización desde su cargo o función, estará apuntando a uno o varios de éstos factores. Para éste empleado o éste docente, entonces, la organización tiene un sentido, del cual, él es parte importante, (compromiso y empoderamiento). Este nivel de conocimiento se logra si desde la dirección se ha optado por la planeación estratégica. Si desde la rectoría se ha visionado un futuro posible.

La planeación Estratégica, pocas veces surge espontáneamente. Sin sistemas formales de planeamiento, la preocupación diaria hace olvidar el futuro. Entonces la estrategia es el esquema para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas. El objetivo final de la estrategia según Porter (José Nicolás, 1993) es el de encargarse del beneficio de los interesados, es decir, el de ofrecer una base para establecer la multitud de transacciones y contratos sociales que vinculan a una empresa con los que se vean afectados por ella. Las funciones del plan estratégico serían las siguientes:

1. Unificar e integrar las decisiones.
2. Determinar y revelar el propósito de la organización en términos de sus objetivos.

3. Seleccionar las líneas de actividades a las cuales la organización se dedica.
4. Tratar de lograr ventajas que se puedan mantener a largo plazo.
5. Comprometer a todos los niveles de la organización
6. Finalmente define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a los que tienen intereses en la empresa (stakeholders).

Un requerimiento importante del proceso es que debe de manejarse consistentemente según los objetivos estratégicos, el estilo gerencial y la cultura organizativa. Este es uno de los grandes problemas para la implementación de procesos de planeación estratégica en el sector oficial. Los procesos obedecen a períodos políticos a mediano plazo y sin sentido de lo social.

Las entidades externas a las instituciones educativas, establecen compromisos, promediando a tres años, pues los apoyos políticos apenas si duran un período de gobierno. Sobre todo en el caso de los entes territoriales aún dominados por los cacicazgos de raigambre latifundista.

Las ventajas competitivas desarrolladas por Michel Porter (José Nicolás, 1993) entonces, en el caso de entidades oficiales, específicamente en las instituciones educativas, tienen los condicionamientos de los ambientes externos y sobre todo aquí valen en la medida en que dichas ventajas corresponden al recurso humano a través de su conocimiento y del empoderamiento recibido de un nivel directivo con visión compartida y clara.

En los últimos años las características del entorno al cual se enfrentan las empresas (turbulento, hiperdinámico e incierto) hace que sea imposible mantener una ventaja competitiva durante un periodo de tiempo largo. Según McGrath (Mussio, 2015), así mismo el ciclo de vida de los productos y servicios se ha disminuido. Esto sí que vale para la administración de la educación. Sobre todo la tecnología ha transformado rápidamente las relaciones de enseñanza-aprendizaje, pues las instituciones rápidamente han tenido que migrar a nuevas formas de construir ventajas

competitivas. Es lo que McGrath ha llamado Ventajas Competitivas Transitorias, El éxito pasa por saltar de una ola de ventaja competitiva a otra, sucesivamente. No necesariamente en el mismo sector, sino saltando de “arena” en “arena”, creando nuevos cúmulos de capacidades internas que generen sucesivamente diferentes propuestas de valor. Los Factores Críticos de Éxito permiten apropiarnos más oportunamente de estas ventajas competitivas transitorias. Una teoría muy importante que, además, encuentra en otros modelos de servicios oportunidades para desarrollarlos en el sector educativo. (Por ejemplo, la teoría del mapeo social, tomada de las intervenciones en procesos de erradicación de la violencia, utilizada en las instituciones educativas para solucionar problemas de convivencia en las aulas de clase). En un mundo de cambio permanente, la única ventaja competitiva sostenible es la innovación sistemática.

La globalización ha obligado a los diferentes agentes económicos, políticos, administrativos, y sociales a implementar estrategias que les permitan enfrentar presiones de las reglas dictadas por la dinámica internacional (por ejemplo, OCDE). Se hace necesario reconsiderar la configuración del estado y sus instituciones desarrollando al máximo su voluntad y capacidad para la receptividad de la innovación, la eficiencia, la adaptación, el aprendizaje, la competitividad, la comunicación así como los resultados a través de la evaluación (OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico), 1997).

Las instituciones educativas prestan un servicio intangible, es decir, el producto es la interacción entre las personas, lo que los Japoneses (Ouchi, 1980), llaman momentos de Verdad. La garantía de la permanencia de los estudiantes es la calidad del servicio educativo. La permanencia está directamente relacionada con la calidad del servicio educativo, en Colombia es medido por los resultados de las pruebas externas. El plan decenal de educación 2006-2016,

(Nacional, Plan Nacional de Educación Colombia 2006-2016, 2006) en los fines de la educación plantea como marco de referencia la globalización y la autonomía.

La calidad de los sistemas escolares en cerca de 70 países se refleja en las pruebas Pisa (Programa para la evaluación internacional de los estudiantes), donde Colombia logró en 2009 un paupérrimo puesto 58 en matemáticas, 52 en lectura y 54 en ciencias (El Colombiano, 27 de abril de 2011) (Editorial, 2011). Esto es un reflejo de que, aunque se han logrado avances importantes en las tasas de cobertura de la educación, aún se tiene que mejorar mucho en la calidad de ella y en la adecuación de competencias a los requerimientos productivos y a las exigencias de la globalización. La solución a muchos de los problemas colombianos está en la educación, directamente relacionada con el nivel de competitividad Global, donde se tiene un comportamiento muy parecido (puesto 62).

Así lo han manifestado los requisitos de la OCDE, que ha explicitado la necesidad de mejorar el nivel educativo en nuestro país, que en este momento es superado por 4 países en América Latina:

1.-	Chile. (51 en el global)
2.-	México. (53 en el global)
3.-	Uruguay. (55 en el global)
4.-	Argentina. (59 en el global)
5.-	Colombia. (62 en el global)

Fuente: BBC Mundo, Dic 2013: Como le fue a los Países de América Latina en la Prueba Pisa.2013. (BBC Mundo, 2013)

Allí nacen las exigencias planteadas por el Gobierno en el Índice Sintético de Calidad que determina la posición del establecimiento educativo en las áreas de matemáticas y español y

cuyo principal componente son las pruebas Saber de Once, anteriormente llamadas pruebas ICFES .y que arroja, comparaciones entre instituciones del municipio, del departamento y con la nación. Cada institución, entonces se prepara para mejorar dichos índices, colocando unas metas de mejoramiento. En dicho estilo de planeamiento se refleja el tipo de liderazgo que ejercen los directivos docentes y los resultados que finalmente van alcanzando a través del tiempo.

El índice sintético de Calidad educativa ISCE (ColombiaAprende, 2015)es la herramienta que apoya el seguimiento del progreso de los colegios. A través de ella los miembros de la comunidad pueden tener una manera objetiva de identificar como está la institución y que camino emprender para convertir a Colombia en el país más educado de Latinoamérica en el 2025. Aquí la política educativa le da el primer paso a los colegios para que se involucren con el Plan Estratégico. Les está determinando una visión general: "Ser el mejor en el 2025". Los está invitando a establecer su plan de mejoramiento en el nivel de primaria, secundaria y media para, a largo plazo encontrar unos resultados. Les da una escala de 1 a 10 para cada uno de los niveles y califica además el ambiente escolar y el grado de aprobación general de la Institución Educativa.

## **MARCO METODOLÓGICO**

El presente trabajo es teórico-práctico, por lo tanto necesitamos información primaria, la que se recopila en forma directa por observación y encuestas.

La investigación se lleva a cabo para analizar la planeación estratégica como herramienta de la gerencia educativa que permite, y como se relaciona con el logro de mejores resultados en las pruebas ICFES. Es un estudio descriptivo, porque busca especificar las propiedades importantes de una comunidad educativa regional respecto a la relación con un fenómeno administrativo y hacer el respectivo análisis (Hernández, 2003).

La población bajo estudio está conformada por los rectores de las instituciones educativas del municipio de La Tebaida en el departamento del Quindío. Como muestra se tomó el 100% de los rectores.

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. Se recolectarán los datos a través de fuentes primarias, secundarias y terciarias.

## RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández, 2003). Se hace encuesta de pregunta abierta, para luego analizar y cuantificar. Así mismo se acude a fuentes secundarias, mediante la investigación de los resultados de las pruebas Icfes, durante los años 2014, 2015 y 2016. Se hace también un estudio de observación para caracterizar a cada una de las instituciones educativas.

Todo instrumento de recolección de datos debe cumplir con dos requisitos básicos como es la validez y la confiabilidad, cuyo procedimiento garantiza la efectividad del mismo para recolectar la información requerida.

La Validez es definida por Hernández Sampieri (ob. cit.) como "el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 243). De esta manera se someterá el instrumento a un proceso de valoración y de confiabilidad.

Por consiguiente, es indispensable precisar si el contenido del instrumento mide lo deseado, lo cual lleva a considerar la técnica de juicio de expertos, que consiste en presentar los instrumentos a conocedores del área, acompañados de una guía de validación que contenga como criterios básicos la coherencia, pertinencia, consistencia, precisión, redacción y estilo. Cada especialista analiza cada una de las proposiciones.

Se escogieron los 7 rectores de las 7 instituciones educativas del municipio, para recopilar parte de la información necesaria. A cada institución se le dio una letra como identificación, ya que esta información podría significar juicios de valoración o desempeño, que aparte de la investigación presente no están interesados en difundir en otros medios. De otra forma, los análisis de datos de fuentes secundarias, que son públicos, serán utilizados exclusivamente para el análisis de la investigación que se adelanta.

Se presenta el cuestionario que se entregó a cada uno de los rectores, con el fin de indagar la percepción que cada uno de ellos tiene de la planeación estratégica como herramienta de gestión para cumplir con su objetivo misional de formar estudiantes con las mejores calidades académicas mediante los resultados de las pruebas de estado ICFES (Ver anexo).

Se elabora una encuesta dirigida a los rectores de las instituciones educativas del municipio buscando indagar algunas relaciones entre la caracterización de los planteles, el estilo de dirección, la apropiación de la planeación estratégica y los resultados de las pruebas ICFES.

Los resultados de dicho cuestionario permiten el siguiente análisis, para los fines previstos:

Se presentan 35 variables que según los rectores son determinantes para que el plantel no presente mejores resultados en las pruebas ICFES.

Las variables más relevantes según los rectores encuestados son:

- |  |   |
|--|---|
| a. Falta de apoyo de los entes territoriales | 5 |
| b. Falta de planeación                       | 4 |
| c. Apoyo padres de familia                   | 4 |

d. La drogadicción en el municipio	3
e. Falta de compromiso de los estudiantes	3
f. Entorno social	3

**TABULACIÓN ENCUESTA A RECTORES DEL MUNICIPIO - Agosto 2017**

<b>PREGUNTA DATO O INFORMACION</b>	<b>INST. ED. A.N.</b>	<b>INST. ED. G.M.</b>	<b>INST. ED. CIELO</b>	<b>INST. ED. S.T.</b>	<b>INST. ED. I.T.</b>	<b>INST. ED. L.A.</b>	<b>INST. ED. POPA</b>
Experiencia rector	16	12	7	9	4	12	1
Estudiantes graduados 2016	40	50	49	96	68	40	27
Matriculados universidad 2017	6	4	5	18	14	12	6
% Univers.	<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>30%</b>	<b>22%</b>
Import Plan Estrateg (%)	60	40	50	60	50	70	50
Herramientas de Planeación	PEI	PEI	PEI	PEI	PEI	PEI	PEI
	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Académicos
	Plan Operativo	Plan Mejor. Inst.	Plan Mejor. Inst.	Plan Mejor. Inst.	Plan Mejor. Inst.	Plan Mejor. Inst.	Plan Mejor. Inst.
		Plan Operativo	Plan Operativo	Plan Permanencia	Plan Operativo	Cronogramas	Cronogramas
			Cronogramas	Académicos	Cronogramas	Proyectos	
			Plan Estrateg.	Plan Estrateg.	Plan Estrateg.	Plan Estrateg.	
Número de estudiantes	680	720	920	1280	970	1050	470
Institución tiene Vision elaborada	No	No	Si	Si	No	Si	No
Existe Comité de calidad	No	No	Si	Si	No	Si	No
Tiene Factores Críticos de E.	No	No	No	Si	No	Si	No

Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

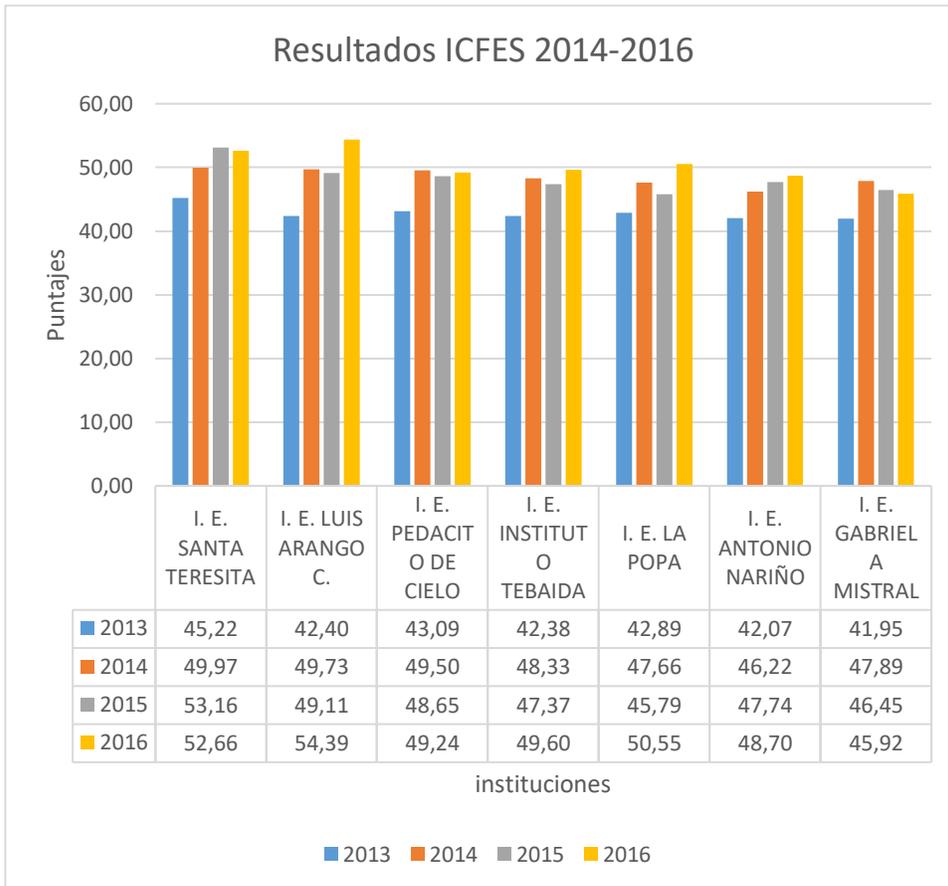
La encuesta realizada a los rectores fue sistematizada y al analizar la hipótesis de prueba de correlación R de Pearson presenta como relevante y pertinente el siguiente análisis:

1. La relación entre el número de estudiantes matriculados en la universidad y el número de estudiantes graduados presenta una significancia de 0.02. Los padres de familia prefieren matricular sus hijos en las instituciones que mayor cantidad de estudiantes inician en las universidades.
2. Hay mayor cantidad de estudiantes que han ingresado a la universidad de las instituciones que presentan y desarrollan planes estratégicos. La correlación R en éste caso es de 0.024.
3. El acceso de estudiantes egresados en el 2016 a la universidad en general es bajo. Quienes más aportan son las instituciones S.T. y L.A., es decir, las de los mejores resultados en las pruebas ICFES.
4. Cuales herramientas de planeación consideran los rectores las más importantes para desarrollar su gestión. Ellos dicen que las herramientas de planeación más importantes son: el PEI (Proyecto Educativo Institucional), Presupuesto, Planes de Área y el Plan de Mejoramiento Institucional. Solo 3 de 7. A pesar de que el PEI fue un instrumento determinante de la propuesta educativa, varios de sus componentes corresponden a modelo clásico de administración, es decir, se mueven en el quehacer interno de la escuela y desconocen el entorno externo como determinante de su propia existencia. Consideran los Planes Estratégicos

como determinantes en la gestión (43%). Dos de ellos con los mejores resultados de Pruebas ICFES, coincidentes con el ítem anterior.

5. Así mismo, la cobertura de las instituciones educativas es mayor en aquellas que presentan mejores resultados en el ICFES, y que gestionan a partir del modelo de planeación estratégica. (Nacional, <https://www.sistemamatriculas.gov.co/simat.app>, 2017).
6. Tiene la institución una Visión compartida, elemento integrante de la planeación estratégica y símbolo integrador de la comunidad educativa. Nuevamente corresponde a las instituciones de mejores resultados en las pruebas ICFES.
7. No es coincidente que la planeación estratégica establezca elementos que determinen la práctica de la calidad. Las dos instituciones referentes tienen constituido un Comité de Calidad operando.
8. En estas dos instituciones se conocen y se trabajan indicadores Críticos de Éxito, lo cual permite hacer seguimiento a puntos determinantes de su desarrollo institucional y al monitoreo por parte de la comunidad.

El análisis comparativo de los resultados de las pruebas ICFES en cada una de las instituciones educativas entre el 2014 y el 2016 se muestra en la siguiente gráfica:



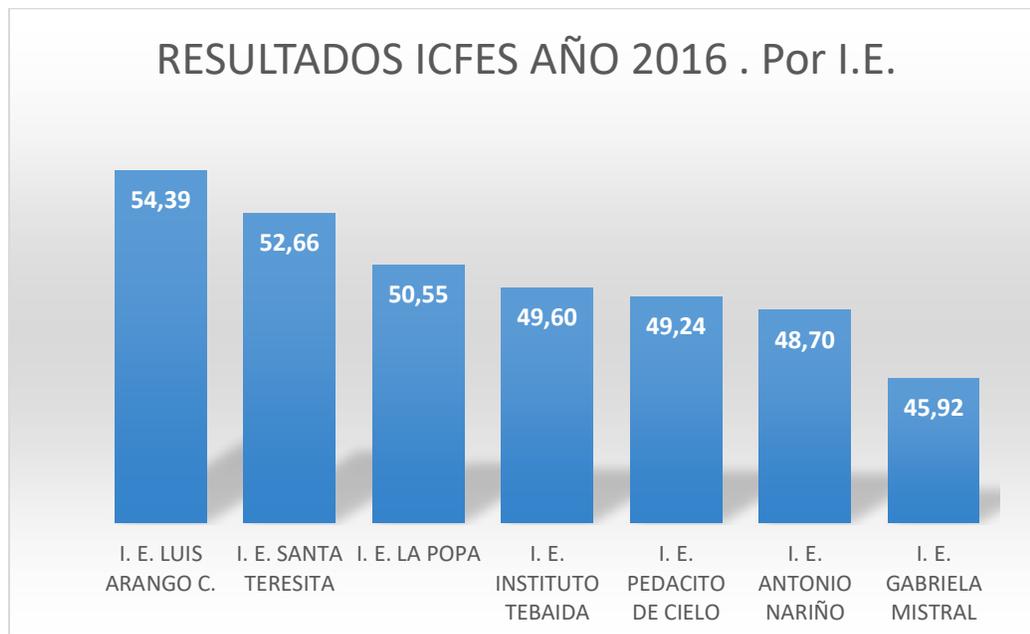
Fuente: Elaboración propia con base en resultados ICFES

Analizando las tendencias en el tiempo por institución se puede observar:

1. Las Instituciones con los mejores puntajes corresponden a la I.E. Luis Arango y a Santa Teresita.
2. Las tendencias con resultados de mejoramiento corresponden a la I.E. Luis Arango, Santa Teresita y la I.E. Antonio Nariño.

Analizadas las cifras del año inmediatamente anterior los resultados de las Pruebas

ICFES muestran:



Fuente: Elaboración Propia con base en resultados ICFES-2016

Las dos instituciones de los mejores puntajes, utilizan como herramienta de administración muy importante la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA y así lo manifiestan en la encuesta realizada.

La experiencia en el cargo no es determinante, según se ve, para que un director opte por la planeación estratégica. La experiencia puede corresponder no a la acumulación de conocimientos y experticia, sino la simple sumatoria de años en el cargo.

Las dos instituciones de más alto puntaje, no solo tienen la mayor cantidad de estudiantes, sino que deben establecer selección de ingreso, pues presentan una gran demanda. La infraestructura física limita el número de aulas.

Solo tres instituciones educativas tienen una visión compartida, punto de partida para una planeación estratégica. Si no existe una Visión de futuro, difícilmente las instituciones pueden

saber cuál es su derrotero de gestión, ni en qué medida pueden mejorar sus resultados en las pruebas externas.

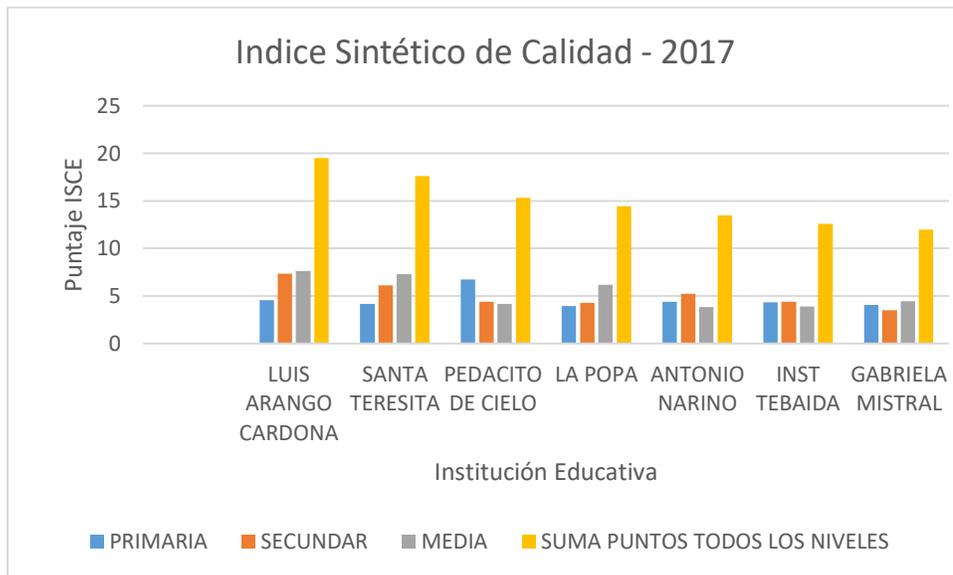
Analizados los resultados de las Pruebas ICFES, pruebas de grado once, se va ahora, a analizar un índice más general, ya explicado en el marco conceptual, se trata del Índice Sintético de Calidad. Para el año 2016 el índice arrojó los siguientes resultados:

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>PRIMARIA</b>	<b>SECUNDAR</b>	<b>MEDIA</b>	<b>SUMA PUNTOS TODOS LOS NIVELES</b>
LUIS ARANGO CARDONA	4,56	7,32	7,61	<b>19,49</b>
SANTA TERESITA	4,18	6,11	7,3	<b>17,59</b>
PEDACITO DE CIELO	6,75	4,4	4,15	<b>15,3</b>
LA POPA	3,96	4,26	6,18	<b>14,4</b>
ANTONIO NARINO	4,41	5,21	3,86	<b>13,48</b>
INST TEBAIDA	4,32	4,38	3,88	<b>12,58</b>
GABRIELA MISTRAL	4,07	3,48	4,44	<b>11,99</b>

Fuente: Elaboración propia de los resultados de las pruebas.

Una vez más se encuentra que las tres instituciones en cuyo estilo de administración y de gestión, la Planeación Estratégica guía el camino y la disciplina de la construcción de futuro, los resultados son superiores a las otras instituciones. Estas tres instituciones tienen una visión compartida, un comité de calidad que monitorea cuales son las expectativas de los padres de familia respecto a la educación de sus hijos. Conoce el perfil del estudiante, y ofrece mejores ambientes escolares. La prospectiva ya está determinada y los caminos que se construyen le apuntan a ser, cada una de ellas la “Más educada en el 2025”, desde su propio camino, desde su autonomía, No quiere decir que las demás instituciones educativas no estén apostando al mejoramiento pero, como dice (Fullan, 2002), “el principal problema no es la ausencia de innovación en las escuelas, sino más bien la presencia de demasiados proyectos, inconexos,

episódicos, fragmentados y adornados de forma superflua”. Las instituciones se vuelven activistas pero sin un camino que les determine la razón de ser.



Fuente: Construcción propia.

Información proporcionada por la Institución Educativa L.A.C., permitió, además, conocer que no solo maneja Planeación Estratégica, como se preguntó, sino que hace uso del Cuadro de Mando Integral, es decir, a parte de tener un derrotero a largo plazo, tiene la forma de hacer seguimiento a este proceso a través del monitoreo de sus indicadores Claves de Desempeño.

Con el fin de aportar más adelante a las propuestas de mejoramiento en las Conclusiones se presenta como muestra el Cuadro de Mando Integral de esta institución elaborado por el Comité de Calidad e incluido en el PEI. (Arango, Institucion Luis, 2016).

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL 2016**  
**institucion Educativa Luis Arango Cardona**

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
<b>HORIZONTE INSTITUCIONAL</b>	Lograr desarrollo integral estudiantes	Indice Permanencia
	Ser mejor institucion del Dpto.	Ranking del depto
<b>CLIENTES</b>	Mejorar resultados pruebas Saber 11	Promedio resultado anual respecto año anterior
	Mejorar ambientes escolares	Indice de Satisfacción Padres de familia
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Cumplir estandares Gestion Pedagógica	Planes de Area por competencias evidenciados en el aula
	Alcanzar nivel de Certificacion	Homologar estandares a colegios de Lideres Siglo XXI
<b>FORMACION E INNOVACION</b>	Mejoarar motivación docentes	Indice de Satisfacción docentes
	Impactar egresados en la sociedad	Incremento anual en % ingreso a la Univ. Monitoreo a los egresados

Fuente: Proyecto Educativo Institución Educativa LAC.

Cuando las instituciones educativas determinan factores críticos de desempeño, están haciendo monitoreo y seguimiento a sus índices misionales, es decir, aquellos que inciden directamente en la forma como la sociedad los califica, con el fin de determinar en últimas la misma supervivencia de la organización o educación de mala calidad.

## LECCIONES APRENDIDAS

Existen decisiones programadas y decisiones no programadas (Koontz, 1996), las decisiones programadas se aplica a problemas estructurados o rutinarios. La administración clásica se preocupaba por la estabilidad y por las soluciones “racionales”, que evitaban los conflictos. Las fuerzas que operan en las instituciones han cambiado. El director de una institución educativa se enfrenta a decisiones no programadas, que como tales esperan soluciones desde la dirección. El mundo cambiante y complejo exige una gestión continuamente expuesta a nuevas situaciones. Por eso es tan importante que la administración no solamente diagnostique, sino que éste ejercicio, le permita anticipar las situaciones que se pueden presentar.

Los liderazgos tradicionales, ya no impactan a las instituciones. El líder debe estar permeado por toda la estructura administrativa y sólo el demostrar su capacidad de influir sobre su comunidad, específicamente docentes, estudiantes y padres de familia, le permitirá, tomar decisiones que impacten y que finalmente ofrezca y cumpla con las expectativas esperadas por la sociedad. Un buen indicador de este aporte del gerente social son los buenos resultados en las pruebas de estado. Jóvenes que tendrán herramientas para cumplir con los roles que la sociedad exige, y proyectos de vida que los harán protagonistas en esta sociedad.

El trabajo en equipo garantiza que el trabajo de los individuos es eficaz para el cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo. La normatividad educativa misma, apunta al trabajo por proyectos, privilegiado sobre el trabajo en el aula desarrollando unos currículos aislados de la realidad que viven las regiones.

La planeación estratégica debe estar acompañada de seguimiento y monitoreo. Y el monitoreo se hace sobre los indicadores claves de desempeño. Como el tablero de instrumentos

de un avión, la institución oportunamente retroalimenta sus procesos y le permite asegurar que los resultados esperados se darán, pues ha tiempo avizora los desvíos de las metas propuestas.

Para las instituciones educativas son indicadores claves, por ejemplo, la cobertura, que asegura el recurso humano en aprendizaje. Su materia prima. Los índices de repitencia que permitan que los estudiantes culminen sus estudios, en las edades apropiadas y en el momento en que a su edad corresponda determinado nivel de maduración intelectual y emocional. Los currículos de formación que permitan cumplir con los fines de la educación. El objetivo final que asegure que los estudiantes que salen a la vida laboral o a la formación terciaria, tienen las competencias necesarias para desenvolverse en la sociedad. Los ambientes propicios que lo atraigan y que aseguren su permanencia.

Las instituciones con procesos a largo plazo, están comprometiendo oportunamente el cubrimiento de las necesidades que apunten al cumplimiento de su Visión y de sus objetivos a mediano plazo. Los recursos recibidos apuntan a cumplir con las exigencias que aseguran que la institución educativa apunta a la gestión social para la que fue creada.

## CONCLUSIONES

La implementación de una planificación estratégica ayuda a desarrollar una cultura innovadora en la organización. Dentro de la cultura organizativa es deseable que exista el valor de la innovación, el valor por el trabajo bien hecho, la satisfacción de haber cumplido fielmente con lo encomendado. La organización no concibe su supervivencia sin la mejora continua de todos sus recursos. Una mejora que se pondera en el tiempo, porque de lo contrario podríamos caer en la tendencia de abarcar mucho y lograr poco. (Fullan, 2002) recoge esta idea con la siguiente argumentación: “el principal problema no es la ausencia de innovación en las escuelas, sino más bien la presencia de demasiados proyectos, inconexos, episódicos, fragmentados y adornados de forma superflua”.

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. De lo que se trata es de crear puntos de articulación con el entorno en todas las instancias y escalones del propio sistema educativo, de modo de hacerlo permeable y capaz de registrar las señales emitidas por los ciudadanos (culturales, sociales, políticas, económicas) y procesar las respuestas adecuadas en un clima de participación y de construcción de consensos.

Se requiere contar con instrumentos eficaces que garanticen la actualización permanente del recurso humano, su contacto con los cambios en el mundo del conocimiento y la tecnología. El sistema educativo, que trabaja con el conocimiento, no puede quedar al margen de los cambios que en él se producen. Pero, además de formación y actualización permanente, contar con recursos humanos de calidad implica una profunda revisión de los sistemas de selección y promoción vigentes en la educación. En particular, parece necesario sustituir los viejos sistemas de selección de cuadros basados en antigüedad y exhibición de certificados de inescrutable valor, por sistemas de selección y promoción basados en la demostración de competencias profesionales. A pesar de que en alguna forma los recursos para educación en Colombia se han incrementado realmente, queda mucho por hacer en el desarrollo del talento humano.

Los resultados sobresalientes en las 2 instituciones educativas de más alto rendimiento, que gestionan basadas en planeación estratégica, podrían servir de modelo de mejoramiento para las otras instituciones con menores niveles de resultados. Para ello se recomendaría:

1. Crear el Comité de Calidad como proyecto educativo que, liderado por el rector, direccione, desarrolle y presente como producto fundamental el Plan Estratégico de la Institución educativa.
2. A partir del diagnóstico de debilidades académicas (insuficiencia en las pruebas Saber e Icfes), elabora el plan de integración curricular que presente las competencias y logros a mejorar. Al estar retomando sus dificultades año a año están mejorando sus desempeños. Los distintos equipos de trabajo sistematizan sus resultados y cada vez las decisiones tomadas apuntan más a mejores resultados.

3. Elaboración de simulacros que monitoreen los mejoramientos de los estudiantes en las áreas académicas, previo a la presentación de las pruebas.
4. La planeación estratégica con su diagnóstico permitirá conocer debilidades y amenazas. Estas situaciones no deseadas deberán ser intervenidas con metas a mediano y corto plazo, dependiendo del grado de vulnerabilidad, riesgo y capacidad de intervención por parte de la institución educativa.
5. La planeación estratégica permite conocer oportunidades, por ejemplo alianzas, que apoyen los objetivos definidos por la institución.
6. La Visión compartida elaborada, debe de estar alineada con los planes de desarrollo regionales y con las políticas educativas del plan educativo, para aprovechar posibles apoyos de los entes externos.
7. La asignación de recursos debe partir siempre de las necesidades detectadas en las acciones mejoradoras, objetivos de la planeación estratégica.
8. Esta acción común ayuda a integrar el comportamiento de la comunidad educativa hacia objetivos pertinentes y que beneficien, en última la formación de los estudiantes de la región.
9. El Cuadro de Mando Integrado asegura que los planes estratégicos avizorados en el nivel directivo bajen en cascada por los distintos niveles de las instituciones y sean desarrollados en el tiempo, en los planes tácticos y en los operativos. A tiempo, permite identificar desviaciones significativas para enderezar la ruta y asegurar que el quehacer de la institución cumple con el mandato para el cual fue creada.

10. Monitorear a través de factores críticos. Es esencial para la institución educativa conocer porque disminuye su población educativa. Porque los estudiantes repiten años. Que modelos flexibles desarrollan que permitan que los estudiantes aventajados profundicen sus conocimientos o que los estudiantes con dificultades cognitivas, físicas o de comportamiento logren unos aprendizajes mínimos. Conocer el proyecto de vida de sus estudiantes que permita orientar adecuadamente la ocupación o futuros estudios de sus graduados. Conocer que están haciendo sus egresados para anticipar soluciones a problemas que se puedan presentar por no adaptación o a la vida de la educación universitaria, o a la vida laboral o situaciones que finalmente empujan al egresado a ocuparse en actividades que lo ponen en peligro o que definitivamente desvirtúan la formación que como persona debió haber recibido para ser un ser social feliz y productivo para la sociedad.
11. Cada institución educativa debe conocer su entorno externo social para determinar cuáles son sus expectativas y de qué forma su gestión social cumpla con los requisitos de aprendizaje y formación de los estudiantes que acuden a los claustros educativos, Necesitamos instituciones educativas que enamoren, que atraigan a los niños y jóvenes a formar un colectivo del cual se sientan orgullosos y que le apueste por encima de todo a la construcción de su proyecto de vida.
12. La planeación estratégica mejora el clima escolar al construirse teniendo en cuenta las expectativas de los distintos actores de la institución, permitiendo fortalecer la cultura institucional y como gestión asegura cobertura e imagen corporativa. Equipos de trabajo sensibilizados, donde los roles se especializan y

tanto el liderazgo participativo como los compromisos nacidos del convencimiento producen resultados sinérgicos. Esto se observa en el actuar de las dos instituciones modelo.

13. Se debe gestionar una organización educativa que anticipe escenarios y saberes para lograr formas más eficientes de adaptabilidad de las instituciones educativas a un entorno de transformación constante.

14. La gestión mediante planeación estratégica y sus muchas herramientas permiten que las instituciones no solo generen conocimientos, sino también guías para la acción social y la conservación del medio ambiente.

Detrás de la Planeación estratégica subyace todo un enfoque sistémico que apuesta por la inserción en un mundo complejo y globalizado, es una perspectiva más humanista al encuentro de directivos que cuando se concienticen de su verdadero rol entenderán que, no están administrando una escuela sino que están siendo actores apostando por la superación de un conflicto de más de cincuenta años (única oportunidad histórica), apostando a superar las desigualdades sociales de nuestra región y al fin apostando por la oportunidad que se tiene en la vida, desde su cargo, por un mañana posible para las nuevas generaciones.

Algunas recomendaciones finales buscan garantizar que las conclusiones anteriormente anotadas sean retomadas por aquellas instituciones educativas que requieren definirle un norte a la visión y un camino para lograrlo: la planeación estratégica.

En primer lugar sería necesario actualizar o capacitar en la postmodernidad, la globalización y en las nuevas tendencias del cambio global; herramienta de planeación a los

directivos de las instituciones, y ofrecer una asesoría sobre la implementación inicial. Las formaciones conceptuales se han dado desde el Ministerio de Educación y algunos sectores aliados pero se han quedado en ejercicios teóricos, muchas veces.

El pensamiento estratégico requiere para su desarrollo de una fase de gestión asociada a la gestión del cambio (Reyes, 2017), la gestión de la complejidad dentro de la organización y la gestión del involucramiento desde la organización hacia los clientes internos y externos. Existen excelentes herramientas para desarrollar procesos estratégicos, pero se debería de iniciar por la etapa de sensibilización hacia el cambio. Solo capital humano involucrado en los objetivos de la institución, podrá poner en marcha procesos de reingeniería y de rediseño que saquen de la inercia en la que se encuentran algunas instituciones. Pero es fundamental el convencimiento y concientización del personal directivo. El rector, hoy en día, desempeña más una gerencia social que una dirección de una escuela. El compromiso se salió de las paredes de la institución para convertirse en un compromiso con la sociedad y en últimas con el desarrollo humano de los seres que comienzan en la vida. (ColombiaAprende, 2015)

## Bibliografía

- Arango, Institucion Luis. (2016). *Proyecto Educativo Institucional*. La Tebaida.
- BBC Mundo. (2013). Como le fue a los países de América Latina en la prueba Pisa. *Datos Mundo*.
- ColombiaAprende. (2015). *Indice Sintético de calidad 2015*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación*. Madrid: Santillana Unesco.
- Editorial. (27 de Abril de 2011). Las Pruebas Pisa para Colombia. *El Colombiano*.
- Estado Colombiano. (1994). *Ley 115. Ley General de Educación*. Bogotá: Gaceta del Senado.
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Madrid: Octaedro.
- Geus, A. d. (1998). *La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocio turbulento*. Ediciones Granica: Madrid.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Paris: Cuadernos de Lipsor.
- Goodstein, L. (2004). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGrawHill.
- Hernández, S. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hunger, W. T. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Education.
- José Nicolás, M. (1993). *Estrategia. Diseño y ejecución*. San Jose, Costa Rica: Serie Económica Libre. INCAE.
- Kaplan, R. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Koontz, H. (1996). *Elementos de Administración*. México: McGrawHill.
- Medina Vásquez, J. (2015). *Proyecto Cali Visión 2036. Bases metodológicas y conceptuales de la prospectiva territorial para la construcción de la Visión Cali 2036*. Cali: UNiversidad del Valle.
- Ministerio de Educacion Nacional de Argentina. (2001). *Programa Nacional de Gestión Institucional*. Buenos Aires.
- MORIN, E. (1999). *LOS SIETE SABERES NACESARIOS PARA LA EDUCACIÓN DEL FUTURO*. PARIS: SANTILLANA.
- Mussio, V. (2015). <http://fundacioniniciativa.org/ventajas-competitivas-e-innovacion-ventaja-competitiva-transitoria-hacia-el-nuevo-paradigma-de-ventajas-competitivas>.
- Nacional, M. d. (2006). *Plan Nacional de Educación Colombia 2006-2016*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Nacional, M. d. (20 de Septiembre de 2017). <https://www.sistemamatriculas.gov.co/simat.app>.
- OCDE (Organizacion para la cooperación y el desarrollo económico). (1997). *La transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE*. Madrid: Ministerio de Administración Pública.
- Ouchi, W. (1980). *Teoría Z*. Bogotá: Biblioteca Empresarial.
- República de Colombia. (2017). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Legis.
- Reyes, A. (2017). <http://hdl.handle.net/10596/11932>. Obtenido de Capsulas de conocimiento 3.3. La gestion del caso de negocios y nuevas tendencias del pensamiento estratégico.
- Richard, D. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson Editores.

Segovia, I. (2010). *El reto es consolidar el sistema de calidad educativa*. Bogotá: Ministerio de educación Nacional.

Senge, P. (2005). *La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Editorial Granier.