



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004**

**Acreditada mediante Resolución N.º 15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación**

**Maestría en Administración y Planificación Educativa**

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS APORTES EN LA  
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA I.E. LA ARMONÍA DEL  
MUNICIPIO DE MOSQUERA, CUNDINAMARCA**

**Autor: Angélica María Barbosa Quintero**

**Panamá, julio de 2020**



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004**

**Acreditada mediante Resolución N.º 15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación**

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS APORTES EN LA  
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA I.E. LA ARMONÍA DEL  
MUNICIPIO DE MOSQUERA, CUNDINAMARCA**

**Informe presentado como requisito para optar al grado de Magíster en  
Administración y Planificación Educativa**

**Autor: Angélica María Barbosa Quintero**

**Tutor(a): William Frank Español Sierra**

**Panamá, julio de 2020**

## **DEDICATORIA.**

Mi trabajo de grado se lo dedico primero a Dios por estar presente en cada uno de mis días, por haber guiado siempre mi vida y bendecido con el don de existir.

A mis amados padres como recompensa por todo el apoyo incondicional por tanto amor y por ser el motor de mi vida. A mi hermana, cuñado, y mi linda sobrina su colaboración y apoyo en todos los proyectos que emprendo.

A mi gran amigo que siempre va permitiendo que mi vida tenga un sentido, el de vivir, compartir y ser feliz. Lo dedico a la vida, por darme alegría en todas las cosas productivas que realizo. Para ustedes, con mucho cariño.

A mi ángel del cielo, que me cuida y guía cada una de mis decisiones. A la comunidad educativa de la I.E. La Armonía por su colaboración y su compromiso en la transformación de sociedad a través de la educación, y en especial a mis amigos porque sin el apoyo de este gran equipo de trabajo, no se hubiera logrado la meta.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Quiero agradecer sinceramente en primer lugar a la vida, porque a pesar de las grandes pruebas que me ha puesto he logrado culminar esta nueva etapa profesional, y cumplir todos mis sueños. A las personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible el desarrollo de este trabajo de Grado.

A mi tutor William Frank, por ser la guía en la elaboración de este trabajo de grado, por su paciencia, y su compromiso con su labor. Al magister Jaime Ayala por la confianza depositada en este trabajo de grado, y permitirme dar mi aporte a la Institución Educativa La Armonía.

A mis compañeros y amigos Andrés Villanueva, Mónica Aguilar y Milton Mendieta por su apoyo incondicional en el transcurso de los estudios de la Maestría, por compartir sus experiencias, sus conocimientos y su alegría.

Gracias infinitas a todos.

## RESUMEN

La planificación estratégica educativa es importante para los administradores y directores de las instituciones educativas, para poder tener un mejor control en el funcionamiento de estas y una mejor adaptación al cambio; además, permite ofrecer calidad en el servicio. En esta investigación, se incluyen elementos de la gestión administrativa, tales como: planeación estratégica, organización administrativa, planes de mejoramiento, y supervisión de elementos importantes para el buen funcionamiento de las Instituciones Educativas. Esta pesquisa permite identificar el estado actual del funcionamiento de la I.E. La Armonía, y cómo la planeación estratégica da su aporte en la organización administrativa de la institución, a cada una de sus gestiones en las que está organizada. Elaborando el planteamiento problema, se pudo argumentar el marco referencial de la investigación, antecedentes, marco teórico y marco normativo. Para llevar a cabo el marco metodológico, se tienen en cuenta a la comunidad educativa de la I.E. La Armonía y a quienes están involucrados en el funcionamiento institucional. La información obtenida de las muestras, encuestas y entrevistas, permitió analizar e interpretar el funcionamiento de la institución, y cómo es percibida la organización de manera positiva y negativa. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones fueron elaboradas con base en los resultados obtenidos en la investigación.

**Palabras clave:** planeación estratégica, sistemas de gestión, calidad educativa, organización administrativa.

## ABSTRACT

Strategic educational planning is important for administrators and directors of educational institutions to have better control over the operation of these and better adaptation to change; allows to offer quality service. In this research they include elements of Administrative management, such as strategic planning, administrative organization, improvement plans, and supervision, important elements for the proper functioning of Educational Institutions. This research allows us to identify the current state of the functioning of the I.E. Harmony, and how strategic planning contributes to the administrative organization of the institution to each of its efforts in which it is organized. By elaborating the problem approach, the referential framework of the research, antecedents, theoretical framework and normative framework could be argued. To carry out the methodological framework, the educational community of the I.E. is taken into account. Harmony and who are involved in the institutional operation. The information obtained from the samples, surveys and interviews, allowed us to analyze and interpret the operation of the institution, and how the organization is perceived in a positive and negative way. Finally, the conclusions and recommendations were prepared based on the results obtained in the research.

**Key words:** strategic planning, management systems, educational quality, administrative organization.

## CONTENIDO

### Contenido

<b>ABSTRACT</b>	vi
<b>CONTENIDO</b>	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xv
<b>CAPÍTULO I</b>	14
<b>CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b>	14
<b>1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b>	15
<b>1.1.1. Planteamiento del problema.</b>	15
<b>1.1.2 Formulación de la pregunta de investigación.</b>	18
<b>1.2. Objetivos de la investigación</b>	19
<b>1.2.1 Objetivo general.</b>	19
<b>1.2.2 Objetivos específicos.</b>	19
<b>1.3 Justificación</b>	19
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	22
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	69
<b>2.1.1. A nivel internacional.</b>	69
<b>2.1.2. A nivel nacional.</b>	71
<b>2.1.3. A nivel regional.</b>	74
<b>2.2 . BASES TEÓRICAS</b>	75
<b>2.2.1 Planeación Estratégica.</b>	75
<b>2.2.2 Planeación Estratégica Educativa.</b>	79
<b>2.2.3 Planificación y Gestión.</b>	86
<b>2.2.4 Planeación.</b>	86
<b>2.2.5 Administración Educativa.</b>	86
<b>2.2.6 Clima organizacional.</b>	88
<b>2.2.7 Organización Administrativa.</b>	89

2.2.8 Políticas de la organización.	91
2.2.9 Organización por Procesos.	91
2.2.10 Comunidad Educativa.	92
2.2.11 Normatividad Educativa.	93
2.2.12 Instituciones Educativas Municipales.	97
2.3. Reseña I.E. La Armonía.	98
2.3.1. PEI.	99
2.3.2. Modelo Pedagógico	100
2.3.3. Horizonte Institucional	107
Evaluación Anual Institucional.	109
Datos Estadísticos.	110
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES O CATEGORÍAS	111
<b>ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.</b>	113
3.1. Tipo de investigación	69
3.2. Diseño de la investigación	70
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
3.4. Validez y confiabilidad de los instrumentos	72
3.5. Técnicas de análisis de los datos	73
3.6. Población	73
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.</b>	77
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	77
4.1. Análisis de las encuestas:	78
4.2. Resultados Entrevistas.	113
4.3 Resultados Observaciones.	120
4.4 Discusión.	121

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Las 5P de la estrategia.....	76
Figura 2. Planeación estratégica.....	79
Figura 3. Principios Institucionales.....	84
Figura 4. Ruta de Planeación Estratégica.....	85
Figura 5. Características de la organización.....	90
Figura 6. Principios de la organización.....	92
Figura 7. Relación de aprendizajes: aprender a ser - aprender a conocer - aprender a hacer - aprender a vivir juntos.....	104
Figura 8. ¿Usted es? .....	78
Figura 9. ¿La Institución Educativa La Armonía cuenta con PEI? .....	79
Figura 10. ¿El PEI se encuentra actualizado? .....	80
Figura 11. ¿El PEI cuenta con una misión realista? .....	80
Figura 12. ¿El PEI cuenta con una visión alcanzable? .....	81
Figura 13. ¿El PEI cuenta con un diagnóstico situacional adecuado y actualizado? .....	81
Figura 14. ¿Participó en la elaboración del diagnóstico situacional de la Institución Educativa?.....	82

Figura 15. ¿Se ha realizado un FODA institucional? .....	83
Figura 16. ¿El FODA se encuentra correctamente realizado? .....	83
Figura 17. ¿El PEI cuenta con estrategias salidas del cruce de las columnas y filas del FODA de la institución educativa la Armonía? .....	84
Figura 18. Trato recibido por los diferentes colaboradores de la institución. ....	85
Figura 19 . ¿La programación, actividades y presupuestos, es coherente con las actividades planteadas al inicio del año escolar? .....	85
Figura 20. ¿Se elabora la programación de actividades con participación de los agentes educativos?.....	86
Figura 21. ¿Existe coherencia de un presupuesto realista de acuerdo con las necesidades?.....	86
Figura 22. ¿Se da prioridad a las necesidades primordiales, antes que los intereses personales?.....	87
Figura 23. Nivel de satisfacción en la capacitación del personal de la Institución Educativa.....	87
Figura 24. ¿La Institución Educativa cuenta con mallas curriculares por áreas? .	88
Figura 25. ¿Se elaboran planes de asignatura por niveles? .....	88
Figura 26. ¿Existen recursos pedagógicos y físicos de acuerdo con las necesidades?.....	89
Figura 27. ¿Se da prioridad a las necesidades académicas, antes que otras prioridades?.....	89
Figura 28. ¿Se toman decisiones basados en los estados financieros?.....	90

Figura 29. ¿Dentro de los objetivos estratégicos definidos, ha considerado el tema de los costos, como un objetivo clave?.....	91
Figura 30. ¿Existen políticas en la gestión de costos, y son compartidas por todas las personas de la Institución? .....	91
Figura 31. ¿Se cuenta con un sistema de inventarios y se hace verificación constante de estos? .....	92
Figura 32. Atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales.....	92
Figura 33. Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución. ....	93
Figura 34. Proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución. ..	93
Figura 35. La participación de la comunidad educativa en los diferentes procesos institucionales.....	94
Figura 36. ¿Toda la comunidad Educativa participa en la creación de la Misión de la I.E. La Armonía?.....	94
Figura 37. ¿Cumplen la misión con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa?.....	95
Figura 38. ¿La comunidad educativa ha construido una visión de futuro institucional? .....	95
Figura 39. ¿Comparte esa visión de futuro?.....	96
Figura 40. ¿Asume los compromisos de la visión? .....	96

Figura 41. ¿Existe claridad en los objetivos educativos, Misión y visión del proyecto educativo de la I.E. La Armonía?.....	97
Figura 42. ¿Participó con la comunidad educativa en la construcción de los objetivos institucionales? .....	97
Figura 43. ¿Considera las necesidades de todos los actores escolares en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas?.....	98
Figura 44. ¿Considera que desde su rol en la institución educativa aporta para el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas? .....	99
Figura 45. ¿Logra las metas que propone la I.E. La Armonía?.....	99
Figura 46. ¿Identifican de manera clara las metas a corto, mediano y largo plazo de la I.E. La Armonía? .....	100
Figura 47. ¿La I.E. La Armonía analiza el FODA institucional para la toma de decisiones? .....	100
Figura 48. ¿La I.E. La Armonía identifica las oportunidades y amenazas para lograr una buena planificación estratégica? .....	101
Figura 49. ¿La I.E. La Armonía toma en cuenta el FODA institucional en la evaluación anual, y en la elaboración de los planes de mejoramiento institucional? .....	102
Figura 50. ¿El director y su equipo directivo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones de la comunidad educativa, recogiendo sus expectativas, requerimientos e interés?.....	103

Figura 51. ¿El director y equipo directivo orientan, coordinan y motivan a los actores de la comunidad educativa para alcanzar eficientemente los objetivos para la calidad de los aprendizajes de los alumnos?.....	103
Figura 52. ¿Se apoya en la autoevaluación?.....	104
Figura 53. ¿Existe la articulación de la Institución Educativa con agentes de su entorno para contribuir al logro de sus objetivos institucionales? .....	104
Figura 54. ¿Hace uso de la información para la toma de decisiones?.....	105
Figura 55. ¿El plan curricular está de acuerdo con los objetivos de formación humana e intelectual con claridad y con los criterios pedagógicos de la I.E. La Armonía?.....	106
Figura 56. ¿La I.E. La Armonía permite que los maestros, los padres de familia y el personal administrativo participen en la elaboración y seguimiento de una propuesta curricular adaptada?.....	106
Figura 57. ¿La I.E La Armonía orienta los objetivos, estrategias y metas a la transformación de la práctica docente y a la mejora de los aprendizajes de los alumnos? .....	107
Figura 58. ¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje? .....	108
Figura 59. ¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y de las altas expectativas que los docentes tienen de sus estudiantes? .....	108
Figura 60. ¿El docente evalúa por competencias de acuerdo con la misión?.....	109

Figura 61. ¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y se las altas expectativas que los estudiantes tienen? .....	110
Figura 62. ¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje? .....	110
Figura 63. ¿Existen muestras de pertenencia y de consolidación de valores en los estudiantes? .....	111
Figura 64. ¿Se promueve una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica? .....	112
Figura 65. ¿La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras? .....	112
Figura 66. ¿Realiza su presupuesto anual para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución?.....	113

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Historia de la Planeación Estratégica. ....	77
Tabla 2. Tabla de Instituciones Educativas con sedes.....	97
Tabla 3. Categorías y Subcategorías. ....	112
Tabla 4. Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....	73
Tabla 5. Resultados observaciones.....	120

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un proceso fundamental de gestión institucional, que contribuye en la organización y determinación de dicho propósito. Muchos autores y especialistas en el tema, reconocen la importancia y ventajas con relación a la planificación tradicional, ya que permite dar mayor sustento a la estrategia institucional; además, posibilita llevar a las instituciones educativas, unas bases cimentadas en sistemas de gestión educativa, la dirección y la gestión estratégica educativa.

Como es bien sabido, los administradores en las instituciones buscan siempre optimizar sus recursos y aumentar el rendimiento de sus empleados, mejorando la calidad en sus resultados; por consiguiente, la modernización de las entidades educativas implica una actualización de la gestión de cada uno de los procesos, instaurando avances en la planificación estratégica. Es por esto que, en la Institución Educativa La Armonía, al ser una institución joven en el municipio de Mosquera, se ve la oportunidad de mejora, ya que, al fortalecer la organización y cultura organizacional, se puede mejorar el ambiente laboral y la calidad educativa.

En la actualidad, la planificación estratégica es considerada como una herramienta que favorece el cambio positivo, que orienta a las instituciones educativas de un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando la razón de ser, identificando el DOFA (las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), así como los principales implicados.

Se analiza el trabajo en cuatro (4) grandes gestiones: Gestión Académica, Gestión Administrativa y Financiera, Gestión de la Comunidad y Gestión Directiva; y cada uno de los procesos que en ellas se manejan. Mejorar la planeación estratégica en la Institución Educativa, será el punto clave para la definición del rumbo

específico que se debe establecer para el cumplimiento de la visión y el mejoramiento de la organización administrativa.

En síntesis, esta investigación dará como evidencia una información sobre la Organización Institucional de la I.E. La Armonía, y arrojará una propuesta que busca un mejoramiento del ambiente de su institución y, por consiguiente, la mejora en la calidad de la educación.

La presente investigación tuvo como propósito, reconocer y describir qué es la planeación estratégica y sus aportes de la organización administrativa en la I.E. La Armonía del municipio de Mosquera, Cundinamarca.

El primer capítulo tratará sobre la contextualización de la problemática, los objetivos y justificación del proyecto. En el segundo capítulo, se evidencia la fundamentación teórica de la investigación, donde se abarca el marco teórico y los antecedentes respecto a la planificación estratégica.

En el tercer capítulo, se hablará del enfoque y método de investigación, técnica e instrumentos usados para la recolección de los datos; por su parte, el cuarto capítulo tratará el análisis de resultados; y en el quinto capítulo, se formulan las conclusiones y las recomendaciones a las que se llegaron durante el proceso de la investigación, y que contribuirán a mejorar la organización administrativa de la Institución Educativa La Armonía.

**CAPÍTULO I**  
**CONTEXTUALIZACIÓN DE LA**  
**PROBLEMÁTICA**

## **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

Uno de los elementos que comprenden hoy en día las organizaciones, se relaciona con la planeación, entendida como la herramienta fundamental que les permite generar el camino o ruta a seguir, como elemento fundamental en la construcción de la tendencia y el conocimiento hacia dónde se dirigen.

A su vez, esta planeación acorde con la opción que ha asumido la Institución, ya sea planeación tradicional, prospectiva, estratégica, entre otras, realiza su respectivo despliegue a través de planes, programas o proyectos, que implican la necesidad de una articulación apropiada desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo, lo que requiere una trazabilidad en los diferentes procesos que se desarrollan.

Al respecto, Ander Egg (1989) expresa que la efectividad de la planeación se evidencia en los respectivos planes, programas y proyectos que se han plasmado, los cuales no funcionan ni funcionarán, si no existe la voluntad política de realizar lo que se planifica y proyecta, y sin el compromiso fundamental de los actores que hacen parte de la realidad institucional. Dicho de otra forma, debe comprenderse que la planeación es un proyecto político que se ha definido para la organización.

Ahora bien, la planeación en las Instituciones Educativas, posee su trazabilidad en Colombia desde el Plan Decenal de Educación, que, en este momento, está en vigencia de 2016 a 2026; el Plan de Desarrollo Nacional 2018 2022; Plan de Desarrollo Departamental; y, Plan de Desarrollo Municipal; los cuales se constituyen como referentes para la construcción, actualización y mejora del Proyecto Educativo Institucional, que es la carta de navegación en las mismas.

La planeación no solo impacta la academia, sino a todos los ámbitos institucionales, incluso la gestión administrativa, lo que permite ser un engranaje que lleve a la institución al cumplimiento de la misión y la visión. Sin embargo, cuando no existe claridad en lo que se hace, se proyecta y lo que se ha plasmado en ese proyecto político, implica una falencia en la consolidación institucional.

De la misma forma, cuando la planeación institucional carece de instrumentos planteados, elaborados y articulados, la tendencia es realizar muchas cosas, pero de una manera que implica un trabajo por unidades y no por procesos; lo que se evidencia en que cada quien responde y sabe lo de su área, mas no lo de otras. Esto denota una falla en la calidad educativa.

Para el caso de la presente investigación, puede decirse que la Institución Educativa la Armonía es una de las más jóvenes del Municipio de Mosquera, Cundinamarca; municipio certificado en educación, lo cual busca que las instituciones educativas sean eficientes y eficaces para lograr un aprendizaje significativo y con calidad. La institución, al no contar con manuales de procesos, lineamientos generales y objetivos claros; repercute en que los trabajadores no tengan claro la forma de realizar los procedimientos.

Al tener un modelo pedagógico nuevo y docentes nuevos, se cuenta con un débil proceso de inducción, no se maneja el mismo lenguaje ni las mismas instrucciones al llevar a cabo los procesos, lo cual conlleva a la insatisfacción de sus clientes y frustración por parte de los funcionarios.

Esta deficiencia administrativa provoca la incertidumbre o dudas en cuanto al nivel de liderazgo y mal manejo administrativo, llegando a reconocer las razones por las cuales hay una escasa organización administrativa, y presenta deficiencia en la comunicación asertiva. Por tanto, se da como efecto el bajo rendimiento de los estudiantes, y un tenso ambiente laboral entre los docentes. Esto se debe a las

falencias de la administración y falta de liderazgo en las actividades institucionales y extramurales, impidiendo un crecimiento y reconocimiento local.

Con estas necesidades, es importante hacer una revisión y ajuste al horizonte institucional, en cuanto a su visión y misión, ya que estos son la guía en el uso de la planeación estratégica, que brinda las pautas y elementos en la toma de decisiones de la institución en los procesos internos administrativos, en los procesos académicos y de la comunidad.

La Institución Educativa La Armonía cuenta con un gran potencial de crecimiento, ya que el municipio de Mosquera ha venido teniendo una transformación de Municipio a una Ciudad Intermedia. En ese contexto, la Institución inicia con Jornada Única a nivel municipal y referente departamental; por tanto, se necesita un ajuste organizacional adoptando, según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), un proceso de planeación estratégica aplicada, que implica resolver un sinnúmero de preguntas y la toma de varias decisiones.

Debe mejorarse la organización administrativa. Por tanto, es necesario la reestructuración de varios procesos, haciendo partícipe a toda la comunidad educativa, para que ellos reconozcan su modelo pedagógico y la relación de todos los procesos institucionales con la planeación estratégica. Así mismo, se deben mejorar los procesos administrativos, un cambio en la actitud gerencial y adoptar el concepto organizacional, para mejorar las condiciones de la comunidad educativa y el rendimiento académico. Por lo anterior, se puede decir que, al identificar estas falencias, amerita realizarse esta investigación.

La planeación estratégica está estrechamente ligada a la dirección, por tanto, todo el personal directivo debe conocer su naturaleza y comprender su realización. Cualquier empresa u organización debe contar con formalidad en su sistema de planeación estratégica.

Algunos directivos de las instituciones educativas tienen conceptos muy alejados y distorsionados sobre esta; y, por esto, rechazan la idea de adaptarlas y de aplicarlas en sus instituciones educativas. Otros simplemente no conocen las potencialidades del proceso para ellos, como líderes de una organización, como para sus beneficiarios. Esta investigación pretende proporcionar a la I.E. La Armonía, un entendimiento de los conceptos (términos), elementos y beneficios de la planeación estratégica y la organización administrativa; su realización, y cómo se podría aplicar de acuerdo con su realidad.

Por el contrario, cuando los directivos deciden obtener un sistema de planeación institucional, puede concretarse en una evaluación de la planeación que se está llevando a cabo actualmente en la institución educativa, y puede determinar si se necesita uno más planes por gestión o a nivel de la organización.

Cabe resaltar que, al llevar a cabo la planeación estratégica en la organización administrativa la I.E. La Armonía, podría mejorar el clima organizacional, eliminar procedimientos ineficientes, concentrar los recursos en asuntos importantes, desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones, desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo, desarrollar una mejor coordinación interna de actividades, y desarrollar una mejor comunicación.

### **1.1.2 Formulación de la pregunta de investigación.**

¿Cuáles son los aportes de la planeación estratégica en la organización administrativa de la IE La Armonía, del municipio de Mosquera, Cundinamarca?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Describir los aportes de la planeación estratégica en la organización administrativa en la I.E. La Armonía del municipio de Mosquera, Cundinamarca.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- ❖ Diagnosticar el estado de la Gestión Administrativa en la Institución Educativa La Armonía, del municipio de Mosquera, Cundinamarca.
- ❖ Identificar la percepción de las directivas en los procesos de planeación estratégica que se desarrollan en la IE La Armonía.
- ❖ Reconocer la relación entre la planeación estratégica y la gestión administrativa.

## **1.3 Justificación**

En Colombia, actualmente, la Ley de Educación Nacional le apunta a la calidad educativa, donde las instituciones deben estar constantemente medidas por pruebas locales y nacionales, que les da un ranking a nivel nacional.

Si la ley bien plantea unas políticas educativas, deben existir en las diferentes instituciones educativas, administrativos responsables de cumplir y de hacer cumplir lo que se plantea en ellas; cuyo objetivo es mantener una organización administrativa apta para el desarrollo de las actividades; conocedores de la planificación estratégica y de la organización institucional.

La organización de los procesos y procedimientos en las instituciones, permite conocer el funcionamiento interno y el comportamiento de cada una de sus gestiones; también, cada uno de los roles que desempeñan sus empleados.

Esta investigación es relevante y pertinente para la institución, porque permite observar las formas de relacionarse dentro de una organización y cómo esto repercute de forma directa en la comunidad educativa, y cómo está estrechamente ligada con los resultados del aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes. De igual manera, es relevante porque se parte de una realidad de una institución educativa, fortaleciendo la misión y la visión planteadas.

En el aspecto social, el conocer el comportamiento de las personas que hacen parte de la comunidad educativa, nos permite llevar acciones para superar aquellas actitudes limitantes o debilidades en el contexto organizacional educativo; también, se llevará la mirada al cliente y los servicios prestados.

Al contar con planes, el rector de la institución educativa y el consejo directivo, podrán organizar al recurso humano y sus recursos; al no contar con planes claros y una organización clara de la institución, no podrán identificar de manera exacta qué es lo que necesitan organizar, por tanto, no podrían dirigir ni liderar con confianza, ni lograr un ambiente que propicie el trabajo en equipo.

Sin una organización administrativa clara, se reducen las probabilidades de lograr el cumplimiento de las metas de manera satisfactoria, tampoco se conseguirá identificar en dónde se está fallando como institución educativa. Por consiguiente, al tener control de la organización administrativa a través de la planeación estratégica, se convierte en un ejercicio útil, ya que se cuenta con la información actualizada, con el seguimiento a los planes de mejoramiento, el control de las acciones de los funcionarios, se identifican las amenazas y fortalezas para tenerlas en cuenta en la toma de decisiones.

De ser aprobados y fijados los propósitos de estos planes, se procede al diseño de los sistemas que serán evaluados por los directivos y recursos humanos,

para que sean aceptados y comprendidos por toda la comunidad. Luego, se escriben los manuales.

Los manuales dentro de la organización administrativa, darán los lineamientos básicos de la planeación de la institución educativa, ya que estos contienen –de manera clara– las obligaciones de todos los miembros de la comunidad; un glosario de términos claves, para que toda la comunidad hable en los mismos términos; información básica y específica de cada una de las gestiones; el responsable de cada proceso, quien debe proporcionar la información de la gestión a cargo; y los indicadores de cómo se evaluará cada gestión.

Por tanto, los manuales contienen este tipo de información, y aclara lo que se espera de aquellos involucrados en la planeación. Puede realizar más funciones que aquel con requisitos de información resumidos.

**CAPÍTULO II**

**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA**

**INVESTIGACIÓN**

## **2.1 Antecedentes de la investigación**

Para el desarrollo del Marco Referencial en este trabajo de grado, se tomaron como base investigaciones a nivel internacional, nacional y regionales; y se realizó un rastreo de la información a través de revistas indexadas, portales virtuales de universidades, y textos, de la siguiente forma.

### **2.1.1. A nivel internacional.**

Cuya (2017) plantea, en su investigación relacionada con «El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015», de Perú; que es fundamental para las organizaciones educativas que se determine el grado de articulación entre la planeación expresada en el PEI y la gestión educativa, por cuanto la realidad en los colegios evidencia que se carece de un Plan Estratégico; y, si este existe, no es debidamente articulado, creado o apropiado. En su reemplazo, se plasma un plan operativo anual, lo que dificulta la gestión de las necesidades básicas, como: presupuesto económico por parte del Ministerio de Educación, para docentes, personal administrativo, contratos, adquisición de espacio físico, construcción de una infraestructura básica, capacitación a docentes en innovaciones pedagógicas, implementación de audiovisuales y equipamiento tecnológico, entre otras. Esto genera malestar a nivel administrativo, pedagógico y organizacional, entre: autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, por lo que tienen que aportar económicamente para cubrir en algo estas necesidades.

La metodología utilizada para esta investigación, fue de tipo de estudio no experimental y “descriptivo- correlacional”. Es descriptiva, debido a que pondrá de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado. Dentro de las conclusiones, se encuentra que existe una relación fuerte y directa entre el Planeamiento Estratégico con la Gestión Educativa en la Institución Educativa. Además, para lograr el cambio en los docentes, se recomienda la realización permanente de eventos científicos y

académicos sobre gestión institucional, principios institucionales, así como gestión de calidad en Instituciones Educativas (Cuya, 2017).

Ramírez (2015) plantea, en su investigación “El Planeamiento Estratégico y su Relación con la Calidad de Gestión en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primario de Chorrillos-Lima, 2013”, la importancia de establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario.

La investigación que se propone es de tipo sustantiva y nivel descriptivo. Por su paradigma: Investigación cuantitativa, porque se usarán datos numéricos (estadísticos) para la comprobación y veracidad del estudio. Por su finalidad: Investigación analítica, porque se busca determinar cómo la planificación estratégica se relacionan (sic) con la gestión de la calidad en las instituciones educativas del nivel primaria que ponen en práctica su proceso de formación profesional. (p. 50)

Desarrolla 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, y se 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, se 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. Este instrumento consta de 26 ítems, ha sido validado mediante juicio de expertos y presenta una alta confiabilidad de 0,9182. Con la presente investigación, se comprobó que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión de acuerdo con el coeficiente de Spearman.

Dentro de las conclusiones, se contestó la hipótesis de que sí existe la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, cuando se realiza adecuadamente el planeamiento estratégico. En consecuencia, la gestión será mejor. También,

La investigación demuestra que sí existe la relación significativa entre la misión del planeamiento estratégico de las instituciones educativas públicas del nivel primaria, respecto a la dimensión FODA del planeamiento estratégico, se reporta que ésta se relaciona significativamente con la calidad de gestión distrito de Chorrillos con la calidad de gestión. (Ramírez, 2015, p. 101)

### **2.1.2. A nivel nacional.**

Eljiacue y Jiménez (2017), en su investigación “Diseño de un Plan Estratégico para la Corporación Incate”, identifican que en la Corporación INCATE se ha experimentado un comportamiento disparejo en cuanto a los montos ejecutados, presentando sus mayores decrecimientos en los años 2014 y 2017, donde tuvo que detener obligatoriamente sus actividades; primero, por cambios en los procedimientos de contratación con el gobierno nacional; y, segundo, por la falta de adjudicación de los mismos, que en algunos casos ha visto entorpecida por la falta de empeño de los operadores jurídicos por establecer criterios objetivos de evaluación a la hora de seleccionar una oferta desde el punto de vista de la igualdad, la eficacia y la transparencia, por tanto buscan hacer una propuesta que les permita innovar sus servicios y conocer el comportamiento actual y a futuro del mercado, que, a su vez, conlleve a diversificar su oferta y buscar oportunidades en otros sectores en los que se pueda invertir, ser competitivos y tener la oportunidad de diseñar e implementar una estrategia clara que le ayude a adaptarse permanentemente.

La metodología utilizada para este trabajo de grado, tuvo un enfoque de corte mixto, teniendo en cuenta que lo que se pretende es recolectar, analizar y vincular información cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio, para responder al planteamiento propuesto. También, corresponde a un estudio descriptivo, porque se pretende llegar a conocer las

situaciones, costumbres, acciones y actitudes predominantes de la organización como tal, a través de la descripción exacta de sus actividades, procesos y procedimientos, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

Se encuentran como conclusiones, el adoptar el plan estratégico propuesto, el cual se consolida como una valiosa herramienta en donde pueden encontrar directrices, estrategias, alternativas y cursos de acción en función de los objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos señalados en la evaluación. Uno de los principales propósitos que deberán tener los miembros directivos de la Corporación INCATE con los resultados del presente trabajo de grado, es el de disponer de una hoja de ruta necesario para complementar y/o perfeccionar los planes, programas, y acciones que ya tenían en mente para la sostenibilidad y el crecimiento de la ONG, para mantenerla vigente a futuro.

La guía de implementación del plan estratégico estuvo basada en el ciclo PHVA, teniendo en cuenta que es una herramienta de la mejora continua, que se basa en un ciclo de cuatro (4) pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do).

La motivación de trabajar con esta metodología es porque su uso está ligado a la implementación de un sistema de gestión de la calidad y planes estratégicos, de tal manera que al aplicarla en la red de procesos que se tenían previstos, otorgaba una probabilidad de éxito mayor (Eljiacue y Jiménez, 2017, p. 99).

Jiménez (2018), en su trabajo de grado titulado “Uso de la Planeación Estratégica y su Favorabilidad en los Procesos de formación Mediado por las TIC en la Facultad de Contaduría Pública de la FUSM”, plantea como objetivo “Utilizar la Planeación Estratégica favoreciendo los procesos de formación de los contadores sanmartinianos mediados por las TIC” (p. 17).

Este trabajo crea una propuesta alternativa, propendiendo a la evolución de las prácticas de enseñanza en la educación superior, a través de la Planeación Estratégica, con el fin que (...) los estudiantes se sientan más cerca de los cambios generados por la aplicación de las TIC en su educación (Salinas, 2004) lo que

permite, el desarrollo de las competencias previstas en los documentos oficiales utilizados en la Facultad de Contaduría Pública, los cuales, son base para su formación como futuros contadores públicos. (Jiménez, 2018, p. 14)

Esta investigación fue llevada a cabo a través de la investigación documental, dado que observa y reflexiona sobre realidades, en este caso es la Facultad de Contaduría Pública en la FUSM. Como conclusiones, nos indica que la

Utilización de la Planeación Estratégica debe estar ligado no solamente a los administrativos de la organización sino a cada uno de los actores que en ella se relacionan como lo es en este caso los docentes, dado que a veces solo se les entrega un direccionamiento u órdenes pero no se les explica del porqué se suscita el cambio, al hacerlo, éstos estarán conscientes de las innovaciones e inmersos en el cambio que se plantea llevar a cabo. El uso de la Planeación Estratégica es clave para mejorar los objetivos de la organización en la que se aplica, en este caso la Facultad de Contaduría Pública de la FUSM, dado que permite evidenciar cuales son los elementos internos o externos los cuales deben mejorar o cambiar. (Jiménez, 2018, p. 114)

Clavijo y Cortés (2014), en su investigación “Aplicación del Modelo de Gestión Estratégica en la Gestión Directiva del Colegio EL Cortijo Vianey I.E.D.”, plantean el objetivo de utilizar la Planeación Estratégica favoreciendo los procesos de formación de los contadores sanmartinianos mediados por las TIC.

Pretenden presentar una propuesta para el desarrollo del modelo de gestión estratégica, que evidencie un mejoramiento significativo en un servicio educativo de calidad, equitativo y pertinente para el fortalecimiento de la formación de los ciudadanos y ciudadanas. La metodología utilizada es con enfoque investigativo tipo cualitativo, y el diseño metodológico corresponde a la investigación acción participativa. Dentro de las conclusiones, encontramos que se pudo determinar la relevancia de los procesos de gestión, los cuales permitieron articular los recursos disponibles, con las necesidades de la población y el talento humano para enfocar la práctica de acuerdo con el horizonte institucional y poder establecer acciones de mejora coherentes con la situación vigente.

El desarrollo del modelo de gestión estratégica permitió fortalecer la participación de la comunidad educativa a través de los comités institucionales para la toma de decisiones y estrategias de mejoramiento consensuadas en beneficio de los procesos de aprendizaje de los estudiantes y las prácticas educativas, permitiendo una mayor organización de los procesos y actividades, con el fin de poder realizar el seguimiento, evaluar y proponer acciones de mejoramiento oportuna.

Esta propuesta de investigación permitió transformar y fortalecer las prácticas de la gestión directiva, y fue el primer paso para las transformaciones significativas en las demás gestiones en el fortalecimiento de los procesos académicos, administrativos y comunitarios para la consolidación de una cultura efectiva y eficiente para los estudiantes y la comunidad en general. (Clavijo y Cortés, 2014, p. 5)

### **2.1.3. A nivel regional.**

Cerón (2016) plantea, en su investigación “Implementación de un Modelo de Gestión Educativa para la Inclusión en la I.E.D General Santander sede Campestre Sibaté”, que la institución educativa manifiesta “la intención de crear autonomía en las aulas, de recrear espacios significativos participativos, promover los valores y la educación constructivista, desde una mirada social y de aprendizajes significativos” (p. 13); pero, nuevamente surge el limitante, la sombra de los procesos, la adecuación de currículos ocultos, de políticas no adaptadas a los procesos inclusivos, que desdibujan su finalidad en la evaluación y de un sistema generalizado de estándares y competencias obligatorias para cada nivel de aprendizaje; lo cual, paso a paso, dificulta la labor de la institución que se enfrenta a este tipo de necesidades para cumplir con los estándares departamentales y nacionales de calidad y equidad.

La metodología utilizada es de acción participativa como una forma de cuestionamiento autorreflexivo, 15 con un Tipo de Investigación Descriptivo y de Enfoque Mixto, donde los Instrumentos de Recolección de la Información responden a la entrevista estructurada, relatos, talleres y revisión documental. Como conclusiones, presenta

una propuesta de intervención para la I.E.D General Santander Sede Campestre, desde su realidad y en pro de su transformación, se identificaron diferentes

problemas en la Sede Campestre, que limitaba los procesos académicos y de formación integral de los estudiantes; desde donde las categorías conceptuales fortalecieron teóricamente cada uno de los temas amplios y más relevantes en la búsqueda de cumplir con los objetivos. (Cerón, 2016, p. 99)

Rojas y González (2015) plantean, en su investigación, una “Estrategia de Gestión Educativa para Transformar la Convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la Localidad Octava de Kennedy”. Para ayudar a superar esta situación, se formula la pregunta de investigación que responde este trabajo, “en donde se indaga por ¿Qué características tienen una propuesta de gestión educativa que contribuya a transformar los problemas de convivencia escolar en el colegio distrital Eduardo Umaña Luna de la ciudad de Bogotá?” (p. 4).

Se presenta bajo una investigación mixta. Desde el aspecto cualitativo, el alcance de la investigación es descriptiva, se aplica el modelo inductivo-deductivo, mediante el estilo marcado por la observación pedagógica. Presentan las siguientes conclusiones

Al interior de las escuelas sí es posible transformar los niveles de convivencia, con un trabajo articulado y promover las actividades artísticas y la participación en eventos culturales, permite re-significar el proyecto de vida de los participantes, en pro de la formación de líderes como gestores de transformación individual, familiar y de su entorno barrial. [...]

Este tipo de proyecto suple la escasa oferta educativa, frente a la demanda. Es una alternativa de formación para la productividad y atiende procesos formativos en quienes no acceden a la formación universitaria. (Rojas y González, 2015, p. 63)

## **2.2 . BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Planeación Estratégica.**

A continuación, veremos conceptos de planeación estratégica desde el punto de vista de diferentes autores, para llegar a la consolidación de una definición única de Planeación Estratégica.

En primer lugar, se puede decir que «la palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere al ejército y “agein” que quiere decir guía» (Contreras, 2013, p. 158).

Los estrategas son individuos que se encargan de dirigir o de conducir al ejército en las guerras, por el dominio territorial o por imponer su hegemonía. Estos son ubicados en lugares y posiciones claves de las organizaciones, para la toma de decisiones relacionadas con el desempeño exitoso o no a corto o a largo plazo, pensando siempre en alcanzar los objetivos y proyectarlos hacia el futuro (Davies, 2000).

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. Los cuales afirman además que:

El plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. (p. 154)



**Figura 1.** Las 5P de la estrategia.

**Fuente:** Mintzberg *et al.*, 1998.

La planificación estratégica, la cual es constituida por un sistema general que enfatiza en el ‘qué hacer’ y desplaza al cumplimiento de logros, se enfoca en los objetivos realizables y factibles, de acuerdo con las oportunidades y amenazas. Partiendo de este

concepto, aparece el término de planeación y planificación estratégica, de la cual hablaremos a continuación. Según Llarena (1980),

La planeación es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable. (p. 32)

**Tabla 1.** Historia de la Planeación Estratégica.

<b>Década del 60</b> Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento.	<b>Década 70</b> Planeación para empresas en situación de ataque.	<b>Principios 80</b> Planeación para recortes y racionalización.	<b>Década de los 90</b> Planeación para: 1. Crecimiento rentable. 2. Desnormatización y privatización. 3. Mercados mundiales.
<b>Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década</b>			
Proyecciones LP. Presupuestos a 5 años. P. Operativos detallados. Estrategias para el crecimiento y la diversificación.	Estrategias explícitas. Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección explorativa. Planeación para el cambio sociopolítico. Simulación de estrategias alternativas.	La alta gerencia está a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la estrategia. Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas en nuevas tecnologías.	Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
<b>Principales técnicas por década</b>			
Proyección tecnológica. Planeación de fuerza laboral. Presupuestación del programa. Análisis de vacíos. Matriz de producto mercado.	Planeación de escenarios. Apreciación del riesgo político. Proyección social. Evaluación de impacto ambiental. Análisis de portafolio de negocios. Curvas de experiencia. Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuestación base cero.	Creación de escaños competitivos. Filosofías y objetivos empresariales explícitos. Portafolios de tecnologías y recursos. Empleados propietarios de acc. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. Programas de mejoramiento a la calidad. Bases de datos internas y externas.	Formación de Liderazgo. Benchmarking. Holística gerencial. Inteligencia emocional. Mejoras continuas. Cuadro de indicadores.

**Fuente:** <http://www.geocities.ws/maracucha4/planb/T1.html>

Según Pimentel Villalaz (1999), el concepto de la planeación estratégica surge en el campo de las ciencias militares, su aplicación se ha extendido significativamente a las ciencias administrativas, por ello gran parte del recorrido conceptual que se revisó tiene un enfoque empresarial de promoción de productos y/o servicios con fines lucrativos, y se convierte en el paso inicial del proceso continuo que cimienta el nuevo tipo de sistema de gestión educativa que tanto se necesita hoy en estas instituciones: la dirección o gestión estratégica educativa (Villalaz, 1999).

Otra perspectiva importante para analizar, es la de Steiner y Miner (citados en Contreras, 2013), según la cual en la estrategia se parte de la misión de la empresa; luego, se establecen objetivos de acuerdo con las fuerzas internas y externas, para la determinación de estrategias y políticas que permitan alcanzar los propósitos establecidos. Cabe destacar el papel de las fuerzas internas y externas, puesto que estas son las que orientan realmente lo que se busca para el diseño de las estrategias y las políticas (Steiner y Miner, 1977).

Desde la perspectiva de Armijo (2011), lo que se busca, por tanto, a través de la Planificación Estratégica, es apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en los planes y programas, con la finalidad de adecuarse a los cambios y demandas del entorno, y de este modo lograr mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

De modo que, la planeación estratégica que inicia en cada uno de los establecimientos a través de las metas organizacionales planteadas, definiendo estrategias y políticas para lograr estas metas y alcanzar los fines buscados; pretende anticiparse con planes a hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados; es organizada y basada en una realidad y con unos planes producidos en un período de tiempo definido; es continua, en cuanto a la formulación de las estrategias, ya que las organizaciones y las instituciones se enfrentan a continuos cambios. La planeación

estratégica es un proceso continuo y sistemático, donde las personas toman decisiones acerca del futuro que pretenden de la organización, como con sus acciones se logran los resultados, y crea unos indicadores para medir y evaluar el éxito (Blackberry, 1996).

En resumen, la planificación estratégica es la suma total de las acciones de todos los individuos de la organización, con metas claras de cumplimiento, conducen al desarrollo y a la busca del bienestar, administrando los recursos y optimizándolos, usando mecanismos de acción, creando procedimientos de seguimiento y evaluación, dando un análisis y respuesta a las variables presentadas de acuerdo con los cambios presentados en la organización.

La planeación estratégica requiere el análisis de cada uno de los siguientes elementos:



**Figura 2.** Planeación estratégica.

**Fuente:** Andy, 2010.

### 2.2.2 Planeación Estratégica Educativa.

Las instituciones educativas deben promover actitudes gerenciales y administrativas, que velen por el desarrollo de la comunidad educativa, docentes, padres de

familia, estudiantes y personal administrativo, siempre buscando promover el liderazgo, la eficacia y la eficiencia. El equipo administrativo siempre vigilará por el desarrollo institucional, comprometido por el crecimiento en conjunto con el desarrollo personal y de los valores institucionales.

Según Hardy (1991), para hacer que la planificación estratégica fuera adoptada en el ámbito de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos de la educación y los organismos internacionales, sobre todo de la educación superior, contribuyeron argumentando sobre la importancia, pertinencia y ventajas de su uso en los sistemas nacionales de la educación superior y en las mismas IES.

Para estudiosos del tema, también se puede concluir que es un proceso que toma como punto de partida la formulación de metas, la identificación y diseño de estrategias y políticas para lograr alcanzar esas metas, la formulación de planes de acción, con el fin de implementar las estrategias y alcanzar lo proyectado.

Por otro lado, es un proceso para definir con anticipación cómo enfocar la planeación en términos de cómo y cuándo ha de realizarse, quién lo va a realizar y cuáles serán los resultados esperados. La planeación estratégica deberá ser sistemática, ya que es organizada y direccionada sobre la base de realidad entendida.

Según Matsuchita (1996), las instituciones educativas deben manejar sus gerencias con direcciones abiertas, a la cual la define como: “La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial”. (p.34)

Por tanto, la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa; el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas como organización, todo

durante una continua motivación, donde se haga seguimiento a las acciones, pero, al tiempo, se premie la labor desarrollada.

Se han sucedido así, a lo largo del desarrollo de la planificación (y de la planificación educativa), dos enfoques, cada uno de ellos correspondientes a diferentes racionalidades subyacentes: el primero al positivismo (planeamiento normativo), y el segundo a la racionalidad de la dialéctica (planeamiento situacional) (Aguerrondo, 2007).

Cuando se desarrolla la planificación educativa normativa, dada su rigidez, no es posible darse una gerencia educativa, si se presentan falencias en el liderazgo o la institución educativa tenga delegada su gerencia.

Los docentes de aula también realizan funciones de gerentes, al llevar a cabo procesos de planificación, dirección y control de actividades de los estudiantes implícitos en su diseño curricular planeado desde cada una de sus áreas. Por tanto, el docente ejerce sus funciones administrativas desde la gestión académica con los recursos asignados a la enseñanza aprendizaje.

#### **2.2.2.1 Etapas de la Planeación Estratégica.**

Según Steiner (1998), con los siguientes pasos se logra un proceso exitoso de planeación estratégica:

1. Propósito básico: una formulación de Misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado, describe los valores y prioridades de una organización.
2. Diagnósticos y escenarios: el examen Interno envuelve el análisis de los recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc., de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones presentes o futuras.

3. **Objetivos:** es la definición de las prioridades, qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse.
4. **Estrategias:** el propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.
5. **Modelo de Negocios (Medidas Financieras y Operacionales):** permite el seguimiento de los elementos claves de la estrategia. Es el conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio.

También, Steiner (1998) considera los criterios que se deben tomar en consideración para desarrollar los objetivos, estos son:

- Conveniente.
- Mensurable a través del tiempo.
- Factible.
- Aceptable.
- Flexibles.
- Motivador.
- Comprensible.
- Obligatorio.
- Complementarios.

En este orden de ideas, David (2013), para la formulación de las estrategias, presenta tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia.

Considera el autor que la planificación de estrategia permite a una organización ser más proactiva, dado que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de solo responder, ejerciendo control en su propio destino. Es así como los propietarios de organizaciones pequeñas,

directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido el beneficio de la misma.

A continuación, se describen cada una de las Etapas del Proceso de la planificación estratégica:

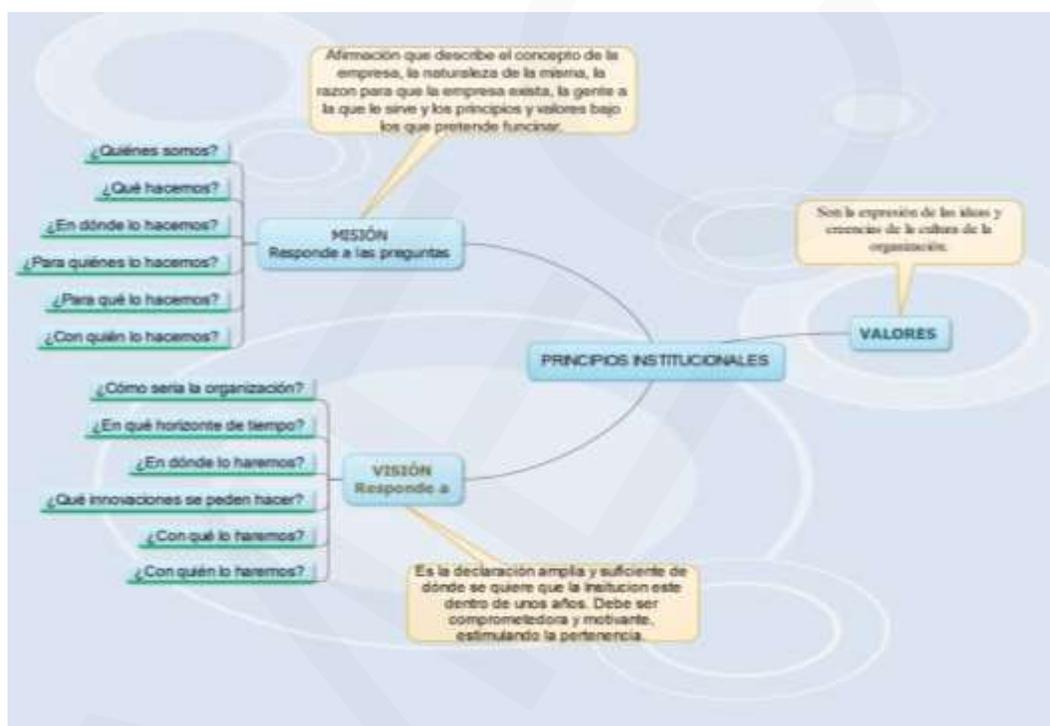
a) Formulación de la estrategia. Para David (2013), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. De acuerdo con lo planteado anteriormente, Mintzberg *et al.* (2008) manifiestan que los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la organización, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra organización o formar una organización común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

b) Ejecución de la estrategia. Para David (2013), la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Para Mintzberg *et al.* (2008), esta etapa es considerada como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más que un arte que una ciencia.

c) Evaluación de la estrategia. La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener

información. En opinión de Mintzberg *et al.* (2008), todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, porque los factores internos y externos cambian constantemente.

Por tanto, la planeación estratégica al ser un proceso dinámico, debe comprender desde el horizonte institucional hasta su monitoreo. Dentro de los principios estratégicos con los que deben contar las Institución Educativas, están el horizonte institucional dividido en misión, visión, principios y valores (Español y Rodríguez, 2016).

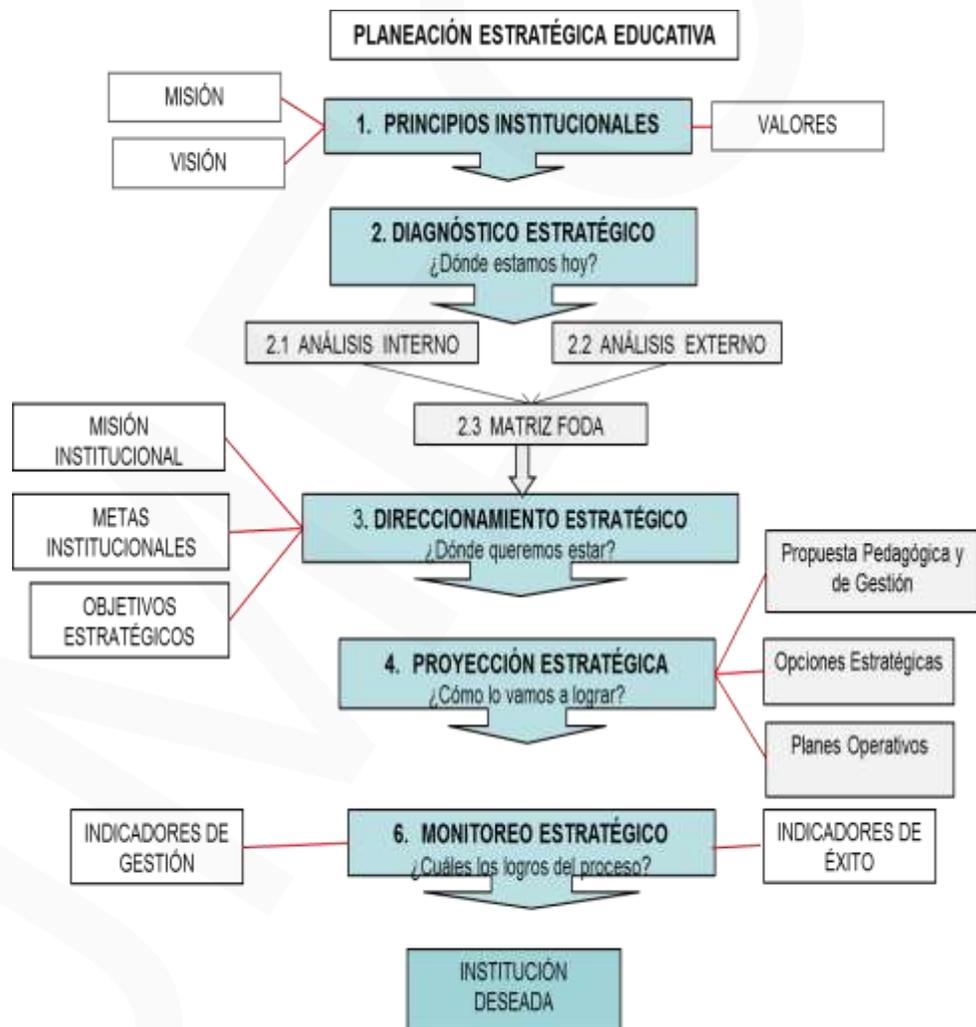


**Figura 3.** Principios Institucionales.  
**Fuente:** Español y Rodríguez, 2016.

Español y Rodríguez (2016) nos indican que la importancia de la planeación estratégica en la institución educativa, tiene relevancia, por cuanto es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que debe recorrer en el futuro, hace de la institución educativa un ente proactivo y anticipatorio, permite la adaptación de la institución a medios más exigentes,

cambiantes y en constante revisión para alcanzar al máximo la calidad (Español y Rodríguez, 2016).

En esta misma gráfica, se puede visualizar un esquema de la planeación estratégica educativa, donde se vislumbra el horizonte institucional, y que se desprende de este el direccionamiento estratégico, la proyección estratégica y el monitoreo estratégico (Español y Rodríguez, 2016).



**Figura 4.** Ruta de Planeación Estratégica

**Fuente:** Español y Rodríguez, 2016.

### **2.2.3 Planificación y Gestión.**

Chiavenato (citado en Santa María, 2017) fue uno de los pioneros en mencionar los cuatro pilares de la administración. Respecto de la planificación, menciona que “es el proceso que comienza con la visión de la organización, donde se plasma la misión de la organización, mediante la fijación de objetivos, las estrategias y políticas organizacionales” (p. 23).

### **2.2.4 Planeación.**

Una estrategia que los gerentes de las organizaciones progresistas utilizan para tratar de adelantarse al futuro, es el enfoque de calidad total de la planeación, que implica escuchar a sus clientes y usar posteriormente esta información para una mejor aplicación (Hunt, Schermerhorn y Osborn, 2005).

La planeación es una etapa del proceso administrativo, en donde se debe identificar los objetivos a lograr, ordenando y definiendo las prioridades para determinar los medios a utilizar, y así asegurar y definir la efectiva aplicación de los mismos.

### **2.2.5 Administración Educativa.**

La administración educativa es un proceso de actividades, que consiste en la planificación, organización, dirección y control, que se ejecuta para el logro de objetivos mediante el uso de recursos humanos, materiales y financieros, considerándose también como un conjunto de funciones o roles que desarrollan los administradores educativos, como ser la información, la decisión y las relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

Oliveira (2002) se refiere a la definición etimológica de la palabra Administración, mencionando que “proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister

(subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (p. 5). En esta definición, se hace referencia a una labor de servicio antes que al manejo de poder y ejecución de labores y tareas basadas en la investidura de alguien (Olivera, 2002).

Según Osco (2015), “La administración educativa, es un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los objetivos propuestos” (p. 28).

En el campo educativo, según Mora (2009), el concepto de administración es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. La administración, en materia educativa, no se limita a los aspectos materiales y de recursos, sino a la eficiencia de la educación como tal, en lo externo debe responder a las necesidades de la sociedad y de la economía y en lo interno a la formación alcanzada (saber, hacer y ser).

Rodríguez (2004) resalta que “todo proceso administrativo de personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo” (p.87).

Según Salazar (2000), la Administración Educativa “ha sido siempre una actividad natural de la sociedad pues cumple una función que le ha permitido al ser humano, mayor efectividad en el trabajo productivo, asegurando su propia subsistencia y posibilitándole transformar la realidad en la que se desenvuelve”.

Mario Bunge (citado en Gómez, 1996), uno de los epistemólogos latinoamericanos más importantes, propone una serie de indicadores para evaluar si una disciplina ha alcanzado estatus científico. Con el propósito de delimitar a la Administración Educativa como disciplina científica, a continuación, se procederá a encontrar estos indicadores en los niveles teórico, metodológico y práctico. (Salas, 2003, p. 11).

La administración educativa realiza funciones complejas y diversas en la medida de la complejidad del sistema educativo que administra, entre ellas: diseño, desarrollo, evaluación del sistema educativo; Estudios de base para la definición de objetivos y políticas; Formulación de la normatividad académica y administrativa; Elaboración y aprobación de planes y programas (en base a los objetivos y políticas); Determinación y distribución de los recursos financieros; Administración integral (formación, desarrollo y bienestar); Formulación y adopción de decisiones estratégicas de trascendencia nacional; Control del cumplimiento de las políticas y, por lo tanto, de los planes, programas, decisiones y objetivos nacionales; Regulación y supervisión de los sistemas escolares privados.

#### **2.2.6 Clima organizacional.**

Para definir qué es el clima organizacional, se deben tener como referentes a diferentes autores, donde tienen varios puntos de encuentros respecto a que el clima organizacional expresa el grado de aprendizaje de los valores y hábitos de convivencia, respeto, solidaridad y paz; o, por el contrario, puede expresar valores opuestos. Por ende, un clima positivo en las organizaciones beneficia a las personas, a las organizaciones y a la sociedad como un todo.

Según Méndez (2006, p. 30), una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología. El concepto organización, en la perspectiva de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social. Por otra parte, el clima puede ser visto desde la perspectiva de atributos de la organización, cuyas características influyen en las percepciones que las personas construyen sobre ellas.

Para James (1996), una organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes” (p. 9).

Además, el primer paso crucial para organizar, menciona nuevamente James (1996), es el proceso de diseño organizacional: “el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (p. 9).

Según Payne (1976), esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización, quien analiza el clima como resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, e incorporación y uso de la tecnología.

Con relación al clima, Etkin (2007) dice que utilizar el concepto de clima “tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social” (p. 23). Asimismo, manifiesta que el clima en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo. Se puede considerar como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización, y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales. Finalmente, Etkin (2007) afirma que “el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización” (p. 24).

### **2.2.7 Organización Administrativa.**

Según Hall (citado en Fayol, 1981), la organización se define como: “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” (p. 19).

La organización administrativa es el proceso de planificar, controlar, dirigir y organizar los recursos propios de una empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la misma. Se encarga de coordinar los diferentes departamentos, conjuntamente con los empleados que laboran en cada uno de estos.

A su vez, Koontz y Weihrich (1998) asumen la organización desde cuatro ámbitos diferentes,

Se piensa en organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional. (p. 244)

La organización inicialmente, y según el concepto de Gómez (1994), es “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad” (p. 191).



**Figura 5.** Características de la organización

**Fuente:** Rodríguez y Español, 2013.

### **2.2.8 Políticas de la organización.**

Para Gómez (1994), las políticas van encaminadas a orientar la acción; es decir, sirven para formular, describir, interpretar y suplir normas establecidas. Las políticas son muy importantes en la administración, ya que contribuyen a lograr una adecuada delegación de la autoridad.

### **2.2.9 Organización por Procesos.**

En palabras de Zaratiegui (1999),

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esto debido a que el entorno está sometido a variaciones rápidas (originadas por una globalización creciente y por cambios tecnológicos) y los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas. Para responder a estas demandas, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos (p. 82).



**Figura 6.** Principios de la organización.

**Fuente:** Español y Rodríguez, 2016.

### **2.2.10 Comunidad Educativa.**

Salazar (1997) lo plantea así:

Actualmente se llama comunidad educativa al conjunto de la familia, la escuela, la sociedad y los medios de comunicación, rompiendo con la idea de confinar la educación únicamente al ámbito de la escuela como era costumbre en nuestro medio (...) Ello quiere decir que tienen objetivos comunes en el proceso educativo y que sus acciones específicas son complementarias (p. 52).

Otra conceptualización que aporta significativamente para entender la comunidad educativa, es la visión de la institución escolar enmarcada dentro de la tensión macropolítica-micropolítica. En cuanto a lo macropolítico, la escuela recibe muchas presiones de la sociedad, sin quererlo entra a parecerse a la sociedad macro donde se da, sirve como elemento reproductor de dicha sociedad. Pero, también en la escuela se da una micropolítica, que “consiste en las estrategias que utilizan los individuos en los contextos organizativos para emplear sus recursos de autoridad e influencia con el fin de conseguir sus intereses” (Hoyle, 1986, p. 126).

#### ***Características de la Comunidad Educativa.***

En países de América Latina y Europa, las comunidades educativas tienen marco legal. Sus fundamentos les permiten tener características similares en cualquier parte del mundo, siendo estas las más significativas:

1. Todos los miembros tienen una visión y valores compartidos enmarcados en mejorar el sistema de educación, tanto para los alumnos como para los docentes.
2. Existe responsabilidad de colaboración en el colectivo centrada en el aprendizaje, porque todos son responsables para alcanzar las metas propuestas.

3. Las comunidades educativas reconocen la diversidad, porque es la particularidad de los participantes lo que fomenta el aprendizaje.
4. Tienen conciencia social. Todo conocimiento divulgado es en beneficio de la sociedad.
5. Está abierta a recibir ideas, planes de desarrollo o nuevas estrategias. Es un grupo democrático, donde la participación responsable de los ciudadanos permite fortalecer el sistema educativo.
6. Permiten organizar actividades donde también participa el resto de la sociedad para elevar los niveles culturales, deportivos y artísticos.
7. 7.- Promueve la convivencia social y comunal.

Desde la perspectiva de Bronfenbrenner (1987), la familia y la escuela serían microsistemas en los que los educandos se desarrollan, mientras que la comunidad educativa sería el mesosistema en el que se interrelacionan ambos microsistemas. El conocimiento de estas interacciones resulta básico para comprender los patrones de actividad, los roles y, en general, el desarrollo de los educandos.

### **2.2.11 Normatividad Educativa.**

A nivel nacional, se establecen los siguientes lineamientos normativos. En el sector educativo, la Constitución Política Colombiana declara la educación y la cultura como derecho fundamental de los colombianos en los artículos 44, 45, 67 y 339, y declara al estado como el responsable de regular y ejercer inspección y vigilancia en la educación a nivel nacional (Constitución Política de Colombia, 1991).

Dentro de las leyes educativas, cabe resaltar la Ley 115 de 1994, que señala la regulación del servicio público de la educación (Ley 115, 1994). De igual manera, la Ley 1753 en sus artículos 1, 55, 56, 57, 58 y 60, donde se expide el plan nacional de desarrollo 2016-2026; se reglamenta la educación inicial a los niños menores de 5 años; se reglamenta la obligatoriedad de la educación media; se reglamentan las jornadas escolares, incluyendo

la jornada única y se crean los diferentes sistemas nacionales de educación (Ley 1753, 2015).

A continuación, se mencionan las principales normas que sustentan el presente trabajo. La Ley 715 de 2001, sin perjuicio de las establecidas en otras normas legales, afirma que corresponde a la Nación ejercer las competencias relacionadas con la prestación del servicio público de la educación en sus niveles preescolar, básico y medio, en el área urbana y rural (Ley 715, 2001).

El Decreto 1860 de 1994, las normas reglamentarias contenidas en el presente decreto se aplican al servicio público de educación formal que presten los establecimientos educativos del Estado, los privados, los de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro.

Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el mejor desarrollo del proceso de formación de los educandos. La interpretación de estas normas deberá además tener en cuenta que el educando es el centro del proceso educativo y que el objeto del servicio es lograr el cumplimiento de los fines de la educación, definidos en la Ley 115 de 1994 (Decreto 1860, 1994).

El Decreto 0230 de 2002, las normas reglamentarias contenidas en el presente Decreto, se aplican al servicio público de la educación formal que presten los establecimientos educativos del Estado, los privados, los de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro. Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el desarrollo del proceso de formación de los educandos.

Orientaciones para la elaboración del currículo. El currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo

también los recursos humanos, académicos y físicos, para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional (Decreto 230, 2002).

El Decreto 1850 de 2002, por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones.

Es el tiempo diario que dedica el establecimiento educativo a sus estudiantes en la prestación directa del servicio público educativo, de conformidad con las normas vigentes sobre calendario académico y con el plan de estudios (Decreto 1850, 2002).

La Guía 11 del Ministerio de Educación Nacional, la herramienta por excelencia para llevar a cabo este reconocimiento es la autoevaluación, porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución. Esto, con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional.

Por principio, la autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, fundada en el análisis de diferentes referentes, documentos e indicadores, que permiten a los miembros de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar.

El Ministerio de Educación Nacional, con el fin de orientar a las instituciones en este proceso, pone a disposición de la comunidad educativa la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional GTC 200 (Ministerio de Educación Nacional).

La Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, que está diseñada para el mejoramiento institucional, brinda los parámetros para el desarrollo de la Autoevaluación y la elaboración del plan de mejoramiento Institucional (Ministerio de Educación Nacional).

La guía 34 sirve para hacer seguimiento puntual y específico a un proyecto educativo institucional, con unas características que les dan herramientas a los rectores

actuales, las cuales les permite hacer una gestión más abierta, autónoma y participativa en la institución educativa.

La guía 34 plantea diferentes áreas de gestión, entre ellas cabe mencionar la Gestión Directiva, donde se enmarca el direccionamiento estratégico de la institución, el clima escolar y el ambiente escolar; la Gestión Académica, que es el proceso esencial del proceso educativo, se encuentra el plan de estudios, plan de aula, evaluación de los estudiantes; La Gestión Administrativa y Financiera, como apoyo a la gestión escolar donde puede evaluar los recursos con los que cuenta en todo sentido desde los recursos económicos, gestión humana, recursos físicos y planta física con las que cuenta la institución; La Gestión de la Comunidad, como la proyección o lazo que tiene la institución con la comunidad donde está inmersa, es importante el seguimiento a egresados, y los proyectos de inclusión de los estudiantes con necesidades especiales.

El proceso que plantea la guía 34 está dividido en tres fases: la Autoevaluación, la Construcción del plan de acción, y el Seguimiento al plan de acción para el mejoramiento institucional. En la autoevaluación, el rector puede conformar un comité de apoyo donde se representa todas las partes de la comunidad. Con ellos comienzan a realizar la evaluación institucional, la guía brinda unas herramientas para realizarla; sin embargo, el comité y el rector pueden definir otras estrategias, como entrevistas y cuestionarios que integren a toda la comunidad. El comité debe hacer revisión de los documentos que se manejan en la institución para contrastar que lo que dice los documentos es lo que está pasando en la realidad.

La segunda fase es la construcción del plan de acción que debe estar acorde con las necesidades y expectativas de la comunidad, un plan de acción que tenga establecido: fechas, responsables y recursos, para que sea un plan de acción medible y se pueda ejecutar continuamente.

La tercera fase es el seguimiento, el cual permite dar continuidad al proceso de mejoramiento; se hace seguimiento para que no se quede solo en el documento escrito, sino

que permite que se le haga ajustes al plan de acción, se definan cuáles serán las metas que se propusieron, en cuáles se han avanzado y en cuáles hay que mejorar.

### **2.2.12 Instituciones Educativas Municipales.**

El municipio de Mosquera, en los últimos años, se ha convertido en una ciudad con una vocación educativa, preocupada por brindar un servicio educativo humano, consciente del futuro de los niños y jóvenes, para que sean educados íntegramente. Los últimos dos planes de desarrollo le han dado gran fuerza a la educación, lo que la ha encaminado en una línea de desarrollo, que genera logros a través del éxito educativo.

Desde hace cuatro años, el municipio estableció las jornadas continuas como una prioridad dentro de la política educativa.

El fuerte crecimiento de la población del municipio ha traído consigo, una alta demanda de cupos oficiales; sin embargo, este factor no solo es debido al crecimiento de la población sino también al mejoramiento de la calidad de las instituciones oficiales, donde cada vez más estudiantes de otros municipios y del sector privado quieren hacer parte del sistema educativo oficial del municipio (Secretaría de Educación Mosquera, 2018).

El municipio de Mosquera cuenta en la actualidad con ocho instituciones educativas públicas, con un total de 20 sedes que dan cobertura en todo el municipio. Según datos de planeación educativa municipal, están relacionados de la siguiente manera:

**Tabla 2.** Tabla de Instituciones Educativas con sedes.

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>SEDE</b>
<b>Institución Educativa Antonio Nariño</b>	Sede Principal
	El Diamante
	Santa Isabel
	Serrezuela
<b>Institución Educativa Compartir</b>	Sede Principal
<b>Institución Educativa Juan Luis Londoño de la Cuesta</b>	Sede Principal
	La esperanza
	La Unidad
<b>Institución Educativa La Armonía</b>	Francisco de Paula Santander
	Sede Principal

<b>Institución Educativa La Merced</b>	Jardín
	Sede Principal
	Los puentes
	Policarpa Salavarrieta
<b>Institución Educativa La Paz</b>	Sede Principal
<b>Institución Educativa Mayor de Mosquera</b>	Sede Principal
	El lucero
	Porvenir
<b>Institución Educativa Roberto Velandia</b>	Sede Principal
	Nuevo Milenio

**Fuente:** Planeación Educativa (Zapata, 2016).

### **2.3. Reseña I.E. La Armonía.**

La Institución Educativa La Armonía se ubica en la vereda Siete Trojes, en el barrio Ciudad Sabana, en el noroccidente del Municipio de Mosquera. Nació en el año 2013 con el nombre de “Colegio Siete Trojes”, como sede de la Institución Roberto Velandia, bajo la dirección de la rectora Luz Mery Organista; destacándose como la primera institución de jornada complementaria en el Municipio. Su construcción se realizó por convenio entre la administración municipal y la constructora Prodesa. Se inició clases el 4 de febrero de 2013, con la visita de la Ministra de Educación de turno, María Fernanda Campos, y bajo la administración municipal del doctor Nicolás García Bustos, con 10 grados de primaria y 2 de preescolar (I.E. La Armonía, 2020).

Posteriormente, tuvo un cambio de nombre, por un proyecto de acuerdo del Consejo municipal, por el cual se decretó que las nuevas instituciones educativas deberían llevar nombres de valores, recibiendo el nombre de La Armonía. La institución inició la jornada complementaria en abril de 2013 en convenio con la Universidad de Cundinamarca y, a su vez, se trabajó el proyecto Armonía bilingüe.

En el año 2014, a parte de los grados que venían funcionando, se abren dos cursos sextos y la jornada complementaria pasó a manos de la institución. En el año 2015, se inaugura la segunda etapa de la institución, con la visita del presidente de la República, Juan Manuel Santos, con doce (12) cursos de secundaria; pasando a ser el primer colegio de jornada única en el país. En junio del mismo año, se da la Resolución de separación (473 de

4 junio de 2015) y la Armonía pasa a ser institución independiente, bajo la dirección del rector Jaime Ayala Ballesteros, coordinador desde la apertura de la institución. Integrada por las sedes La Armonía y Francisco de Paula Santander (la escuela más antigua del municipio).

La sede Francisco de Paula Santander, en sus comienzos (1940), inició como la escuela de esta vereda que, por su extensión y estar ubicada en la confluencia de los municipios de Madrid, Mosquera y Funza, se le conoce respectivamente como vereda Siete Trojes de Madrid, Siete Trojes de Funza y Siete Trojes de Mosquera.

### **2.3.1. PEI.**

La Institución Educativa La Armonía es una sede del establecimiento Institución Educativa La Armonía, identificada con el número 125473001028, ubicada en Mosquera (Cundinamarca), zona Urbana con dirección Cl 23 20 A 93 y número de contacto 8292854. Además, cuenta con los niveles Preescolar, Media, Básica Secundaria, Básica Primaria y grados 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11.

El sistema de evaluación de la Institución Educativa La Armonía hace parte del Proyecto Educativo Institucional; y pretende, de acuerdo con el Decreto 1290 de 2009, “reglamentar la evaluación del aprendizaje y la promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media que deben realizar los establecimientos educativos”.

Dando cumplimiento a las normas legales vigentes: Ley 115 de 1994, Ley 715 de 2001, Decreto 1860 de 1994, Resolución 2343 de 1996, Decreto 2247 de 1997, Decreto 1290 de 2009 y demás normas reglamentarias referidas al sistema de evaluación institucional, el consejo directivo de la Institución Educativa La Armonía adopta el Sistema de Evaluación Institucional (SIE), elaborado por la comunidad educativa para el año 2020. A continuación, se plasman algunos aspectos que se contemplan en el PEI de la Institución.

### **2.3.2. Modelo Pedagógico**

Para la IE La Armonía, educar es el arte de construir, guiar, acompañar y conducir al individuo, que le permita relacionarse con el entorno en un ambiente de libertad y respeto mutuo. Es un proceso de doble vía, donde se involucran todos los actores de la comunidad educativa.

Así mismo, reconocemos la educación como una necesidad de los seres humanos para conocer y potencializar actitudes innovadoras, involucrando los valores para aprender a vivir en sociedad y, además, formar personas con valores y conocimientos, críticas, participativas y líderes en la sociedad.

En La Armonía, la educación debe ser integral basada en valores, donde se evidencie la relación entre: instrucción como el desarrollo de habilidades, formación como el aprendizaje actitudinal, el desarrollo desde el arraigo cultural y, finalmente, la educación vista como la unión de todo.

#### **Modelo de escuela**

La IE La Armonía es un espacio de desarrollo integral para los niños, las niñas y jóvenes, que potencian sus cualidades, permitiendo el crecimiento personal y la vivencia de los valores, para dar la oportunidad a sus estudiantes de crecer como personas críticas y reflexivas.

La IE La Armonía se destaca por su calidad humana, en donde se generan espacios y ambientes que permiten a los estudiantes desarrollar los saberes (ser, saber, hacer, convivir). Para ello, se promueven continuamente estrategias para motivar e incentivar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades y competencias de los estudiantes. Así mismo, se destaca por su organización y la proyección de metas claras en busca del mejoramiento y la articulación de procesos con los padres de familia, redundando así en procesos académicos y de convivencia que se enmarcan en un ambiente escolar sano, que integra y favorece a toda la comunidad educativa con estándares sobresalientes que permiten a la IE La Armonía ser un colegio destacado en el municipio.

### **Perfil del estudiante**

El estudiante de la IE La Armonía se caracteriza por su proyección hacia la comunidad como gestor, líder e innovador de todos y cada uno de los proyectos que emprende. A través de un proyecto de vida, que requiera de una actitud reflexiva, crítica y de un esfuerzo constante por superar asertivamente los retos de la vida, fundamentada en la rectitud a partir de principios, valores, habilidades que potencian cada una de las dimensiones del ser.

Los valores hacen del estudiante de La Armonía, una persona con sensibilidad, transparencia y afectividad orientada al respeto hacia sí mismo, hacia los demás y hacia al entorno, vivenciando las normas sociales dentro y fuera de la institución.

En la IE La Armonía, nos interesa formar un ciudadano que aprenda a ser, a hacer, a conocer y a convivir con los demás.

- Aprender a ser: tener autoestima saludable. Poseer valores que le indiquen el camino a seguir por el sendero de la vida.
- Aprender a hacer: ser competitivo en los retos que se le presentan en la vida diaria.
- Aprender a conocer: proceso de descubrir y comprender el mundo haciendo de la curiosidad el motor para la construcción del conocimiento.
- Aprender a convivir: relacionarse con los demás respetando las diferencias culturales, sociales y físicas, ejerciendo responsablemente sus derechos y deberes.

### **Perfil del maestro de nuestra institución**

Es aquel que, con su desempeño, logra el desarrollo integral del estudiante. Para esto, el docente posee una alta intencionalidad en el desarrollo cognitivo y socioafectivo. El docente siente una alta pasión por la temática enseñada e impacta en el interés del estudiante, y propicia en este el conocimiento del contexto y de sí mismo. Algunas características que identifican a nuestro maestro son: ejemplo de vida, profesional, ético, comprometido, responsable, autónomo, dispuesto a escuchar, se actualiza constantemente,

hace uso de las herramientas tecnológicas (TIC) y las incorpora en su quehacer pedagógico, demuestra su propio interés por lo que enseña y, a la vez, despierta el interés de los estudiantes, tiene alto dominio de los ejes de organización curricular y es consciente de que su labor trasciende a la vida de sus discentes. Hace del cambio una oportunidad para la transformación del medio en el que se desenvuelve.

### **Rol de los actores educativos**

**El estudiante** se autocontrola, permitiendo su aprendizaje y autonomía a partir de hábitos de estudio favorables. Es responsable en su aprendizaje y cultiva, día a día, su personalidad basada en valores. El estudiante busca potenciar sus fortalezas y habilidades de forma constante, así como la superación de sus dificultades asertivamente partiendo de la autoevaluación crítica y formativa.

El estudiante cumple con los desempeños planteados en cada área del conocimiento.

**El docente** es un mediador entre el estudiante y su experiencia de aprendizaje, entendiendo que el proceso de cada estudiante es único. En ese sentido, el docente promueve el aprender a aprender, de manera autónoma y crítica, fomentando el desarrollo cognitivo y personal de los estudiantes mediante actividades críticas y aplicativas. Evalúa y hace seguimiento los aprendizajes de los estudiantes de forma constante y continua, teniendo en cuenta su carácter formativo y sumativo.

**Los padres de familia o acudientes** se comunican constantemente con sus hijos para generar confianza, dar apoyo, educación y comprensión. Además, les brindan afecto para que su desarrollo emocional se fortalezca y les permita ser personas seguras ante las dificultades que les presente la vida.

Los padres de familia o acudientes corrigen los comportamientos de sus hijos acertada y oportunamente, haciendo evidente que la familia es la base fundamental de la disciplina y los valores, enseñándoles a ser responsables de sus propios actos. Brindándoles

un espacio sano que propicie un crecimiento psicológico y un apoyo tanto moral como económico, para permitir que sus hijos alcancen sus metas.

Así mismo, los padres son comprometidos con las diferentes actividades de sus hijos: el acompañamiento en casa, las actividades institucionales (reuniones de padres de familia, citaciones, entregas de informes, entre otras) y actividades en las que ellos participen, con el fin de buscar una unidad en pro del sano desarrollo de los niños, niñas y jóvenes; exigiendo responsabilidad y compromiso.

Por consiguiente, los padres de familia o acudientes trabajan en equipo con los docentes y son modelo a seguir en la construcción de sujetos sociales y políticos.

**Los directivos** son un equipo de trabajo que, junto con los docentes, lideran procesos administrativos, pedagógicos, convivenciales y de relación con la comunidad educativa, que redundan en el bienestar general a partir de la concepción, dirección y proyección de la institución teniendo como base la comunicación asertiva.

### **Pilares de la educación en la IE La Armonía**

En la institución educativa, la relación de los actores y de los aprendizajes se basa en una estructura dinámica, siendo el desarrollo del ser el centro del proceso de aprendizaje; es bidireccional, ya que el hacer y el conocer se articulan a partir del conocimiento y las habilidades en una construcción constante de competencias actitudinales, procedimentales y cognitivas.



**Figura 7.** Relación de aprendizajes: aprender a ser - aprender a conocer - aprender a hacer - aprender a vivir juntos.

## **Enfoque de los componentes del proceso pedagógico**

### **Proceso de aprendizaje**

El proceso de aprendizaje tiene como eje el desarrollo de las competencias, de manera lúdico-didáctica, en cada una de las áreas y asignaturas aplicadas a un contexto real, en donde el inglés sea el eje transversal.

El desarrollo de las habilidades para el siglo XXI como el pensamiento crítico, la solución de problemas, la creatividad e innovación, el trabajo colaborativo, el liderazgo, la comunicación efectiva y el uso de la tecnología en la solución de las necesidades de su comunidad y su entorno; son fundamentales para que los estudiantes desarrollen un proceso de aprendizaje autónomo y consciente.

La relación pedagógica (docente-estudiante) se cimienta en el respeto, el afecto, la equidad, el interés y la motivación por el aprendizaje, y el cumplimiento de la normas, para que la experiencia de aprendizaje sea significativa. Teniendo en cuenta que todos los niños no tienen las mismas condiciones de vida, la misma capacidad de aprendizaje y habilidades para desenvolverse en su cotidianidad.

La planeación pedagógica por parte de los docentes (proyectos pedagógicos, plan de área, plan de asignatura, planeación de clase) es fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes, teniendo como referencia documentos oficiales, la metodología, la didáctica y los recursos físicos y tecnológicos, así como el talento humano con el que cuenta la institución.

### **Características de los ejes de organización curricular**

De acuerdo con la dinámica y al contexto en el cual se sitúa la institución, se generan los siguientes lineamientos esenciales:

**Proyección al futuro:** con el ánimo de fortalecer el proyecto de vida de los estudiantes en consecuencia con la construcción de un sujeto social y político.

**Comunicación:** el énfasis de los ejes de organización curricular se centra en las competencias de la lectura, la escritura y la oralidad.

**Valores:** los valores son un eje transversal en la vida escolar, promoviendo la sana convivencia y las competencias ciudadanas.

**Inglés:** desde todas las áreas y asignaturas, se fomenta el aprendizaje del inglés a través de comandos y expresiones de la vida escolar.

### **Características de la clase**

- La clase se enmarca en la búsqueda intencional de la comprensión, la trascendencia y la mediación del significado.
- Se aleja del paradigma tradicional, ya que favorece el diálogo constructivo y genera condiciones y actitudes propicias para el aprendizaje mediante la participación activa de los estudiantes.
- Se utilizan diferentes recursos y estrategias didácticas pertinentes para el objetivo de aprendizaje.

- Se diseña de acuerdo con procesos de aprendizaje coherentes, que reflejan el conocimiento disciplinar del docente y de los estudiantes, teniendo en cuenta las orientaciones pedagógicas y el horizonte institucional.
- Se crea un ambiente de respeto y empatía, en la manera en que interactúan docentes y estudiantes.
- Se hace seguimiento y evaluación a los diferentes procesos teniendo en cuenta la realimentación y retroalimentación.
- Las actividades están vinculadas a la estimulación cognitiva a través de los diferentes sentidos (visual, auditiva, corporal).

### **Proceso de evaluación**

#### **Autoevaluación institucional**

La autoevaluación se concibe como un proceso continuo de valoración de cada una de las gestiones (directiva, administrativa, académica, proyección de la comunidad) con la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, para así evidenciar y priorizar los aspectos a mejorar, que son el punto de partida para el plan de mejoramiento institucional (PMI).

#### **Evaluación de los aprendizajes**

La institución educativa cuenta con un Sistema institucional de Evaluación (SIE), que hace evidente los desempeños de tipo cognitivo, procedimental y actitudinal, como forma de hacer seguimiento a los procesos pedagógicos que se desarrollan al interior de la institución, haciendo de la evaluación un proceso constante y continuo, considerando los diferentes ritmos de aprendizaje.

### **2.3.3. Horizonte Institucional**

El horizonte institucional de la I.E. La Armonía del municipio de Mosquera, Cundinamarca, está enmarcado por la Constitución Política de Colombia y por la Ley General de Educación, en lo relacionado con los fines de la educación.

#### **MISIÓN.**

La Armonía es una institución educativa de carácter oficial, que ofrece los niveles de educación preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, en jornada única en la sede principal, con énfasis en inglés y, en doble jornada, en la sede Francisco de Paula Santander. Formamos estudiantes integrales, críticos y reflexivos, con altos estándares en competencias académicas y de convivencia en pro del desarrollo humano integral, a la vez que se propicia la formación de competencias digitales y tecnológicas, el compromiso con el autocuidado, la autonomía, la autorregulación, la empatía y relaciones armónicas, el cuidado del entorno y del medio ambiente.

#### **VISIÓN.**

Nuestra institución será reconocida en el año 2025 como una entidad educativa líder en procesos bilingües, con altos estándares de calidad académica y de convivencia, sentido social, responsabilidad con el medio ambiente y la apropiación de las tecnologías digitales.

#### **PRINCIPIOS.**

La Institución Educativa La Armonía tendrá como principios orientadores:

- ❖ Unidad: buscamos la integración de la comunidad educativa, formando una sola familia en pro del crecimiento de la institución.
- ❖ Lealtad: asumimos una actitud ética y honorable frente a los procesos llevados a cabo dentro y fuera de la institución.
- ❖ Pertenencia: nos comprometemos a valorar, respetar y cuidar nuestro entorno institucional.

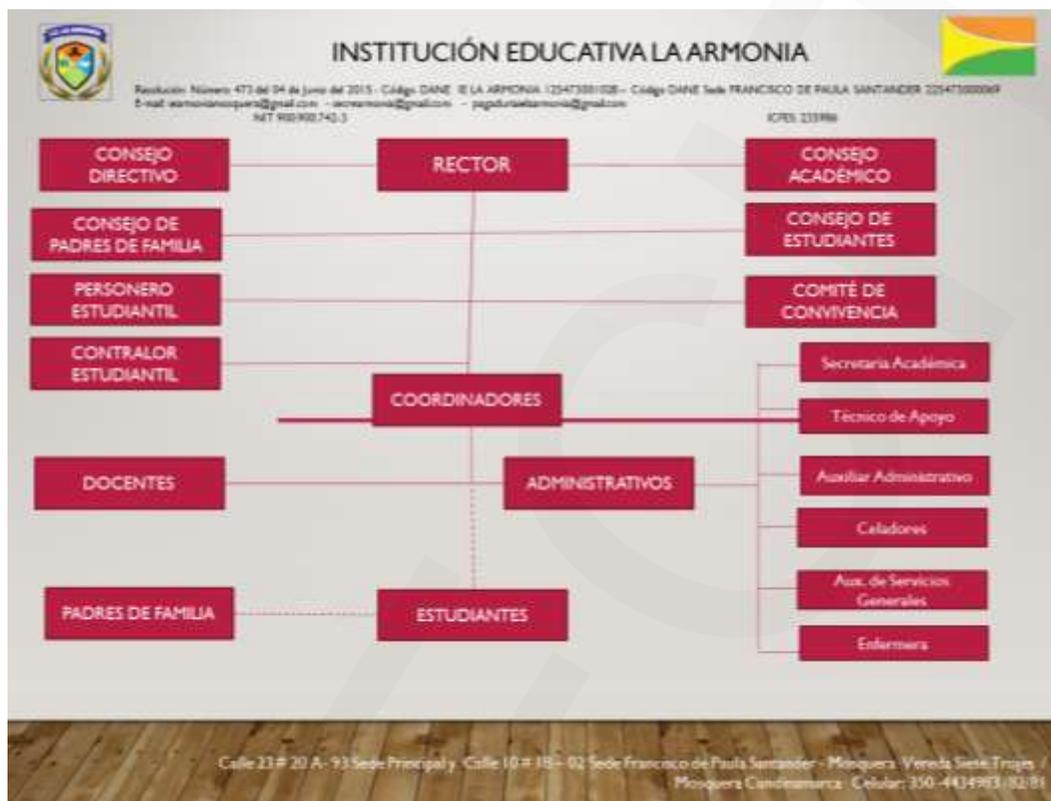
- ❖ Equidad: promovemos la igualdad de condiciones y de oportunidades para todos los miembros de la comunidad educativa.
- ❖ Transparencia: mantenemos el buen nombre de la institución, partiendo de actitudes honestas, amables, respetuosas y comprensivas.
- ❖ Excelencia: nos desempeñamos con altos estándares posibles, desarrollando planes de mejoramiento que permitan alcanzar el éxito, trascender y liderar procesos en todos los ámbitos de la vida.

### **VALORES.**

Son las acciones que ayudan a convivir en todos los entornos, que determinan el cumplimiento de nuestra misión.

- ❖ Honestidad.
- ❖ Respeto.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Tolerancia.
- ❖ Convivencia.
- ❖ Solidaridad.
- ❖ Armonía.
- ❖ Pertenencia.
- ❖ Autonomía.
- ❖ Liderazgo

### **ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.**



### **Evaluación Anual Institucional.**

La evaluación anual institucional se realiza finalizando cada año, con la participación de la comunidad. Los ítems que aparecen son tomados de la Serie Guía N° 34 "Guía para el mejoramiento institucional" del MEN. Los otros se han elaborado para fortalecer el objetivo de la aplicación del instrumento.

VALUACIÓN: 1 No se cumple; 2 Se cumple parcialmente; 3 Se cumple totalmente; 4 Se cumple plenamente			
PLAN DE MEJORA CONTINUA			
PROCESO DE MEJORA CONTINUA: PLAN DE EVALUACIÓN			
COMPONENTE: Plan de Evaluación			
Nº	ÍTEM	VALUACIÓN	
1	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con el PEI?	4	4
2	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
3	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
4	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
5	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
6	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
7	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
COMPONENTE: Estrategia Metodológica		FINANCIO	
8	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
9	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
10	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
11	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
12	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
COMPONENTE: Recursos para el aprendizaje		FINANCIO	
13	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
14	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
15	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
16	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
17	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
COMPONENTE: Gestión Escolar		FINANCIO	
18	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
19	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
20	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
21	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
22	Existencia de un plan de estudio (curriculum) con normas de principios pedagógicos y contenidos fundamentados en cada uno de los niveles que conforma la institución?	4	4
GESTIÓN ACADÉMICA			

### Datos Estadísticos.

En la actualidad, la Institución Educativa La Armonía cuenta con 2.266 estudiantes, 80 docentes y 4 directivos. Los datos estadísticos encontrados de matrículas son:

AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020	
Matrícula al finalizar el año.	2044	Matrícula al finalizar el año.	2142	Matrícula al 20 de junio de 2020.	2266

Para el año 2020, la cantidad de estudiantes está discriminada de la siguiente manera:

Grado	N.º de cursos	Matrícula a la fecha
0º	5	150
1º	4	155
2º	5	185
3º	5	193
4º	6	226
5º	4	157

6°	8	334
7°	5	212
8°	4	171
9°	4	164
10°	4	169
11°	3	126
Aceleración.	1	24

## **2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES O CATEGORÍAS**

### **2.4.1 CATEGORÍAS**

#### a) Conceptualmente

Planeación estratégica. Entendida como el elemento de estudio que permite estructurar y estudiar los procesos llevados a cabo a través de los diferentes planes, programas y proyectos que se desarrollan dentro de la Institución, siendo el principal de ellos el Proyecto Educativo Institucional, con la finalidad de fortalecer o reestructurar su articulación y conocer los errores y problemas que impiden el mejoramiento continuo dentro del proceso de la gestión. La planeación se realiza desde el ciclo PHVA, que implica Planear, Hacer, Verificar y Actuar; su actuación se da en la organización que a su vez comprende la administración educativa.

## b) Operacionalmente

**Tabla 3.** Categorías y Subcategorías.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INSTRUMENTO
Planeación estratégica	Articulación	La Encuesta
	Planeación estratégica educativa	La Encuesta Planeación Estratégica.
	Administración educativa	La Encuesta - Entrevista
	Organización administrativa	Entrevistas – Observación – La Encuesta.
	Cultura Organizacional.	La Encuesta.
	Diagnóstico	Entrevistas – Observación – La Encuesta.
	Direccionamiento Estratégico.	La Encuesta

***Fuente:*** Elaboración Propia (2020)

**CAPÍTULO III**  
**ENFOQUE Y MÉTODO DE**  
**INVESTIGACIÓN.**

Todo aspecto metodológico pretende orientar los procesos de investigación de los procesos a estudiar, estos procedimientos son los que permiten llevar a cabo los proyectos planteados.

Para la presente investigación, se ha asumido un enfoque mixto, cuya meta “no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández-Sampieri, Collado, & Baptista, 2014. P. 531)

Este mismo autor, manifiesta que la mixtura entre lo cuantitativo y lo cualitativo se evidencia fundamentalmente en la recolección de los datos, el muestreo, los procedimientos e interpretación de los datos (2014).

El enfoque mixto, representa en sí misma un conjunto de procesos que articulados desde lo empírico y lo crítico permiten una recolección de datos cuantitativos y cualitativos, lo que debe en su momento de análisis llevarse por este mismo camino de una forma integral que permita realizar inferencias de lo recolectado, lo que a su vez, es una oportunidad para tratar de tomar una fotografía lo más real posible de la realidad que se está investigando sin desestimar ninguno de los datos extraídos de la información contemplada en el proceso, la cual puede coincidir con datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y otras formas que permitan ayudar a resolver problemas.

Por su parte, Johnson et al. (2006) citados en Hernández-Sampieri, Collado, & Baptista, (2014) manifiestan en un “sentido amplio” que visualizan la investigación mixta como el articulado en donde se mezclan lo cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo “peso”. En este sentido y teniendo en cuenta las técnicas de recolección de la información y por ende su análisis se asume que el mayor peso que predomina en el presente trabajo es el cualitativo

## **Método**

El método que se asume en la presente investigación es la generalización inductiva. Este método abarca las siguientes etapas, la observación de los hechos, la cual se realiza de manera neutral sin colocar ningún tipo de juicios frente a la temática; descripción de lo observado, a través de diferentes fuentes de información, clasificación de las descripciones, identificación de los elementos que constantemente se repiten para llegar a los elementos de la generalización, que consiste en construir conceptos generales de la realidad que se investiga a partir de los elementos encontrados en la observación. Este método principalmente se utiliza para generar descripciones (Hurtado, 2012).

### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación a emplear en este estudio es descriptivo, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), permite conocer “la incidencia de las modalidades, niveles, características y los perfiles de las personas o grupos en una o más variables en una población” (p. 155) que se someta a un análisis.

Por su parte Hurtado (2012) citando a (Borderleau, 1987), determina que la investigación descriptiva

tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva se hace enumeración detallada de las características del evento de estudio. En el caso de la investigación descriptiva, la indagación va dirigida a responder a las preguntas quién, qué, dónde, cuándo, cuántos (p.130).

En la investigación descriptiva se busca ante todo dar a conocer el evento mediante “una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles, un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información de función de características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual

se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada” (Hurtado, 2012, p. 109)

### **3.2. Diseño de la investigación**

La autora de este trabajo frente al diseño de investigación asume la posición de Hurtado (2012) quien manifiesta que este “hace explícitos los aspectos operativos de la misma” (p. 155), y lo define como “las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos, que permitan al investigador lograr la validez interna de la investigación, es decir, tener un alto grado de confianza” (p. 156); dicho de otra manera, este apartado implica dónde, cuándo, qué cantidad y cómo se recopila la información.

En el “dónde” *se recopila la información*, implica que puede ser de fuentes vivas o directas, fuentes documentales, o mixta, que involucra una combinación de las dos anteriores; para este caso, el dónde es de fuente mixta, por cuanto, recoge información de personal de la comunidad educativa, y de los documentos fundamentales de la planeación de la Institución.

Por su parte, el “cuándo” hace referencia al tiempo pasado, presente o futuro. En este trabajo se asume bajo un corte contemporáneo, ya que el investigador busca ante todo obtener la información del evento actual, es decir realizado en el presente.

En lo que respecta a la amplitud y organización (“cuánto” y “cómo”) de los datos, el diseño se centra en un único evento (planeación estratégica), lo que implica en sí, que es un diseño univariable.

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

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección y búsqueda de datos del presente trabajo, fueron las siguientes:

**Encuesta (técnica)**, con dos (2) cuestionarios (instrumento) a la comunidad Educativa de la I.E. La Armonía. El primer cuestionario tuvo la finalidad de desarrollar un análisis interno sobre el Planeamiento Estratégico, que contemple los aspectos propios del proceso administrativo, Proyecto Educativo, Diagnóstico Situacional, Gestión Administrativa, Gestión Académica, Gestión Financiera, Gestión de la Comunidad y Horizonte Institucional que posee la organización en la actualidad (Anexo 1), se aplicó digitalmente a través del formulario de google <https://forms.gle/oR3uDFR1wLgBdyHM7>.

El segundo cuestionario se enfocó en la Gestión de la Calidad, el grado de compromiso con la organización y la confirmación de una futura implementación del plan estratégico (Anexo 2). De la misma forma, se aplicó a través de la web con el link <https://forms.gle/57NSYTv83wagXU5y7>.

**Observación:** se aplicará la técnica de la observación, para percibir el ambiente en el que se desarrollan las funciones de la Institución Educativa, identificando cuáles son los procesos y procedimientos utilizados, los manuales o rutas de los diferentes servicios que ofrecen, para llegar a caracterizar cada uno de los servicios de cada Gestión.

**Análisis Documental:** revisión del PEI institucional, manual de convivencia, protocolos de servicios, organigrama institucional, horizonte institucional (misión, visión, políticas de calidad, objetivos, principios corporativos) procesos, informes de gestión, información contable y financiera; indicadores, balances, estado de resultados, normativa vigente, entre otros.

**Entrevistas:** será de manera virtual, con diferentes personas de la Comunidad Educativa. Será una entrevista estructurada, el instrumento utilizado para esta técnica es el guion de entrevista.

El estudio se diseñó en 3 etapas:

### **Etapa de Planificación.**

Se comprende en la construcción y validación de los instrumentos a usarse durante el estudio; se establecen y conciertan las fechas con el Rector, para la evaluación de los instrumentos y las fechas para la aplicación a la muestra seleccionada.

### **Etapa de Ejecución.**

Es la etapa donde se hace la aplicación de los instrumentos de evaluación a la muestra seleccionada. Se ejecutará en el tiempo de actividad académica de los docentes, y de los estudiantes, y de manera presencial con los padres de familia. Durante el último trimestre del año 2019.

### **Etapa de Análisis de Resultados.**

Para el análisis de resultados, se usarán estadísticas de Excel para poder realizar gráficas de barra por género y niveles de desempeño, y los resultados de las variables serán tabuladas y graficadas en el formato APA.

## **3.4. Validez y confiabilidad de los instrumentos**

Desde el concepto de validez, que se define como: “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández *et al.*, 2014, p. 200). Todo se evidencia desde las diferentes preguntas que se relacionan con el clima laboral, cultura organizacional y gestión administrativa.

En cuanto la confiabilidad del instrumento que se aplicó a la comunidad educativa, se realizó una prueba piloto en las diferentes poblaciones a través de formularios de google, teniendo como resultado, la necesidad de realizar algunos ajustes en algunas preguntas; sin embargo, la confiabilidad se sustenta en que los resultados de la prueba piloto con los resultados finales fueron similares.

### 3.5. Técnicas de análisis de los datos

**Tabla 4.** Técnicas e Instrumentos de recolección de información.

<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Para hacer análisis</i>	<i>Resultados</i>
Encuesta	Cuestionarios (Anexo 1 y 2)	Diagramas e interpretación	Triangulación información
Entrevista	Guion de entrevista (Anexo 3)	Matriz de análisis <sup>1</sup>	
Observación	Diario de campo Ficha de observación (Anexo 4)	Matriz de análisis	

*Fuente:* Elaboración Propia (2020).

### 3.6. Población.

#### Contexto Institucional.

El proceso investigativo de este trabajo se lleva a cabo en la Institución Educativa La Armonía del Municipio de Mosquera- Cundinamarca. Nació en el año 2013 con el nombre de “Colegio Siete Trojes”, como sede de la Institución Roberto Velandia.

En el año 2015 pasa a ser el primer colegio de jornada única en el país; por un proyecto de acuerdo del Consejo municipal, se decretó que las nuevas instituciones educativas deberían llevar nombres de valores, recibiendo el nombre de La Armonía.

La Institución Educativa La Armonía lleva cinco años de funcionamiento, de su misión se destaca Formación de estudiantes integrales, críticos y reflexivos, con altos estándares en competencias académicas y de convivencia en pro del desarrollo humano integral y de su visión se destaca su proyección al 2025 como una entidad educativa líder en procesos bilingües, con altos estándares de calidad académica y de convivencia.

La Institución Educativa al nacer como Sede de la I.E. Roberto Velandia, no cuenta con procesos propios, y se han ido creando de acuerdo a las necesidades que se van

<sup>1</sup> [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1htv2cgYK11NvLHRflvigA52lC\\_1pu3m0Tgj6REFaIH0/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1htv2cgYK11NvLHRflvigA52lC_1pu3m0Tgj6REFaIH0/edit?usp=sharing)

presentando. Por tal razón es necesaria la generación de una planeación estratégica que involucre a toda la comunidad educativa.

#### Ubicación de la Planta Física.

La Institución Educativa La Armonía está ubicada en la Vereda Siete Trojes en medio de la Urbanización Ciudad Sabana. La sede Francisco de Paula Santander, es la institución más antigua del municipio está compuesta por:

- Dos bloques de salones para la básica primaria en dos jornadas, coordinación, Restaurante y Sala Múltiple.
- Cancha múltiple.
- Parque para niños.

La sede Principal está compuesta por las siguientes construcciones:

- 4 Bloques de salones de 2 pisos, en donde se encuentran establecidas las aulas de clase, laboratorios, salas de cómputo y unidades sanitarias.
- 1 bloque de salones de 1 piso, en donde se ubica el pre escolar.
- Un Restaurante.
- Parqueadero.
- 1 Bloque de zona administrativa construido recientemente, donde se encuentra la rectoría, sala de docentes, biblioteca, aula múltiple y enfermería.

Actualmente, cuenta con un total de 2266 de estudiantes (1091 mujeres y 1175 hombres); 73 Docentes, 1 coordinador académico, 1 Coordinador de Convivencia, 1 coordinadora de Básica Primaria, 1 Coordinación de la Sede Francisco, 1 Rector, 2 administrativos de Planta, 3 Apoyos administrativos y la 1 Psicóloga, 52 Representantes de los Padres de familia.

#### **Muestra Entrevistas Consejo Directivo.**

Población: Actualmente, el consejo directivo está conformado por El Rector, quien lo convoca y preside. Dos representantes de los docentes. Dos representantes de los padres de

familia. Un representante de grado 11 o del último nivel escolar que ofrezca la institución, contralor escolar.

Un representante de los ex alumnos, Un representante del sector productivo o comercial donde está ubicado el centro educativo con voz y voto, y acompañan al consejo directivo los coordinadores y las secretarias.

Muestra: Al momento de calcular la muestra nos arroja un resultado de 11 personas a encuestar con un margen de error de 5%, pero teniendo en cuenta que este es una investigación está supeditada al tiempo de los entrevistados, tomaremos una muestra de 11 sujetos conformada por:

- 2 Estudiantes.
- 2 Docentes.
- Rector.
- 2 Secretarias.
- 2 Directivos.
- 2 Padres de Familia.

#### **Muestra Encuesta Planeamiento Estratégico.**

Población: Se aplicó a Docentes, Padres de familia, estudiantes y directivos docentes de la Institución Educativa La Armonía.

Muestra: Al momento de calcular la muestra nos arroja un resultado de 46 personas a encuestar con un margen de error de 5%, pero teniendo en cuenta que este es una investigación está supeditada al tiempo de los encuestados, tomaremos una muestra Estudiantes:

- 22 Docentes.
- 3 Directivos.
- 5 Padres de Familia.
- 16 Estudiantes.

#### **Muestra Encuesta Gestión De Calidad.**

Población: Se aplicó a Docentes, Padres de familia, estudiantes y directivos docentes de la Institución Educativa La Armonía.

Muestra: Al momento de calcular la muestra nos arroja un resultado de 31 personas a encuestar con un margen de error de 5%, pero teniendo en cuenta que este es una investigación está supeditada al tiempo de los encuestados, tomaremos una muestra

Estudiantes:

- 18 Docentes.
- 3 Directivos.
- 5 Padres de Familia.
- 5 Estudiantes.

# **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

## **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación, se presenta un análisis de los instrumentos creados en el capítulo anterior; es decir, un análisis minucioso de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas. La

trazabilidad de las entrevistas y encuestas se encuentra plasmada en los anexos 1, 2 y 3, a partir del mismo pueden evidenciarse los siguientes resultados.

#### 4.1. Análisis de las encuestas:

**Nombre de la encuesta:** Encuesta Sobre Planeamiento Estratégico.

**Fecha de recolección de la información de campo:** 10 de febrero de 2020 al 20 de junio de 2020.

**Marco Muestral:** Docentes, Administrativos, Directivos Docentes, Padres de familia y estudiantes de la I.E. La Armonía.

**Lugares donde se aplicó:** I.E: La Armonía del municipio de Mosquera, Cundinamarca.

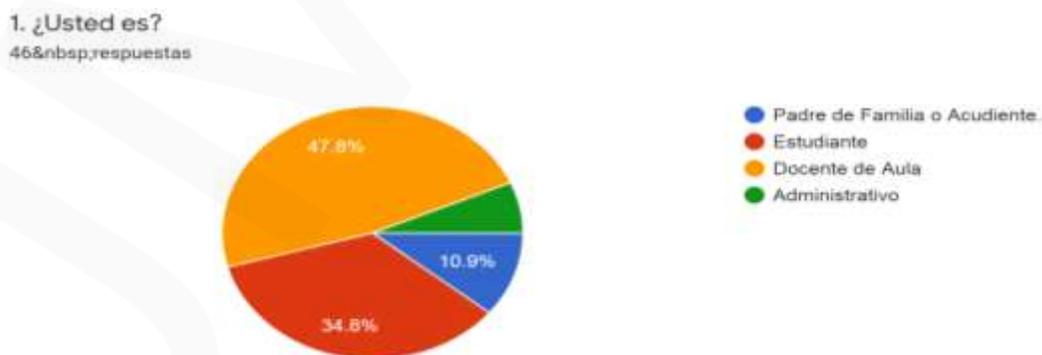
**Tamaño de la muestra:** se aplicó la encuesta a 46 personas de la comunidad educativa.

**Técnica de recolección:** Cuestionario estructurado en línea. Se hizo el registro virtual a través de formularios de Google, enviando el link a los correos electrónicos.

**Fecha del reporte:** junio 20 de 2020.

De las encuestas realizadas a la comunidad educativa de la Institución Educativa La Armonía con relación al planeamiento estratégico, se evidencia la siguiente información:

Las personas que participaron en las encuestas se dividen en cuatro grupos distribuidos de la siguiente manera:

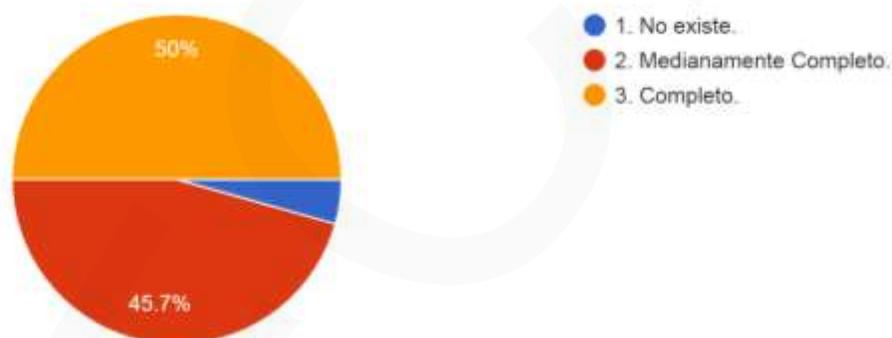


**Figura 8.** ¿Usted es?

## PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

En la sección del Proyecto Educativo Institucional, se realizaron 6 preguntas, donde se evidencia los siguientes resultados:

2. ¿La Institución Educativa La Armonía cuenta con PEI (Proyecto Educativo Institucional)?  
46 respuestas



**Figura 9.** ¿La Institución Educativa La Armonía cuenta con PEI?

Se pregunta a los encuestados si se cuenta con un PEI (proyecto Educativo Institucional) dando tres opciones de respuesta: 1. No Existe; 2. Medianamente Completo; y, 3. Completo.

Se puede identificar en un 95.7 % que la I.E. La Armonía cuenta con PEI; sin embargo, la comunidad educativa se divide en dos puntos de encuentro; el primero, donde se reconoce con un 50 % un PEI completo; el segundo, 45.7 % de encuestados reconoce que hay un PEI, pero se encuentra incompleto.

En un porcentaje del 4,3 % no identifica el PEI institucional y lo dan como inexistente.

### 2.1 ¿El PEI se encuentra actualizado?

46 respuestas

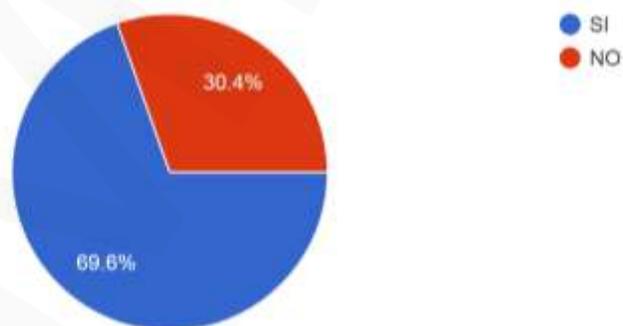


**Figura 10.** ¿El PEI se encuentra actualizado?

Se pregunta si el PEI existente se encuentra actualizado, dando como resultado que el 58,7 % identifica que hay un PEI pero está medianamente actualizado, mientras que el 39,1 % nos indica que el PEI de la institución está completo.

### 3. ¿El PEI cuenta con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes?

46 respuestas

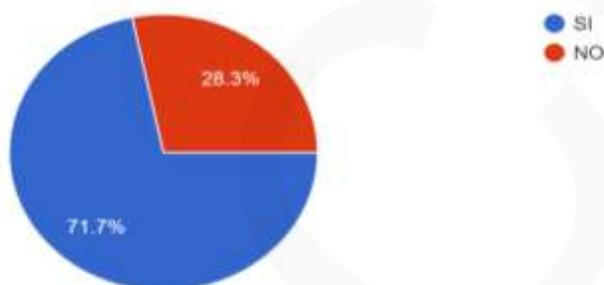


**Figura 11.** ¿El PEI cuenta con una misión realista?

Según los resultados al cuestionamiento ¿El PEI cuenta con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes?, se dan los siguientes resultados:

El 69.6 % responde que la I.E. La Armonía sí cuenta con una Misión realista, mientras que el 30.4 % no considera que se cuente con una Misión realista que pueda lograrse con sólo los integrantes de la institución.

4. ¿ El PEI cuenta con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos institucionales?  
46 respuestas



**Figura 12.** ¿El PEI cuenta con una visión alcanzable?

Según los resultados al cuestionamiento ¿El PEI cuenta con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos institucionales?, se dan los siguientes resultados:

El 71,7 % responde que la I.E. La Armonía sí cuenta con una Visión alcanzable, mientras que el 28,3 % no considera que se cuente con una Visión alcanzable que pueda lograrse con los esfuerzos institucionales.

5. ¿El PEI cuenta con un diagnóstico situacional adecuado y actualizado?  
46 respuestas



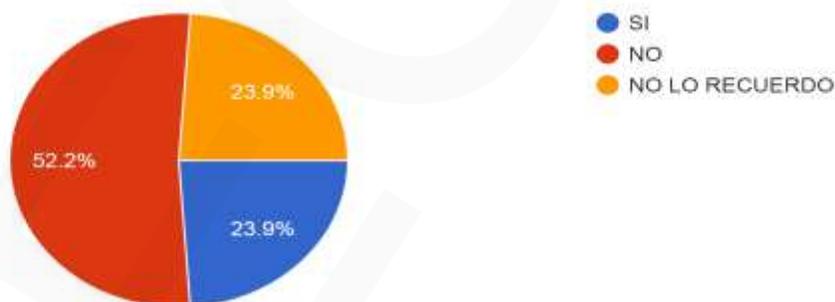
**Figura 13.** ¿El PEI cuenta con un diagnóstico situacional adecuado y actualizado?

En la pregunta cinco, ¿El PEI cuenta con un diagnóstico situacional adecuado y actualizado?, se fragmentan las respuestas en tres grupos:

El 8.7 % nos indica que no existe un diagnóstico situacional adecuado y actualizado, el 23.9 % nos indica que sí se tiene un diagnóstico completo. Mientras que, el 67.4 % considera que hace falta completarlo y actualizarlo.

En la segunda sección del cuestionario, destinado para identificar el diagnóstico situacional, se realizan cuatro preguntas. A continuación, se hace el análisis de los resultados.

6. ¿Participó en la elaboración del diagnóstico situacional de la Institución Educativa ?  
46 respuestas



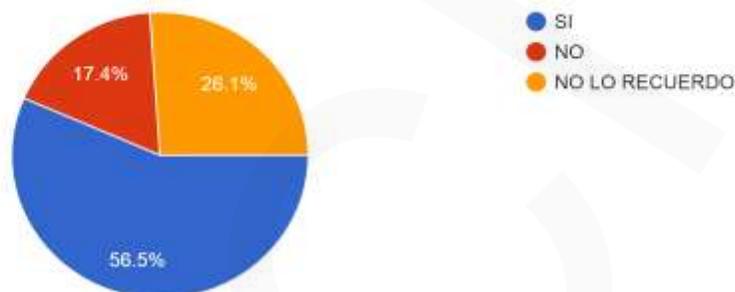
**Figura 14.** ¿Participó en la elaboración del diagnóstico situacional de la Institución Educativa?

Se pregunta ¿Participó en la elaboración del diagnóstico situacional de la Institución Educativa?, dando tres opciones de respuesta: Sí, No, No lo Recuerdo.

Respuestas que nos indican que el 52.2 % no participó en la elaboración del diagnóstico, el 23,9 % sí participó y el 23,9 % no recuerda si participó.

7. ¿Se ha realizado un FODA institucional (análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)?

46 respuestas

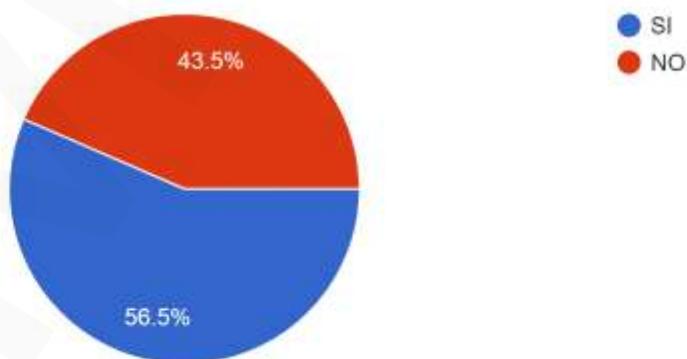


**Figura 15.** ¿Se ha realizado un FODA institucional?

En cuanto a ¿Se ha realizado un FODA institucional (análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)?, se puede analizar que el 51.5 % sí ha participado en la elaboración del FODA institucional; sin embargo, 17.4 % no ha participado de esta elaboración, y el 26.1 % no recuerda si participó.

8. ¿El FODA se encuentra correctamente realizado?

46 respuestas

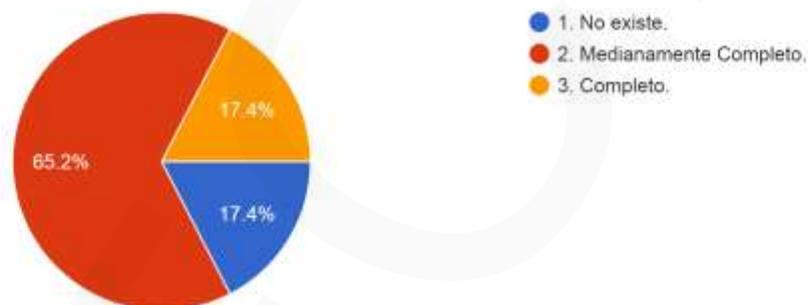


**Figura 16.** ¿El FODA se encuentra correctamente realizado?

Al evidenciar que la institución sí cuenta con un FODA Institucional, se pregunta ¿El FODA se encuentra correctamente realizado? El 56.5 % manifiesta que sí está correctamente realizado, y el 43.5 % opina lo contrario.

9. ¿El PEI cuenta con estrategias salidas del cruce de las columnas y filas del FODA de la institución educativa La Armonía?

46 respuestas



**Figura 17.** ¿El PEI cuenta con estrategias salidas del cruce de las columnas y filas del FODA de la institución educativa la Armonía?

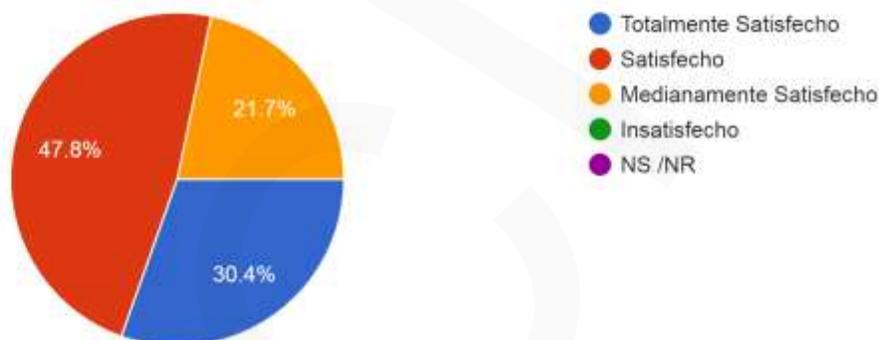
En la pregunta ¿El PEI cuenta con estrategias salidas del cruce de las columnas y filas del FODA de la institución educativa la Armonía?, se identifica:

El 17,4 % nos indican que no se hace el cruce de información entre el PEI y el FODA institucional; el 17.4 % considera que sí se hace un cruce de la información. Sin embargo, con un 65.2 % de respuestas, considera que sí se hace cruce de la información entre las columnas y filas del FODA institucional.

En la tercera sección de la encuesta, enfocada la Gestión Administrativa, se realizaron cinco preguntas con el objetivo de encontrar información sobre el clima laboral, la programación de actividades y el manejo del presupuesto.

### 10. El trato recibido por los diferentes colaboradores de la Institución.

46 respuestas



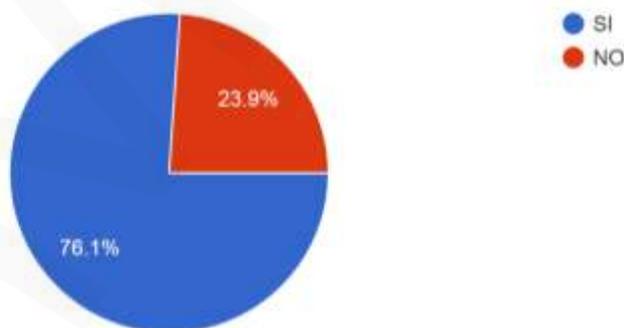
**Figura 18.** Trato recibido por los diferentes colaboradores de la institución.

La pregunta del trato recibido por los diferentes colaboradores de la institución, con cinco opciones de respuesta, nos arroja los siguientes resultados:

El 30.4 % se encuentra totalmente satisfecho; sin embargo, el 47.8 % se encuentra satisfecho pero no en su totalidad, y el 21.7 % se muestra medianamente satisfecho.

### 11. La programación, actividades y presupuesto, es coherente con las actividades planteadas al inicio del año escolar.

46 respuestas

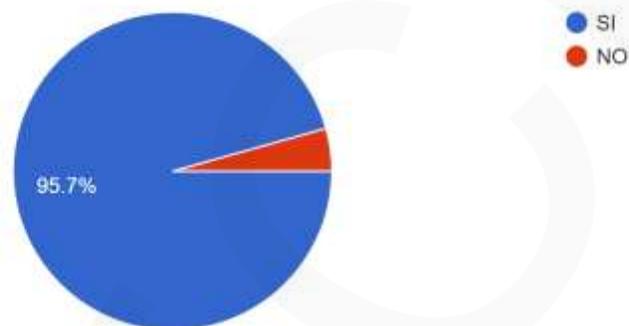


**Figura 19 .** ¿La programación, actividades y presupuestos, es coherente con las actividades planteadas al inicio del año escolar?

Para la pregunta ¿La programación, actividades y presupuestos, es coherente con las actividades planteadas al inicio del año escolar?, las respuestas nos indican, con el 76.1 %,

que sí son coherentes; y el 23.9 % que no con coherentes las actividades planteadas al inicio del año escolar, con los presupuestos asignados.

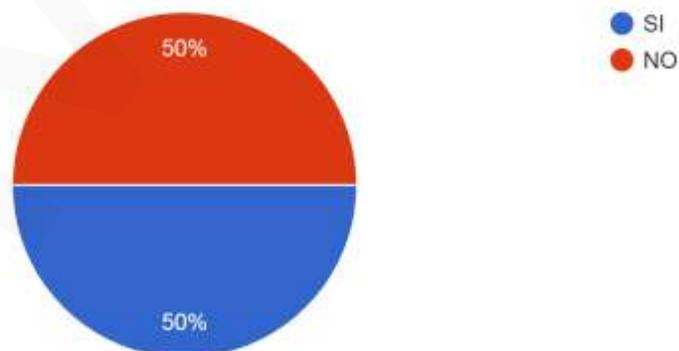
12. Se elabora la programación de actividades con participación de los agentes educativos.  
46 respuestas



**Figura 20.** ¿Se elabora la programación de actividades con participación de los agentes educativos?

En la pregunta ¿Se elabora la programación de actividades con participación de los agentes educativos?, el 95.7 % afirman que sí hay una participación de los agentes educativos. Tan solo el 0.3 % indica que no hay participación.

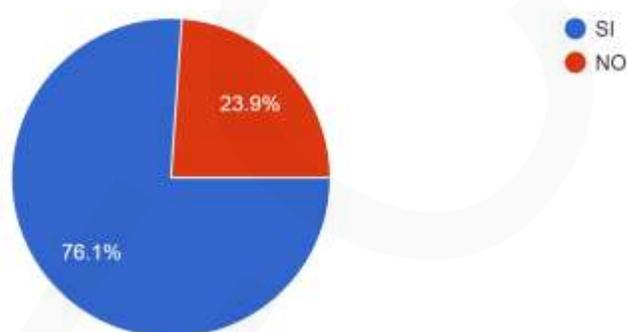
13. Existe coherencia de un presupuesto realista de acuerdo con las necesidades .  
46 respuestas



**Figura 21.** ¿Existe coherencia de un presupuesto realista de acuerdo con las necesidades?

A la pregunta ¿Existe coherencia de un presupuesto realista de acuerdo con las necesidades?, se encuentran divididas las respuestas: 50 % dice que el presupuesto es realista de acuerdo con las necesidades de la Institución Educativa La Armonía, sin embargo el otro 50 % dice que no está de acuerdo con las necesidades presentadas.

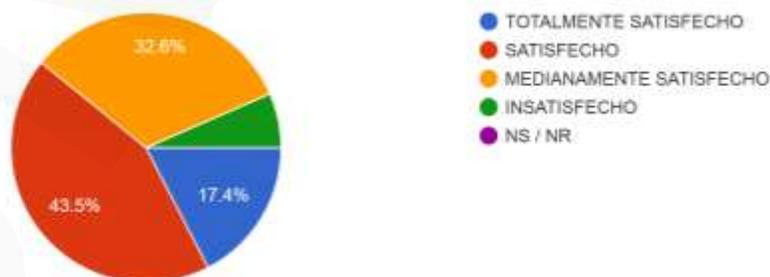
14. Se da prioridad a las necesidades primordiales, antes que los intereses personales  
46 respuestas



**Figura 22.** ¿Se da prioridad a las necesidades primordiales, antes que los intereses personales?

A la pregunta ¿Se da prioridad a las necesidades primordiales, antes que los intereses personales?, el 23.9 % indica que no se tienen en cuenta las necesidades primordiales y prioritarias de la institución antes que el interés personal; sin embargo, el 76.1 % dice lo contrario, que los intereses personales no priman sobre los comunes.

15. El nivel de satisfacción en la capacitación del personal de la Institución Educativa.  
46 respuestas



**Figura 23.** Nivel de satisfacción en la capacitación del personal de la Institución Educativa.

En la pregunta del nivel de satisfacción en la capacitación del personal de la Institución Educativa, se fragmenta el nivel de satisfacción un 17.4 % que está Totalmente satisfecho, el 32.6 % medianamente satisfecho, el 43.5 % Satisfecho y el 6.5 % se encuentra insatisfecho con los procesos de capacitación en la I.E. La Armonía.

En la cuarta sección del cuestionario, se dirigen las preguntas en cuanto a la gestión académica a través de cuatro preguntas.

16. ¿La institución Educativa cuenta con mallas curriculares por áreas?  
46 respuestas



**Figura 24.** ¿La Institución Educativa cuenta con mallas curriculares por áreas?

En cuanto a la pregunta ¿La Institución Educativa cuenta con mallas curriculares por áreas?, el 58.7 % considera que la institución educativa sí cuenta con mallas curriculares divididas por áreas; sin embargo, el 37 % indica que no están completas y el 4,3 afirma que no existe estas mallas curriculares.

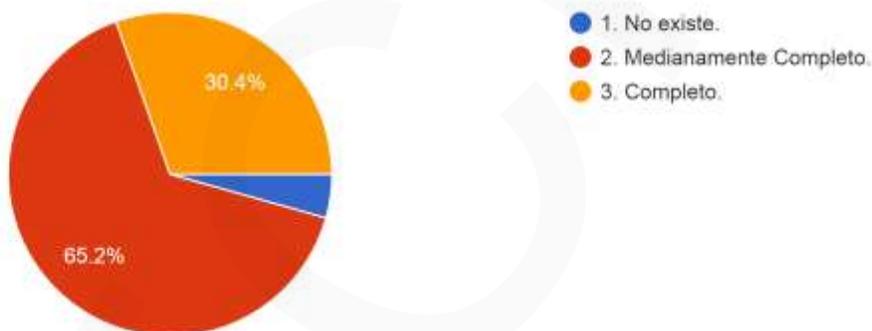
17. Se elaboran planes de asignatura por niveles.  
46 respuestas



**Figura 25.** ¿Se elaboran planes de asignatura por niveles?

A la pregunta ¿Se elaboran planes de asignatura por niveles?, el 71,7 % considera que están completos, el 26.1 % que no están en su totalidad, y el 2,2 % que no existen.

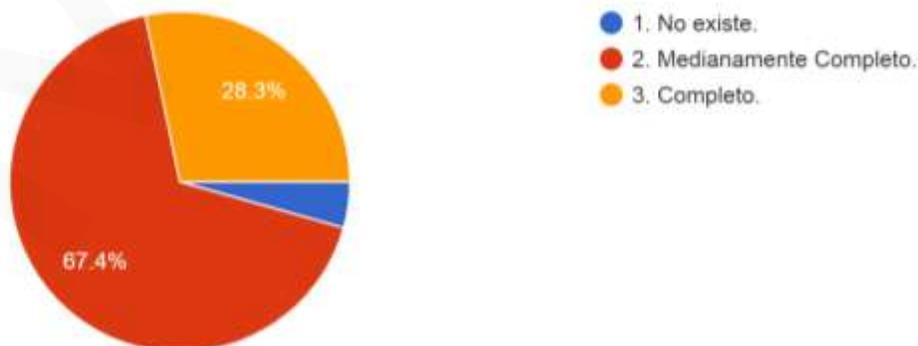
18. Existen recursos pedagógicos y físicos de acuerdo con las necesidades  
46 respuestas



**Figura 26.** ¿Existen recursos pedagógicos y físicos de acuerdo con las necesidades?

En cuanto a la pregunta ¿Existen recursos pedagógicos y físicos de acuerdo con las necesidades?, el 30.4 % considera que se cuentan con todos los recursos físicos y pedagógicos, el 65.2 % que sí hay recursos pero no completos, y el 4,4 % que no se cuenta ni con recursos físicos ni pedagógicos de acuerdo con las necesidades de la institución.

19. Se da prioridad a las necesidades académicas, antes que otras prioridades.  
46 respuestas

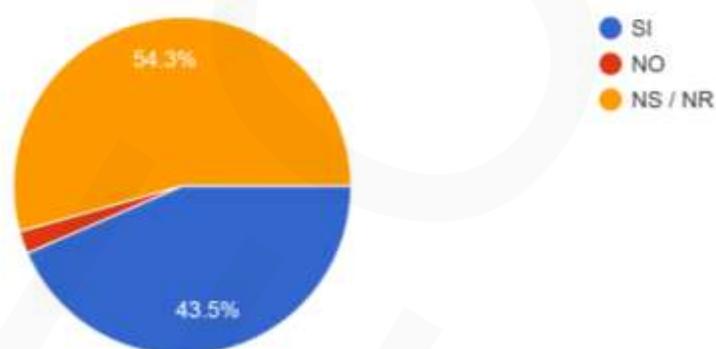


**Figura 27.** ¿Se da prioridad a las necesidades académicas, antes que otras prioridades?

A la pregunta ¿Se da prioridad a las necesidades académicas, antes que otras prioridades?, el 28.3 % considera que sí se da prioridad a lo académico, el 67.4% que sí se da prioridad sin embargo no de manera completa, y el 4.3% que no se le da prioridad a lo académico.

En la quinta sección, se realizan cuatro preguntas sobre gestión Financiera.

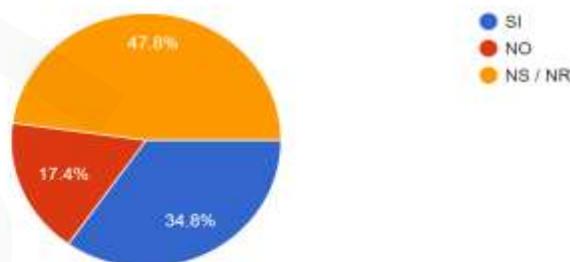
20. ¿Se toman decisiones basados en los estados financieros?  
46  respuestas



**Figura 28.** ¿Se toman decisiones basados en los estados financieros?

A la pregunta ¿Se toman decisiones basados en los estados financieros?, se identifica que el 43.5 % de la comunidad conoce que las decisiones están basadas en los estados financieros de la institución; sin embargo, el 2.2 % no conoce la información. El 54.3 % manifiesta que no saben y no responden.

21. ¿Dentro de los objetivos estratégicos definidos, ha considerado el tema de los costos, como un objetivo clave?  
46  respuestas

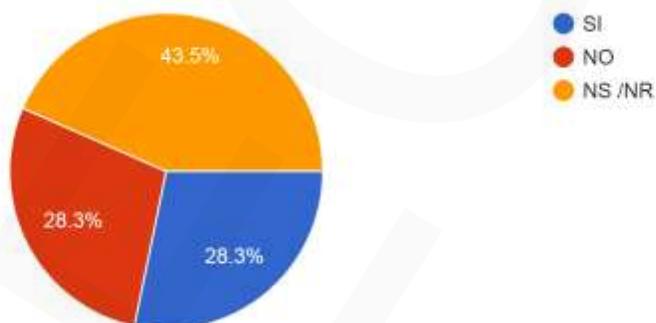


**Figura 29.** ¿Dentro de los objetivos estratégicos definidos, ha considerado el tema de los costos, como un objetivo clave?

A la pregunta ¿Dentro de los objetivos estratégicos definidos, ha considerado el tema de los costos, como un objetivo clave?, el 17.4 % indica que no están contemplados dentro de los objetivos estratégicos, el 34.8 % considera que sí se consideran los temas de los costos como un objetivo clave; sin embargo, en mayor proporción no sabe y no responden.

22. ¿Existen políticas en la gestión de costos, y son compartidas por todas las personas de la institución?

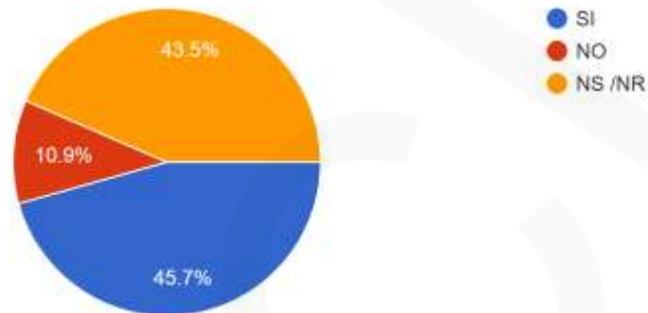
46 &nbsp;respuestas



**Figura 30.** ¿Existen políticas en la gestión de costos, y son compartidas por todas las personas de la Institución?

A la pregunta ¿Existen políticas en la gestión de costos, y son compartidas por todas las personas de la Institución?, la respuesta de mayor porcentaje, con un 43.5 %, es no sabe no responde. No obstante, en igual porcentaje, con un 28.3 %, las respuestas sí y no consideran que existen políticas en la gestión de costos y son socializadas con las personas de la institución.

23. ¿Se cuenta con un sistema de inventarios y se hace verificación constante de estos?  
46 respuestas

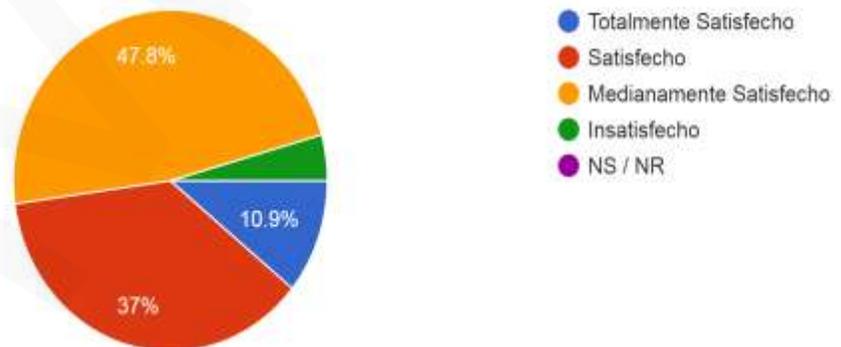


**Figura 31.** ¿Se cuenta con un sistema de inventarios y se hace verificación constante de estos?

A la pregunta, ¿Se cuenta con un sistema de inventarios y se hace verificación constante de estos?, el 10.9 % considera que no lo hay, el 45.7 % que sí lo hay y se verifica constantemente; sin embargo, el 43.5 % no sabe y no contesta.

La sexta sección se enfoca en la Gestión de la comunidad. Se realizan cuatro preguntas.

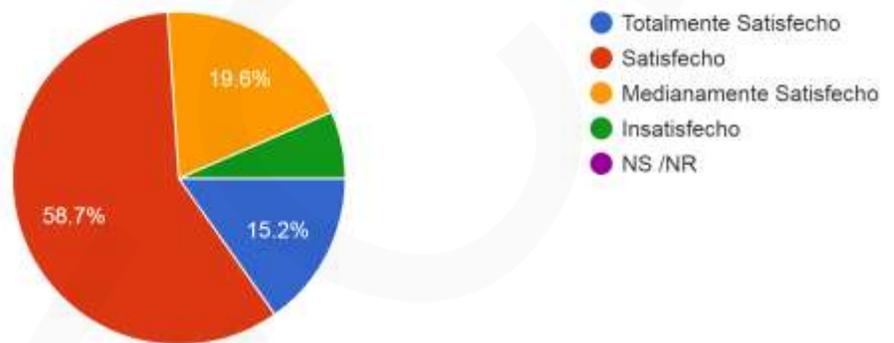
24. La atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales.  
46 respuestas



**Figura 32.** Atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales.

La pregunta sobre La atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales, con cinco opciones de respuesta, nos indica que el 4,3 se encuentra insatisfecho, el 47.8 % Medianamente satisfecho, el 37 % satisfecho y el 10,9 % Totalmente satisfecho.

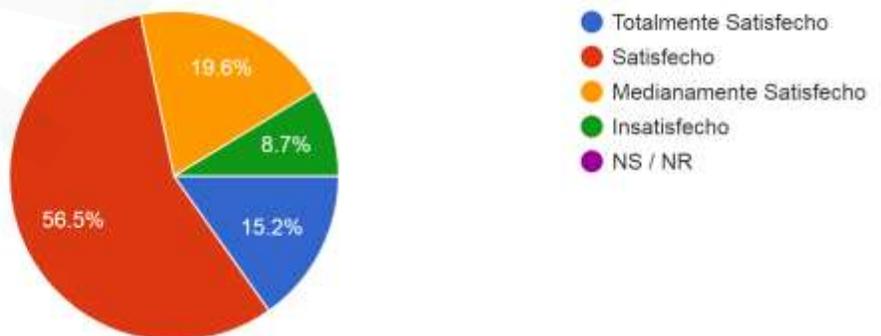
25. Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la Institución.  
46 respuestas



**Figura 33.** Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución.

A la pregunta sobre Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución, en cuanto a su nivel de satisfacción, nos da como respuestas un 58.7 % de satisfacción, el 19.6 % medianamente satisfecho, el 15.2 % totalmente satisfecho y el 6.5 % se encuentra insatisfecho.

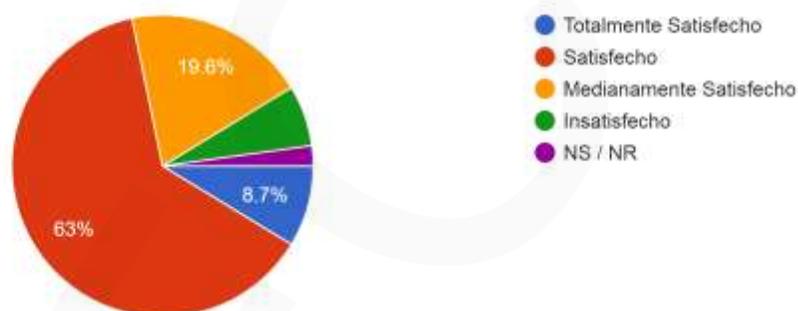
26. El proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la Institución.  
46 respuestas



**Figura 34.** Proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución.

A la pregunta sobre el proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución, nos indica con un 56.5 % que la comunidad está satisfecha, el 15.2 % se encuentra altamente satisfecho, con un 19.6 % medianamente satisfecho. Pero, con un 8.7 % de insatisfacción en el fortalecimiento de valores que desarrolla la institución.

27. La participación de la Comunidad Educativa en los diferentes procesos institucionales.  
46&nbsp;respuestas

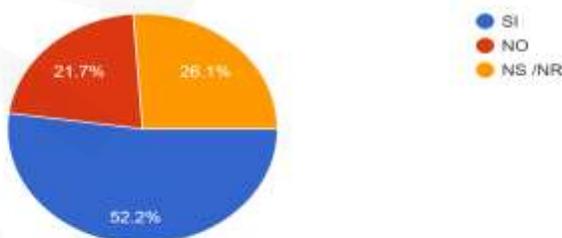


**Figura 35.** La participación de la comunidad educativa en los diferentes procesos institucionales.

A la pregunta sobre La participación de la comunidad educativa en los diferentes procesos institucionales, indica que el 8.7 % está totalmente satisfecho, el 63 % satisfecho, el 19.6 % medianamente satisfecho, el 7.3 % insatisfecho y el 1.4 % no sabe no responde.

En la séptima sección, se realizan preguntas en torno a la misión de la Institución Educativa La Armonía con dos preguntas.

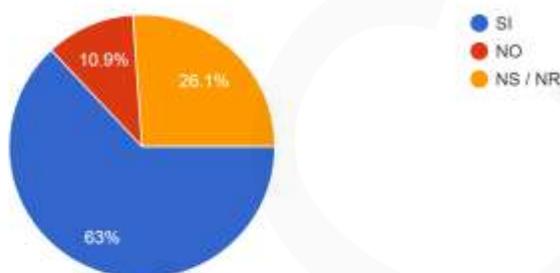
28. ¿Toda la Comunidad Educativa participa en la creación de la misión de I.E. La Armonía?  
46&nbsp;respuestas



**Figura 36.** ¿Toda la comunidad Educativa participa en la creación de la Misión de la I.E. La Armonía?

A la pregunta ¿Toda la comunidad Educativa participa en la creación de la Misión de la I.E. La Armonía?, un 52.2 % de las respuestas indican que sí participaron, el 21.7 % que no participaron y el 26,1 % no sabe no responde.

29. ¿Cumplen la misión con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa?  
46 respuestas

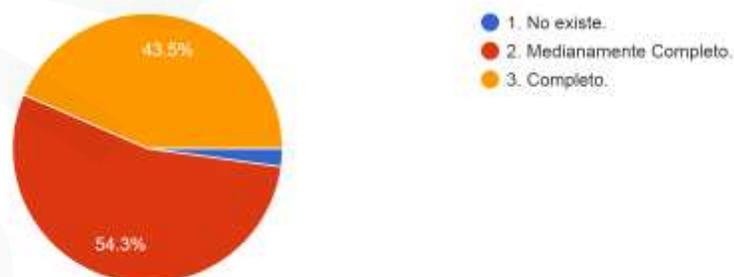


**Figura 37.** ¿Cumplen la misión con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa?

A la pregunta ¿Cumplen la misión con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa?, el 83 % de las respuestas considera que se cumple la misión, el 10.9 % que no se cumple con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa; y el 26.1 % no sabe no responde.

En la octava sección, se realizan preguntas en torno a la visión de la Institución Educativa La Armonía, con tres preguntas.

30. ¿La Comunidad educativa ha construido una visión de futuro institucional?  
46 respuestas

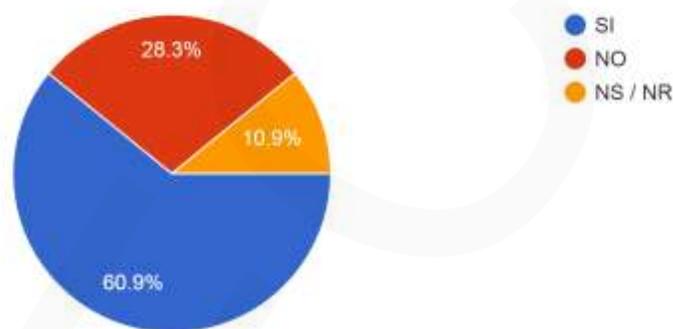


**Figura 38.** ¿La comunidad educativa ha construido una visión de futuro institucional?

A la pregunta ¿La comunidad educativa ha construido una visión de futuro institucional?, el 43.5 % considera que sí se ha construido, el 54.3 % que se ha construido pero no está completo, y el 2.2 % que no existe.

31. ¿Comparte esa visión de futuro?

46 respuestas

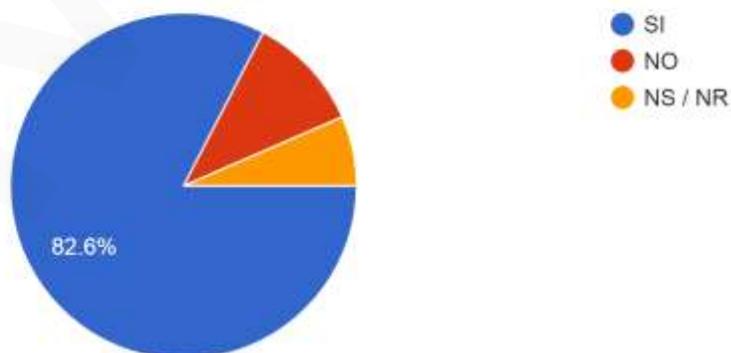


**Figura 39.** ¿Comparte esa visión de futuro?

A la pregunta ¿Comparte esa visión de futuro?, el 10.9 % indica que no sabe no responde, el 60.9 % comparte la visión de futuro, y el 28.3 % no comparte la visión de futuro establecida en la Institución Educativa La Armonía.

32. ¿Asume los compromisos de la visión?

46 respuestas



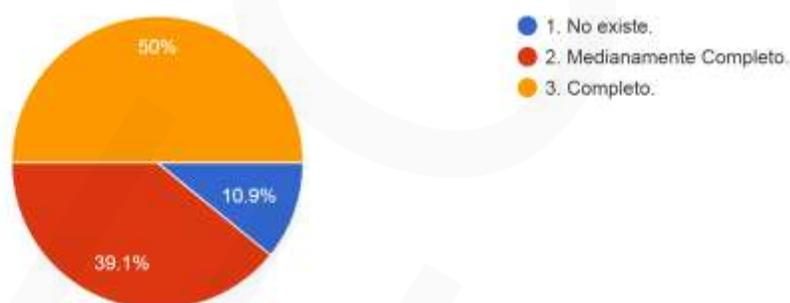
**Figura 40.** ¿Asume los compromisos de la visión?

A la pregunta ¿Asume los compromisos de la visión?, nos indica que el 82.6 % asume los compromisos adquiridos con la visión institucional, el 9 % no los suma y el 8.4 % no sabe no responde.

En la novena sección, se realizan preguntas en torno a los objetivos de la Institución Educativa La Armonía, con dos preguntas.

33. ¿Existe claridad en los objetivos educativos, Misión y visión del proyecto educativo de la institución?

46 respuestas

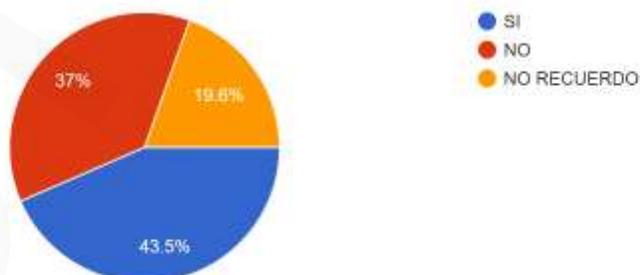


**Figura 41.** ¿Existe claridad en los objetivos educativos, Misión y visión del proyecto educativo de la I.E. La Armonía?

A la pregunta ¿Existe claridad en los objetivos educativos, Misión y visión del proyecto educativo de la I.E. La Armonía?, nos indica que el 50 % tiene claridad de los objetivos institucionales, el 39.1 % que no en su totalidad, y el 10.9 % no los conoce.

34. Participó con la comunidad educativa en la construcción de los objetivos institucionales.

46 respuestas

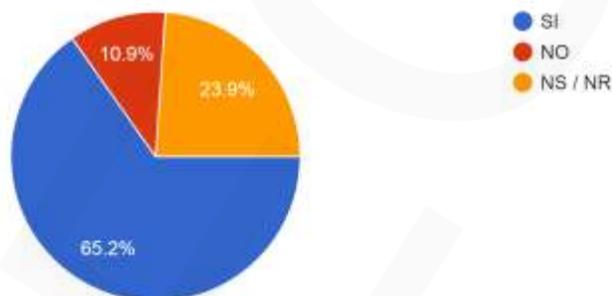


**Figura 42.** ¿Participó con la comunidad educativa en la construcción de los objetivos institucionales?

A la pregunta ¿Participó con la comunidad educativa en la construcción de los objetivos institucionales?, nos relaciona que el 43.5 % sí participó en la construcción de los objetivos, el 37 % no participó, y el 19.65 % no recuerda si participó.

En la décima sección, se realizan preguntas en torno a estrategias de la Institución Educativa La Armonía, con dos preguntas.

35. ¿Considera las necesidades de todos los actores escolares en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas?  
46&nbsp;respuestas

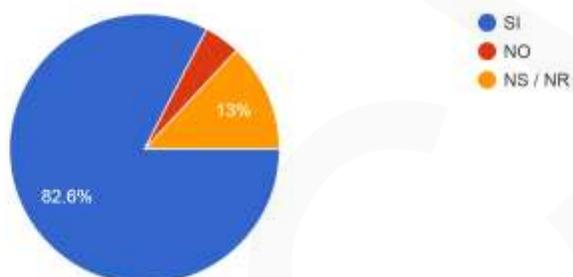


**Figura 43.** ¿Considera las necesidades de todos los actores escolares en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas?

A la pregunta ¿Considera las necesidades de todos los actores escolares en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas?, nos indica en un 65.2 % que sí se consideran las necesidades de todos los actores; sin embargo, un 10.9 % considera que no se tienen en cuenta y el 23.9 % restante no sabe y no responde.

36. ¿Considera que desde su rol en la institución educativa aporta para el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas?

46 respuestas



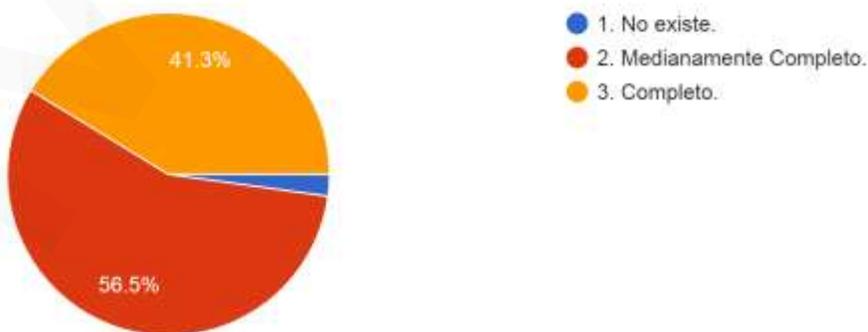
**Figura 44.** ¿Considera que desde su rol en la institución educativa aporta para el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas?

A la pregunta ¿Considera que desde su rol en la institución educativa aporta para el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas?, nos indica que un 82.6 % considera que, desde su rol, aporta al cumplimiento de los objetivos. El 4,4 % no considera que aporta a la institución educativa desde su rol para el cumplimiento de los objetivos, y el 13 % no sabe cómo aporta (por lo tanto, no responde).

En la parte final del cuestionario, se indaga sobre las Metas y el FODA institucional.

37. ¿Logra las metas que se propone la I.E. La Armonía?

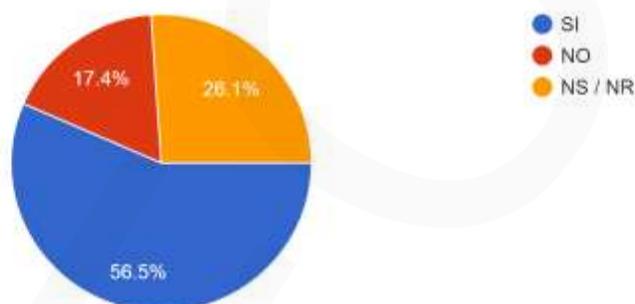
46 respuestas



**Figura 45.** ¿Logra las metas que propone la I.E. La Armonía?

A la pregunta ¿Logra las metas que propone la I.E, La Armonía?, se indica con un 41,3 % de las respuestas que sí se logran las metas propuestas; sin embargo, el 56.5 % indica que se cumplen las metas pero no en su totalidad, y el 2.2 % que no se cumplen las metas propuestas.

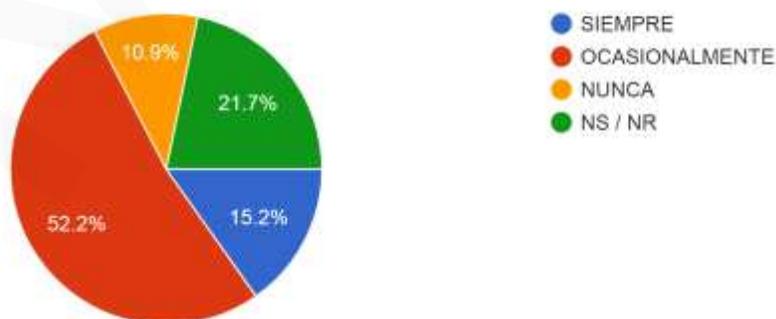
38. ¿Identifican de manera clara las metas a corto, mediano y largo plazo de la Institución Educativa La Armonía?  
46 respuestas



**Figura 46.** ¿Identifican de manera clara las metas a corto, mediano y largo plazo de la I.E. La Armonía?

A la pregunta ¿Identifican de manera clara las metas a corto, mediano y largo plazo de la I.E. La Armonía?, se encuentra que el 56.5 % identifica y conoce las metas institucionales, el 17.4 % no las conoce y el 26.1 % no sabe y no responde.

39. ¿La I.E. La Armonía analiza el FODA institucional para la toma de decisiones?  
46 respuestas



**Figura 47.** ¿La I.E. La Armonía analiza el FODA institucional para la toma de decisiones?

A la pregunta ¿La I.E. ¿La Armonía analiza el FODA institucional para la toma de decisiones?, el 15.2 % de respuestas indican que siempre se tienen en cuenta los DOFA para las tomas de decisiones; sin embargo, el 52.2 % indica que se hace ocasionalmente, el 10.9 % que nunca se tiene en cuenta, y el 21.7 % no sabe no responde.

40. ¿La I.E. La Armonía Identifica las Oportunidades y amenazas y para lograr una buena planificación estratégica?

46 respuestas



**Figura 48.** ¿La I.E. ¿La Armonía identifica las oportunidades y amenazas para lograr una buena planificación estratégica?

A la pregunta ¿La I.E. ¿La Armonía identifica las oportunidades y amenazas para lograr una buena planificación estratégica?, nos indica con un 37 % que sí se identifican las oportunidades y amenazas, el 6.5 % considera que no se identifican. Pero, con el 56.5 %, se identifican pero ocasionalmente.

41. ¿La I.E. La Armonía toma en cuenta el FODA institucional en la evaluación anual, y en la elaboración de los planes de mejoramiento institucional?

46 respuestas



**Figura 49.** ¿La I.E. La Armonía toma en cuenta el FODA institucional en la evaluación anual, y en la elaboración de los planes de mejoramiento institucional?

A la última pregunta del cuestionario, ¿La I.E. La Armonía toma en cuenta el FODA institucional en la evaluación anual, y en la elaboración de los planes de mejoramiento institucional?, con un 50 % de las respuestas, se indica que sí se tiene en cuenta el FODA, el 39.1 % considera que se realiza ocasionalmente, y un 10.9 % considera que no se tiene en cuenta.

#### ***ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD:***

**Nombre de la encuesta:** Encuesta Sobre Gestión de Calidad.

**Fecha de recolección de la información de campo:** 10 de febrero de 2020 al 20 de junio de 2020.

**Marco Muestral:** Docentes, Administrativos, Directivos Docentes, Padres de familia y estudiantes de la I.E. La Armonía.

**Lugares donde se aplicó:** I.E: La Armonía del municipio de Mosquera, Cundinamarca.

**Tamaño de la muestra:** se aplicó la encuesta a 31 personas de la comunidad educativa.

**Técnica de recolección:** Cuestionario estructurado en línea. Se hizo el registro virtual a través de formularios de Google, enviando el link a los correos electrónicos.

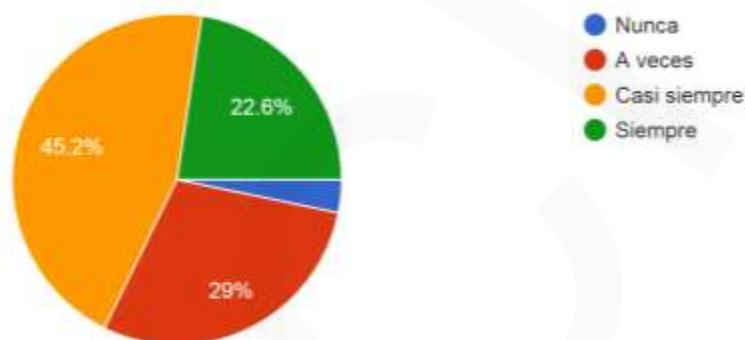
**Fecha del reporte:** junio 20 de 2020.

De las encuestas realizadas a la comunidad educativa de la Institución Educativa La Armonía con relación a la Gestión de Calidad, se evidencia la siguiente información:

En la primera sección, se indaga sobre el liderazgo Institucional con las siguientes preguntas:

1. ¿El Director y su equipo directivo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones de la comunidad educativa, recogiendo sus expectativas, requerimientos e intereses?

31 respuestas

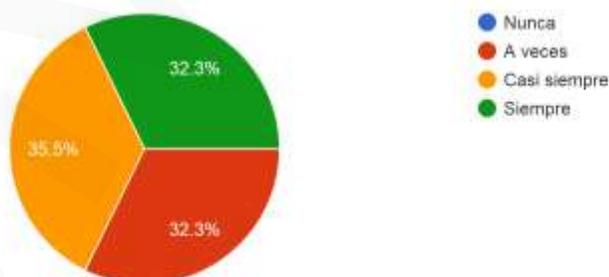


**Figura 50.** ¿El director y su equipo directivo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones de la comunidad educativa, recogiendo sus expectativas, requerimientos e interés?

A la pregunta ¿El director y su equipo directivo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones de la comunidad educativa, recogiendo sus expectativas, requerimientos e interés?, las respuestas nos indican con 22.6 % que el equipo directivo siempre planifican acciones a corto, mediano y largo plazo; con un 45.2 %, que casi siempre se hace; con un 29 %, a veces se planifica; y un 3.2 % indica que nunca se planifican las acciones de la comunidad educativa.

2. ¿El Director y su equipo directivo orientan, coordinan y motivan a los actores de la comunidad educativa para alcanzar eficientemente los objetivos...ar la calidad de los aprendizajes de los alumnos?

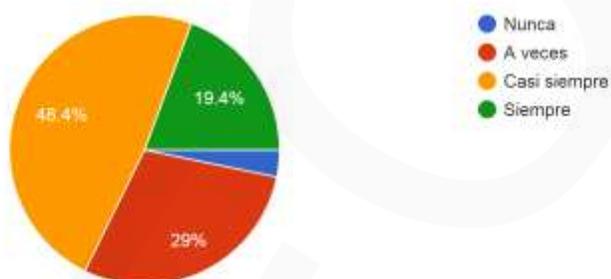
31 respuestas



**Figura 51.** ¿El director y equipo directivo orientan, coordinan y motivan a los actores de la comunidad educativa para alcanzar eficientemente los objetivos para la calidad de los aprendizajes de los alumnos?

A la pregunta ¿El director y equipo directivo orientan, coordinan y motivan a los actores de la comunidad educativa para alcanzar eficientemente los objetivos para la calidad de los aprendizajes de los alumnos?, se indica con un 32.3% que siempre se orientan, coordinan y motivan a los actores de la comunidad, el 35,5 %indica que casi siempre se motiva y un 32.3 % solamente a veces se realizan estas acciones.

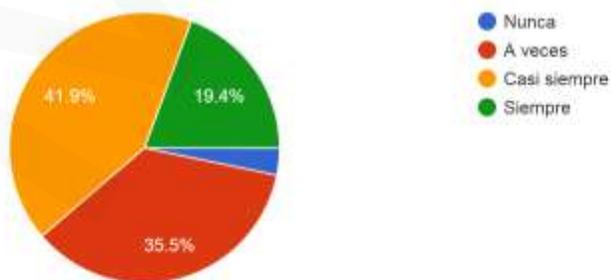
3. ¿Se apoya en la autoevaluación?  
31 &nbsp;respuestas



**Figura 52.** ¿Se apoya en la autoevaluación?

A la pregunta ¿Se apoya en la autoevaluación?, el 48.4 % indica que casi siempre se apoyan en la autoevaluación; sin embargo, el 19.4 % indica que siempre se hace. Por el contrario, el 29% dice que se realiza a veces, y el 3.2 % que nunca se hace.

4. ¿Existe la articulación de la institución educativa con agentes de su entorno para contribuir al logro de sus objetivos institucionales?  
31 &nbsp;respuestas



**Figura 53.** ¿Existe la articulación de la Institución Educativa con agentes de su entorno para contribuir al logro de sus objetivos institucionales?

A la pregunta ¿Existe la articulación de la Institución Educativa con agentes de su entorno para contribuir al logro de sus objetivos institucionales?, nos indican las respuesta con 19.4 % que siempre se realiza, el 41,9 % que casi siempre se realiza, el 35.5 % que a veces y el 3.2 % que nunca se realiza.



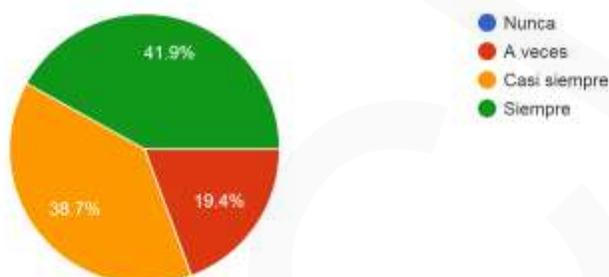
**Figura 54.** ¿Hace uso de la información para la toma de decisiones?

A la pregunta ¿Hace uso de la información para la toma de decisiones?, las respuestas nos indican con un 29 % que siempre se tiene en cuenta la información para la toma de decisiones, un 41,9 % indica que casi siempre se tiene en cuenta, el 29 % que solo a veces se tiene en cuenta y el 6.5 % que nunca se tienen en cuenta para la toma de decisiones.

En la segunda sección del cuestionario, se indaga sobre la Gestión Académica, bajo las siguientes preguntas:

6. ¿El plan curricular está de acuerdo a los objetivos de formación humana e intelectual con claridad y con los criterios pedagógicos de la I.E. La Armonía?

31 respuestas

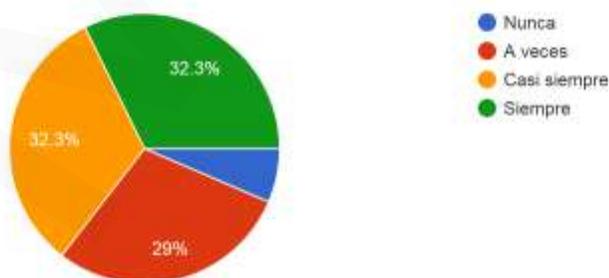


**Figura 55.** ¿El plan curricular está de acuerdo con los objetivos de formación humana e intelectual con claridad y con los criterios pedagógicos de la I.E. La Armonía?

A la pregunta ¿El plan curricular está de acuerdo con los objetivos de formación humana e intelectual con claridad y con los criterios pedagógicos de la I.E. La Armonía?, las respuestas nos indican con 41.9 % que siempre el plan curricular está de acuerdo con los objetivos institucionales, el 38.7 % que casi siempre cumple con estos requisitos, y un 19.4 % que solo a veces se cumple con esto.

7. ¿La I.E. La Armonía permite que los maestros, los padres de familia y el personal administrativo, participen en la elaboración y seguimiento de una propuesta curricular adaptada?

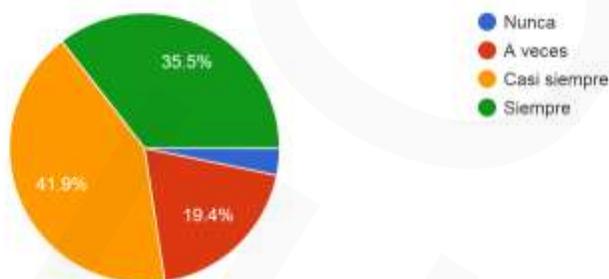
31 respuestas



**Figura 56.** ¿La I.E. La Armonía permite que los maestros, los padres de familia y el personal administrativo participen en la elaboración y seguimiento de una propuesta curricular adaptada?

A la pregunta ¿La I.E. La Armonía permite que los maestros, los padres de familia y el personal administrativo participen en la elaboración y seguimiento de una propuesta curricular adaptada?, las respuestas nos indican con un 32.3 % que siempre se permite la participación, un 32.3% indican que casi siempre se permite la participación; por el contrario, el 29 % indica que solo a veces y un 6,4 % que nunca se permite la participación en la elaboración de una propuesta curricular adaptada.

8. ¿La I. E. La Armonía Orienta los objetivos, estrategias y metas a la transformación de la práctica docente y a la mejora de los aprendizajes de los alumnos?  
31 respuestas:

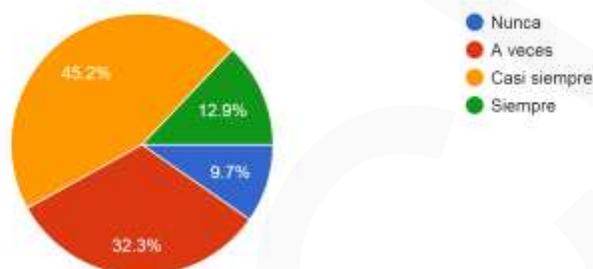


**Figura 57.** ¿La I.E La Armonía orienta los objetivos, estrategias y metas a la transformación de la práctica docente y a la mejora de los aprendizajes de los alumnos?

A la pregunta ¿La I.E La Armonía orienta los objetivos, estrategias y metas a la transformación de la práctica docente y a la mejora de los aprendizajes de los alumnos?, las respuestas nos indican con un 35.5 % que siempre se realiza, con un 41.9 % casi siempre; por el contrario, con un 19.4 % se indica que solo a veces y un 3.2 % dice que nunca se orientan los objetivos, estrategias y metas para la transformación de la práctica docente para de los aprendizajes de los alumnos.

9. ¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje?

31 respuestas

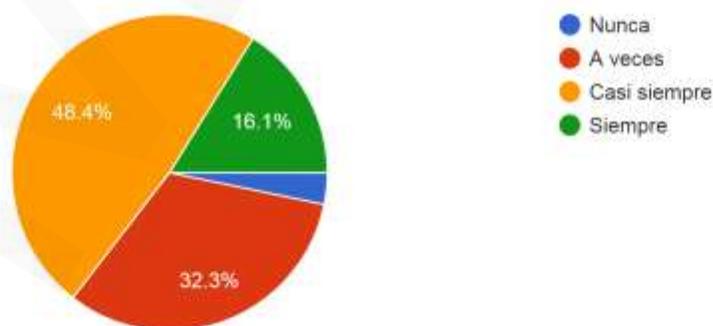


**Figura 58.** ¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje?

A la pregunta ¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje?, el 90.4 % indica que sí existe un mecanismo de medición; no obstante, el 9.6 % no identifica un mecanismo claro para asegurar el tiempo usado.

10. ¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y de las altas expectativas que los docentes tienen de sus estudiantes?

31 respuestas



**Figura 59.** ¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y de las altas expectativas que los docentes tienen de sus estudiantes?

A la pregunta ¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y de las altas expectativas que los docentes tienen de sus estudiantes?, las respuestas indican con un 16.1 % que siempre se cuentan con mecanismos para garantizar un clima apropiado, con 48.4 % casi siempre se tienen mecanismos; por el contrario, con un 32.3 %, se indica que solo a veces se cuentan con los mecanismos y con un 3.2 % que no se tienen mecanismos que permitan garantizar los climas apropiados para el aprendizaje y las expectativas de los docentes.



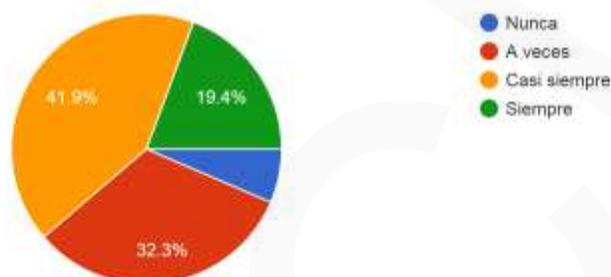
**Figura 60.** ¿El docente evalúa por competencias de acuerdo con la misión?

A la pregunta ¿El docente evalúa por competencias de acuerdo con la misión?, las respuestas nos indican con un 12.9 % que siempre se evalúa por competencias, con un 35.5 % casi siempre; por el contrario, con un 48.4 % solo a veces se evalúa por competencias, y con un 3.2 % se indica que nunca se evalúa por competencias de acuerdo con la misión institucional.

En la tercera sección, se indaga sobre la Gestión de la Comunidad, con las siguientes preguntas.

12. ¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y de las altas expectativas que los estudiantes tienen?

31 &nbsp;respuestas

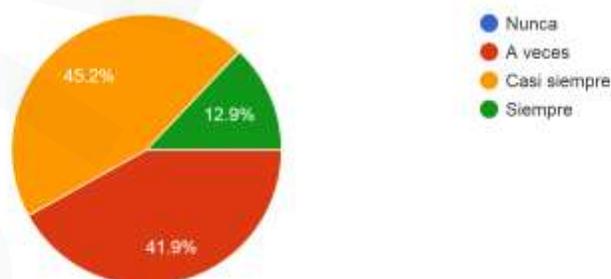


**Figura 61.** ¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y se las altas expectativas que los estudiantes tienen?

A la pregunta ¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y se las altas expectativas que los estudiantes tienen?, las respuestas indican con un 19.4 % que siempre se cuentan con mecanismos para garantizar un clima apropiado, con 41.9 % casi siempre se tienen mecanismos; por el contrario, con un 32.3 %, se indica que solo a veces se cuentan con los mecanismos y con un 6.4 % que no se tienen mecanismos que permitan garantizar los climas apropiados para el aprendizaje y las expectativas que los estudiantes tienen.

13. ¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje?

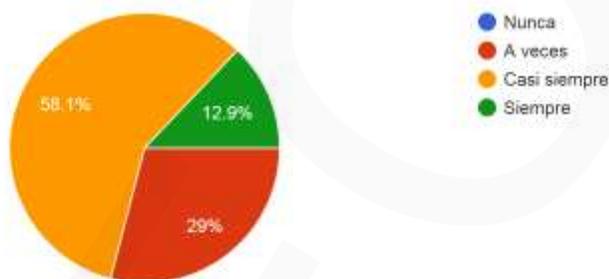
31 &nbsp;respuestas



**Figura 62.** ¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje?

A la pregunta ¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje?, un 12.9 % indica que siempre se tienen mecanismos, el 45.2 % que casi siempre; por el contrario, el 41.9 % indica que solo a veces se cuentan con mecanismos que aseguran que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

14. ¿Existen muestras de pertenencia y de consolidación de valores en los estudiantes?  
31 respuestas



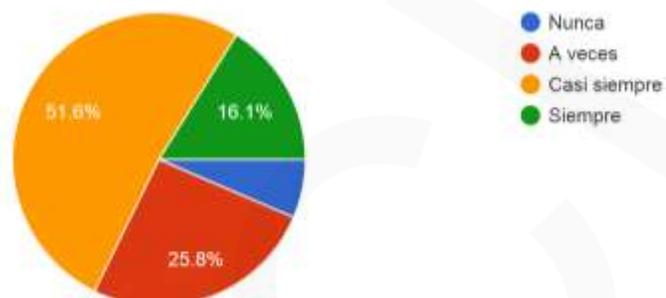
**Figura 63.** ¿Existen muestras de pertenencia y de consolidación de valores en los estudiantes?

A la pregunta ¿Existen muestras de pertenencia y de consolidación de valores en los estudiantes?, el 12.9 % indica que siempre se presentan muestras de pertenencia y de consolidación de los valores en los estudiantes. Con un 58.1 %, se indica que casi siempre; y, por el contrario, con un 29 % se indica que solo a veces se ven esas muestras de pertenencia.

En la cuarta y última sección del cuestionario, se indaga sobre la Gestión Administrativa y Financiera, con tres preguntas.

15. ¿Se promueve una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica?

31   respuestas

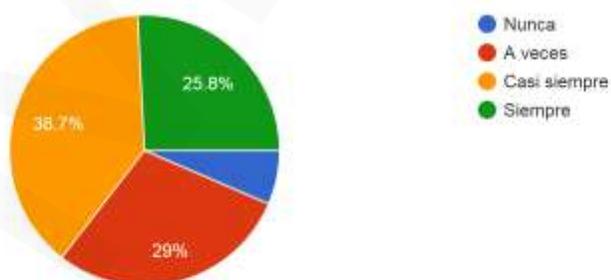


**Figura 64.** ¿Se promueve una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica?

A la pregunta ¿Se promueve una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica?, las respuestas nos indican que el 16.1 % consideran que siempre se promueve una cultura de la planeación estratégica; sin embargo, el 51.6 % indica que casi siempre se presenta, el 25.8 % que solo a veces se promueve, y el 6.5 % que nunca se promueve una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas.

16. ¿La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras?

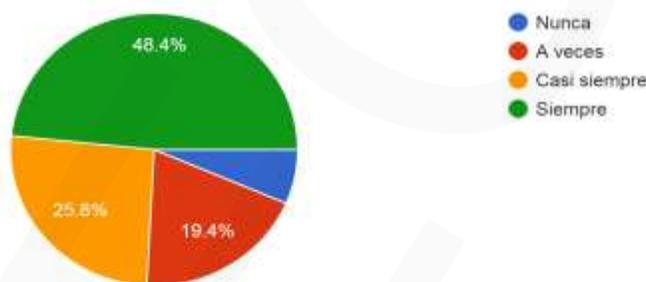
31   respuestas



**Figura 65.** ¿La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras?

A la pregunta ¿La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras?, los resultados nos indican con un 25.8 % que siempre se rinde cuentas a la comunidad educativa; con un 38.7 %, que casi siempre se realiza; con un 29 %, solo se realiza a veces: y un 6.5 % dice que nunca se realizan rendiciones de cuentas ni se promueven dentro de la comunidad educativa.

17. ¿Realiza su Presupuesto anual para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución?  
31 respuestas



**Figura 66.** ¿Realiza su presupuesto anual para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución?

A la pregunta ¿Realiza su presupuesto anual para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución?, los resultados nos indican con un 40.4 % que siempre se realiza un presupuesto anual; no obstante, con un 25.8 %, se evidencia que casi siempre se realiza. Por el contrario, el 19.4 % considera que solo a veces se realiza el presupuesto para todo el año lectivo, pero un 6.4 % indica que nunca se realiza un presupuesto anual para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### 4.2. Resultados Entrevistas.

A continuación, se relacionan los resultados de las entrevistas realizadas a los integrantes del consejo directivo. Por su extensión, se ha dejado en un documento PDF adicional.

**Título de la entrevista:** Entrevista consejo directivo.

**Encuesta realizada por:** Angélica María Barbosa Quintero

**Fecha de recolección de la información de campo:** 10 de febrero de 2020 al 20 de junio de 2020.

**Marco Muestral:** Consejo Directivo de la I.E. La Armonía.

**Lugares donde se aplicó:** I.E: La Armonía del municipio de Mosquera, Cundinamarca.

**Tamaño de la muestra:** se aplicó la entrevista a 11 personas del consejo directivo.

**Técnica de recolección:** Entrevista con preguntas cerradas.

**Fecha del reporte:** junio 20 de 2020.

Luego de la creación de las preguntas de las entrevistas y la aplicación a 11 personas del consejo directivo, se presenta el análisis a cada una de estas a través de una relación de la información dada por los entrevistados y la relación con la teoría del por qué se dan esas respuestas.

Las preguntas fueron divididas en cuatro tópicos, a saber: Planeación, Organización, Integración y Control.

#### **Planeación.**

1. ¿La I.E. La Armonía planifica y comunica las actividades a realizar para la participación de la comunidad?

La I.E. La Armonía sí planifica las actividades institucionales y manejan un cronograma anual de actividades. Sin embargo, la difusión del cronograma de actividades no es conocido por la totalidad de la comunidad educativa.

2. ¿Se registran en algún documento o formato las actividades, los tiempos, las metas alcanzadas y aspectos a mejorar?

Si bien las actividades son agendadas en el cronograma anual institucional, muchas de ellas son canceladas o reprogramadas sin previo aviso. No se encuentra un formato estandarizado donde se registren los tiempos de cada actividad, las metas alcanzadas, la evaluación de las actividades y resultados, y los aspectos a mejorar.

**Organización.**

3. Dentro de la organización administrativa institucional, ¿la I.E. La Armonía en cuántas gestiones está dividida?

La institución educativa cumple con la normatividad de la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN), donde se sugiere dividir las gestiones en 4 grupos, La Gestión Directiva, La Gestión Administrativa y Financiera, La Gestión de la Comunidad y La Gestión Académica.

4. ¿La I.E. La Armonía cuenta con manuales en cada uno de los procesos de las diferentes gestiones?

En la actualidad, no se cuentan con manuales ni procesos institucionales claros de cada una de las gestiones. Se evidencia que cada gestión conoce qué funciones desarrolla dentro de la institución, cada uno de sus líderes y funcionarios realiza las actividades de la mejor manera, y llevan formatos que van creando de acuerdo con la necesidad del servicio. En la Gestión Administrativa, se evidencia un acercamiento a la estandarización de formatos, pero no se cuenta con un control de cambios.

5. ¿La dirección institucional realiza la distribución de funciones de acuerdo con las capacidades del personal?

Los elementos en común con los entrevistados, nos dan como respuesta que las funciones asignadas al personal se dan de acuerdo con los perfiles profesionales y a las capacidades.

Al ser una institución educativa pública, sus docentes en propiedad llegan por concurso de méritos de la comisión nacional del servicio civil, el cual evalúa las hojas de vida y los perfiles que necesitan cada docente de acuerdo con el área de conocimiento, al igual que el personal administrativo; de igual manera, los docentes provisionales ingresan a las instituciones educativas por el banco de la excelencia, quienes revisan que los docentes cumplan con los perfiles requeridos o tengan la experiencia en el cargo.

6. ¿Cómo es el proceso de Inducción y reinducción del personal?

La Institución educativa cuenta con procesos de inducción, tomada la inducción como la asignación de funciones y tareas, con una débil inducción en el horizonte institucional.

Los procesos de reinducción se basan en la revisión del Sistema Institucional de Evaluación Estudiantil (SIEE) y revisiones del manual de convivencia; sin embargo, no se tiene un cronograma claro de reinducción con parámetros establecidos y sin enfatizar en el horizonte institucional.

7. Al docente de aula de las instituciones públicas por su normatividad no puede tener una supervisión dentro del aula de clase, ¿Cómo se realiza la supervisión al docente de aula en la I.E. La Armonía?

El proceso de supervisión de los docentes de aula de la I.E. La Armonía cuenta con una supervisión con diferentes procedimientos. Desde los puntos de encuentro de los entrevistados, coinciden en los siguientes:

- Entrega de planes de área.
- Entrega de planeaciones por periodos de cada una de las asignaturas y por niveles.
- Control de ausentismo a cargo del Coordinador de convivencia.
- El monitor de la clase de cada uno de los cursos maneja una planilla donde registra la asistencia de los estudiantes, y registra las temáticas vistas en clase, las cuales deben ser coherentes con la planeación, y con los apuntes de los cuadernos.
- El coordinador de convivencia, tras recorridos por las instalaciones durante los cambios de clase, identifica la puntualidad de los docentes.
- Registro de las notas de cada uno de los estudiantes en la plataforma de notas.

### **Integración.**

8. ¿Cómo puede describir el Clima Organizacional en la Institución?

De las respuestas de los entrevistados, podemos contar con dos puntos de encuentros diferentes:

- La institución educativa La Armonía lleva un clima organizacional sano, cada uno conoce sus funciones y su rol dentro de la institución. La institución cumple con los requisitos de ley, y cumple con las metas de acuerdo con la normativa, ya que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa conoce qué debe hacer y cumple con las tareas asignadas.
- Si bien todo el equipo de trabajo muestra liderazgo en las actividades asignadas, muestran descontento con la manera como se toman las decisiones, y el trato que se le da al personal en ciertas situaciones.

El exceso de actividades internas y externas, hace que se sature de trabajo y se pierdan los procesos académicos y de calidad con los estudiantes, por cumplir requerimientos de entidades externas no contempladas en el cronograma institucional.

9. ¿Cómo se realiza el proceso de capacitación al personal administrativo, docente, y de servicio en cuanto al horizonte institucional?

A todo el personal administrativo y docente, en las semanas de trabajo institucional, se programan diferentes capacitaciones, sobre procesos administrativos, SIEE, y educación inclusiva, entre otras. Sin embargo, no hay una profundización en cuanto al horizonte institucional.

También, se identifica que el personal de servicios generales, restaurante, cafetería y vigilantes, no son incluidos dentro de las capacitaciones de horizonte institucional; queda la responsabilidad de documentarse a través de la lectura del manual de convivencia entregado a cada docente de manera impresa.

10. ¿Usted considera que la Dirección ha cumplido con el plan del PEI?

De las respuestas a esta pregunta, tenemos dos puntos de vista diferentes a que refieren lo siguiente:

- Sí, el PEI se ha venido desarrollando para este año, ya se ha ido adaptando el modelo pedagógico propio de la institución educativa, y se han venido realizando articulaciones académicas.

Se da cumplimiento al PEI, ya que es la columna vertebral institucional; sin embargo, se han venido haciendo adaptaciones y cambios, ya que siempre hay cosas por mejorar.

- No se cumple en su totalidad, ya que no se cuenta con un PEI estructurado y completo. Se cuentan con muchos proyectos institucionales para dar cumplimiento a los proyectos que exige la normativa, pero no se ha logrado una articulación que logre impactar a la comunidad de manera significativa.

Muchos no se sienten identificados con el modelo pedagógico, porque no se tiene claridades sobre este; se manifiesta que no se tiene una claridad y aplicabilidad a la institución educativa. No obstante, se cuenta con un equipo que pone lo mejor de sí para ir mejorando continuamente e intentar dar cumplimiento al PEI planteado.

11. ¿Usted considera que la Dirección toma decisiones de mando? (Es decir, tiene en cuenta los diferentes indicadores institucionales para la toma de decisiones).

Se encuentran dos variables en las respuestas a esta pregunta:

- No siempre, pero sí algunas veces se toman decisiones de manera autoritaria y falta trabajo en equipo; a veces, se toman decisiones de “se hacen las cosas o se hacen las cosas” imponiendo las cosas, pero concertando.

También, solo se escucha a una parte de la comunidad o del personal docente, no en su totalidad sino de manera parcializada, mas no en un sistema organizado y actualizado de indicadores.

- Considero que la dirección sí tiene en cuenta los indicadores para tomar las decisiones. Además, las decisiones deben ir respaldadas por el consejo directivo, ya que el rector no toma las decisiones solo, todo debe ir respaldado por ellos. De igual manera, hay situaciones en las que la dirección debe tomar decisiones sin consultar ya sea por las que está facultado por ley o porque la situación lo amerita.

**Control.**

12. ¿Usted considera que en la I.E. La Armonía se supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo? ¿Qué instrumentos o de qué manera se realiza?

Sí, en la I.E. La Armonía se supervisa el trabajo con los líderes de cada proceso; la evaluación se hace de acuerdo con el régimen o el tipo de vinculación. Por lo general, se hace a través de la evaluación de desempeño anual establecidos por la normativa vigente.

13. ¿La evaluación institucional anual cuenta con la participación de la comunidad educativa?

Sí, la evaluación institucional anual se realiza finalizando cada año lectivo citando a al cuerpo de docentes, directivos, representantes de los padres de familia, los representantes de los estudiantes al consejo estudiantil. No obstante, en su mayoría son docentes y administrativos, lo que hace que la evaluación pierda objetividad y se vea desequilibrada las decisiones. Hace falta incentivar la participación de toda la comunidad a través de diferentes medios, redes sociales, y medios de comunicación.

14. ¿Usted Considera que la dirección realiza planes de mejoramiento efectivos a las actividades o procesos de las gestiones si están mal realizadas?

Se realizan planes de mejoramiento anuales de cada una de las gestiones; sin embargo, no se tienen en cuenta muchas dinámicas de la institución; los tiempos, los espacios, las dotaciones, los recursos y las necesidades con las que cuenta la comunidad educativa. Entonces, de esta manera, sí de pronto estos planes de mejoramiento no son el 100 % efectivos, entonces se deben crear diversas estrategias, y a veces las estrategias se dan en la marcha de la labor educativa.

De igual manera, se queda en la elaboración del plan de mejoramiento, pero no se hace seguimiento a las fechas de revisión, y posible solución a los compromisos. No se cuenta con indicadores claros de cumplimiento.

15. ¿Usted considera que la dirección propone y sugiere alternativas administrativas ante las diferentes situaciones?

- La dirección intenta resolver las diferentes situaciones, pero lo hace de una manera autoritaria y desconociendo procesos participativos de comunidad, desconociendo resultados basados en seguimiento a indicadores.
- Sí, considero que la dirección propone y sugiere alternativas administrativas ante las diferentes situaciones, porque está el comité de convivencia, consejo y comité directivo. Hay muchísimas nuevas alternativas administrativas, para distribuir el trabajo y no saturar una sola área.

### 4.3 Resultados Observaciones.

En cuanto corresponde a las observaciones realizadas, se anexa –por la extensión del documento– en PDF. Se asistió a una visita a cada uno de los líderes de las gestiones, con la intención de obtener algunos datos que contribuyan a la documentación y a identificar el estado actual de la organización administrativa de la I.E. La Armonía.

A continuación, se relaciona lo observado en cada una de las visitas.

**Tabla 5.** Resultados observaciones.

	<b>Gestión Académica</b>	<b>Gestión Administrativa y Financiera</b>	<b>Gestión Directiva</b>	<b>Gestión de la Comunidad</b>
¿Qué documentos maneja? ¿Cuáles son de entrada y salida? Están estandarizados?	Plan de Aula, Plan de Área, Planillas de asistencia, Planillas de Evaluación, Planes de mejoramiento estudiantil. / No están estandarizados.	Presupuesto anual, Facturación, Compras, Contratos. / No están estandarizados.	Circulares Memorandos. Plan de mejoramiento anual, Autoevaluación. / No están estandarizados.	Observadores de estudiantes. Remisiones de psicoorientación. Formatos de inclusión. Manual de convivencia
¿Qué procesos maneja?	Proceso académico y	Inventarios. Pagos de	Matrículas. Todo lo	Trabajo social. Psicoorientación.

	pedagógico.	servicios públicos. Contratación interna y externa.	normativo.	Inclusión Manual de convivencia.
¿Tiene manuales claros de los procesos que realiza?	Están en construcción	Los que establece la SEM para los procesos de contratación.	Están en construcción	Están en construcción
¿Con qué periodicidad se actualizan los formatos que maneja? ¿En dónde se registran estos cambios?	No se lleva un control.	No se lleva un control.	No se lleva un control.	No se lleva un control.

#### 4.4 Discusión.

Dentro del análisis de la información de los instrumentos aplicados en la Institución Educativa La Armonía, logramos evidenciar en la Sección del Proyecto Educativo Institucional (PEI), que el de la institución se encuentra en constante actualización. Si bien el PEI es el documento columna vertebral de la Institución, donde se enlaza la misión y las metas a corto, mediano y largo plazo, este debe ser una guía de navegación para todo el personal que llegue a la institución. Sin embargo, en la actualidad no todos los miembros de la comunidad educativa lo conocen o tienen claridad sobre el contenido de este.

El rector ha permitido realizar una actualización constante, dando cumplimiento a las exigencias legales del Decreto 180/97, donde el PEI debe convertirse en un elemento de constante actualización, ya que su realidad y sus contextos están en constante cambio. Estos ajustes no se evidencian en ningún registro.

La I.E. La Armonía actualmente cuenta con un censo poblacional actualizado, y un análisis de contexto real y reciente. Ha contado con la participación de la comunidad educativa.

Si bien se han realizado los FODA, estos no se han tomado en cuenta en la totalidad de las decisiones por parte de la Dirección. Se tienen en cuenta los FODA por áreas de conocimiento e Institucional.

Asimismo, en la Gestión Administrativa, podemos comprobar que mantiene un buen servicio, conoce los procesos que maneja. Sin embargo, no cuenta con manuales de sus procedimientos; si el PEI es la columna vertebral institucional, la Gestión Administrativa y Financiera podría denominarse el Cerebro, quien planifica, organiza, direcciona y controla los planes, procesos, recursos y actividades de la institución.

En este sentido, en la Institución Educativa encontramos un buen manejo de sus recursos, planifica los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, organiza los procesos, distribuye las funciones; no obstante, presenta falencias en la organización de sus procedimientos. Por ejemplo, no toda la comunidad educativa se hace partícipe en la rendición de cuentas institucional.

Al respecto, la Gestión Académica presta un buen servicio, brindando soluciones a los procesos educativos brindados en la institución educativa. Cuenta con procesos claros, y procedimientos que se han ido adecuando con el tiempo; no obstante, presentan falencias al no tener estandarización de formatos ni registro de los cambios que realizan a estos.

Por esta razón, esta gestión contribuye a la autoevaluación institucional con sus resultados, y su información registrada adecuadamente. Cuenta con perfiles adecuados de sus docentes, manejan perfil del estudiante, registran la información de los planes de aula y

de área. Le aporta a la dirección indicadores para apoyar a la dirección en la toma de decisiones, y se realiza seguimiento a cada uno de sus procesos.

La Gestión Administrativa mantiene un buen servicio, conoce los procesos que maneja. Se encuentran dificultades con el liderazgo en los procesos, procedimientos y la supervisión, ya que no cuentan con instrumentos e indicadores claros para realizarlos. Se encuentran falencias en el seguimiento a los procesos tendientes al fortalecimiento de la institución, tales como proyectos, planes y programas académicos, administrativos y convivenciales.

La institución educativa cuenta con personal de apoyo, que hacen parte de la SEM y son enviados las instituciones para llevar a cabo la elaboración y seguimiento de los programas de inclusión, lo cual permite un buen servicio a la comunidad diversamente hábil. La Gestión de la Comunidad es un proceso misional y es la gestión transversal a toda la institución, en esta gestión encontramos un trabajo con estudiantes, padres de familia y docentes, a través de convivencias, talleres y charlas que lideran en la gestión. No encontramos procedimientos ni manuales estandarizados.

De la misma manera, la Institución Educativa cuenta con una misión construida por un gran número de representantes de la comunidad educativa. Sin embargo, no todos se sienten identificados por esta misión. Es de gran importancia que todo el personal la conozca, ya que esta determina las funciones básicas de la institución y las necesidades a satisfacer, y de esta se desprenden los servicios a ofrecer.

Igualmente, la Institución Educativa cuenta con una visión proyectada al 2025, la comunidad educativa, en su mayoría, considera que es realizable; sin embargo, la dirección debe realizar un mayor seguimiento a los planes de mejoramiento y a las metas a corto plazo, para que todos se comprometan en el cumplimiento de los objetivos institucional y así poder cumplir con la visión propuesta.

La institución educativa cuenta con un FODA, tanto académico por áreas como institucional, en donde participan los docentes y directivos docentes, basados en el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Los resultados de este deben tener interrelación con los planes de mejoramiento anuales, presupuestos, acciones de mejora y tomas de decisiones, que se planteen desde la dirección. No debe quedarse solo en la elaboración del documento, sino que requiere de compromiso, tiempo y seguimiento.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de hacer el análisis de los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos aplicados, se presentan –a continuación– las conclusiones de acuerdo con los objetivos trazados en este trabajo de grado referentes a la problemática presentada en la I.E. La Armonía.

El proceso investigativo realizado permite describir los aportes de la planeación estratégica en la organización administrativa de la I.E. La Armonía, del municipio de Mosquera, Cundinamarca. Inicialmente, el uso de la Planeación estratégica es clave para mejorar la organización administrativa de la I.E. La Armonía, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, ya que la planeación permite evidenciar las falencias internas y externas, y tomar acciones de mejora.

La planeación estratégica no debe utilizarse solamente con los directivos y administrativos de la institución, también con toda la comunidad educativa, ya que ellos son los que deben estar inmersos en los cambios y beneficios que esta plantea.

La Planeación Estratégica permite identificar sistemáticamente los riesgos, oportunidades y amenazas que puedan surgir en un futuro. Se deben tener en cuenta los tres grandes pasos de la planeación, la formulación de planes con objetivos claros, alcances, metas, indicadores y el rol que asumirá cada uno de los miembros de la comunidad.

De igual manera, identificar los planes y sus tipos, lo que permite conocer los planes operativos institucionales y cómo serán implantados por los empleados de la institución; y determinar la importancia de las metas, en cuanto a su medición y fechas alcanzables.

Respecto al objetivo de Diagnosticar el estado de la Gestión Administrativa en la Institución Educativa La Armonía en el municipio de Mosquera, Cundinamarca, podemos

indicar que La gestión Directiva tiene a cargo las acciones de organizar y mejorar las actividades que se desarrollan en la institución, y le debe brindar la importancia al cumplimiento de las metas, y objetivos planteados con la comunidad educativa.

La I.E. La Armonía tiene un gran potencial, para llegar a ser una institución educativa joven para el municipio de Mosquera, ya que plantea un PEI estructurado y creado por toda la comunidad educativa; cuenta con un modelo pedagógico propio, por lo cual puede adaptar su trabajo a la planificación estratégica para fortalecer sus objetivos.

De igual manera, permitirá que toda la comunidad, estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y directivos docentes, comiencen a vivir una cultura organizacional en la Institución Educativa.

Si bien hay formatos que se han ido creando en el quehacer de la institución, es necesaria su estandarización para tener un mejor y mayor control de la información.

De la misma forma, en relación con el objetivo identificar la percepción de las directivas en los procesos de planeación estratégica que se desarrollan en la I.E. La Armonía, se pudo evidenciar que la Institución Educativa cuenta con un equipo de trabajo con grandes capacidades de liderazgo y perfiles acordes para sus cargos.

La comunidad educativa cuenta con una buena comunicación; no obstante, la dirección debe crear un mejor ambiente de participación, para permitir escuchar nuevas ideas, eliminando el distanciamiento jerárquico.

Al unir esfuerzos y todos enfocarse en los objetivos institucionales, es más fácil cumplir con las metas en un ambiente colaborativo, logrando un posicionamiento en el municipio. El cuerpo docente considera que la dirección a cargo del Rector, debe propiciar

un liderazgo en cada una de las gestiones, y se implementen más capacitaciones, y se enfatice en el horizonte institucional.

Los directivos consideran pertinente la implementación de la planeación estratégica, y reconocen la resistencia al cambio por algunos miembros de la comunidad. Sin embargo, están de acuerdo y comprenden la importancia de la ejecución y seguimiento a los procesos de mejora continua, la adaptación a las nuevas oportunidades que se presentan al ser instituciones con realidades cambiantes, y el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, en relación con el objetivo de reconocer la relación entre la planeación estratégica y la gestión administrativa, concluimos que una estrategia de organización administrativa basada en la planeación estratégica, permitirá la participación de toda la comunidad en todos los procesos que se llevan a cabo en cada una de las gestiones, y permitirá que las decisiones que se tomen no se vean de manera arbitraria ni parcializada.

Al organizar cada uno de los procesos de las gestiones institucionales con sus procedimientos, manuales, y registro de control de cambios, podrá realizar un mejor seguimiento a los planes de mejoramiento, evaluación de procesos y proponer acciones de mejora continua. Por lo tanto, la planeación estratégica permite establecer y mejorar los objetivos y los procesos institucionales; esta herramienta permite anticiparse a las amenazas y encontrar diferentes oportunidades con el entorno.

Por último, se puede concluir que en la Institución Educativa La Armonía, en cuanto a la planificación estratégica, la gran mayoría de la comunidad educativa conoce su horizonte institucional, misión, visión, objetivos y valores; lo cual indica que sí está cumpliendo con la misión institucional. En cuanto a la Gestión Administrativa, se deben fortalecer las dimensiones de planeación, organización, dirección y control.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (2007). *Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación educativa*. Buenos Aires: EDIPE-UNESCO. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/19143/11144>
- Ander-Egg, E. (1989). *Introducción a la planificación*. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%c3%b3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>
- Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Chile: Cepal.
- Bronfenbrenner, U. (1997). *La ecología del desarrollo humano. Experimentos en entornos naturales y diseñados*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Cerón, E. (2016). *Implementación de un Modelo de Gestión Educativa para la Inclusión en la I.E.D General Santander sede Campestre Sibaté*. (Tesis de maestría). Universidad Libre, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9749/Tesis%20Edith%20Yomara%20Ceron%20%20final%20maestria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Clavijo, A., y Cortés, L. (2014). *Aplicación del Modelo de Gestión Estratégica en la Gestión Directiva del Colegio EL Cortijo Vianey I.E.D*. (Tesis de maestría). Universidad Libre, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8643/MAESTRIA%20FIONAL%20OCTUBRE%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- 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*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1454/TM%20CE-Ge%203216%20C1%20-%20Cuya%20Barreda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (9.<sup>a</sup> ed.). Ed. Pearson.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30. Doi: <https://doi.org/10.1108/10878570010379428>
- Eljadue, Y., y Jiménez, J. (2017). *Diseño de un Plan Estratégico para la Corporación Incate*. (Tesis de maestría). Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Recuperado de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8236/133737.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Español, W., & Rodríguez, A. (2016). *Teorías Contemporáneas de la Organización y planificación educativa*. Colombia.
- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Fayol, H. (1981). *Enfoque Clásico de la Administración: Teoría Clásica de La Administración*.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hardy, C. (1991). Configuración y elaboración de estrategias en universidades: ampliando el alcance. *The Journal of Higher Education*.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Hoyle, E. (1986). *The politics of school management*. London: Hodder and Stoughton.

- Hunt, J., Schermerhorn, J., y Osborn, R. (2005). *Comportamiento organizativo*. México: Ed. Limusa Wiley.
- Hurtado, 2012. Metodología de investigación Holística. Caracas. ( P.155). Fundación Sypal.  
Consultado en  
[https://issuu.com/jorgeleonardosalazarrangel/docs/jacqueline\\_hurtado](https://issuu.com/jorgeleonardosalazarrangel/docs/jacqueline_hurtado)
- I.E. La Armonía. (2020). *Manual de convivencia institucional*. Mosquera.
- James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Jiménez, E. (2018). *Uso de la Planeación Estratégica y su Favorabilidad en los Procesos de formación Mediado por las TIC en la Facultad de Contaduría Pública de la FUSM*. (Tesis de maestría). Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.  
Recuperado de  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/13135/Jimenezerika2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). *Administración. Una Perspectiva Global* (11.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Llarena, R. (1980). *Notas sobre Planeación*. México: Dirección General de Planeación de la UNAM.
- Matsushita, K. (1996). *Claves de un buen gerente*. Lima: Ed. Kyodai Trading Corporation S. A.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Gránica.
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12. Recuperado de  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es)
- Oliveira, A. (2002). *Planificación estratégica: conceptos, metodología y prácticas*. São Paulo: Ed. Atlas.

- Oscó, J. (2015). *La Administración Educativa un elemento fundamental para el desempeño eficiente de la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la Ciudad de El Alto*. (Tesis de Pregrado). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia. Recuperado de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/6731/T-3551.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Payne, D. (1976). Organizational structure and climate. En: M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Pimentel, L. (1999). *Planificación Estratégica*. Colombia: Universidad de Pamplona. Recuperado de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)
- 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 doctoral). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1962/ramirez\\_myp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1962/ramirez_myp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rojas, N., y González, I. (2015). *Estrategia de Gestión Educativa para Transformar la Convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la Localidad Octava de Kennedy*. (Tesis de maestría). Universidad Libre, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8338/tesis-15-06-15%20Nilson%20Rojas%20-%20Alexander%20Gonz%20alex%20Maestria%20%20GE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salas Madriz, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27(1), 9-16. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/acdb/1d9f7466782135ee05c78cc4bd145d049a8c.pdf>

- Salazar, A. (2000). *Administración Educativa*. Ambato.
- Santa María, J. (2017). *Gestión administrativa y productividad según trabajadores del cultivo de camarones, Tumbes 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7306/Santa%20Mar%c3%ada MJH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7306/Santa%20Mar%c3%ada%20MJH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Secretaría de Educación Mosquera. (2018). *Plan de desarrollo Administración municipal Alcaldía de Mosquera*.
- Steiner, G. (1998). *Planeación Estratégica. Lo que Todo Director debe Saber* (23.<sup>a</sup> Reimp.). México: Editorial CECSA.
- SIERRA, R.- Tesis doctorales y trabajos de investigación científica.- Madrid,1993. Edit. Paraninfo; págs. 31-35 citado en HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; BAPTISTA, P.- Metodología de la investigación.- Edit. McGraw Hill. 4<sup>a</sup> edic., México, 2007.
- Zapata, P. (2016, 26 de marzo). *Encuesta Instituciones Educativas*. (A. Barbosa, Entrevistador).
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa, *Revista economía industrial*, (330), 81-88. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

# ANEXOS

## ANEXO 1. Cuestionario Encuesta Sobre Planeación Estratégica:

### CUESTIONARIO SOBRE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Encuesta de Planeamiento Estratégico, aplicada a la Comunidad Educativa de la I.E. La Armonía.  
 Agradecemos la información que usted suministre, la cual se traducirá en beneficio de la institución y los servicios que presta.  
 A continuación de click en la opción que usted considere con respecto a los criterios de cada una de las áreas de gestión institucional.

**\*Obligatorio**

**Protección de Datos:**  
 La responsable de la siguiente encuesta, Angélica María Barbosa Quintero, recoge estos datos a través de Google Forms para adelantar el trabajo de grado de Maestría en Administración y Planificación Educativa cuyo título es: La Planeación Estratégica y sus Aportes en la Organización Administrativa en la I.E. La Armonía del Municipio de Mosquera- Cundinamarca. Esta información quedará almacenada en los servidores de Google. El correo electrónico registrado solo será usado para enviarte los resultados de la investigación del trabajo de grado.

**Nombre Completo \***

Tu respuesta

**Código Institucional \***

Tu respuesta

**2. ¿La Institución Educativa La Armonía cuenta con PEI (Proyecto Educativo Institucional)? \***

Por favor, marque con una X la respuesta que considere correcta: No existe (1) Medianamente Completo (2) Completo (3)

1. No existe.

2. Medianamente Completo.

3. Completo.

**3. ¿El PEI se encuentra actualizado? \***

Por favor, marque con una X la respuesta que considere correcta: No existe (1) Medianamente Completo (2) Completo (3)

1. No existe.

2. Medianamente Completo.

3. Completo.

**4. ¿El PEI cuenta con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes? \***

## ANEXO 2. Cuestionario Encuesta Sobre Gestión de Calidad:

## CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD

Encuesta de Gestión de Calidad, aplicada a la Comunidad Educativa de la Institución Educativa La Armonía.

A continuación encontrará una lista de preguntas que debes elegir una de las cuatro opciones que la acompañan, según tu preferencia. Responde sinceramente tus respuestas.

**\*Obligatorio**

**Protección de Datos.**

La responsable de la siguiente encuesta, Angélica María Barbosa Quintero, recoge estos datos a través de Google Forms para adelantar el trabajo de grado de Maestría en Administración y Planificación Educativa cuyo título es: La Planeación Estratégica y sus Aportes en la Organización Administrativa en la I.E. La Armonía del Municipio de Mosquera- Cundinamarca. Al marcar la casilla de aceptación das tu consentimiento. Esta información quedará almacenada en los servidores de Google. El correo electrónico registrado solo será usado para enviarte los resultados de la investigación del trabajo de grado.

Nombre Completo

Tu respuesta

1. ¿El Director y su equipo directivo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones de la comunidad educativa, recogiendo sus expectativas, requerimientos e intereses? \*

Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

2. ¿El Director y su equipo directivo orientan, coordinan y motivan a los actores de la comunidad educativa para alcanzar eficientemente los objetivos institucionales y mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos? \*

Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre



## ANEXO 4. Registro de actividades de observación.

<b>REGISTRO DE ACTIVIDADES DE OBSERVACIÓN.</b>		
<b>Registro de:</b> Gestión Administrativa		
<b>Fecha:</b> 25/5/2020		<b>Lugar:</b> Secretaría General.
<b>Contexto:</b>		<b>Actores:</b> Claudia Novoa - Luz Divey Carrillo- Jaime Ayala
<b>Observador:</b> Angélica María Barbosa Quintero.		
<b>FECHA / HORA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INTERPRETACIÓN (Preguntas Orientadoras)</b>
25 mayo 2020	La I.E. La Armonía está organizada por 4 gestiones: administrativa, académica, comunidad y financiera.	¿Cómo está organizada la Institución Educativa La Armonía?
	Mis funciones se desarrollan en la Gestión Administrativa y Financiera, hace parte de la Gestión Administrativa.	¿En qué Gestión desarrolla sus funciones?
	En la parte académica se evidencia la lista de los estudiantes, que se les suministran a los docentes; la parte del SIMAT con el registro de los estudiantes de la institución, los boletines de calificaciones, los libros de notas y libros de matrícula. En los documentos de salida, serían los boletines y los certificados de notas; de entrada, serían los documentos de los estudiantes (Registro civil, Documentos de los acudientes, entre otros). Se encuentran unos formatos ya establecidos y se han venido manejando desde el inicio de la institución, que se han estandarizado para consignar varias cosas: seguimiento académico y con vivencial, formato de citas, citación a orientación o seguimiento de psicoorientación, formato de padres de familia para solicitar certificado de notas. Estos se van crean a medida de las necesidades. Para retiro de documentación, formatos de comisiones de evaluación. Establecidos por la institución.	¿Qué documentos maneja? ¿Cuáles son de entrada y salida? Están estandarizados?
	La parte académica desde lo secretarial. Manejo de certificaciones de notas, libros de notas, matrículas, los sistemas de información de notas y SIMAT, Dane (estadísticas), Matriz GABO, Documentación de estudiantes.	¿Qué procesos maneja?
	Manuales no se manejan, la institución es nueva, pero se han ido creando y construyendo por voluntad propia de acuerdo con los procesos manejados. El cómo se debe diligenciar, el paso a paso, pero no es una información oficial y reglamentada por el rector.	¿Tiene manuales claros de los procesos que realiza?
	Hasta el momento, los formatos no han sido modificados en esta gestión. Existe una base de datos en Excel, donde se guardan y reposan los formatos. Formato que se propone es revisado por el rector para su aplicación, pero no se registran cambios.	¿Con qué periodicidad se actualizan los formatos que maneja? ¿En dónde se registran estos cambios?

<b>REGISTRO DE ACTIVIDADES DE OBSERVACIÓN.</b>		
<b>Registro de:</b> Gestión Académica		
<b>Fecha:</b> 25 de febrero de 2020.		<b>Lugar:</b> Coordinación de Convivencia-Zona Administrativa
<b>Contexto:</b> Instalaciones I.E. La Armonía.		<b>Actores:</b> Mauricio Gaona - Heriberto Álvarez - Alicia Caro (docente)
<b>Observador:</b> Angélica María Barbosa Quintero.		
<b>FECHA / HORA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INTERPRETACIÓN (Preguntas Orientadoras)</b>
25 febrero 2020	En cuatro grandes gestiones administrativa, académica, comunidad y financiera.	¿Cómo está organizada la Institución Educativa La Armonía?
	Gestión académica.	¿En qué Gestión desarrolla sus funciones?
	Planillas de asistencia y de notas, plan de aula, plan de área, planeaciones por periodo. Proyectos transversales.	¿Qué documentos maneja? ¿Cuáles son de entrada y salida?
	Académicos y pedagógicos.	¿Qué procesos maneja?
	Están en construcción. Pero con el equipo de fortalecimiento curricular se han ido adelantando algunas cosas, como los formatos de las planeaciones de clases de los docentes.	¿Tiene manuales claros de los procesos que realiza?
	No se tiene control de cambios de los documentos porque están en construcción.	¿Con qué periodicidad se actualizan los formatos que maneja? ¿En dónde se registran estos cambios?

<b>REGISTRO DE ACTIVIDADES DE OBSERVACIÓN.</b>		
<b>Registro de:</b> Gestión de la Comunidad		
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b> Secretaría Gral.
<b>Contexto:</b> Instalaciones I.E La Armonía.		<b>Actores:</b> Mauricio Gaona
<b>Observador:</b> Angélica María Barbosa Quintero.		
<b>FECHA / HORA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INTERPRETACIÓN (Preguntas Orientadoras)</b>
marzo 04 de 2020	Está dividida en administrativa, académica y financiera.	¿Cómo está organizada la Institución Educativa La Armonía?
	Ha sido muy variable, en el primer año revise una gestión el año pasado fue más directiva. Se maneja de acuerdo con la guía 34. PMI y evaluación, que nos faltó y así que se va a proponer.	¿En qué Gestión desarrolla sus funciones?
	Los formatos que manejamos nos lo da la guía 34. PMI y la Evaluación institucional. Manuales de convivencia. Observador del estudiante. Citaciones.	¿Qué documentos maneja? ¿Cuáles son de entrada y salida?
	Mis procesos son manejo de asistencia de estudiantes, llegadas y	¿Qué procesos maneja?

	salidas de estudiantes. Revisión de maestros llegadas, ausentismo, llevo como lo reviso en diario en el listado de estudiantes y docentes, llevo una estadística semanal y mensual.	
	Hemos revisado en que hemos fallado, por eso por las llegadas tarde los estudiantes deben venir a trabajar con la orientadora de la SEM para hacer un trabajo de puntualidad y respeto con nosotros. Empezamos a trabajar muy claro sobre los procesos disciplinarios de los problemas convivenciales, en los cuales cada uno tiene su proceso, los problemas disciplinarios se abordan de acuerdo a la necesidad con el docente de área, sino se soluciona se maneja con la asesora de curso, sino va a coordinación sino se direcciona a orientación, de no solucionar se llegamos al comité de convivencia; lo mismo cuando hablamos de las faltas de convivencia en faltas tipo I, II, III se actúa de acuerdo con la ruta normativa establecida para cada caso, cada una tiene su ruta.	¿Tiene manuales claros de los procesos que realiza?
	cada año se ha revisado en que fallamos, este año con la orientadora se hizo un cambio de todos los formatos dejando la evidencia cuando se incluye en el manual de convivencia de este año los formatos de remisión a orientación o a cada dependencia de acuerdo a la ruta como se haya establecido, disciplinario o convivencial.	¿Con qué periodicidad se actualizan los formatos que maneja? ¿En dónde se registran estos cambios?

<b>REGISTRO DE ACTIVIDADES DE OBSERVACIÓN.</b>		
<b>Registro de:</b> Gestión Financiera.		
<b>Fecha:</b> 6 de marzo de 2020.		<b>Lugar:</b> Secretaría General.
<b>Contexto:</b> Instalaciones I.E. La Armonía.		<b>Actores:</b> Leidy Katherine
<b>Observador:</b> Angélica María Barbosa Quintero.		
<b>FECHA / HORA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INTERPRETACIÓN (Preguntas Orientadoras)</b>
mazo 06 de 2020	En 4 gestiones Administrativas.	¿Cómo está organizada la institución Educativa La Armonía?
	En la Gestión Administrativa y Financiera.	¿En qué Gestión desarrolla sus funciones?
	Los estandarizados para contratación de ls SEM.	¿Qué documentos maneja? ¿Cuáles son de entrada y salida?
	Inventarios, pagos de factura, Contratos interno y externos, los internos como cafetería y fotocopiadora, que paga un canon de arrendamiento a la institución, y los externos que son las licitaciones, contratos directos o de minima cuantía que se deben hacer para el funcionamiento de la institución.	¿Qué procesos maneja?
	Manuales aún no se tienen de los procesos. Solamente lo que nos indica la SEM.	¿Tiene manuales claros de los procesos que realiza?
	No conoce el proceso, está recién ingresada.	¿Con qué periodicidad se actualizan los formatos que maneja? ¿En dónde se registran estos cambios?