

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD PARA LA GESTIÓN
DIRECTIVA DEL COLEGIO CAMPESTRE SAN MIGUEL**

Nombre del Estudiante
Jaime Alfonso Gutiérrez Castaño

ASESOR
Doctor Jorge Andrés Sosa Chinome

**Trabajo de investigación para optar por el título de Magister en Gestión y Evaluación
Educativa**

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
División de Ciencias Sociales y de la Educación
Facultad de Educación
Maestría en Gestión y Evaluación Educativa
Bogotá, Colombia
2024



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—



Agradecimiento

A Dios que en la cotidianidad de la vida nos comunica su amor.

A mi familia por ser motivo de inspiración.

Al cuerpo docente de la maestría en Evaluación y Gestión Educativa.

Dedicatoria

A mis sobrinos Jerónimo y Germán, quienes son una motivación permanente.
A mi mamá Teresita de Jesús, quien ha hecho un cielo en mi corazón. A mi papá Jaime por su amor. A mis hermanos Liliana, Sandra, Arturo y Juan Manuel.
A mis amados Cuba y Zeus.

Tabla de contenido

<i>Agradecimiento</i>	<i>iii</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>iv</i>
<i>Resumen</i>	<i>viii</i>
<i>Abstract</i>	<i>ix</i>
<i>Introducción</i>	<i>1</i>
1. Descripción del problema	4
1.1 Contexto y protagonistas.....	4
1.2 Formulación del problema de investigación.....	5
1.3. Pregunta de Investigación	7
1.4 Justificación.....	8
1.5. Objetivos	9
2. Marco Teórico	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Referentes teóricos	18
2.3 Categorías	25
3. Marco Metodológico	35
3.1 Diseño.....	35
3.2 Alcance del estudio.....	35
3.3. Población y Muestra	35
3.4. Escenario.....	37
3.5. Instrumentos de recolección de información.....	37
3.6 <i>Procedimiento</i>	44
3.7. Operacionalización de las categorías de estudio	45
4. Resultados y Análisis de la Investigación	47
4.1 Fase 1: Resultados en la Revisión y Análisis Documental. Resultados por Técnica	47
4.2 Fase 2: Sensibilización a cerca de la Planeación Estratégica y Aplicación de encuesta DOFA 51	
4.3 Informe obtenido para matriz DOFA	56
4.4 Contribuciones de Valor a partir del Estudio realizado.....	59
4.4. Fase 3. Evaluación de la propuesta de Plan Estratégico.....	92
5. Discusión y Conclusiones	100

Conclusiones	103
1. Reflexiones y análisis sobre el proceso de investigación	103
2. Impacto de la investigación	104
3. Contribuciones al campo del conocimiento y a la sociedad	105
4. Recomendaciones	105
5. Reflexión final.....	106
Referencias	108
Anexos	112
Anexo A.....	112
<i>Consentimiento informado - encuesta</i>	112
Anexo B <i>Pieza gráfica de invitación a evaluación de la propuesta</i>	cxiii
Anexo C <i>Pieza gráfica de invitación a participar de entrevista</i>	cxiii
Anexo D <i>Comunicación informando las fechas de aplicación de instrumentos</i>	cxiv

Índice de Tablas

Tabla 1 Guía de Análisis Documental	38
Tabla 2 Matriz de Revisión Documental Institucional	39
Tabla 3 Estrategia de revisión	40
Tabla 4 Estructura del guion para la entrevista	42
Tabla 5 Fases de recolección de datos	44
Tabla 6	45
Categoría en los instrumentos de campo	45
Tabla 7 Aplicación de la guía y registro de hallazgos	47
Tabla 8 Construcción objetivo estratégico	53
Tabla 9 Definición de principios y valores	55
Tabla 10 Matriz DOFA	56
Tabla 11 Presentación de la institución/entidad	61
Tabla 12 Cargos de dirección, administración y docencia	63
Tabla 13 Total estudiantes matriculados vigencia 2024	63
Tabla 14 Caracterización grupos de interés	69
Tabla 15 Ficha técnica DOFA	71

Tabla 16 Matriz DOFA	72
Tabla 17 Análisis de brechas en la gestión directiva	79
Tabla 18 Estrategia N. 1.....	80
Tabla 19 Estrategia No. 2.....	82
Tabla 20 Estrategia No. 3.....	84
Tabla 21 Estrategia No. 4.....	86
Tabla 22 Estrategia No. 5.....	88
Tabla 23 Estrategia No. 6.....	90
Tabla 24 Categoría: objetivos estratégicos-Respuestas agrupadas	93
Tabla 25 Categoría: misión y visión	94
Tabla 26 Categoría: mejora continua.....	95
Tabla 27 Categoría: participación total.....	96
Tabla 28 Categoría: recursos y capacidades	97
Tabla 29 Categoría: adaptación al contexto	98

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Contenido temático proceso de sensibilización.....	52
Ilustración 2 Organigrama Colegio Campestre San Miguel.....	63
Ilustración 3 Estructura institucional	64
Ilustración 5 Consejo Académico	66
Ilustración 4 Estructura Consejo Directivo	66

Resumen

El actual trabajo de investigación propone el diseño un plan estratégico orientado al área de la gestión directiva del Colegio Campestre San Luis, situado en Fusagasugá, Cundinamarca, el con el objetivo de potenciar la mejora continua y la participación total, como factores determinantes para supervivencia y la competitividad institucional en el ámbito educativo local y provincial. De manera inicial, se parte de un diagnóstico basado en dispositivos, como la matriz DOFA y la revisión documental. A través de estos, se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que impactan el desempeño en la institución. Se hizo uso del método cualitativo y técnicas de análisis documental, también de encuestas y entrevistas de semiestructuradas, aplicadas a integrantes del área de la gestión directiva, asegurando una visión general de los retos y las posibilidades del Colegio. Los hallazgos mostraron la importancia de reorganizar desde la perspectiva estratégica esta área, en articulación de la dimensiones administrativa, académica y comunitaria. La propuesta de plan estratégico que se presenta articula objetivos, necesidades institucionales, planes de formación en liderazgo, y la implementación de políticas de participación más inclusiva. Este documento tiene como propósito principal guiar a la institución y posibilitar el camino hacia el diseño, adopción e implementación de la política de calidad, que promueva la cultura organizacional fundamentada en valores como la participación, la innovación y el mejoramiento continuo. Las conclusiones resaltan la factibilidad del plan y su concordancia con los requerimientos del ambiente educativo, proponiendo, como Universidad, posibles líneas de investigación que se enfoquen en modelos de administración educativa.

Palabras clave: *plan estratégico, gestión directiva, mejora continua, educación de calidad, participación total.*

Abstract

The current research work proposes the design of a strategic plan oriented to the area of management of the School Campestre San Luis, located in Fusagasugá, Cundinamarca, with the aim of promoting continuous improvement and the participation, as determining factors for survival and institutional competitiveness in the local and provincial educational field. Initially, it is based on a diagnosis based on devices, such as the SWOT matrix and the documentary review. Through these, strengths, weaknesses, opportunities, and threats that impact the performance of the institution were identified. The qualitative method and documentary analysis techniques were used, as well as semi-structured surveys and interviews, applied to members of the management area, ensuring an overview of the challenges and possibilities of the Association. The findings showed the importance of reorganizing this area from a strategic perspective, in articulation on the administrative, academic and community dimensions. The proposed strategic plan that is presented articulates objectives, institutional needs, leadership training plans, and the implementation of policies for more inclusive participation. The main purpose of this document is to guide the institution and enable the path towards the design, adoption and implementation of the quality policy, which promotes the organizational culture based on values such as participation, innovation and continuous improvement. The conclusions highlight the feasibility of the plan and its agreement with the requirements of the educational environment, proposing, as a University, possible lines of research that focus on models of educational administration.

Keywords: *strategic plan; management leadership; continuous improvement; quality education; total participation.*

Introducción

La presente investigación aborda el diseño de un plan estratégico para el área de la gestión directiva del Colegio Campestre San Miguel, ubicado en el municipio de Fusagasugá, Cundinamarca. Este esfuerzo se enfoca en potenciar elementos como la mejora continua y la participación total, como pilares para asegurar la sostenibilidad y una posición destacada del Colegio en el ambiente educativo del municipio y del departamento.

En un contexto permeado de por las constantes transformaciones y exigencias crecientes en calidad educativa, la administración directiva tiene el desafío de aplicar estrategias eficaces que estimulen el adecuado funcionamiento de las áreas administrativa, académica y comunitaria. Entre los hallazgos detectados, sobresale la ausencia de un marco estratégico estructurado, que facilite la coordinación de esfuerzos y recursos para lograr las metas institucionales de forma eficaz y duradera. La ausencia de este tipo de planes, impacta no solo en el rendimiento institucional, sino en la percepción y en la implicación de los diferentes participantes de la comunidad educativa. El impulso principal de este estudio proviene de la necesidad de satisfacer las expectativas de un sistema educativo que demanda instituciones educativas inclusivas, innovadoras, que estimulan la participación de los diferentes actores educativos. En este contexto, el trabajo tiene como objetivo proporcionar instrumentos que orienten el camino organizacional.

Desde una perspectiva teórica, basada en los fundamentos conceptuales de la mejora continua, la administración estratégica y la participación, haciendo referencia a autores como Deming, Drucker y Juran, quienes subrayan la relevancia de equilibrar los objetivos institucionales con las realidades sociales y educativas del contexto. Además, se destaca la importancia de las teorías crítico-hermeneúicas, para entender las necesidades y expectativas de los participantes de la

investigación. El trabajo se desarrolló haciendo uso de un enfoque cualitativo, empleando el enfoque cualitativo, con dispositivos como el análisis documental, cuestionarios abiertos y entrevistas semiestructuradas. Estos instrumentos posibilitaron la recopilación de datos relevantes de representantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, tales como profesores, estudiantes, padres y madres de familia, directivos, así como representantes del sector externo. La sistematización y estudio de la información obtenida, permitió la comprensión del contexto y de las áreas esenciales de mejora.

Las fuentes de información más relevantes abarcaron documentos de carácter institucional como, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Manual de Convivencia, Comunicados, Actas de los Consejos Directivo y Académico y las Evaluaciones Institucionales, además de la contribución de los participantes, mediante la aplicación de los métodos antes mencionados. Las fuentes establecieron un esquema amplio para reconocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que orientaron la elaboración de la propuesta de plan estratégico, y elaborando algunas recomendaciones en materia de modelos de gestión para la organización educativa.

En síntesis, este estudio no solo ofrece una solución práctica al problema identificado, sino que también contribuye al campo de la gestión y evaluación educativa al proponer un modelo replicable de planificación estratégica basado en la mejora continua y la participación activa de la comunidad educativa.



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—



1. Descripción del problema

1.1 Contexto y protagonistas

El Colegio Campestre San Miguel, es un establecimiento de carácter privado, ubicado en el municipio de Fusagasugá, cabecera de la Provincia del Sumapaz, siendo éste, uno de los municipios más habitados del departamento de Cundinamarca. Fundando desde el año 1997, durante los últimos años, ha visto disminuido sus ingresos, por el bajo número de estudiantes que se matriculan en su establecimiento. Algunos de los padres y madres, que, como clientes, matriculan allí a sus hijos, no están al día en el pago de las matrículas, afectando directamente el pago de los colaboradores; docentes y administrativos. El fondo al que recurrían para pagar dichas moras era el dinero suministrado por el fundador, quien recientemente falleció.

La organización educativa se encuentra en un momento coyuntural de su historia administrativa y académica. La Alta Dirección del colegio, tradicionalmente ha mantenido un enfoque en la toma de decisiones centralizado, lo cual ha permeado la dinámica de los integrantes de la gestión directiva. En su mayoría, estos se han enfoca en acatar las directrices establecidas, limitando su potencial propositivo, crítico e innovador. Esta situación ha generado desafíos en el colegio, dificultando su capacidad de mantenerse competitivo frente a otras instituciones que, en respuesta a la creciente demanda, han incrementado su presencia y oferta en el municipio.

El Campestre San Miguel, abrió las puertas para desarrollar el presente trabajo de investigación, con toda la disponibilidad, y con la sinceridad de compartir la documentación y requerida. En los documentos institucionales tales como el PEI y el Manual de Convivencia, aparece dentro el organigrama una oficina de calidad, que, en la práctica, no existe. Tampoco es evidenciable la política de calidad ni la planeación con objetivos a largo plazo. Existe el

cronograma institucional, que más responder a una planeación estratégica, responde a las eventualidades de la comunidad y del sector educativo. El personal docente, es quien también hace las veces de personal administrativo, esto debido a la falta de recursos en la institución.

El entorno competitivo del ámbito educativo en el municipio es alto, ya que de manera particular son numerosas las instituciones privadas que ofertan servicios educativos y han avanzado en el diseño de planeaciones de tipo estratégico y de sistemas de gestión de calidad, en contratate con el Colegio San Miguel, que carece de un marco de referencia claro para la mejora continua, limitando su capacidad para ofertar servicios educativos de alta calidad y adaptarse a las transformaciones que le plantea el siglo XXI. En este contexto se hace necesaria la adopción de un posicionamiento teórico amplio como las propuestas por Humberto Sánchez Gómez desde la gestión directiva, Joseph Juran en la planeación directiva estratégica y la filosofía del Kaizen, desde el enfoque de la participación total para la mejora continua.

1.2 Formulación del problema de investigación

La educación es un componente determinante en el progreso y crecimiento de la sociedad, y por ello, las instituciones educativas deben adaptarse a los cambios y transformaciones que el paso del tiempo trae consigo. La educación en Colombia es considerada como un derecho y un servicio, orientado a fortalecer demandas colectivas, constantes y consecutivas, y por ello, le corresponde al estado ejercer la inspección, vigilancia y reglamentación, a fin de verificar su desempeño, y verificar el cumplimiento de sus fines, garantizando, la adecuada prestación del servicio, y asegurar el cumplimiento de las condiciones básicas necesarias para el acceso, permanencia, y búsqueda de la excelencia académica.

En Colombia, la Ley General de Educación (1994) autoriza el funcionamiento y prestación del servicio pública tanto a instituciones públicas, que se sostienen desde la financiación estatal, y por ello no hacen cobro de matrícula, gracias a los avances en materia de gratuidad al acceso a la educación, la cual es obligatoria entre los 6 y los 15 años. Por otro lado, también autoriza el funcionamiento y la prestación del servicio educativo a establecimientos privados, el fenómeno de la educación privada emerge en Colombia entre los siglos XVI y XVII, a la cual podían acceder los hijos e hijas de quienes pudieran pagar para que educaran a sus hijos. La Constitución Política de Colombia (1991), determinó que los servicios de carácter público pueden ser prestado por el estado y/o particulares, y para el caso de la educación.

La naturaleza privada de estas instituciones de carácter educativo que no reciben financiación por parte del Sistema Nacional de Participaciones, no le eximen del régimen de vigilancia que ejerce por misionalidad el Ministerio de Educación Nacional. Estas instituciones pueden establecer sus propios reglamentos, también darse su propio gobierno, trazar las líneas para cumplir con su proyecto educativo (2001), incorporando a su labor, las cuatro áreas prioritarias de gestión: directiva, administrativa, académica y comunitaria. Es en ese ámbito que se da la existencia jurídica del Colegio Campestre San Miguel el cual se acerca a los 27 años de vida institucional, en medio de las tensiones propias del sector educativo en su configuración interna. Nació inicialmente como la posibilidad de la realización profesional de la familia del fundador, fruto de la vicisitudes y cambios de la sociedad, ha venido quedando en desventaja frente a los demás competidores que ofertan servicios en el municipio, donde algunos de ellos bien posicionados han avanzado en el diseño e implementación de modelos de gestión que les permite pensarse de manera organizada y estratégica. Entre las causas internas, emerge también la centralidad de las decisiones en una persona, y la no capacidad del área directiva para proponer o

disentir propositivamente, situación que permea, tanto la estructura institucional, que acata la orientación, sin liderazgo alguno y condicionando también la toma de decisiones y la gestión en las diferentes áreas del colegio. Dentro del organigrama institucional, aparece la coordinación calidad, más no se ve reflejada en el actuar diario de su estructura organizacional.

En consecuencia, surge la necesidad de realizar una propuesta que, a partir de la revisión documental, evidencie el estado actual de la organización educativa, sus avances, retrocesos y posibilidades, con el fin de determinar la prospectiva estratégica de calidad que le permita a la gestión directiva, darle horizonte y rumbo institucional al Colegio Campestre San Miguel de Fusagasugá, Por lo cual, se establecen algunas preguntas, según se relaciona continuación:

1.3. Pregunta de Investigación

1.3.1. General

¿Cómo puede el Colegio Campestre San Miguel, fortalecer su gestión directiva para lograr la mejora continua y lograr su posicionamiento en el sector educativo de Fusagasugá?

Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son los principales factores internos y externos que han contribuido al rezago institucional del Colegio Campestre San Miguel, frente a sus competidores?
- ¿Qué cambios específicos en la estructura y prácticas de la gestión directiva del Colegio, son necesarios para primer una cultura de calidad y mejoramiento continuo?
- ¿Qué modelo de gestión y planeación estratégica son más adecuados para ser implementados en el Colegio Campestre San Miguel, y por qué?

1.4 Justificación

El trabajo de investigación sobre el diseño de un plan estratégico para la gestión directiva del Colegio Campestre San Miguel, que estimule el proceso de mejoramiento continuo, se centra en aspectos determinantes y oportunidades de mejora para la institución y la comunidad educativa. Responde pues, a la necesidad del Colegio para mejorar la gestión directiva e incidir desde ella, en la eficacia de los procesos académicos, administrativo y comunitarios, sino también abordar las crecientes demandas del sector externo, frente la calidad y la búsqueda de la excelencia académica. El presente trabajo permitirá rediseñar la misión, visión y objetivos, resignificando valores, filosofía, principios y la estructura organizacional.

La investigación enmarca en los propósitos formativos del estudio de los procesos en gestión y evaluación en escenarios educativos contemporáneos, desde una perspectiva epistemológica del pensamiento sistémico desde el triple enfoque de la gestión educativa, el liderazgo pedagógico y la evaluación como proceso de retroalimentación para la transformación y el mejoramiento continuo de las instituciones educativas. Se sustenta en la revisión documental tanto internacional, nacional y local, basada en experiencias exitosas que evidencien el impacto de la planeación estratégica de calidad en el ámbito de la educación básica, desde el estudio de caso como método principal. El trabajo se fundamenta en la escuela administrativa de calidad total, propuesta por Kaoru Ishikawa (1949), el cual propone la participación de todas las áreas y la integración de todos los esfuerzos, estrategias expresadas en resultados y/o servicios, asumiendo la educación continua como factor determinante.

Se busca contribuir de manera significativa a la línea de investigación en organizaciones, gestión educativa y de conocimiento, proporcionado insumos prácticos y teóricos que pueden ser

implementados en la gestión de instituciones educativas pares, promoviendo también, la cultura de la mejora continua y la excelencia en el ámbito educativo.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Diseñar el plan estratégico para la Gestión Directiva del Colegio Campestre San Miguel de Fusagasugá, en la perspectiva de la mejora continua y la participación total.

1.5.2 Específicos

- Revisar la documentación y los procesos establecidos desde la gestión de calidad en el Colegio Campestre San Miguel.
- Plantear el plan estratégico de la gestión directiva, desde la mejora continua y la participación total, para el colegio Campestre San Miguel.
- Implementar un mecanismo de evaluación del plan estratégico, que permita a los integrantes del área de la gestión directiva, aportar retroalimentación sobre su aplicabilidad, pertinencia y potencial de mejora en la gestión directiva de la institución.

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

A continuación, se presenta una serie de antecedentes internacionales, nacionales y locales, de instituciones educativas de la básica y ciclos medios, de carácter oficial y privado. Trabajo de investigación que documentarios las intervenciones realizadas en los establecimientos, con el objetivo de medir y transformar la gestión directiva, desde algunos de los principios orientadores de la mejora continua, según se relaciona a continuación:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Durand (2018), realizó estudio para indagar la relación existente entre el proceso de planificación estratégica y el desempeño docente en la Institución Educativa Mixto Independencia. A partir del enfoque mixto, tipo descriptivo-correlacional, la encuesta, observación y la escala tipo Likert, como instrumentos de recolección de información, seleccionaron un total de cincuenta y cinco (55) docentes de la institución como la muestra. Entre los principales hallazgos, se destaca la no articulación de los diferentes procesos al interior de la institución, ya que no existían procesos claros de planificación. Entre las conclusiones relevantes, aparece la correlación entre la planificación estratégica y las prácticas en aula desarrolladas por los docentes, ya que ésta permite enfocar la labor educativa de manera ordenada y eficiente. El antecedente aporta al trabajo de investigación, ya que evidencia la necesidad de incorporar la gestión académica desde la planeación curricular, para lograr mejorar resultados en la formación académica y la gestión del tiempo de los docentes.

También en Perú, pero ahora en Tacna, para el año 2018, Rigoberto Martín Quenta Loza, realizó un estudio comparativo sobre la relación existente entre la planeación estratégica y la gestión educativa en el Institución Educativa don José de Martín. El enfoque investigativo que

mixto, con un diseño no experimental, descriptivo y transversal, con una muestra de ochenta (80) participantes, todos miembros de la comunidad educativa, a quienes se les aplicaron encuestas y escalas tipo Likert. La institución tiene deficiencia entre las cuatro (4) áreas de gestión, incluyendo la infraestructura física. El principal es la comprobación de la relación existente entre la planeación estratégica y su incidencia en la gestión educativa. El antecedente ofrece como conclusión, la importancia de realizar procesos de planificación integral, donde la participación de la comunidad educativa, incluyendo profesores, padres y madres de familia, es un factor determinante a la hora de posicionar a la institución en el camino de la calidad y la mejora continua.

Ortega et al. (2017) llevaron a cabo un trabajo de investigación en la Institución Educativa Particular San Juan, ubicada en el distritito de Ica, Perú, el cual realizó el análisis externo e interno de la institución, determinando así oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, desde el enfoque mixto, y la aplicación de entrevistas, observaciones y revisión documental. Entre los principales hallazgos se encuentra que la institución no cuenta con planeación a largo plazo, no ejecuta el seguimiento al cobro por concepto de matrículas, generando amenazas de tipo financiero y estructural, generando altas tasas de morosidad, a lo que se suma la no eficiente atención a sus clientes. La conclusión que también es un insumo para la presente investigación destaca la necesidad de realizar el proceso de planificación estratégica integral que incluya la gestión financiera y la atención a los clientes.

En esa misma línea, López (2020), propuso un modelo de gestión formal articulado con el diseño del sistema de gestión de calidad, en la Unidad Educativa Particular Montebello, provincia de Pichincha. Para su análisis, aplicó el enfoque cualitativo, hizo uso de la observación y las listas de verificación. La comunidad educativa fue la población focal. Entre los hallazgos, se encuentra que la mayor parte de la población, desconoce el contexto externo e interno de la institución, los

procesos organizativos no están formalizados, y por ende se desconocen rutas, lineamientos y procesos al interior de la institución, tampoco existe un proceso de evaluación continua, que permita identificar fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas. Como conclusión del trabajo, se destaca que la institución educativa, fue pionera en Ecuador, en adoptar un sistema de gestión de calidad a su proceso de planificación y organización. El antecedente ofrece la importancia de realizar de manera continua la evaluación participativa como proceso de mejora continua.

Recientemente Estrada (2021), realizó un trabajo, cuyo objetivo fue mejorar la gestión escolar a través de la planificación estratégica. Hizo uso del enfoque cuantitativo, no experimental, propositivo, con una población focal de treinta (30) personas, integrantes de la comunidad educativa, a las que les fueron aplicadas encuestas y la escala tipo Likert. Entre las oportunidades de mejora se destaca que el mayor porcentaje de participantes manifiesta que los procesos de planificación no son constantes, no aplican los procedimientos establecidos y tampoco generan estrategias para el cumplimiento de las responsabilidades institucionales. Entre las principales conclusiones se destaca, la necesidad de formular el plan estratégico que articule e integre la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la institución. El antecedente sirve como insumo, ya que integró al proceso de planificación las observaciones realizadas por estudiantes, padres y madres de familia y profesores, al diagnóstico institucional y sus recomendaciones fueron integradas a los objetivos trazados a largo plazo.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Para Colombia, Ochoa (2017), realizó un estudio tomando como base las instituciones educativas del municipio de la Tebaida, Quindío, buscando contrastar elementos teóricos con la realidad, y determinar en qué forma diferentes componentes de la planeación estratégica, el estilo

de dirección, y los resultados de las pruebas Saber para estudiantes de último grado y bachilleres, inciden o no, en el cumplimiento de desarrollo de contenidos que ayudan a la solución de problemáticas de tipo administrativo, cumpliendo o no con la misión trazada. A través de un enfoque cuantitativo, hizo uso de fuentes primarias y secundarias, entre ellas la encuesta y los formularios de preguntas; fueron siete (7) rectores de siete (7) instituciones educativas. Entre los hallazgos encontrados se destaca que las instituciones cuyos estudiantes obtienen mejores resultados, y pueden acceder a la educación superior, realizan la gestión administrativa a partir de la planeación estratégica. Concluye el estudio que, el trabajo en equipo en las instituciones educativas desde un liderazgo innovador permite avanzar en el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos. El antecedente aporta de manera significativa al trabajo de investigación, ya que evidencia la necesidad que las instituciones se organicen alrededor de la gestión administrativa que desde el liderazgo inspiran al cumplimiento de los objetivos establecidos a largo plazo, y como una estructura organizada incide en el desempeño académicos de los estudiantes.

El estudio realizado en la Institución Educativa República de Venezuela, por Torres et al., en el año 2018, en el municipio de Buenaventura, Valle del Cauca, ubicada en un sector vulnerable, se trazó como objetivo principal desarrollar el plan estratégico de la institución, a partir de estándares nacionales que le permita alcanzar mayor cobertura y calidad académica. Desde su cuerpo metodológico, fue una investigación de tipo descriptivo, enfoque mixto, valiéndose de encuestas, cuestionarios, observación y revisión documental, lo que le permitió identificar situaciones problemáticas al interior de la institución, entre las que sobresale las dificultades del área administrativa en la capacitación y contratación docente, al no existir canales de comunicación eficaces con la Secretaría de Educación departamental. Se destaca que la institución es de carácter

público, y decidió contribuir en el estudio realizado y adoptar el modelo de planeación estratégica, lo cual llevó a reformular misión, visión y objetivos a largo plazo. El antecedente contribuye al trabajo de investigación, ya que evidencia la necesidad de una permanente articulación con el entorno externo de las instituciones, ya que esto incide de manera directa en el funcionamiento de la organización.

Rincón (2021), realizó un estudio en el Instituto San Fernando Ferrini, de carácter no oficial, ubicado en el municipio de Barrancabermeja, Santander, creado desde 1997 con oferta de la básica y la media. Se planteó el objetivo de formular un plan estratégico que permitiera tomar decisiones, el direccionamiento estratégico, asignación de recursos y cumplimiento de objetivos. Investigación descriptiva, con enfoque mixto, uso la observación, encuestas y la revisión documental, la muestra fue cuarenta y ocho (48) personas, integrantes de la comunidad educativa. Entre los principales hallazgos externos, se destaca la alta oferta de colegios que se presenta en el departamento de Santander, y el sello diferenciador que la mayoría ha asumido desde la construcción de identidad desde la segunda lengua. El Instituto San Fernando, tiene como sello diferenciador la educación personalizada debido al número de estudiantes y la apertura a estudiantes extra-edad, característica no evidenciable en el PEI. La gestión directiva no cuenta con procesos de planeación y de lineamientos claros que abarquen las demás áreas de gestión institucional, entre las principales conclusiones se destaca la oportunidad de mejora que significó la reformulación de la misión, visión y el establecimiento de objetivos estratégicos, dando un sello identitario y la posibilidad de posicionarse en el mercado. El estudio contribuye al trabajo de investigación, en la necesidad de configurar la misión institucional, en beneficio de posicionar institutos y organizaciones educativas, en el amplio mercado educativo actual.

Campo y Arce (2019), realizaron estudio en la Institución Educativa Alonso Aragón Quintero, de carácter no oficial, ubicada en la ciudad de Guadalajara de Buga, en el Valle del Cauca. La institución durante los últimos años ha presentado deserción estudiantil y el índice de estudiantes matriculados ha disminuido notablemente. El estudio seleccionó el método inductivo y analítico, tipo descriptivo, e hizo uso de la observación, entrevista y la revisión documental. La muestra seleccionada fue la comunidad educativa. Entre los principales hallazgos destaca que los procesos de planificación son de corto plazo, y las directrices son emanadas e impartidas de manera exclusiva por parte del director, e impuestas ante los socios e integrantes de la institución, la misión y la visión no tiene claridad para el personal vinculado, y frente a las otras instituciones, se encuentra en situación de desventaja, evidenciando falencias en su estructura organizacional. Entre las principales conclusiones, que sirven de fundamento como antecedente, está la reelaboración de la misión, visión, organigrama y la posibilidad de establecer objetivos estratégicos, instrumentos que le permitirán al área de la gestión directiva claridad para enfocar esfuerzos.

En estudio realizado en Bucaramanga, (Velosa, 2014), en el Colegio Nuestra Señora del Rosario, una institución con cuarenta y cinco (45) años de servicios, que no cuenta con objetivos ni planeación a largo plazo. Fue una investigación de enfoque cuantitativo, que hizo uso de las encuestas, entrevistas y la revisión documental, tomando como muestra a los integrantes de la comunidad educativa. Entre las oportunidades de mejora se encontró que, aunque el colegio cuenta con instalaciones amplias, éstas no dan respuesta efectiva a la demanda del servicio educativo de la ciudad. Tras el análisis realizado, se evidenció la desarticulación entre las áreas de gestión y procesos institucionales. La principal conclusión es la importancia de diseñar e implementar un proceso de planificación estratégica que permita a los directivos, tomar decisiones que permitan proyectar y posicionarse ante la creciente demanda de servicios educativos, a la fecha no

satisfechos plenamente. El antecedente brinda la visión sobre la importancia de la formulación de un plan estratégico que permita a la gestión directiva, responder a las necesidades presentes y futuras, posibilitando también su posicionamiento entre el sector educativo.

2.1.3 Antecedentes locales

En estudio adelantado por Pérez (2013), se llevó a cabo la evaluación detallada de la planeación estratégica del Colegio Canapro, implementado desde el año 2004. La investigación de enfoque cualitativo hizo uso de técnicas tales como la entrevista, la observación y la revisión documental. El estudio buscó reconstruir el proceso de planeación y evaluar los resultados en términos de calidad desde los componentes pedagógicos, de infraestructura y los recursos de la institución, por medio del análisis comparativo entre la teoría y la práctica de la planeación. Entre los hallazgos se destaca la necesidad de realizar la reestructuración de la organización educativa, y el compromiso de sus integrantes para adelantar la resignificación del Proyecto Educativo Institucional. El estudio también permitió identificar logros, desafíos y recomendaciones para mejorar la gestión educativa y la formación de los estudiantes. Este antecedente permite comprender la forma en que la planeación estratégica incide en el funcionamiento y desarrollo de la institución a largo plazo.

Se destaca también el trabajo de investigación realizado Barbosa (2020) en el cual se buscó identificar los beneficios del proceso de planeación estratégica en la gestión administrativa de la institución. Hizo uso del enfoque mixto, y de las encuestas, observación, entrevistas y análisis documental como instrumentos de recolección de información. La muestra abarcó a ochenta y ocho (88) personas de la comunidad, incluyendo las cuatro áreas de la gestión educativa. Entre los resultados más relevantes se encontró que la importancia del Proyecto Educativo Institucional es reconocida, pero éste no es conocido ni comprendido por la comunidad educativa, dejando en

evidencia la necesidad de su difusión. La investigación arrojó, entre sus resultados, que la planeación estratégica es determinante para la organización directiva y administrativa, teniendo claro la necesidad de involucrar a toda la comunidad educativa. El estudio de Barbosa Quintero aporta al diseño del plan estratégico de calidad, subrayando la necesidad de la difusión y correcta comunicación del PEI y para garantizar que todos los miembros de la Institución Educativa se involucren de manera activa en la implementación del plan.

Acero (2019), llevó a cabo estudio sobre el diseño del proceso de planeación estratégica bajo los lineamientos del PMI en la Institución Educativa de Primera Infancia Abriendo Caminos, domiciliada en el municipio de Funza, Cundinamarca. Utilizó un enfoque cuantitativo y empleó técnicas como la observación, revisión y análisis documental. Entre los hallazgos, se destacó que, aunque la misión, la visión y los objetivos están debidamente contruidos, estos no fueron apropiados ni implementados por la institución. Las conclusiones destacaron la necesidad de que la planeación estratégica involucre a todos los miembros de la comunidad educativa, y su implementación sea transversal. El estudio de Jaulín Acero, ofrece un marco metodológico claro para el diseño de un plan estratégico de calidad, involucrando a toda la comunidad educativa en el proceso de planificación estratégica de calidad, asegurando así que su adopción sea integral y efectiva, y así garantizar el cumplimiento de objetivos a largo plazo.

El estudio desarrollado por Casas y Ayala en el año 2014, vinculadas a la Universidad de la Salle, y realizado en el Colegio Superior Interamericano del Municipio de Soacha, en Cundinamarca, diseñó e implementó el plan estratégico institucional para las áreas administrativa y financiera, a través del método inductivo, y técnicas de recolección de información, tales como encuestas, observaciones, visitas de campo y cuestionarios. Entre los hallazgos encontrados, destaca la desarticulación entre las áreas de gestión institucional, razón por la cual entre las

conclusiones subrayaron la necesidad de diseñar el plan estratégico basado en los procesos administrativos y contables, articulados a los valores, principios, misión y visión institucionales, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos trazados, fortalecer la estructura organizativa y estimular el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Este antecedente aporta al presente trabajo de investigación, ya que marca la necesidad de generar canales de articulación y comunicación efectivas entre las diferentes áreas de gestión de la organización educativa desde lo administrativo y lo financiero.

En estudio de caso realizado por Díaz (2019), en el colegio Agustín Nieto Caballero, ubicado en el municipio de Chía, Cundinamarca, cuyo propósito fue diseñar el plan estratégico de la institución educativa. Desde un enfoque cuantitativo, y de técnicas de recolección de información como los cuestionarios, las entrevistas y la observación. La institución no había desarrollado procesos de planeación estratégica, por eso entre los hallazgos, se destaca la n articulación entre sus procesos, lo cual lo ubicaba en situación de desventaja frente a otras instituciones educativas del municipio que si habían diseñado e implementado planes estratégicos. Este estudio aporta al trabajo de investigación, ya que permite comprender la necesidad de analizar tanto el contexto interno como el externo, que permitan identificar estrategias que posición a nivel competitivo a las organizaciones educativas.

2.2. Referentes teóricos

A continuación, se relacionan los referentes teóricos que dan solides al marco conceptual, realizado a partir de la revisión de bibliografía sugerida para los trabajos de investigación en gestión educativa, calidad y planeación estratégica

2.2.1 De la administración a la gestión de las organizaciones

Para hablar de la gestión directiva, se hizo necesario buscar las fuentes primarias, a través de las cuales se construyó el concepto de gestión organizacional: el campo de la administración. Este ha sido sometido durante los últimos años a revisiones académicas, empresariales e incluso científicas, conformando así un cuerpo teórico propio, camino en el cual también ha avanzado el término gestión. Ambos términos están relacionados con la dirección y el liderazgo. Desde la mirada de su intervención en las organizaciones, resulta válido realizar el acercamiento a las teorías desarrolladas por Taylor y Fayol.

La Teoría Científica de la Administración desarrolló conceptos fundamentales que transformaron la gestión de las organizaciones y la organización del trabajo en la época industrial, a partir de la optimización y eficiencia en los ámbitos labores y educativos. Para éste, desde un enfoque instrumental, la gestión (1994) es un arte que permita saber lo que se quiere hacer y acto seguido, hacerlo de manera mejor y eficiente, desde la especialización de tareas específicas, asignación de roles, responsabilidades, el análisis de los tiempos y movimientos para analizar la eficiencia en los procesos, optimizando para el caso de la escuela, los áreas administrativas y pedagógicas, reduciendo tiempos de tareas no esenciales y enfocándose en la centralidad del proceso educativo. Consideró para ello, la necesidad de seleccionar y capacitar al personal para las tareas asignadas y así se pueda desarrollar de manera acertada cada rol, introduciendo también, nuevas tecnologías y metodologías. Esto no puede realizarse sin una acertada cooperación entre la gerencia y los trabajadores, en otras palabras, entre los directivos y el personal docente, y así poder implementar planes y proyectos de manera efectiva: maximizando la producción con el mínimo de tiempo y de recursos.

Henri Fayol (1987), es considerado como uno de los más destacados referentes de la Teoría Clásica de la Administración. Consideró la gestión como un proceso de tipo administrativo, articulado desde cinco principios que proporcionaron una base sólida para la gestión eficiente y eficaz de las organizaciones: planeación: integra la definición de objetivos y acciones necesarias para lograrlos; organización: estructuración de recursos y actividades, roles, responsabilidades, líneas de dirección, eficacia y eficiencia; dirección: el liderazgo como capacidad de inspirar e influir y supervisoras a los trabajadores para cumplir con objetivos de la organización; coordinación: integración y sincronización de actividades y recursos, y el control para el monitoreo y evaluación del desempeño. La aplicación de estas funciones básicas de la administración permite la eficiencia y la efectividad, desde la comprensión y la accesibilidad a los procesos de la organización.

Ahora bien, gestión, es un concepto aún en construcción dentro de la rama de la ciencia administrativa y en consolidación de su cuerpo teórico. Para algunos, el termino gestión hacer referencia al hacer diario de los directivos. Según Romero (1998), la noción de gestión ha venido experimentando grado creciente de complejidad teórica y práctica, evidenciando las fluctuantes realidades en la economía y en las organizaciones. La gestión hace referencia en muchas ocasiones, a las técnicas y estrategias, a las nuevas construcciones, posicionándose entre directrices y las lógicas de funcionamiento de una organización. La gestión se ubica entonces, en un plano intermedio: no solo recibe e implementada, sino que traduce los lineamientos en acciones efectivas y eficaces, requiriendo para ello, el conocimiento real del entorno económica y las dinámicas propias e internas de una organización, siendo también una construcción social y organizativa que se hace real desde la interacción de las partes interesadas: directivos, empleados, propietarios, clientes, proveedores, etc., sus miradas enriquecen y complejizan el ejercicio de la gestión. Destaca

el autor, que la gestión requiere de habilidades tales como el liderazgo, la previsión y la planificación estratégica, siendo determinante ya que resuelve situaciones problemáticas inmediatas, pero también camina en el posicionamiento de la organización hacia el éxito futuro, estableciendo para ello objetivos a largo plazo y determinar las acciones necesarias para alcanzar las metas establecidas.

En contexto educativo, la gestión educativa abarca la aplicación de prácticas, orientaciones y principios de la administración al ámbito de la educación tales como la planificación, estructuración de recursos humanos y materiales, el direccionamiento y supervisión, el control y la evaluación, con el propósito de hacer óptimo el funcionamiento de las instituciones educativas.

Blejmar (2022) en su obra, se acerca a las teorías de la gestión educativa, afirmando que ésta no debe ser reducida a una visión únicamente economicista. Enfatiza que la gestión en el ámbito educativo debe considerar múltiples posibilidades, así como también a los permanentes cambios de la sociedad. La gestión desde el ámbito educativo es planificación, ejecución y generación de condiciones que permitan la consecución de metas y objetivos. La gestión educativa debe ir más allá del dato o la estadística financiera, para incluir dimensiones pedagógicas y éticas, siendo los sujetos-actores: estudiantes, administrativos, docentes y directivos quienes contribuyen al correcto funcionamiento de la escuela. La organización educativa es comprendida como un sistema que diseña y opera de manera articulada, y la gestión del sistema implica la gestión de la organización en su totalidad, desde el principio de la adaptabilidad.

En el contexto educativo, la dirección se ha integrado desde los aspectos administrativos y operativos en los centros educativos, demostrando de esta manera la importancia que posee en términos de objetivos, metas, logros, desarrollo de procesos y consecución de resultados. Es así, que la gestión directiva escolar ha cobrado importancia, ya que se centra en el rol del directivo o responsables de dirigir la

institución hacía la consecución de logros y metas. Su importancia reside en la capacidad de incidir en el funcionamiento interno escolar, como en sus interacciones internas. En el proceso de gestión directiva, el autor destaca los elementos controlables: administración interna, implementación de políticas, supervisión del personal, gestión de recursos, generando las condiciones para la creación de un gobierno efectivo y estratégico; y los elementos fuera de control, del directivo o rector: demandas de padres de familia, comunidad en general, entes regulatorios. Debe tener la habilidad de dialogar y adaptarse a las circunstancias, sin olvidar que estas últimas complejizan el funcionamiento de la institución. El rector no está solo en este camino, es acompañado por los actores del gobierno escolar, los cuales diseñan, orientan, acompañan como autoridad institucional, los procesos estratégicos y operativos.

Para el caso de Colombia, a través de la Guía No. 34 del año 2008, la gestión escolar se concibe como un proceso sistemático, que contribuye al fortalecimiento de las instituciones educativas desde múltiples dimensiones de la administración educativa: pedagógica, directivas, comunitaria y administrativa, desde la perspectiva de la autonomía institucional. La gestión directiva, orienta la institución desde el direccionamiento estratégico, la promoción de la cultura institucional, el clima escolar, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. La gestión escolar en general, es un aspecto clave para el fortalecimiento, desarrollo y mejora continua en Colombia, ya que fortalece procesos y autonomía, estimula y mejora los procesos de calidad, fomenta la participación comunitaria y optimiza los recursos, maximizando el impacto positivo en la institución educativa.

2.2.2 Planeación estratégica organizacional

Dentro de los procesos de planeación o planificación, emerge con características particulares la planificación estratégica como una herramienta importante dentro del proceso de la

gestión empresarial y organizativa. Según Ramonet (2003), es la ruta que se diseña para alcanzar los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo, y para alcanzar la visión que tiene la alta dirección sobre su organización y la comunidad en la que hace presencia. El camino inicia con una reflexión a partir de la misión y la filosofía, valores y formas de relacionamiento. Para este caso, la misión define el propósito de existencia y una guía clara para su fortalecimiento. Para esto se hace necesario conocer el entorno vital de la organización, considerando también las dimensiones sociales, políticas, económicas, ambientales, etc., identificando así, posibles amenazas y oportunidades que incidan en el funcionamiento de la organización, así como también la mirada que despliegan sobre su identidad y quehacer, estableciendo ahora estrategias y objetivos mediante estrategias bien definidas, medibles y ejecutables.

Para Dussán- Pulecio et al. (2017), el plan estratégico es, ante todo, un proceso participativo, es un plan documentado, que da cuenta de una estrategia, proyectada de manera sistemática, y que sintetiza de manera articulada las decisiones de la unidad empresarial, asegurando procesos de competitividad y sostenibilidad a largo plazo, con visión de futuro. Distinguen los autores, entre liderazgo estratégico y la planeación estratégica, comparte que mientras el primero es la habilidad de pensar y reflexionar sobre los posibles escenarios y la identificación de la ruta para llegar al horizonte soñado, el segundo es la elaboración y desarrollo de lo que se ha pensado: para unir ambos momentos se hace necesario de la gestión, ejecución, control y evaluación estratégica. Resulta importante destacar que, para el autor, la planeación estratégica también incluye el pensar y definir aquello no se quiere para la organización, y las renuncias que debe asumir. En otras palabras, la planeación estratégica es pues, un instrumento de tipo administrativo que ayuda a incrementar posibilidades de sobrevivencia y éxito en la organización, aún en medio de posibles escenarios de amenaza y riesgo.

2.2.3 Planeación estratégica de calidad

Uno de los referentes más destacados de la planeación estratégica de calidad, es Fred R. David (2003). Para él, dentro de la planeación estratégica, aparece el enfoque de planeación estratégica de calidad, donde ésta es comprendida como el enfoque que asume una organización que decide configurar su identidad a partir de la mejora continua y la satisfacción de los requerimientos de los clientes, a través del control de procesos, que incluye una mirada integrativa, sistemática y continua. Mientras que la planificación estratégica es un proceso que una entidad u organización asume para seleccionar y enfocar todos sus esfuerzos, y también para la implementación de un plan, anticipando y cambios en el entorno, al agregarle el enfoque de calidad, se requiere que la organización analice y evalúe necesidades de los clientes, para decidir la mejor manera de dar respuesta y satisfacer las demandas y necesidades de los clientes. Se habla entonces de producto final, y objetivo de la organización, la generación o creación de valor para sus clientes. El plan estratégico de calidad identificará áreas de mejora, a través de análisis de proceso y áreas; también establecerá objetivos a partir del análisis, fijando metas claras y medibles, específicas, relevantes. La mejora continua desde el ciclo planear, hacer, verificar, y actuar, esto para la verificación de resultados y la toma de decisiones, con el objetivo de alcanzar desde la concepción de la mejora continua, altos estándares de calidad en los productos y servicios ofertados.

La planeación de calidad es responsabilidad de la alta dirección, en el contexto educativo, su liderazgo recae entonces en la gestión directiva. Juran (1988) sigue vigente entre empresarios y líderes de la gestión de la calidad en el mundo. Sostenía que la planificación es un proceso básico de la gestión de la calidad. Para él, planificar con la perspectiva de la calidad, consiste en dotar a la fuerza productiva, de los recursos y medios, para que los productos satisfagan las necesidades de los clientes. Con el paso del tiempo, los procesos se hacen deficientes, se hace necesario en esta

etapa de la producción, rehacer operaciones y productos, ya que esto fue así planificado. Aparece entonces el control de calidad para evitar que la situación se agrave, por eso, en lugar de esperar el producto como parte final del proceso, previamente debe realizarse una revisión y análisis total al proceso de producción, para prevenir en lugar de corregir, desde un modelo integrativo y dinámico que incluye la autosupervisión de empleados, gerentes y demás personas involucradas. Incluye el autor, el factor humano -cliente y productor- como un elemento determinante en su apuesto teórica; también, la visión de la totalidad intencionada, desde la búsqueda unificada de la satisfacción del cliente.

2.3 Categorías

A continuación se desarrollan las categorías construidas para el presente trabajo de investigación, gestadas a partir de la lectura categorial, que permitió el acercamiento al momento de construcción preteorico de los postulados teóricos de los autores que sostienen la creación conceptual:

2.3.1 *Gestión directiva escolar*

La gestión directiva escolar es una categoría relevante en el área de la investigación y la gestión educativa, teniendo en cuenta que se relaciona con la planificación, diseño e implementación continua y dinámica de procesos, estrategias, políticas educativas, evaluación y mejora del desempeño, generando las condiciones para que, desde el liderazgo, se busque mejorar la calidad y la efectividad institucional, a través de la organización eficiente del recurso material y humano, garantizando el cumplimiento de la misión institucional y la consecución de los objetivos educativos.

Peter Drucker desarrolló el enfoque de gestión directiva en las organizaciones, a partir de lo que podría nombrarse, como la preocupación por la efectividad y sostenibilidad de las organizaciones desde entornos sociales y económicos complejos. Cobra destaca importancia las influencias personas y las relaciones académicas de la familia de origen austriaco; su experiencia en el ascenso del nazismo al poder y la previa caída de la República de Weimar allí observó fallas en las instituciones tradicionales y estructuras autoritarias que contribuyeron al ascenso del totalitarismo, la desintegración política y social, haciéndose incapaces de enfrentar problemáticas de la época y la desintegración del tejido social, junto a la alienación de las organizaciones industriales. A esto se suma, su solida formación académica con Joseph Schumpeter y Jhon Maynard Keynes, dos economistas notables del siglo XX, también estudió derecho y ejerció como periodista, esto le permitió construir una visión ampliada de las relaciones entre economía, sociedad y política (Drucker, 1942).

Su trayectoria académica y profesional dejan ver la necesidad de buscar un nuevo orden económico y social, donde las organizaciones fueran más humanas y eficaces, a partir de la creación de estructuras que permitieran la organización, responsabilidad y autonomía de los individuos; la capacidad de establecer objetivos claros y medibles, sintonizados con la visión de la organización, esto desde la dirección por objetivos; el desarrollo de prácticas efectivas por parte de los ejecutivos; la innovación constante y concebir la organización no solo como un ente de tipo económico, sino también como una institución social responsable. En sus estudios sobre la General Motors, desarrolla la importancia de la estructura organizativa, descentralización, responsabilidad sentido de pertenencia, como elementos determinantes de la gestión directiva. Para Drucker, las grandes organizaciones tienen un destacado papel en la configuración de la sociedad, la empresa es también una institución social que influye en las personas y la estructura social (1954).

El autor desarrolló un enfoque integral de gestión, que como constructo puede ser adaptado la gestión directiva en escenarios escolares, conformando así un campo referencial amplio, donde la descentralización podría aplicarse en la delegación de responsabilidades, procesos y equipos, para la gestión escolar efectiva y participativa, desde la toma de decisiones, articulados con los objetivos institucionales y la misión institucional, desde la responsabilidad y el sentido de pertenencia. El ejercicio de administración y dirección desde el diseño y desarrollo de metas claras y medibles, sintonizados con la visión de la organización educativa, y los objetivos claros para el desempeño administrativo y académico, que involucre a los integrantes de la comunidad educativa en el diseño de metas y procesos evaluativos para medir su cumplimiento, como propósito común.

Se destaca la pertinencia de formar a los directivos de la organización escolar en la gestión del tiempo, siendo necesaria también su permanente capacitación, para estimular la efectividad en los procesos. Desde el campo pedagógico y curricular, puede decirse que, el diseño de un currículo innovador, métodos de enseñanza y gestión administrativa, pueden estimular la creatividad de estudiantes y docentes, para posicionar la organización educativa dentro un rol destacado entre pares. La tarea del área de gestión directiva escolar, debe asumir el liderazgo organizativo y promover una institución social de calidad, responsable y promotora de valores éticos y comunitarios.

Dentro de la gestión directiva emerge el direccionamiento estratégico como un instrumento fundamenta para diseñar e implementar las orientaciones que guiarán la acción educativa en todas las áreas de gestion. Implica ello, la formulación de un plan estratégico claro, que oriente la operación institucional, siendo primordial que éste sea conocido, apropiado y ejecutado por todos los miembros de la organización, asegurando que el direccionamiento de tipo estrategico sea comprendido. El liderazgo directivo y su gestión, debe incluir a las personas desde sus habilidades

diversas, en la creación de marcos que estimulen el sano ejercicio del liderazgo directivo, que articula y coordina el horizonte institucional y la estrategia pedagógica (Proyecto Educativo Institucional y Manual de Convivencia), alineada con los objetivos institucionales, desde la perspectiva de la evaluación y la autoevaluación como componentes determinantes que permiten monitorear y revisar las prácticas y resultados, asegurando que la organización educativa se mantenga por el camino de la mejora continua, favoreciendo la participación y la toma de decisiones, desde las diversas instancias, competencias y comisiones, entendidas como estructuras que promueven la cultura institucional, da sentido y reconoce la legitimidad del acción institucional, a través de instancias de comunicación.

2.3.2 Plan estratégico

La categoría *plan estratégico*, se desarrolla a partir de Juran (1951), como uno de los teóricos más destacados de la administración estratégica de calidad. Se plantea como concepto ordenador para ser aplicado al contexto de las organizaciones educativas.

La preocupación permanente de Joseph Juran sobre el cómo pueden las organizaciones gestionar la calidad para mejorar la efectividad, utilidad y dar respuesta a las necesidades de sus clientes, lo llevó a construir un corpus teórico durante gran parte de su vida, cuyas raíces su hunden en la formación matemática y la ingeniería, bases que le permitieron avanzar a partir de análisis cuantitativos y métodos científicos. Desde muy temprano trabajo en Estados Unidos áreas de innovación y control de calidad estadístico. Para esta época la gestión de la calidad, se centraba en el producto final y la detección de posibles defectos. Sin embargo, su preocupación se orientó hacia la búsqueda de estrategias activas y sistemáticas que permitieran prevenir el problema de calidad antes de que ocurriera.

Hacia 1941, en su camino para encontrar método que permitieran mejorar la calidad y la eficiencia, se dedicó a estudiar, se encontró con el principio del economista Vilfredo Pareto, quien manifestaba que el 80% de la riqueza de Italia estaba en manos del 20% de sus habitantes. Fue acá donde Juran vio una posible analogía entre tal distribución y los problemas de calidad. Comprendió entonces, que una proporción pequeña pero significativa de los defectos de la producción, podían atribuirse a un pequeño número de causas, llevándolo a formular la regla del 80/20 en el contexto de la calidad: el 80% de las situaciones problemáticas son causados por el 20% de las causas. Este enfoque le permitió dar prioridad a la gestión de recursos y esfuerzos en las áreas que generan mayor impacto, se pasó de un control de calidad reactivo, a un proceso proactivo en la prevención de problemas, y la aplicación del ciclo de la mejora continua: planificación, control y mejora de la calidad, desde la mejora continua, principio conocido como la trilogía de Juran, (2007).

Juran (1951), plantea que las pérdidas y los costos por la mala calidad, nacen en el mismo proceso de la planeación de calidad, correspondiéndole entonces, acuñar este término a la planeación operacional, es decir, planeación de calidad para productos y procesos. La presente investigación, se posiciona desde un proceso más amplio: la planeación estratégica de calidad para la búsqueda de beneficios, entendida como la actividad de tipo estratégico de mayor alcance, que establece objetivos de largo plazo y diseña el enfoque para cumplir con las metas trazadas, haciendo parte del plan estratégico global de la organización, alineados con los objetivos de calidad, correspondiéndole a la alta dirección dirigir, desarrollar e implementar el plan, y aunque el liderazgo de esta área es fundamental, la implementación de la estrategia debe involucrar los puntos de vista de todos los involucrados.

Dentro de los componentes clave en la planificación estratégica de calidad, aparece la definición de la misión, la cual hace referencia a lo que la organización hace en la actualidad, el

propósito y el alcance de la organización, guiando todas las actividades hacia la mejora continua. Para el logro de estos propósitos, se hace necesario realizar un análisis detallado del entorno interno y externo de la organización, para identificar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto con el objetivo de construir una visión clara y de largo plazo, concretada en la formulación de estrategias que permitan enfocar que permiten fijar dirección y esfuerzos para la alcanzar la misión, visión, objetivo globales (submetas, planes por área y proyectos), de calidad y estratégicos (a cinco o más años) y planes trazados. El factor afundamental al momento de implementar estrategias de calidad, es el liderazgo de la gestión directiva y la participación de los demás integrantes de la organización, lo cual facilitará su implementación, requiriendo así, la permanente comunicación en dos vías: horizontal y vertical.

Las políticas de calidad emergen ahora, como un valioso instrumento al momento de proporcionar dirección, que guía para la acción, entendida también como una declaración de principios, valores, en este se encuentra entonces el qué se debe hacer. Mientras que en los procedimientos se detalla el cómo se va a lograr determinada acción. ¿De qué manera medir eficacia e implementación? Se hace necesario entonces establecer la medición como un factor clave en la revisión de cumplimiento y progreso de objetivos, planes y proyectos, a través de indicadores de resultado o de desempeño. Para el nivel estratégico, la medición debe llevarse a cabo, por cada objetivo estratégico trazado en el plan estratégico, integrando a la medición procesos internos, financieros, de cliente y las áreas de crecimiento y aprendizaje.

La planificación estratégica de calidad aplicado a la organización educativa, se fundamenta en los postulados de Juran. La educación en la actualidad está inmersa en desafíos permanentes que reclaman mejorar procesos, resultados y posicionamiento, a partir de una gestión de calidad efectiva, que permita asegurar que los estudiantes reciban educación de altos estándares de

desempeño. La necesidad de implementar un plan estratégico de calidad implica integración visión y misión con objetivos de claridad medibles y específicos. Por ello, la necesidad de revisar y planear una misión acorde, que establezca el propósito y alcance de la institución, que oriente las actividades hacia la mejora continua. En el camino de alcanzar metas y objetivos, se hace necesario analizar de manera detallada los entornos internos y externos de la organización educativa, identificando fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, siendo este, un instrumento que permitirá construir la visión a largo plazo, a través de estrategias que permitan a la gestión directiva, realizar esfuerzos requeridos para el logro de la misión y visión, no solo por la alta dirección, sino también con la participación activa de la comunidad escolar. Una organización que tiene presente las lecciones aprendidas, es una organización que mejora.

Para la presente investigación, la dimensión de las relaciones humanas (comportamientos, actitudes, capacidades, motivaciones) son de gran importancia, ya que ésta puede apropiarse o resistir al cambio como factor determinante en la gestión de la calidad dentro de las organizaciones. Posición contrarias a los modelos exclusivamente técnicos y estadísticos. Las organizaciones no son solo sistemas técnicos que arrojan datos estadísticos, son sistemas sociales, donde el empleado debe ser valorado, fomentando así la motivación para mejorar índices de desempeño y contribución a la calidad de la organización, siendo necesario hacer uso de capacitaciones, comunicación efectiva y procesos de participación activa del factor humano en el proceso de cambio organizacional, promoviendo así, una cultura organizacional de calidad en todos los niveles.

2.3.3 Participación total

La planificación estratégica de calidad, para la alta dirección del Campestre San Miguel, se desarrollará desde el principio de la participación total, como garantía que su diseño, planeación

y ejecución sea acogida y ampliada por todos los miembros de la organización educativa, desde la perspectiva de la filosofía Kaizén, de la cual se fundan los principios de la mejora continua. La gestión de calidad desde el principio de la calidad total para la mejora continua, tiene como eje principal la persona, y cómo ésta incide desde su actuar cotidiano, a parte de la suya, en la vida de los otros, de la organización, y viceversa.

Tanto para las personas como para las organizaciones, la cotidianidad imparmanente, reclama cambios profundos en las estructura, a esto se le pueden llamar procesos de innovación, que muchas veces implica replantear y resignificar el sentido de la organización, en este caso, educativa. Muchos son entonces, los retos que puede plantear la Gestión Directiva para que sean acogidos por los colaboradores, por el talento humano del Colegio, pero no desde la optica del cambio rápido y estructural, pues pueda que no haya tiempo para ello. La tarea que plantea el Kaizén a los directivos, es implementar procesos para mejorar las áreas existentes, con el equipamiento actual, siendo necerario involucrar, escuchar y ocupar: siendo estos, pequeños pasos cotidianos, pero concretos hacía el cambio. Fueron estas lecciones aprendidas por empresarios japoneses en el proceso de la postguerra y la búsqueda de estrategias para hacer de este país, una economía próspera: partieron de la base, reconocieron la destrucción del sector industrial japones. Para ello pusieron el foco en las empresas, que implicó el desarrollo de programas de formación para directivos y líderes, para que estos reconcieran, que en el gestor humano, está la creatividad, mejora y los aprendizajes que los podían llevar a realizar la reconstrucción del sector industrial, desde la filosofía de los pequeños pasos: el Kaizén.

La Gestión Directiva Escolar, tiene una responsabilidad enorme con la institución: instar al cumplimiento del objetivo estratégico de calidad, vivir su misión y dar los pasos para cumplir a cabalidad su visión. Pero no como un proceso endogeno, para ellos solos. No. Este es un proceso

dialéctico, que no para, que involucra, que interactura como un sistema vivo, no usando el miedo para el logro de los objetivos, sino invitando a dar pequeños pasos, que indudablemente acelerarán el cambio organizacional, partiendo del análisis o evaluación de ciclos, y contando con herramientas o instrumentos para el análisis causal de los problemas.

El proceso de reconfiguración de la misión, visión y objetivos estratégicos del Colegio, buscará integrar y no instrumentalizar al colaborador, desde el precepto: si la persona se transforma, cambia la organización, siendo ésta, el conjunto de personas, que en últimas son quienes harán posible la mejora continua. Fue Kaoru Ishikawa (1993), quien destacó la importancia de la participación del personal vinculado a los procesos de gestión de la calidad, quienes, desde las distintas áreas de gestión de la organización, se reúnen periódicamente para analizar, discutir y proponer formas de mejoramiento en productos y procesos, esto a través de los denominados círculos de control de calidad. Esta visión, que fortalece el modelo participativo, promueve el trabajo en equipo, la colaboración, identificación y solución de problemáticas, la creatividad, productividad, y fomenta un ambiente laboral motivador. Se desarrolla la organización, y a la par, también el colaborador, que se instruye, aplica para sí, y luego lleva esto a su organización, inspirando a otros y ampliando horizontes de participación y cooperación, en círculos, que para el presente trabajo son las áreas de gestión escolar, se parte del principio de la voluntad: a veces la ruta más lenta es la que lleva al éxito.

Dentro del proceso de control de calidad, desde el caso japonés, no se busca entonces la especialización de algunos colaboradores en el proceso de la mejora continua o la vinculación temporal de expertos diseñadores de normas y órdenes, impartidas posteriormente al personal, sin significantes claros, y mucho menos significado, al mejor estilo de los grandes supervisores propuestos desde la teoría de la administración científica. Por el contrario, se estimula la aparición



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

de capacidades en todos los colaboradores, desde el rector o gerentes, a través de todo el personal, a través de procesos permanentes de capacitación y educación: entre más capacitación, mayor beneficio para ellos y la organización. A la calidad en perspectiva de organización hay que concederle un significado: la mejora continua y el progreso de todos, en la organización.



3. Marco Metodológico

3.1 Diseño

El enfoque de la investigación que sustenta el trabajo de investigación es cualitativo, ya que se busca ampliar el nivel de comprensión del tema de la investigación, a partir de la pregunta previamente construida. Como lo plantea Hernández et al. 2014, el acto de indagación se mueve entre los hechos y la interpretación, donde quienes tienen más conocimiento de la situación problemática, son los participantes, mucho más que el investigador. La modalidad de la investigación es tipo análisis documental, ya que se centra en la búsqueda de información y análisis de la gestión directiva del Colegio Campestre San Miguel de Fusagasugá. Éste se refiere a la revisión y análisis sistemático de documentos, informes, registros relevantes para la investigación.

Este enfoque ayudará a interpretar los documentos abordados, para interpretar mensajes, intenciones, contextos, experiencias de los miembros de la gestión directiva, sus percepciones y prácticas, relacionadas con la mejora continua y la participación total. A través de este enfoque se suscitará que estos actores interpreten y signifiquen sus roles en la organización educativa.

3.2 Alcance del estudio

El alcance del trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que busca describir las prácticas y percepciones de los integrantes del área de la gestión directiva en relación con el mejoramiento continuo y la participación total, en el Colegio Campestre San Miguel. Como afirman Hernández et al. (2014), los estudios descriptivos permiten identificar aspectos relevantes en profundidad y detallar las determinantes involucradas. Este tipo permitirá comprender cómo se lleva la gestión a nivel directivo en la institución e identificar sus características principales.

3.3. Población y Muestra

Comunidad educativa del Colegio Campestre San Miguel del municipio de Fusagasugá. La muestra del estudio, fueron seis (6) de los nueve (9) integrantes del área de la gestión directiva del Colegio Campestre San Miguel quienes representan diversos estamentos de la comunidad educativa, como la rectora, coordinadoras, representantes de profesores, estudiante y sector productivo, siendo estos, la población de la investigación. Para la selección se hace necesario establecer criterios metodológicos de representatividad, que se relacionan a continuación:

- Los integrantes deben representar diversos grupos de interés y perspectivas dentro de la comunidad educativa, esta variedad permite tener una visión integral y diversa del área y el colegio.
- Seleccionados: rectora, coordinadora académica, representante de los profesores, representante de los estudiantes, representante de las madres y padre de familia y/o acudientes y representante del sector productivo.

Esta selección garantiza la inclusión de perspectivas administrativas, pedagógicas, estudiantiles, familiares y externas, cubriendo así, los principales actores del proceso educativo. Se prioriza a los integrantes con mayor antigüedad y conocimiento del funcionamiento interno del colegio, ya que su experiencia puede aportar un análisis más profundo y preciso del Campestre San Miguel. Los participantes cuentan con la disposición para participar activamente en el proceso de recolección de información, así como un compromiso demostrado con iniciar el proceso de mejora continua.

3.4. Escenario

El escenario donde se llevará a cabo la investigación es el Colegio Campestre San Miguel, ubicado en el municipio de Fusagasugá, en el departamento de Cundinamarca. Este colegio es una institución educativa de carácter privado, que enfrentan diversos desafíos en términos de gestión directiva y calidad educativa. El ambiente del Colegio ofrece un contexto adecuado para realizar la investigación a partir de su comprensión del liderazgo, y su influencia en los procesos de planificación, mejoramiento continuo y nivel de participación. La población será el área de la gestión directiva, integrada por nueve (9) delegados, y la muestra serán seis (6) de ellos.

3.5. Instrumentos de recolección de información

Ante el objetivo No. 1, el análisis documental se establece como el método que se empleará para analizar, sistematizar y examinar los documentos marco institucionales, tales como manuales, planes de administración, gestión, políticas internas y cualquier otro insumo documental pertinente que permita delinear los procesos y procedimientos propios de la gestión institucional a partir del mejoramiento continuo.

El instrumento actuará como la referencia para el análisis documental, que permitirá organizar, estructurar y orientar la revisión documental. Esta guía podrá tener categorías y criterios que permitan la identificación de elementos esenciales, tales como metas, procesos, regulaciones y áreas de optimización en la documentación examinada. Se propone el diseño de una guía que dé orientación al proceso de análisis documental, con el objetivo de hallar asuntos de relevancia para la gestión directiva del Colegio, en articulación con aspectos relacionados con la mejora continua, la planificación, metas, estrategias y objetivos estratégicos y procesos establecidos y sistematizados. Este, contribuirá en el análisis documental y los posibles hallazgos en materia de

fortalezas y aspectos sujetos a la mejora continua, , conforme a los criterios establecidos, según la

Tabla 1.

Tabla 1

Guía de Análisis Documental

Guía de análisis documental	
Criterios específicos	Descripción
Elementos vinculados con la gestión de la calidad	<p>Propósito: se busca establecer si la documentación existente hace referencia concreta o directa a la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje, o a niveles de satisfacción de la comunidad educativa.</p> <p>Instrucción: determinar si existe referencia a términos o conceptos que orienten la realización de tareas hacia un enfoque de calidad educativa o en el ámbito de la dirección o la administración.</p>
Mejoramiento continuo	<p>Propósito: se busca establecer si la documentación contiene metodologías que permitan evaluar, medir y modificar sus componentes o regulaciones, a partir de los resultados evidenciados logrados.</p> <p>Instrucción: determinar si existe algún proceso o ciclo establecido, de revisión, que incluya retroalimentación o renovación de los contenidos de la documentación.</p>
Metas y estrategia de planificación	<p>Propósito: revisar si la documentación o normatividad tiene incluidas metas de tipo estratégico concretas o hace referencia a un plan a largo plazo.</p> <p>Instrucción: indicar si existen metas específicas, un cronograma de logro o una dirección estratégica clara en el documento.</p> <p>Propósito: identificar si el documento presenta procesos o pasos bien definidos que guían sus actividades o, por el contrario, si muestran deficiencias en estos aspectos.</p>
Procesos estructurados o falencias	<p>Instrucción: indicar si el documento detalla cómo se cumplirán sus fines o si carece de lineamientos estructurados.</p> <p>Propósito: proporcionar recomendaciones para mejorar la alineación de cada documento con los principios de mejora continua y participación total en la gestión directiva.</p>
Observaciones	<p>Instrucción: especificar cualquier sugerencia para ajustar el contenido o enfoque del documento, de</p>

manera que se integre mejor al plan de gestión directiva del Colegio.

Nota: Esta guía se elaboró como insumo para la gestión documental en el estudio del Colegio.

De acuerdo con la tabla 2, la matriz de revisión de documentos institucionales se empleó como parte del análisis documental para valorar la articulación de los principales documentos del Colegio, con los principios de la gestión directiva y la mejora continua. Esta matriz permite una evaluación sistemática de cada documento:

Tabla 2

Matriz de Revisión Documental Institucional

Documento	Aspectos relacionados con la gestión de calidad	Evidencias de mejora continua	Objetivos y planeación estratégicos	Procesos estructurados o falencias	Observaciones
PEI actualizado a febrero de 2023	Verificar si se incluyen elementos referencias a calidad o satisfacción de estudiantes y familias.	Examinar si existen procesos de evaluación para ajustar el PEI periódicamente, alineándose con las necesidades actuales.	Revisar si existen objetivos claros para la gestión directiva y metas de largo plazo.	Identificar la existencia de sistemas que guíen el cumplimiento del PEI en la gestión directiva.	Incluir recomendaciones para la actualización de la misión y la visión con principios de mejora continua.
Manual de Convivencia	Identificar si el documento menciona elementos de calidad en convivencia, que promuevan un entorno positivo.	Revisar si el documento establece procedimientos para actualizar normas de convivencia según la retroalimentación de la comunidad.	Verificar si hay alineación con objetivos estratégicos de la gestión directiva.	Evaluar la claridad y aplicabilidad de normas de convivencia, y si existe un sistema de mejora en ellas.	Añadir recomendaciones para vincular convivencia con una mejora continua en la administración.
Actas de Consejo Directivo	Identificar si las actas evidencian compromiso con principios de mejora continua que guíen la toma de decisiones.	Revisar si las decisiones documentadas se reevalúan para realizar ajustes basados en resultados.	Evaluar si se mencionan metas o estrategias específicas de largo plazo.	Identificar si existe un seguimiento de decisiones tomadas y su impacto.	Sugerir la creación de un sistema de seguimiento a decisiones del Consejo para coherencia estratégica.
Evaluación institucional	Identificar si se establecen indicadores de	Analizar si los resultados de la evaluación son	Evaluar si los objetivos de la evaluación	Revisar si los procesos evaluados están	Incluir recomendaciones para



calidad educativa que midan el desempeño institucional.	utilizados para retroalimentar y ajustar los procesos administrativos y pedagógicos.	institucional están alineados con algún tipo de planeación estratégica del colegio.	documentados, con mecanismos claros para el seguimiento y mejora.	implementar un ciclo de mejora continua basados en los resultados de la evaluación, con un enfoque en la participación de toda la comunidad educativa.
---	--	---	---	--

Cronograma	Identificar si el cronograma refleja un enfoque de planeación estratégica y/o logro de objetivos directivos claros.	Evaluar si el cronograma se ajusta en función de la retroalimentación y resultados de años anteriores.	Revisar si se establecen metas estratégicas dentro del cronograma que guíe a la gestión directiva.	Examinar si el cronograma tiene un diseño estructurado para el cumplimiento y revisión de actividades.	Incluir recomendación de revisión y ajuste anual del cronograma, a partir de objetivos de mejora continua.
-------------------	---	--	--	--	--

Nota: Matriz propia para gestión en la revisión documental. 2024.

Para el objetivo No. 2, se plantea una sensibilización sobre la importancia de la planeación estratégica participativa, para involucrar a los integrantes de la gestión directiva en el proceso de formulación del plan estratégico, promoviendo la participación activa y la colaboración en la construcción del plan a través del diseño y aplicación de una encuesta abierta de percepción, en formulario digital que permitirán conocer la opinión de los encuestados sobre las fortalezas y oportunidades, los objetivos estratégicos para en la Gestión Directiva, y las estrategias para la mejora continua y la participación total. Estos arrojarán los insumos para estructurar la formulación del plan.

Tabla 3

Estrategia de revisión

Sección	Preguntas
---------	-----------



Construcción del objetivo estratégico	¿Cuál considera que debe ser el principal objetivo de la gestión directiva, para fortalecer la calidad organizacional, lograr una mejora continua y fomentar la participación total de la comunidad educativa?
Definición de principios y valores	¿Cuáles son los principios y valores fundamentales que debería guiar las acciones y decisiones de la Gestión Directiva del Colegio? Fortalezas: ¿Cuáles son las principales fortalezas de la Gestión Directiva del Colegio? Oportunidades: ¿Qué posibilidades de tipo externo, podría resultar de utilidad para el área de la gestión directiva?
Análisis DOFA	Debilidades: ¿Qué aspectos internos o áreas de la gestión directiva requieren mejoras? Amenazas: ¿Qué tipo de elementos externo pueden suponer un peligro para el ejercicio de la gestión directiva institucional?

Nota. Elaboración propia. 2024

Se pretende recoger la visión y los puntos de vista de quienes participan, de manera que se ofrezca un panorama inicial, seleccionar información relevante, que servirá de insumo para la elaboración de la propuesta de plan estratégico para el área de la gestión directiva.

Posteriormente, para el objetivo No. 3, se hará uso de la entrevista semiestructurada, la cual facilitará la recolección de datos a partir de la muestra seleccionada. Este tipo de técnicas permite que los participantes expresen sus puntos de vista, propuestas y observaciones respecto a la propuesta de plane estratégico en un formato adaptable, posibilitando de esta manera que se traten aspectos concretos de su ejecución y su posible utilidad para la gestión directiva.

Se diseñará la guía de la entrevista, como instrumento de orientación, que servirá para que los participantes puedan valorar la propuesta estratégica. Una vez obtenida la información, se hará uso del análisis cualitativo, descriptivo y categorial, sistematizando las respuestas desde la identificación de temas principales, hasta la posterior interpretación de los hallazgos. A continuación, se relaciona el enlace de la entrevista:

(Formulario Google, <https://forms.gle/VwPgKcStjjU6T3q56>).

La tabla 4, muestra la estructura de la entrevista aplicada.

Tabla 4

Formato de guía para la entrevista

Consentimiento informado y preguntas						
<p>En el marco de la investigación que se realiza en el Colegio San Miguel, con el objetivo de fortalecer la gestión directiva institucional, se realiza la presente entrevista, la cual busca obtener su punta de vista, retroalimentación y posibles observaciones, a partir de las posibilidades de la mejora continua, la participación activa de la toma de decisiones y su implicación en la formulación del plan estratégico, este último, que armonice las acciones de todo el equipo directivo. Su colaboración es esencial para la creación de estrategias efectivas y eficaces, ajustadas a las realidades del Colegio.</p> <p>Valoramos su tiempo y disposición para compartir sus ideas. Todas sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y serán utilizadas exclusivamente con fines investigativos para mejorar la Gestión Directiva del Colegio.</p>						
Pregunta	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
	1	2	3	4	5	6
<p>Objetivos estratégicos</p> <p>¿Considera que los objetivos estratégicos planteados en el plan están alineados con las necesidades actuales de la Gestión Directiva del Colegio? ¿Qué aspectos fortalecería o mejoraría?</p> <p>Misión y visión</p> <p>¿Cómo percibe la alienación de la misión y visión propuestas, con la realidad y los objetivos a largo plazo del Colegio?</p> <p>¿Considera que reflejan adecuadamente los valores institucionales?</p>						

Mejora continua

En su opinión, ¿de qué manera la propuesta fomenta la mejora continua en los procesos de gestión directiva?

¿Qué estrategias adicionales

sugeriría para fortalecer este aspecto?

Participación total

¿Cree que el plan incluye

mecanismos

efectivos para garantizar la participación activa de toda la comunidad

educativa en el proceso de gestión directiva?

¿Qué sugerencias tiene para mejorar la participación?

Recursos y capacidades

¿Considera que el plan estratégico, propone un uso adecuado de los recursos y

capacidades

disponibles para alcanzar los objetivos

planteados? ¿Qué recomendaciones

adicionales tiene para asegurar su sostenibilidad?

Adaptación al contexto

¿Cómo percibe la adecuación de este plan estratégico al contexto particular del Colegio? ¿Qué elementos

contextuales cree que deben tenerse en cuenta o ajustarse en la propuesta?

Agradecemos su colaboración. Sus respuestas serán esenciales para estructurar un plan que fortalezca la gestión directiva y mejore los procesos del Colegio.

Nota. Elaboración propia. 2024.

Para asegurar la fiabilidad del instrumento, se llevará a cabo un proceso de validación mediante la revisión del director del trabajo de investigación, quien revisará el contenido de las técnicas e instrumentos para verificar que las preguntas sean claras, relevantes y adecuadas para los objetivos de estudio (Hernández et al.,2012). La confiabilidad se garantizará mediante el análisis, triangulación de datos, para obtener diferentes perspectivas de los mismos fenómenos.

3.6 Procedimiento

El proceso de recolección de datos seguirá las siguientes fases

Tabla 5

Fases de recolección de datos

Item	Fase	Técnica	Instrumento	Actividad
1	Revisión y análisis documental	Análisis documental. Revisión Proyecto Educativo Institucional; Manual de Convivencia; Organigrama; Actas órganos de participación y dirección, padres y madres de familia, comité de disciplina y convivencia; circulares; evaluaciones y planes de mejoramiento.	Guía de análisis documental.	Revisión general de documentación y selección de los documentos de calidad vigentes en la institución. Aplicación de la guía de análisis documental. Registro de hallazgos e identificación de temas recurrentes y áreas de mejora.
2	Diseño plan estratégico	Sensibilización sobre planeación estratégica participativa. Aplicación de encuesta. Integrantes	Guía sensibilización. Permitirá identificar el contexto, metas, de manera que el plan se construya desde una visión compartida y con	Presentación de los resultados de la fase de análisis documental como base para el taller.



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

		de la gestión directiva de la institución.	el enfoque de la participación total	Ejecución de la sensibilización, actualización metas, objetivos, misión y visión, análisis DOFA.
3	Evaluación de la propuesta del Plan Estratégico	Entrevista semiestructurada. Se realizarán seis (6) entrevistas semiestructuradas a integrantes de la gestión directiva, para obtener una retroalimentación detallada sobre la propuesta del Plan Estratégico.	Guía de entrevista para la formulación del Plan Estratégico. Incluirá preguntas abiertas y semiabiertas, orientadas a recoger la percepción de los entrevistados sobre la propuesta de Plan Estratégico.	Plan Estratégico de la gestión directiva. Selección y contacto con los integrantes de la gestión directiva que participarán en las entrevistas. Aplicación de la guía de entrevista, recopilando las respuestas. Análisis de las respuestas y síntesis de las recomendaciones.

Nota. Elaboración propia. 2024.

3.7. Operacionalización de las categorías de estudio

En esta sección se describe de qué manera se conceptualizan y operacionalizan las categorías claves utilizadas en el estudio, estableciendo su relación con los instrumentos de recolección de información, las dimensiones analizadas y los indicadores definidos. Estas categorías, presentadas en la Tabla 6, se construyeron a partir de elementos fundamentales para el desarrollo estratégico de valor, permitiendo una evaluación integral de los aspectos más relevantes como la gestión directiva, la mejora continua, participación total y la planeación estratégica. Este enfoque permite una visión estructurada y analítica facilitando el dialogo entre categorías conceptuales y los datos recolectados, asegurando así una evaluación precisa y pertinente dentro del marco estudiado.

Tabla 6

Categoría en los instrumentos de campo

Categoría	Instrumento	Dimensiones	Indicador
Gestión directiva	Encuesta	Liderazgo, toma de decisiones.	Participación de los directivos en la toma de decisiones.
Mejora continua y participación total	Encuesta	Estrategias de calidad y evaluación continua.	Implementación de estrategias de mejora.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

Plan estratégico	Encuesta Revisión documental	Colaboración, participación interna. Planeación, seguimiento, metas.	Nivel de participación de la comunidad educativa. Existencia de un plan estratégico formalizado, evaluación de su efectividad.
-------------------------	-------------------------------------	---	--

Nota: Las categorías tuvieron en cuenta dimensiones de base para el desarrollo estratégico de valor

La investigación seguirá estrictamente las consideraciones de tipo éticas, propuestas por Hernández et al. (2012), asegurando la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Todos los sujetos serán informados sobre los objetivos del estudio y se les solicitará firmar un consentimiento informado. Además, se respetarán los principios de voluntariedad y privacidad en el proceso de recolección y análisis de información.

4. Resultados y Análisis de la Investigación

El análisis de los datos obtenidos seguirá un enfoque de contenido. Según Hernández et al. (2012), el análisis de contenido cualitativo permite identificar temas, patrones y categorías a partir de la información recolectada, proporcionando una interpretación de los fenómenos estudiados. En este caso, se podrán desglosar las percepciones de los participantes en relación con la gestión directiva, la planeación estratégica y la mejora permanente, y la participación total.

4.1 Fase 1: Resultados en la Revisión y Análisis Documental. Resultados por Técnica

- Revisión documental:

Selección de documentación: Con el visto bueno de la rectoría, se accedió a documentación remitida desde el Consejo Directivo, Consejo Académico, Asamblea de Padres y Madres de Familia: Proyecto Educativo Institucional, Manual de Convivencia, circulares, evaluaciones institucionales años 2022 y 2023, encuestas a padres y madres de familia, cronograma, planes de mejoramiento, organigrama, proyectos transversales e institucionales.

La revisión documental permitió identificar aspectos clave sobre la articulación de los documentos institucionales, con los principios de mejora continua y participación total.

Tabla 7

Aplicación de la guía y registro de hallazgos

Documento	Aspectos relacionados con la gestión de calidad	Evidencias de mejora continua	de	Objetivos de planeación estratégicos	y	Procesos estructurados o falencias	Observaciones
PEI actualizado a febrero de 2023	Ausencia de articulación con la política de	No se evidencia una estructura para evaluar ni		Carece de objetivos estratégicos		No cuenta con un sistema claro para	Recomendar la articulación de la política de



	calidad. Aunque el documento PEI incluye misión y visión institucional.	actualizar objetivos institucionales de manera periódica.	concretos alineados a una política institucional.	implementar acciones de mejora continua.	calidad, misión, visión y objetivos.
Manual de Convivencia	Define normas de comportamiento, pero no se orienta hacia una cultura de la calidad.	Ausente de revisión o actualización continua según las necesidades de la comunidad educativa.	No incorpora objetivos de mejora continua o de convivencia dentro de un marco estratégico.	Falta de lineamientos que faciliten la integración de prácticas de mejora continua y calidad y convivencia.	Podría estructurarse para incluir pautas de calidad en convivencia y orientarse a procesos de mejora continua.
Actas de Consejos Directivo Académico	Propuestas orientadas en convivencia, pero sin una base estructurada de calidad o estrategia institucional.	Las actividades de mejora no tienen un sistema de evaluación estructurado.	Decisiones no se alinean a un marco de mejora continua amplio del Colegio.	No articulación con proyectos, lineamientos y objetivos institucionales.	Requiere definición de objetivos estratégicos para sostenibilidad de las iniciativas que pueden verse de manera esporádica.
Evaluación institucional	Se evidencia la realización anual de evaluación institucional, pero limitada a aspectos netamente académicos, propios del aula de clase y el proceso de enseñanza aprendizaje.	No hay evidencia del seguimiento de los resultados y su conversión a un plan de mejora continua.	Hay articulación con los propósitos misionales del colegio.	El proceso se desarrolla anualmente, orientado a padres y madres de familia, pero no está articulado a procesos institucionales, ni se evidencia seguimiento.	Mantener la evaluación, pero incluirle demás aspectos de la vida institucional, e incluir a los demás actores del Colegio,
Cronograma	Define actividades y eventos, pero no prioriza procesos de calidad o mejora continua.	No se ajusta a la evaluación de necesidades ni resultados, en términos de mejora continua.	Ausencia de objetivos estratégicos para guiar las actividades hacia la calidad educativa.	Planificación semestral basada en actividades puntuales, sin seguimiento de impacto o calidad.	Mejorar el cronograma y apostarle a la creación del Plan Estratégico Institucional, objetivos estratégicos, alineados con la calidad y la evaluación de resultados.

Nota: La matriz encontró deficiencias como también fortalezas de mejoramiento en los procesos evaluados.

4.1.1 Análisis Descriptivo de los Resultados

En esta primera etapa, se realizó una lectura detallada de los documentos institucionales proporcionados, destacándose entre otro el Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Convivencia y las actas de los Consejos Directivo y Académico. Según Hernández et al. (2014), el análisis descriptivo permito obtener una perspectiva general de contenidos y organización de documentos, describiendo de manera objetiva, los elementos presentes.

En este sentido, la revisión documental, realizada bajo el enfoque categorial, permitió identificar la alineación o la falta de ella, entre la documentación y los principios de la mejora continua y la participación total.

4.1.2 Hallazgos iniciales

- El PEI actualizado a febrero de 2023 muestra una estructura clara, pero carece de referencias explicitas a una política de calidad institucional
- El Manual de Convivencia menciona aspectos relacionados con la calidad del entorno escolar, pero no incluye procedimientos claros para la mejora continua.
- Las actas de los consejos Directivo y Académico evidencian decisiones tomadas desde un enfoque puntual, pero carecen de evaluación sistemática de resultados, lo que indica la ausencia de procesos de retroalimentación.
- Evaluación institucional, reconocida como buena práctica, está limitada a procesos de enseñanza-aprendizaje, no está alineada a objetivos institucionales.

4.1.3 Análisis categorial

El análisis categorial se llevó a cabo clasificando la información según las categorías que se relacionan a continuación, establecidas en la guía de análisis documental:

- **Gestión de calidad:** se identificó que ninguno de los documentos analizados se articula con una política de calidad definida, lo que se convierte en una falencia. Esto permite evidenciar que la Institución no cuenta con un marco formal de calidad educativa, lo que en la actualidad podría impedir la consolidación de procesos de mejora continua.
- **Mejora continua:** en la documentación sujeta de revisión, no se identificaron ciclos formales de retroalimentación ni procesos de retroalimentación periódica. El análisis categorial permite identificar patrones y tendencias en el contenido que reflejan fortalezas y debilidades en el sistema (Hernández et al., 2014, p 489).
- **Objetivos y planeación estratégicos:** ninguno de los documentos hace alusión a objetivos estratégicos, ni se menciona un plan de largo plazo para la gestión directiva. Esta falta posiblemente señala ausencia de planificación estratégica y organización sistemática. Esto podría impactar la capacidad del Colegio para atender los crecientes retos del sector educativo.
- **Procesos estructurados:** se pudo observar que los procesos a los que se hace alusión en la documentación no tienen una organización ni estructura clara. No se hallaron lineamientos ni orientaciones para la gestión directiva. Esto evidencia falencias en el diseño y aplicación de políticas y procedimientos.

4.1.4 Análisis hermenéutico

El análisis de tipo hermenéutico se centró en la interpretación del contexto, y la lectura de los significados que son fundamento de los documentos. Hernández et al. (2014), indican que la hermenéutica brinda a quien investiga, la oportunidad de superar el contexto explícito, con el objetivo de comprender las intenciones subyacentes y el contexto institucional (p. 512).

4.1.5 Hallazgos interpretativos:

- Tanto la gestión directiva como el Colegio carecen de políticas de calidad, ya que no fue evidenciado en su marco normativo y documental. Esto indica, que posiblemente la Alta Dirección no considera prioritaria la apropiación de los principios de la mejora continua y la participación total en la cotidianidad de su funcionamiento.
- La documentación, entre la que se encuentran actas y comunicados, parece centrarse en el acatamiento inmediato de las regulaciones, en lugar de estrategias de planificación a largo plazo. Esto podría ser el resultado de una cultura organizacional enfocada en solucionar situaciones problemáticas del momento, en lugar de una visión de planificación, prevención y de una apuesta de futuro.

En análisis documental puede evidenciar la no apropiación ni difusión de una política de calidad estructurada y formal, que guíe la gestión directiva hacia la mejora continua y la implementación de objetivos estratégicos claros. Esto puede llevar a procesos a baja efectividad organizacional y debilidad en los procesos, afectando la capacidad institucional para responder y asumir los retos que le plantea el siglo XXI.

4.2 Fase 2: Sensibilización a cerca de la Planeación Estratégica y Aplicación de encuesta DOFA

4.2.1 Taller de sensibilización

La sensibilización se realizó de manera presencial, asistieron integrantes del área de la gestión directiva del Colegio, a los que se les socializó la importancia de la planificación estratégica, desde la perspectiva de la mejora continua y se les motivó a participación en la lectura el entorno interno y externo de la institución, a través del diligenciamiento de la encuesta de percepción diseñada desde la matriz DOFA.

Ilustración 1

Contenido temático proceso de sensibilización

Contenido de la Figura 1



Hoy daremos un paso importante hacia la construcción del futuro como equipo directivo, buscando integrar sus opiniones y propuestas para elaborar un plan estratégico sólido y participativo.

Planeación estratégica

Es un proceso sistemático que las organizaciones utilizan para definir su rumbo y dirección a largo plazo, estableciendo objetivos claros y diseñando estrategias para alcanzarlos. Este proceso ayuda a tomar decisiones informadas y a priorizar recursos para cumplir con la visión y la misión de la organización.

Se enfoca en crear un plan que guíe el crecimiento y desarrollo futuro de la institución.



Visión & Misión

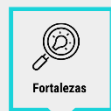
 VISION

Describe hacia dónde quiere llegar o dirigirse la organización en el futuro, sirviendo como guía inspiradora.

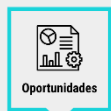
 MISION

Explica el propósito fundamental de la organización: por qué existe y qué servicios nos ofrece.

Análisis del entorno DOFA



Capacidades internas que pueden aprovecharse



Factores externos positivos



Áreas internas que necesitan mejorar

Amenazas: Factores externos que podría afectar la organización

Objetivos estratégicos

Son metas específicas y medibles que se deben alcanzar para cumplir con la misión y acercarse a la visión.



SMART

Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido

Goals & Objective



Heading Text

Present your ideas to the audience in easy-to-understand language. Make the audience understand, motivated and inspired by your ideas.



Heading Text

Present your ideas to the audience in easy-to-understand language. Make the audience understand, motivated and inspired by your ideas.



Heading Text

Present your ideas to the audience in easy-to-understand language. Make the audience understand, motivated and inspired by your ideas.

GRACIAS

4.2.2 Resultados aplicación encuesta de percepción:

Sistematización y análisis de la información recopilada

Según Hernández et al. (2014), las encuestas abiertas son una herramienta valiosa en investigaciones cualitativas, ya que permiten recopilar datos textuales ricos en significado, directamente desde los participantes, quienes tienen un conocimiento experiencial del fenómeno estudiado. Para esto se diseñó un formulario estructurado con preguntas abiertas para explorar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la gestión directiva del Colegio.

La presente sistematización y análisis se enmarca en el objetivo No. 2 (Tabla, orientado a la sensibilización y formulación participativa del plan estratégico de la gestión directiva del Colegio Campestre San Miguel. Se recolectaron a través de encuesta abierta aplicada a seis integrantes del área de la gestión directiva: rector, coordinadora académica, representante de estudiantes, representante de profesores, representante de madres y padres y representante del sector productivo. El análisis se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, categorial, con el propósito de identificar patrones y generar insumos para la formulación del plan estratégico.

Tabla 8

Construcción objetivo estratégico

Participante	Respuesta relacionada a objetivo estratégico propuesto
Rector	Fortalecer una gestión basada en la transparencia y la participación, promoviendo calidad y compromiso social
Coordinadora Académica	Implementar un sistema de gestión para la mejora continua, integrando a padres y estudiantes a decisiones.
Representante de los estudiantes	Facilitar una comunicación abierta entre estudiantes y directivos, enfocándose en el bienestar estudiantil.

Representante de los profesores

Fomentar un ambiente participativo que impulse la excelencia académica y el desarrollo profesional docente.

Representante de madres y padres

Promover transparencia y calidad educativa, integrando a los padres como aliados en el desarrollo del Colegio.

Representante del sector productivo

Establecer una cultura de calidad que prepare a los estudiantes para el acceso a la educación media, superior y la vida laboral, y promueva las relaciones con el sector productivo.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos. 2024.

Análisis de la información

El estudio de las respuestas obtenidas, revelan una clara convergencia hacia dos pilares esenciales: la participación y los procesos de mejoramiento continuo. Estos elementos resultan fundamentales para la gestión del área directiva, pues evidencian la importancia de incluir a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, de manera que se garantice la apropiación de lineamientos y orientaciones impartidas. Adicionalmente, los participantes destacaron tres (3) elementos fundamentales: transparencia, valor para generar confianza y legitimidad; calidad educativa, como objetivo transversal que oriente todas las acciones; y la colaboración activa, para promover estrategias de trabajo de equipo. Estos resultados indican que el objetivo estratégico debe incluir estas dimensiones, estimulando la emergencia de una gestión directiva inclusiva, participativa y enfocada en resultados.

La falta de un objetivo estratégico claro ha dispersado los esfuerzos, complicando la formación de una dirección estratégica cohesionada.

La tabla 9, muestra la definición de los principios y valores propuestos por parte de los participantes de la entrevista:

Tabla 9

Definición de principios y valores

Participante	Principios y valores propuestos
Rector	Transparencia, responsabilidad y compromiso social
Coordinadora Académica	Inclusión, respeto y colaboración
Representante de Estudiantes	Equidad, comunicación, empatía
Representante de Profesores	Profesionalismo, integridad, y trabajo en equipo
Representante de Padres	Compromiso con la calidad, respeto y responsabilidad
Representante Sector Productivo	Excelencia, innovación y desarrollo sostenible

Nota. Elaboración propia. 2024.

Análisis de los principios y valores

Los principios y los valores propuestos por los participantes, muestran una tendencia evidente hacia la inclusión, la transparencia y el trabajo colaborativo, como elementos determinantes para fortalecer el área directiva institucional. Adicionalmente, se observa el énfasis en el compromiso comunitario y la innovación, lo que indica la importancia de incorporar estos principios en la cultura organizacional de la Institución.

Valores y principios propuestos

Transparencia, responsabilidad, colaboración, inclusión, innovación y desarrollo sostenible, aplicados en la toma de decisiones que promueve la participación activa de los integrantes de la comunidad educativa. Estos principios podrán ser incorporados tanto en la gestión directiva como los modelos de enseñanza y gestión. Esto permitirá la unidad en las acciones institucionales y consolidará la legitimidad organizacional.

4.3 Reporte obtenido a partir de la aplicación de la matriz DOFA

La tabla 10, que presenta la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, es un instrumento relevante para examinar los factores internos y externos que influyen en la gestión directiva del Colegio Campestre San Miguel. Este estudio facilita la identificación de componentes esenciales que pueden impulsar o restringir la consecución de las metas estratégicas trazadas, ofreciendo una perspectiva completa de los recursos existentes, las oportunidades, las barreras, dificultades internas y los retos externos. En este escenario, la recolección de la información facilitó la construcción del diagnóstico del área, resaltan aspectos fuertes y a mejorar, proponiendo también, estrategias y planes de acción.

Tabla 10

Matriz DOFA

Categoría	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Rector	Cohesión y compromiso de los integrantes del área de la gestión directiva.	Alianzas estratégicas, formación continua.	Falta de planificación estratégica.	Cambios en políticas educativas.
Coordinadora	Compromiso de los profesores y disposición a retroalimentación.	Formación en nuevas tecnologías.	Deficiencia tecnológica.	Competencia creciente.
Estudiantes	Asertiva relación con los estudiantes.	Actividades extracurriculares.	Baja participación estudiantil.	Desinterés de estudiantes y padres.
Profesores	El trabajo en equipo y la búsqueda de la excelencia académica.	Apoyo de la institución para la formación docente.	Procesos administrativos complejos.	Presión de estándares externos.



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

Padres	Comunicación constante con padres.	Colaboración con organizaciones tipo comunitarias.	Los padres no se integran.	Familias afectadas por la crisis económica.
Sector productivo	Compromiso hacia el desarrollo de competencias.	Vinculación y articulación con empresas locales.	El enfoque se limita hacia la formación en competencias laborales	Transformación en mercado laboral

Nota. Elaboración propia. 2024

4.3.1 Análisis DOFA

Fortalezas: las fortalezas detectadas, resaltan elementos fundamentales que permiten fortalecer la estructura institucional del Colegio. La constancia y disposición del equipo directivo y el compromiso del cuerpo docente, el acompañamiento a los estudiantes, muestran una cultura organizacional enfocada hacia la colaboración y el liderazgo colaborativo. El dialogo permanente con padres, madres y/o acudientes, se destaca como un factor positivo, promoviendo la formación de relaciones de confianza y un ambiente de participación activa. Igualmente, el compromiso con el fomento habilidades prácticas y los acercamientos con el sector productivo, subrayan la importancia del Colegio, como una organización que forma a sus estudiantes, y los capacita para asumir los retos de la educación superior y del mercado del trabajo. Estas fortalezas constituyen el cimiento para construir estrategias de mejora y fortalecimiento institucional.

Oportunidades: las oportunidades representan el entorno externo propio que se puede utilizar para impulsar el crecimiento institucional. La posibilidad de formar alianzas estratégicas con otras instituciones educativas, entidades comunitarias y demás organizaciones afines, constituye una vía para ampliar los recursos y diversificar las acciones en el ámbito educativo. También, los programas de capacitación continua en tecnologías emergentes y técnicas de enseñanza brindan la posibilidad de potenciar las habilidades de los profesores, en concordancia

con las exigencias actuales en materia de innovación educativa. Las actividades extracurriculares se presentan como un medio para incentivar la implicación de los estudiantes y potenciar competencias socioemocionales. Estas posibilidades, en caso de manejarse de manera estratégica, pueden hacer del Colegio, un referente de mejora continua en el sector.

Debilidades: uno de los asuntos con mayor debilidad es la falta de una planificación estratégica formal y la escasa inclusión de tecnologías en los procedimientos de tipo administrativo y educativos. La ausencia de una estrategia a largo plazo obstaculiza la coordinación de recursos, procesos y esfuerzos hacia metas compartidas, provocando una administración reactiva en vez de proactiva. También, la escasa implicación de estudiantes y familias en la toma de decisiones, evidencia un reto que supone promover una cultura organizacional inclusiva y de colaboración. Estas falencias también se evidencian en los procedimientos administrativos, lo que pone en riesgo la eficacia operacional y la habilidad del Colegio para poner en marcha acciones de forma organizada. En suma, estas debilidades constituyen aspectos a fortalecer desde la visión de una gestión directiva enfocada en la mejora continua y la sostenibilidad.

Amenazas: entre las amenazas, sobresalen elementos externos que pueden impactar de manera adversa en el rendimiento de la institución. Las modificaciones constantes en las políticas educativas suponen un reto, dado que exigen al Colegio asumir este tipo de modificaciones de carácter normativo de manera veloz, que pueden resultar costosas en sus procedimientos internos. El aumento de la competencia en el sector educativo, particularmente de otros colegios privados, sugiere la necesidad de destacarse a través de la búsqueda permanente de la innovación y la excelencia. La crisis financiera que impacta a las familias, también representa una inquietud formal, ya que incide en la capacidad de pago y por ende, afectar la estabilidad económica de la

Institución. Las variaciones en el mercado laboral y la presión de normas externas, que no siempre están en sintonía con la situación local, requieren un análisis permanente de la propuesta educativa para asegurar su sostenibilidad financiera. Estas amenazas resaltan la relevancia de una alta dirección ágil y resistente para afrontar los retos y renovarse, dentro de un ambiente marcado por los constantes cambios.

El estudio DOFA facilitó la identificación de los aspectos esenciales que deben ser considerados al momento de elaborar de un plan estratégico. Las fortalezas y oportunidades ofrecen elementos determinantes para consolidar un modelo de gestión eficaz, mientras que las debilidades y las amenazas destacan las áreas de intervención prioritarias para asegurar la sostenibilidad y la vigencia del Colegio San Miguel.

4.4 Contribuciones de Valor a partir del Estudio realizado

4.4.1 Formulación del Plan estratégico de calidad para el área de la Gestión Directiva del Colegio Campestre San Miguel de Fusagasugá

Modelo de Planificación Estratégica – Gestión Directiva: La formulación del Plan Estratégico de calidad para el área de la Gestión Directiva del Colegio Campestre San Miguel de Fusagasugá, para el periodo 2024-2026, hace parte del proceso de direccionamiento estratégico institucional, el diseño del Plan se desarrollará a partir de cuatro (4) momentos: conceptualizar, analizar, planificar e implementar, este último corresponderá a la institución durante el tiempo establecido, de tal manera que posibilite, de manera permanente, realizar los ajustes, correcciones, modificaciones e incorporar observaciones de acuerdo a necesidades del sector.

Fases: Dentro de la dirección estratégica, se generan los procesos de formular, implementar y evaluar las decisiones que, para una organización, se van a convertir en logro de objetivos. El Plan Estratégico de Calidad para el área de la Gestión Directiva, es el mapa que plantea la ruta deseada para conducir al Colegio Campestre San Miguel, de la situación actual, a un escenario deseado, planeado y construido a partir de la identidad, tendencias y lineamientos del orden nacional. Así se proponen cuatro (4) fases:

Fases 1. Momento explicativo. Ser institucional

Fase 2. Momento prospectivo. Deber ser institucional

Fase 3. Momento estratégico. Poder hacer institucional

Fase 4. Momento táctico-operacional. Hacer institucional

Políticas orientadoras

La construcción del Plan Estratégico de Calidad para el área de la Gestión Directiva del Colegio Campestre San Miguel se soporta a partir del marco orientador que se relaciona a continuación:

1. Participación plural y representativo de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
2. Flexibilidad en el uso de instrumentos y herramientas de trabajo individual y colectivo que favorezca cumplimiento de objetivos y metas a cumplir.
3. Monitoreo para el seguimiento al proceso de planificación estratégica. Contará con el sistema de evaluación y control.
4. Acotación de plazos establecido por la Gestión Directiva.

Propuesta de Plan Estratégico

La propuesta de Plan Estratégico de Calidad para el área de la Gestión Directiva del Colegio Campestres San Miguel de Fusagasugá busca definir el horizonte estratégico que le permitirá a ésta área desarrollar procesos efectivos de direccionamiento estratégico, promover la cultura y el clima institucional, gobierno escolar y establecer relaciones con el entorno. Posibilitando al rector y a su equipo directivo el monitoreo y evaluación del funcionamiento institucional, entre el año 2024 hasta el año 2026.

Momento explicativo: Identificación de la Organización Educativa

Tabla 11

Presentación de la institución/entidad

PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN/ENTIDAD		
Nombre de la institución/entidad educativa		
Colegio Campestre San Miguel		
Sede	Jornada	
Única	Diurna, única	
Dirección	Teléfono	Correo
Diagonal 21 Ni 32 - 18	1 8735335	colegiocampestresanmiguel.eu@gmail.com
Rectora		
Eugenia Díaz		
Fecha elaboración		
2024-04-28		

Nota. Proyecto Educativo Institucional. 2024

El 28 de noviembre de 1997 la Gerencia para la Educación del departamento de Cundinamarca, concedió licencia de funcionamiento para la prestación del servicio educativo de carácter formal, de carácter mixto, calendario A, jornada única, previo: concepto del Comité de Análisis y Evaluación Institucional el 19 de mayo de 1997. Tras solicitar revisión y ajustes del

Proyecto Educativo Institucional y verificar la calidad del servicio educativo prestado, para el año 2001, la Secretaría de Educación de Cundinamarca, concedió licencia de funcionamiento para la prestación del servicio educativo de carácter formal, para los niveles de preescolar y básica primaria, siendo un colegio privado, de carácter mixto, jornada única, calendario A.

El PEI (2023) del Colegio Campestre San Miguel, denominado “Educamos en la fe formando seres humanos de alto intelecto con valores éticos para el futuro de Colombia”, fue actualizado en febrero del año anterior. Tiene como propósito principal la educación integral que estimule el desarrollo humano en todas sus dimensiones. Orientado hacia la formación una sólida formación académica sólida, desde principios y valores éticos, religiosos, deportivos y sociales, con el objetivo de ayudar a construir una mejor sociedad, a partir de una apuesta pedagógica, constructivista y participativa, desde la diversidad y la inclusión educativa. El Colegio está vinculado a la Confederación Nacional Católica de Educación “Formando en valores para la vida”; también a la Asociación de Colegio Privados de Fusagasugá. El Municipio de Fusagasugá cuenta con trece (13) instituciones educativas oficiales que prestan el servicio en los niveles de preescolar, básica y media. Además de ofertar cupos en educación regular (grados 0° a 11°), en once (11) instituciones educativas oficiales, se presta el servicio para jóvenes y adultos por ciclos, de éstas, cinco (8) son en la zona urbana y dos (3) en la rural.

Para el año 2024, fueron matriculados ochenta y tres (83) estudiantes para los ciclos formativos ofertados.

La tabla 12, presenta los cargos directivo y académico de la Institución.

Tabla 12

Cargos de dirección, administración y docencia

Directivos	Consejo Directivo	8
	Consejo Académico	8
Administrativos	3	
Docentes	5	

Nota Datos tomados desde el organigrama institucional. 2024

La tabla 13 discrimina por promedio el número de estudiantes matriculados en la vigencia 204.

Tabla 13

Total estudiantes matriculados vigencia 2024

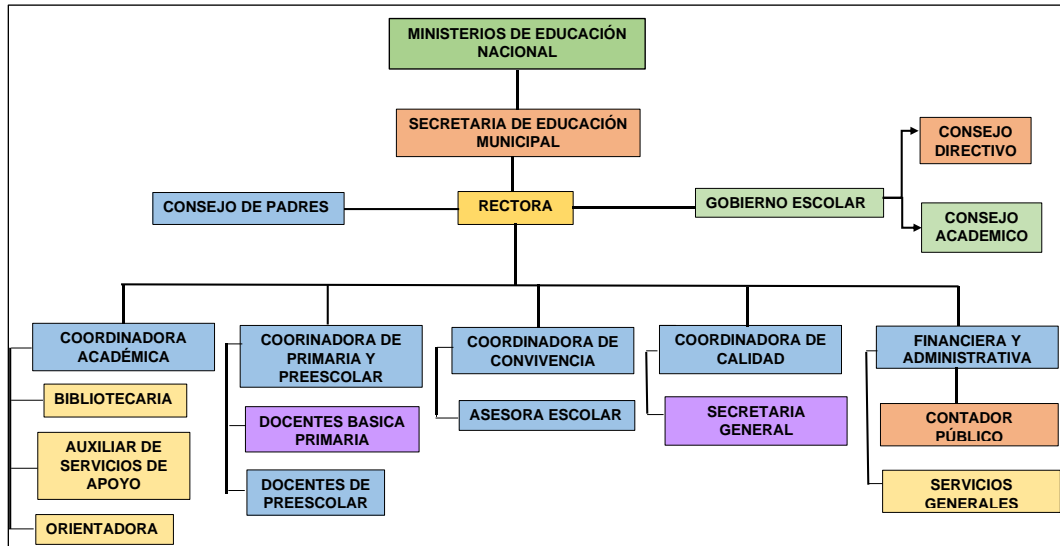
Nivel educativo	No. matriculados	Edades promedio
Transición	8	4-5
Preescolar	6	4-5
Primero	16	5-6
Segundo	11	7-8
Tercero	15	9-10
Cuarto	13	11-13
Quinto	14	12-14
Total	83	

Nota Datos tomados de la base de datos Colegio, actualizado a 2024.

El Organigrama de la Institución presenta un nivel jerárquico interno presidido por la Rectoría con un cogobierno escolar y el Consejo de Padres, como se observa en la figura 3.

Ilustración 2

Organigrama Colegio Campestre San Miguel



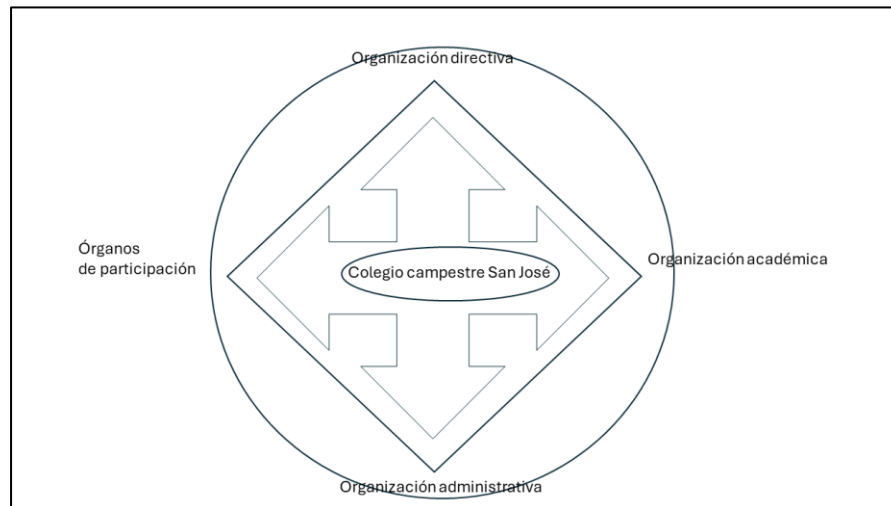
Nota: Datos tomados desde el Proyecto Educativo Institucional (2023).

Estructura organizacional área de gestión directiva

Desde la función misional, la institución cuenta con la organización directiva como se observa

Ilustración 3

Estructura institucional



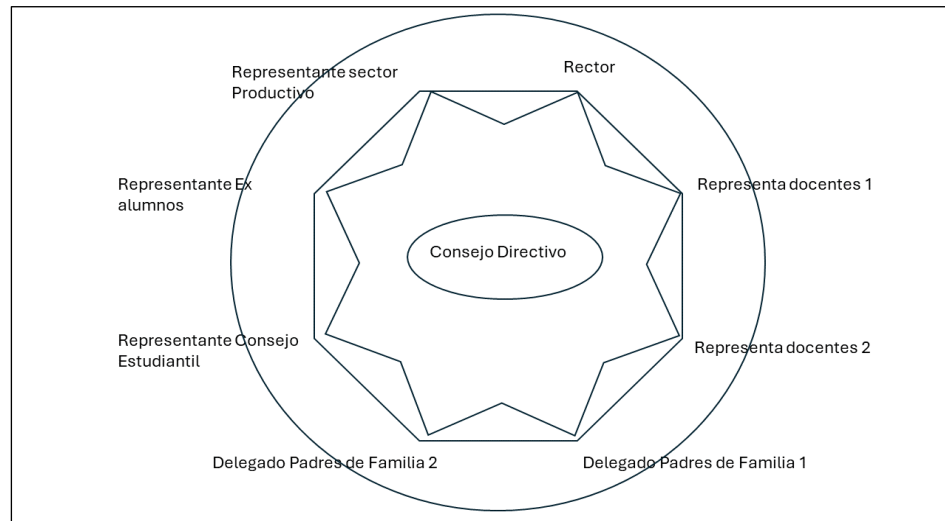
Nota. Elaboración propia a partir de la información institucional de la gestión directiva. 2024

Dentro del actual diseño institucional, para el Colegio Campestre San Miguel, no está definido de manera clara, la distinción y denominación de las cuatro (4) áreas de gestión. En tal sentido, el

Consejo Directivo, Consejo Académico y Rectoría que se entienden de manera implícita por el organigrama institucional, son la Alta Dirección, del cual no hacen parte hasta el momento los demás órganos del gobierno escolar, según la Guía No. 34 emanada por el Ministerio de Educación Nacional:

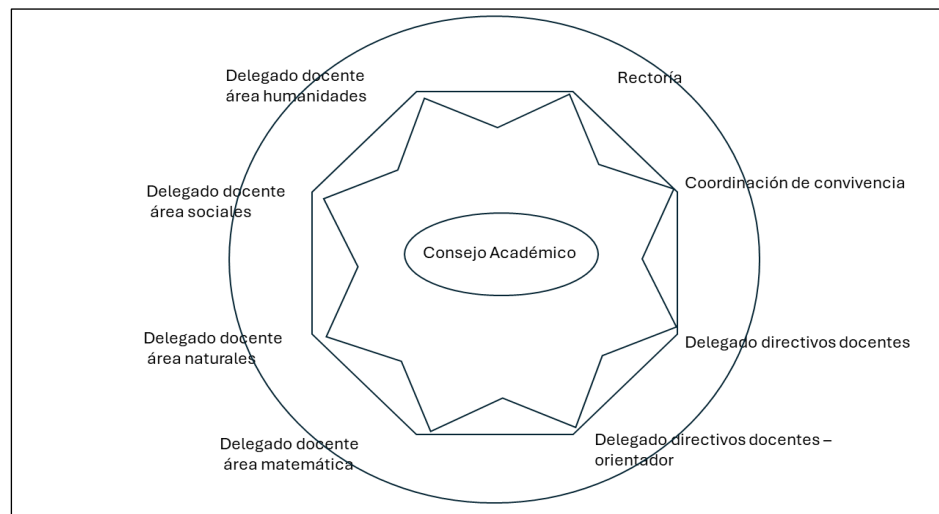
- **Rectoría:** Encabezada por quien ejerza las veces de Rector (a), se configura como la principal autoridad del colegio, cuya responsabilidad consiste en liderar aspectos relevantes, tales como la coordinación de la legislación relacionada con la evaluación escolar, la formulación y socialización del Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes (SIEE), y la revisión de casos especiales de evaluación y promoción. La rectoría asegura que el SIEE se integre adecuadamente en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- **Consejo Directivo:** Este órgano colegiado integra y hace participe a representantes de diferentes estamentos de la comunidad educativa, incluyendo al rector, docentes, padres de familia, estudiantes, exalumnos y representantes de los sectores productivos. Promueve y ejerce la toma de decisiones, gestiona conflictos, participa en la planificación y evaluación del PEI y del currículo, y establece directrices para el buen funcionamiento de la institución.
- **El Consejo Académico:** Como máximo instancia de autoridad académica, hace parte de la estructura directiva del Colegio, está conformado por el rector, directivos docentes y un representante por área de estudio. Sus responsabilidades abarcan el liderazgo en la revisión y mejoramiento continuo del currículo, organización del plan de estudios, participación en la evaluación institucional, y la supervisión general del proceso educativo. Ver figura 5

Ilustración 5
Estructura Consejo Directivo



Nota. Conformación Consejo Directivo. Elaboración propia. 2024

Ilustración 4
Consejo Académico



Nota: Elaboración propia con base en los datos institucionales. 2024

Principios institucionales

La actual **misión** del Colegio Campestre San Miguel es, orientar la formación de su comunidad educativa a través de los diferentes ritmos de aprendizaje individuales, mediante procesos pedagógicos que aporten de manera significativa al crecimiento personal de cada una de las dimensiones y competencias del ser humano, para formar personas capaces y asertivas en los diferentes campos de acción.

La **visión** actual, es para el año 2026 el colegio Campestre San Miguel será una institución educativa de alta calidad, reconocida por su formación académica con principios y valores; morales, religiosos, deportivos y sociales, encargada de promover seres humanos íntegros en todas sus dimensiones, capaces de aportar de manera significativa a la sociedad.

Los **actuales objetivos** de la institución son:

- Formar niños y niñas con base en los principios católicos, de tal forma que se distingan por su estilo personal y por la práctica cotidiana y ética de los valores.
- Generar en nuestros estudiantes condiciones de excelencia en lo humano y lo académico que les permita pensar en el otro, establecer relaciones de colaboración y asumir posiciones de liderazgo, en cualquier escenario público o privado de su vida familiar y cotidiana.
- Desarrollar en los niños y niñas hábitos de trabajo y disciplina que les permitan el ejercicio de su libertad encaminado al desarrollo de relaciones sanas, al cuidado de sí mismos, al cumplimiento de estos propósitos y a la construcción de su propio proyecto de vida.
- Establecer un enfoque educativo teniendo como base el proceso constructivo y participativo donde el estudiante y el docente contribuyan a un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje

- Trabajar en comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia), en una educación práctica e integral capaz de desarrollar la autoformación, autoevaluación y autoestima para contribuir así al desarrollo social.
- Hacer del proceso educativo un medio capaz de fomentar la tolerancia, el diálogo, la elección y la solución objetiva y práctica de problemas personales, grupales, familiares o sociales.

El enfoque filosófico educativo actual, que orienta la formación integral del estudiante Colegio Campestre San Miguel, se fundamenta en una educación centrada, teniendo como base fundamental la pedagogía Constructivista y Participativa. Por eso la labor pedagógica tendrá como propósito central, orientar el estudiante para que sea una persona participativa, crítica, responsable, cuestionadora de la realidad que lo circunda para ser investigadores del saber científico, completando con ello la formación de valores: personales, cívicos y afectivos.

Equipo de planeación estratégica

En la actualidad, el Colegio no cuenta con procesos establecidos. Está centrado en los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula clase, y desde allí giran las actividades correspondientes. Por ello, se hace necesario proponer el equipo de planeación estratégica, el cual estará integrado por representantes de los diferentes estamentos y áreas de gestión, según se relaciona a continuación:

- Rectoría: lidera el equipo, toma de decisiones y realiza la supervisión general.
- Coordinación Académica: responsable del área de la gestión académica, y apoya configuración de lineamientos académicos.

- Coordinación administrativa: responsable del área administrativa y de la asignación de recursos, previa autorización del Consejo Directivo. Se creará en los siguientes meses.
- Representante de Padres y Madres de Familia: garantiza la representatividad de los padres y madres de familia.
- Representante de los Estudiantes: aporta la perspectiva y visión del estudiantado en la planificación.
- Delegados Docentes: asumen la representatividad de los diferentes ciclos formativos ofertados en el Colegio.
- Consultar Externo: experto en liderazgo estratégico y gestión directiva.

Grupos de interés

Previo a la aplicación de la matriz DOFA, se hizo necesario identificar los grupos de interés definidos por la Institución se describen en la tabla 14.

Tabla 14

Caracterización grupos de interés

Grupos de interés	Interno	Externo	Caracterización
Estudiantes	X		Son personas que, matriculadas, reciben el servicio educativo del Colegio, proceso legalizado a través de la matrícula.
Padres y madres de familia		X	Persona que asume la representación de los estudiantes, y legaliza su vinculación a través de la firma de la matrícula, se compromete con el pago por concepto del servicio educativo.
Graduados		X	Aquella persona que finalizo su ciclo formativo y recibió el reconocimiento oficial a través de la titulación o diploma por parte del Colegio. Es invitado a participar de algunas actividades.



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

Trabajadores del colegio	X	Personas vinculadas a través de un contrato de trabajo debidamente legalizado por las dos partes, y reciben su salario. Son: directivos, docentes, administrativos, servicios generales.
Propietarios	X	Es el núcleo familiar fundador del Colegio, que mantiene vínculo con el establecimiento a través del servicio en Rectoría y la labor docente.
Proveedores	X	Empresas o personas que provee de servicios o artículos a la comunidad educativa.
Entes gubernamentales	X	Entidades y organismos del Estado, que regulan el servicio educativo en el país, a través de la vigilancia, inspección y expedición de normas.
Colegios públicos	X	Instituciones educativas del municipio, que en el mismo sector de ubicación del Colegio, prestan los mismos servicios educativos.
Colegios privados	X	Colegios no oficiales, que en el mismo sector de ubicación del Colegio, prestan los mismos servicios educativos.
Universidades	X	Instituciones de Educación Superior con quien, a través de convenios, se vincula con el Colegio a través de las prácticas.
Fuerzas militares	X	Por su ubicación hacen presencia en el sector de ubicación del Colegio, batallón y escuela de policía.
Parroquia	X	Por el carácter confesional del Colegio, el sacerdote de la parroquia presta el servicio de capellán.

Nota: Estructura de los grupos de interés propuesto con base en el estudio de necesidades.

A partir de la recolección de información y análisis con los diferentes grupos de interés de tipo interno, se comparte la siguiente matriz de riesgos:

Necesidades y expectativas de los grupos de interés

Para adelantar el proceso de sistematización de la información sobre las necesidades de los grupos de interés con representatividad en el área y caracterizados para el área de la Gestión Directiva, se aplicó el instrumento conocido como la matriz DOFA, para identificar amenazas y oportunidades, las cuales se derivan del análisis externo y las fortalezas y debilidades, del análisis interno. El instrumento fue aplicado según las indicaciones que se relaciona a continuación:

Tabla 15

Ficha técnica DOFA

Nombre del instrumento	Diseño Plan Estratégico de Calidad para el área de Gestión Directiva Colegio Campestre San Miguel
Tipo de instrumento	Matriz DOFA Debilidades: aspectos internos, con potencial de mejora Oportunidades: aspectos externos positivos que permean el Colegio de manera también positiva y que pueden ser aprovechados Fortalezas: aspectos de tipo interno a reforzar Amenazas: aspectos de tipo externo que se deben considerar para mitigar su impacto institucional
Objetivo	Identificar la percepción de algunos de los integrantes de la gestión directiva sobre las condiciones internas y externas que afectan su labor en el marco de la mejora continua y la participación total. 6 de 9 integrantes de la gestión directiva (67%)
Muestra poblacional	Rectoría Coordinación Académica Representante de docentes Representante de estudiantes Representantes de padres y madres, acudientes. Representante del sector productivo
Tiempo de aplicación	6 días – formato en línea Rectoría

Responsables	Coordinación de convivencia Coordinación académica
Segmentación	Docentes: Coordinación Académica y representante docente Estudiantes: Representante estudiantil ante Consejos Directivo y Académico Familias: Representante de la Asamblea de Padres y Madres, Acudientes Sector productivo: Representante del sector productivo vinculado al Comité Directivo del Colegio.

Nota. Elaboración propia.

A partir de la información recolectada a través de la encuesta abierta, se procedió a hacer el análisis de factores externo e internos del Colegio, según se relaciona a continuación:

Tabla 16

Matriz DOFA

	Factores internos	Fortalezas	Debilidades
		F1: Cohesión del equipo directivo y compromiso con la calidad educativa F2: Alta capacidad de trabajo en equipo y colaboración activa F3: Buena relación con la comunidad educativa	D1: Falta de planificación estratégica clara y formal D2: Limitada integración de herramientas tecnológicas en procesos administrativos y pedagógicos. D3: Escasa participación de algunos miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones.
	Factores externos		
	Oportunidades O1: Alianzas estratégicas potenciales con instituciones educativas y del sector productivo O2: Disponibilidad de programas de formación continua y acceso a recursos tecnológicos O3: Políticas educativas nacionales que incentiven la innovación y la calidad educativa	Fortalecimiento de la innovación Aprovechar la cohesión del equipo directivo (F1) y las alianzas estratégicas (O1) para desarrollar proyectos innovadores que consoliden la calidad educativa y el posicionamiento del colegio en el sector. F-O Estrategia ofensiva	Transformación digital Promover programas de capacitación tecnológica para mitigar la limitada integración de herramientas tecnológicas (D2) y aprovechar el acceso a los recursos tecnológicos (O2). D-O Estrategia de Orientación a la Movilización



Optimización de la formación docente

Utilizar la disposición al trabajo en equipo (F2) junto con programas de formación continua (O2) para mejorar las competencias tecnológicas y pedagógicas.

Planificación estratégica participativa

Diseñar y aplicar un plan estratégico integrador que fomente una participación amplia, respondiendo a la falta de planificación formal (D1) y alineándose con políticas educativas favorables (O3).

Amenazas

A1: Cambios en políticas educativas nacionales que podrían generar inestabilidad en la planificación a largo plazo.
A2: Competencia con otras instituciones educativas
A3: Factores socioeconómicos adversos que afectan capacidad de pago de familias y compromete financieramente a la institución.

F-A

Estrategia defensiva

Resiliencia organizacional

Aprovechar la relación positiva con la comunidad educativa (F3) para fortalecer el compromiso en contextos de cambios en políticas educativas (A1) o factores económicos adversos (A3).

Alianzas comunitarias

Utilizar la cohesión de equipo directivo (F1) para establecer redes de apoyo con organizaciones locales y minimizar los efectos de la competencia en el sector (A2).

D-A

Estrategia de Supervivencia o Reforzamiento

Diversificación de ingresos

Desarrollar estrategias para generar recursos adicionales y contrarrestar las restricciones económicas (A3), mientras se implementa una planificación estratégica (D1) para mejorar cambios externos.

Participación activa

Crear mecanismo de consulta efectivos que integren a todos los actores en la toma de decisiones, abordando la escasa participación (D3) y la competencia creciente en el sector (A2).

Nota: Matriz elaborada con base en los resultados del estudio.

Análisis resultados matriz DOFA

Como lo muestran los resultados obtenidos y diligenciados a través de la matriz, la comunidad educativa reclama mayor liderazgo y posicionamiento por parte del área de la Alta

Dirección, que en el diseño actual del Plan Estratégico, asumirá el nombre de área de Gestión Directiva, y requerirá, la modificación del organigrama institucional y del Proyecto Educativo Institucional, en su configuración institucional, a partir de los lineamientos emitidos desde el Ministerio de Educación Nacional, en la Guía No. 34, la cual es clara al establecer los procesos que conforman la Gestión Directiva, los cuales sí aparecen estructurados en el Manual de Convivencia, actualizado al año 2023. No hay antecedentes de procesos de planeación estratégica institucional, ni por áreas de gestión.

El Campestre San Miguel, urge un rediseño organizacional, esto, teniendo en cuenta las posibilidades de articulación con el sector externo, a partir de posibles proyectos que puedan incidir de manera directa en el bien estar de habitantes del entorno externo, y de las propias familias de los estudiantes matriculados en la institución educativa.

Momento prospectivo. El deber ser

Para este momento es preciso rediseño del organigrama institucional, en lo relacionado con el área de la gestión directiva, el cual será asumido desde los lineamientos y orientación consignados a partir de la Guía No. 34 emitida por el Ministerio de Educación Nacional. Así mismo, se redactará una nueva versión de la Misión, Visión y se establecerá el objetivo estratégico de calidad del área de la Gestión Directiva del Campestre San Miguel, y a partir de allí las estrategias y planes operativos.

Rediseño de la Misión: el colegio campestre San Miguel se caracteriza por ser una comunidad educativa orientada a la excelencia académica y a la promoción integral del ser humano. Desde el fundamento de la mejora continua, proporcionamos formación académica, social,

ambiental y espiritual, que promueve el razonamiento crítico, la innovación y la armonización entre el cerebro que siente y el cerebro que piensa. Fomentamos el respeto y valoración de la diversidad, la responsabilidad compartida y la protección de todas las formas de vida.

Rediseño de la Visión: Para el año 2026 el Colegio Campestre San Miguel será distinguido como una entidad líder en el departamento de Cundinamarca, reconocido por su alto nivel académico, la innovación en la enseñanza y su opción por la mejora continua. Desde una perspectiva inclusiva, aportamos en la formación de ciudadanos responsables, creativos y conscientes, desde la perspectiva de la diversidad, la preservación del medio ambiente y el progreso social, posicionándonos como un referente de cambio educativo y social.

Filosofía: para el Colegio Campestre San Miguel, el ser humano es el centro de su labor educativa. Adoptando la filosofía del Kaizen, que impulsa la mejora constante como elemento esencial de la mejora institucional. Estamos convencidos de que, la educación es un instrumento de transformación que promueve la autonomía, la inclusión, el respeto y apropiación del saber científico y el saber emocional.

Referentes epistemológicos: Como una entidad social de conocimiento, el Colegio Campestre San Miguel basa su quehacer educativo en la responsabilidad colectiva del saber, inspirado en los principios de Peter Drucker. Se adopta también, una visión crítico-hermeneútica como lectura de la realidad Latinoamericana, fundamentada en las contribuciones de Hugo Zemelman, Estela Quintar, Aníbal Quijano y Humberto Maturana, enriquecida por los postulados del cerebro social de Germán Zabala Cubillos. Estos referentes epistemológicos permiten construir una visión integral y contextualizada del aprendizaje, orientada a la transformación personal y social

Valores organizacionales

- **Respeto:** promovemos el respeto por la diversidad de formas de vida y pensamiento como base para la convivencia.
- **Responsabilidad social:** actuamos con ética y compromiso hacia la sociedad, el entorno y la sostenibilidad.
- **Inclusión:** valoramos la diversidad y garantizamos la equidad en el acceso y desarrollo de las oportunidades educativas.
- **Innovación:** integramos la creatividad y las tecnologías como herramientas claves para transformar los procesos de aprendizaje y gestión.
- **Excelencia:** nos esforzamos por alcanzar los más altos estándares en la formación educativa y el desarrollo humano.
- **Mejora continua:** adoptamos el Kaizen como un estilo de vida institucional, orientando nuestras acciones hacia el aprendizaje y el crecimiento permanente.
- **Sentipensamiento:** equilibramos la razón y el corazón en la educación, fomentando procesos holísticos que integran lo cognitivo, emocional y social.
- **Transformación educativa:** creemos en la educación como una fuerza para el cambio personal, institucional y comunitario.

Horizonte de planeación estratégica

El horizonte de planificación estratégica con principios de calidad, del área de la Gestión Directiva del Colegio Campestre San Miguel, se determina para un periodo de tres (3) años, a través de una visión estructurada, que le permite establecer metas a largo plazo. Periodo durante el cual se implementará y se consolidarán los procesos de cambios de manera significativa y paulatina, en

la gestión directiva e incidirá en el adecuado funcionamiento de la organización educativa, garantizando que las iniciativas estratégicas se desarrollen de manera integral y sostenible. Desde el ciclo Deming, nos pensamos los procesos de la mejora continua: luego del diagnóstico y planificación estratégica, en la **fase 1** se identificaron las brechas y necesidades prioritarias, para implementar planes operativos de acción para esta área de la gestión. En la **fase 2** se ejecutarán las estrategias y los planes operativos diseñados para el primer año, monitoreando y evaluando de manera permanente el avance de cada estrategia, y ajustando según necesidad, cada acción y los planes de capacitaciones, de manera que puedan implementarse de manera efectiva el Plan Estratégico del área de la Gestión Directiva. En la **fase 3** se consolidarán logros, evaluaciones, mediciones, impactos, resultados de las estrategias desarrolladas, para ajustar y perfeccionar el plan estratégico y así asegurar su operatividad y sostenibilidad a largo plazo.

Objetivo estratégico de calidad para la Gestión Directiva

Fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión del área directiva del Colegio Campestre San Miguel, mediante la construcción de una cultura organizacional, basada en la mejora continua y la participación total, a través del diseño e implementación de estrategias efectivas de planificación, evaluación y coordinación, que posicionen a la institución como referente de excelencia académica, calidad organizacional, y transformación social sostenible.

Objetivos específicos de área

1. Fortalecer el liderazgo estratégico y la toma de decisiones en el área de la gestión directiva, mediante la formación continua en gestión del cambio, habilidades directivas y la resolución de problemas organizacionales.

2. Diseñar y ejecutar el sistema de mejora continua, que contemple procesos de planificación estratégica, auditorías internas, procesos sistemáticos de evaluación regular y permanente retroalimentación en clave de mejora para los procedimientos administrativos y educativos.
3. Fomentar los procesos de participación activa de la comunidad educativa, a través de la generación de ambientes, contextos y procedimientos eficaces para la participación de los estudiantes, profesores, padres y demás actores educativos, en la toma de decisiones.
4. Actualizar y armonizar los documentos marco institucionales alienados con la propuesta estratégica, a partir de los principios de inclusión, sostenibilidad y calidad educativa, incluyendo normatividad vigente y políticas innovadoras.
5. Mejora la administración de los recursos de organización, ejecutando acciones y tácticas que permitan disminuir los gastos operativos, establecer el sistema de cobro, cartera y los procesos de comunicación interna y externa.

Análisis de brechas

El análisis de brechas (Tabla 17) es un método que detecta y valora las discrepancias entre el presente y la realidad de la organización, y su estado esperado. Este método facilita el mapeo de las diferencias en relación a las capacidades, recursos, procesos, resultados esperados o cualquier otro elemento crucial requerido para lograr la meta estratégica definida. Se fundamenta a partir del modelo de gestión estratégica y de mejora continua. Se incorpora al actual diseño de plan estratégico, para permitirle a la organización entender de manera objetiva sus limitaciones (identificadas a través de las debilidades y las amenazas de la DOFA) y potencialidades (impulsadas por el objetivo estratégico y las oportunidades), evitando decisiones basadas en suposiciones.

Tabla 17

Análisis de brechas en la gestión directiva

Brecha	Denominación	Descripción	Prioridad
1	Capacidades de liderazgo de los integrantes de la gestión directiva	Se identifica la necesidad de fortalecer competencias en liderazgo transformacional, gestión del cambio y la toma de decisiones estratégicas para impulsar la visión organizacional.	Alta
2	Cultura organización de planificación y mejora continua	Es fundamental consolidar una cultura orientada a la planificación estratégica, innovación educativa y retroalimentación constante en todos los procesos institucionales.	Alta
3	Comunicación interna, articulación y coordinación	Ausencia de instrumentos efectivos para la comunicación interna y coordinación entre áreas, lo que limita la integración y la efectividad de los procesos de gestión.	Media
4	Participación, inclusión y diversidad en la toma de decisiones	Falta de mecanismos y políticas que garanticen una representación amplia y equitativa de todos los actores educativos en los procesos de decisión y evaluación estratégica.	Alta
5	Gestión de los recursos y eficiencia administrativa	Necesidad de establecer orientaciones para la optimización, asignación y gestión de recursos.	Media
6	Capacitación en tecnologías emergentes y metodologías innovadoras	Deficiencia en la formación continua de los docentes y directivos en tecnologías educativas y metodologías innovadoras que potencien la calidad educativa.	Alta

Nota: Matriz elaborada con base en los resultados obtenidos en el estudio.

Momento 3. Priorización de estrategias y planes operativos

El tercer momento corresponde a la priorización de estrategias y definiciones de los planes operativos que permitirán convertir las oportunidades identificadas, en ventajas



competitivas, reducir las debilidades identificadas y fortalecer las capacidades internas de la organización. En este contexto, la matriz DOFA, juega un papel determinante como insumo inicial para la formulación de iniciativas que impulsen el desarrollo institucional y la mejora continua. A través de este ejercicio se busca garantizar que las estrategias seleccionadas sean realistas, pertinentes y orientadas a responder a los retos y oportunidades más relevantes para la institución, tal como se observa en la tabla 18.

Tabla 18

Estrategia N. 1

Estrategia 1	Liderazgo Directivo	
Nombre de la estrategia	Fortalecimiento del Liderazgo Directivo	
Plan Operativo	Programa de capacitación y desarrollo del liderazgo	
Actividades para desarrollar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar necesidades específicas de liderazgo mediante diagnóstico participativo. 2. Diseñar e implementar talleres sobre liderazgo estratégico, comunicación y manejo del cambio. 3. Realizar sesiones de mentoreo y coaching individualizado. 4. Evaluar el impacto de la formación mediante encuestas y evaluación de desempeño. 	
Cronograma en años	Año 1	Planificación, recepción e identificación de necesidades, diseño del programa.
	Año 2	Ejecución de talleres y seminarios, implementación de programa de mentoreo y coaching.
	Año 3	Seguimiento y evaluación del impacto de las capacitaciones y del



		programa de mentoreo.
Recursos	Talento humano	Consultores en liderazgo, mentores y coaches con experiencia en liderazgo estratégico.
	Presupuesto	Anual ajustado a necesidades. Se requeriría guías de formación, plataformas digitales, recursos audiovisuales.
Responsable		Rectoría y coordinación académica.
Indicadores críticos de éxito		
Participación del 80% del equipo directivo.	Incremento en percepción de habilidades de liderazgo según encuestas.	Mejoras evidenciables en las evaluaciones de desempeño de los directivos
Plan de acción para el primer año		
Capacitación en habilidades de liderazgo		
Descripción	Realizar diagnóstico inicial Organizar y ejecutar dos talleres básicos sobre liderazgo y comunicación. Diseñar estrategias de mentoreo individual	
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Dentro del presupuesto anual se cuenta con un presupuesto asignado para capacitaciones. En lo humano se contará con la participación de expertos en liderazgo educativo. Se generará material didáctico de apoyo para la gestión directiva. 	
Responsable		Rectoría
Indicadores críticos de éxito		<ul style="list-style-type: none"> Conclusión de dos talleres con 90% de participación. Entrega de informe de diagnóstico con recomendaciones iniciales. Percepción positiva sobre utilidad de los talleres según encuesta.

Nota: Matriz elaborada con base en los resultados obtenidos en el estudio.

La promoción de la cultura organizacional de mejora continua se presenta como una estrategia clave para avanzar en la construcción de identidad institucional y el fomento de ambientes de aprendizajes permanentes en todos los niveles de la organización. Para alcanzar tales propósitos se ha diseñado como plan operativo el programa de promoción de la cultura organizacional y de manera continua, tal como se observa en la tabla 19.

Tabla 19

Estrategia No. 2

Estrategia 2	Cultura organizacional de mejora continua	
Nombre de la estrategia	Promoción de una cultura organizacional de mejora continua	
Plan Operativo	Programa de innovación y mejoramiento continuo	
Actividades a desarrollar	1. Formación continua	Implementar talleres y seminarios para el personal administrativo y docente sobre la gestión de la mejora continua.
	2. Sistema de reconocimiento	Diseñar e implementar un sistema de reconocimiento para el personal comprometido con la mejora continua y la innovación administrativa y educativa.
	Año 1	Planificación, recepción e identificación de necesidades, diseño del sistema de reconocimiento.



Cronograma en años	Año 2	Ejecución de talleres y seminarios, implementación del sistema de reconocimiento.
	Año 3	Seguimiento y evaluación efectividad del programa y del sistema de reconocimiento.
Recursos	Talento humano	Equipo directivo, formadores expertos.
	Presupuesto	\$ 10.000.000 por concepto de honorarios, material didáctico, logística de eventos, premios y reconocimiento
Responsable	Coordinación Académica	
Indicadores críticos de éxito	Criterios de éxito	
<ul style="list-style-type: none"> • Número de talleres realizados • Evaluación del impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación y satisfacción del personal • Compromiso del personal con la cultura de mejora continua. 	

Plan de acción para el primer año

Formación continua	
Descripción	Planificar e identificar necesidades organizativas y desarrollar 3 talleres inicialmente, sobre mejora continua.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Formadores expertos • Material didáctico • Reconocimientos para participantes destacados.
Responsable	Coordinación Académica
Indicadores críticos de éxito	Participación y evaluación inicial de desempeño del personal.

Nota: Matriz elaborada con base en los resultados obtenidos en el estudio.

La optimización de la comunicación interna y la coordinación constituye una estrategia esencial para garantizar el flujo eficiente de información dentro de la organización y fortalecer la cohesión entre los diferentes actores institucionales. Entre las actividades priorizadas de este plan operativo se destacan el diseño e implementación de protocolos de comunicación interna, orientados a estandarizar los procesos de intercambio de información y garantizar la accesibilidad a todos los miembros de la comunidad educativa, sumado a lo anterior, también se contempla la medición a través de encuestas trimestrales de satisfacción, tal como se observa en la tabla 20.

Tabla 20

Estrategia No. 3

Estrategia 3	Comunicación interna y coordinación	
Nombre de la estrategia	Optimización de la comunicación interna y la coordinación	
Plan Operativo	Programa de mejora de la comunicación interna.	
Actividades para desarrollar	1.Desarrollo de protocolo de comunicación interna	Diseñar e implementar protocolos de comunicación interna efectivos.
	2.Encuestas de satisfacción	Realizar encuestas trimestrales para medir, evaluar y mejorar la calidad de la comunicación interna.
Cronograma en años	Año 1	Diseño de protocolos y realización de encuestas iniciales.
	Año 2	Implementación de protocolos y seguimiento a instrumento.
	Año 3	Evaluación y ajuste de protocolos de análisis de resultados de encuestas.



Recursos	Talento humano	Consultores de comunicación, equipo administrativo.
	Presupuesto	\$ 5.000.000 por concepto de desarrollo de plataformas de comunicación, material para encuestas.
Responsable	Coordinación Administrativo	
Indicadores críticos de éxito		
Frecuencia y calidad de la comunicación interna.	Satisfacción del personal con la comunicación interna.	Número de encuestas realizadas y acciones de mejoramiento implementadas.

Plan de acción para el primer año

Protocolos de comunicación interna		
Descripción	Desarrollo de protocolos, realización de dos encuestas iniciales	
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Consultores en comunicación • Material para encuestas 	
Responsable	Coordinación Administrativo	
Indicadores críticos de éxito	Implementación de protocolos, satisfacción del personal.	

Nota. Plan proyectado a partir de los datos obtenidos desde la matriz DOFA.

El aseguramiento de la participación inclusiva y la diversidad en la toma de decisiones es una estrategia que busca la construcción de una cultura organizacional que valore, respete y fomente la diversidad en todas sus dimensiones. Esta iniciativa tiene como objetivo garantizar que los procesos de toma de decisiones sean representativos, incluyentes y promuevan la equidad, reconociendo las diferencias culturales, sociales y poblacionales como una fortaleza para el desarrollo institucional, tal como se observa en la tabla 21.

Tabla 21

Estrategia No. 4

Estrategia 4	Participación, inclusión y diversidad en la toma de decisiones.	
Nombre de la estrategia	Aseguramiento de la participación inclusiva y la diversidad en la toma de decisiones.	
Plan Operativo	Promoción de política de inclusiva y diversa.	
Actividades para desarrollar	1.Desarrollo de protocolos de política de participación inclusiva	Diseñar e implementar la política de inclusión que aborde la diversidad cultural y poblacional
	2.Implementación de espacios de toma de decisiones diversos.	Realizar auditorías periódicas para evaluar y medir la efectividad de las políticas de inclusión.
Cronograma en años	Año 1	Diseño e implementación inicial de protocolos inclusivos y diversidad.
	Año 2	Promoción y seguimiento del impacto de la política.
	Año 3	Evaluación y ajuste de protocolos y establecimiento de nuevas prácticas.
Recursos	Talento humano	Equipo directivo, consultores de inclusión y diversidad.
	Presupuesto	\$ 10.000.000 asignados para el diseño de políticas, realización de auditorías y material de difusión.
Responsable	Rectoría y Coordinación de Convivencia.	
Indicadores de éxito		
Número de protocolos implementados.	Nivel de satisfacción de la comunidad educativa con la	Porcentaje de representatividad de los

inclusión en la toma de decisiones. diferentes actores en la toma de decisiones.

Plan de acción para el primer año

Política de inclusión y equidad

Descripción	Desarrollo e implementación inicial de protocolos inclusivos y creación de espacios de decisiones diversos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo y administrativo. • Consultores y expertos en inclusión y diversidad. • Material para talleres y protocolos.
Responsable	Rectoría y Coordinación de Convivencia
Indicadores críticos de éxito	Protocolos establecidos y aprobados. Representación equilibrada en los espacios de decisiones iniciales. Satisfacción inicial de los actores involucrados.

Nota: Matriz elaborada con base en los resultados obtenidos en el estudio.

La optimización de la gestión de los recursos administrativos y financieros es una estrategia fundamental para garantizar la sostenibilidad institucional y mejora los procesos internos que impactan directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales. El plan operativo denominado sistema de gestión de recursos, permita monitorizar y evaluar de manera continua el uso de los recursos administrativos y financieros, garantizando su alineación con las metas institucionales. También se propone el diseño de indicadores de desempeño, orientados a realizar un seguimiento efectivo de los recursos financieros y materiales, tal como se observa en la tabla 22:

Tabla 22

Estrategia No. 5

Estrategia 5	Gestión de los recursos y eficiencia administrativa
Nombre de la estrategia	Optimización de la gestión de los recursos administrativos y financieros.
Plan Operativo	Sistema integral de recursos y eficiencia operativa
Actividades para desarrollar	<p>1. Diseño e implementación del sistema de gestión de recursos. Formular un sistema integral que permita la monitorización y evaluación continua de los recursos.</p> <p>Diseñar indicadores clave para seguimiento de recursos financieros y materiales.</p>
Cronograma en años	<p>2. Optimización de procesos administrativos. Evaluar y rediseñar procesos administrativos para eliminar reprocesos y mejora eficiencia.</p> <p>Diseñar un protocolo de mejora continua para reducir costos operativos</p>
Año 1	Desarrollo e implementación del sistema integral de gestión, evaluación integral de procesos administrativos y diseño de mejoras.
Año 2	Se establecerá la coordinación administrativa. Implementación del sistema y optimización de



		procesos. Administrativos.
	Año 3	Seguimiento y evaluación del sistema, ajustes de procesos.
Recursos	Talento humano	Equipo administrativo, consultores en gestión de recursos.
	Presupuesto	\$ 15.000.000 asignados para el diseño, desarrollo e implementación del sistema, optimización de procesos, así como para la capacitación del personal administrativo.

Responsable	Contador y Coordinación administrativa	
Indicadores críticos de éxito		
Implementación del sistema de gestión de recursos	Reducción en un 15% de costos operacionales durante el primer año.	Incremento en un 20% en la eficiencia operativa según indicadores internos.

Plan de acción para el primer año

Sistema de gestión de recursos		
Descripción	Diseño, desarrollo e implementación del sistema. Análisis inicial de procesos administrativos y rediseño.	
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo administrativo • Consultores en organización estratégica y gestión de los recursos • Software y herramientas de monitoreo. 	
Responsable	Coordinador Administrativo	
Indicadores críticos de éxito	Implementación inicial del sistema. Identificación y reducción de al menos 10% de ineficiencias en los procesos administrativos.	

Nota: Matriz elaborada con base en los resultados obtenidos en el estudio.

La formación continua en tecnologías emergentes y tecnologías innovadoras se plantea como una estrategia clave para fortalecer las competencias del personal docente y directivo, asegurando su adaptación a los constantes cambios en el ámbito educativo. El plan operativo denominado programa integral de capacitación en tecnologías educativas y metodologías de enseñanza innovadoras, incluye diversas actividades diseñadas en respuesta a las áreas de mejora identificadas, tal como se observa en la tabla 23.

Tabla 23

Estrategia No. 6

Estrategia 6	Capacitación en tecnologías emergentes y metodologías innovadoras
Nombre de la estrategia	Formación continua con tecnologías emergentes y metodologías innovadoras
Plan Operativo	Programa integral de capacitación en tecnologías educativas y metodologías de enseñanza innovadora.
Actividades a desarrollar	<p>1. Diseño e implementación de un plan de formación continua</p> <p>Identificar necesidades específicas de los docentes y directivos.</p> <p>Diseñar talleres y seminarios especializados en herramientas tecnológicas educativas.</p> <p>2. Talleres prácticos sobre metodologías innovadoras.</p> <p>Implementar talleres en metodologías como aprendizaje basado en proyectos, gamificación, entre otros.</p> <p>Generar espacios de práctica colaborativa</p>



		para aplicar lo aprendido.
Cronograma en años	Año 1	Diagnóstico de necesidades y diseño de los talleres iniciales.
	Año 2	Implementación de los talleres y evaluación inicial de resultados.
	Año 3	Seguimiento y consolidación del programa con ajustes basados en retroalimentación de los participantes.

Recursos	Talento humano	Equipo administrativo, y expertos en tecnologías educativas y metodologías innovadoras.
	Presupuesto	\$ 12.000.000 para honorarios, material didáctico, licencias de software y logística de talleres.

Responsable Coordinación Académica.

Indicadores críticos de éxito

Número de talleres realizados (mínimo 4 anuales).	Incremento en el uso de tecnologías educativas en un 20% tras el primer año.	Percepción de los docentes sobre la aplicabilidad de las metodologías innovadoras.
--	--	--

Plan de acción para el primer año

Formación inicial en tecnologías y metodologías

Descripción	Identificar necesidades de formación a través de encuestas y entrevistas. Diseñar e implementar dos talleres iniciales sobre herramientas tecnológicas y estrategias pedagógicas innovadoras.
--------------------	--

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos en tecnologías educativas y metodologías. • Licencias de software educativo. • Material para talleres.
Responsable	Coordinación Académica
Indicadores críticos de éxito	<p>Participación de al menos el 80% del personal docente en los talleres iniciales.</p> <p>Evaluación positiva (+ 80%) sobre los contenidos y metodología de los talleres.</p>

Nota: Matriz elaborada con base en los resultados obtenidos en el estudio.

4.4.Fase 3. Evaluación de la propuesta de Plan Estratégico

En el marco de la evaluación de la propuesta del Plan Estratégico para el área de la gestión directiva, se realizaron seis (6) entrevistas semiestructuradas a integrantes representativos de la comunidad educativa, incluidos la rectora, la coordinación académica y representantes de profesores, estudiantes, padres y madres de familia y del sector productivo. La meta era recolectar percepciones, confirmar o no, la conexión del Plan con las necesidades y las expectativas de la institución. Para el estudio no se realizó la transcripción literal de las respuestas obtenidas, teniendo en cuenta que el enfoque se centraba en reconocer temas determinantes, patrones y consensos. Se hizo uso de un enfoque de análisis temático, en el que las respuestas se organizaron según categorías preestablecidas, lo que facilitó la identificación de los elementos de mayor preponderancia de cada dimensión analizada. Esta técnica garantiza un análisis eficaz y centrado, manteniendo el respeto por las contribuciones realizadas sin sacrificar la precisión.

El estudio se estructuró a partir de seis categorías evaluadas (Tabla 24): metas estratégicas, misión, visión, mejora continua, participación total, recursos, habilidades y adaptación al entorno. La clasificación incluyó agrupación de respuestas según temas clave detectados, y el análisis

interpretativo, con el objetivo de evaluar la visión de cada participante acerca de las propuestas contenidas en el Plan Estratégico y su congruencia con las expectativas y demandas institucionales. Los hallazgos demuestran una visión favorable, lo que fortalece la factibilidad del plan.

Tabla 24

Categoría: objetivos estratégicos-Respuestas agrupadas

Participante	Item
Participante 1	Los objetivos estratégicos reflejan las necesidades actuales de la gestión directiva y están bien diseñados.
Participante 2	Considero que los objetivos son adecuados para el Colegio, aunque pueden fortalecer el enfoque de la participación total.
Participante 3	Están bien alienados con la misión y visión, promoviendo el crecimiento institucional.
Participante 4	Son claros y reflejan las prioridades, como la mejora continua.
Participante 5	Están bien formulados y alineados con las necesidades del Colegio,
Participante 6	Reflejan bien los objetivos y valores del Colegio, son una buena guía.

Nota: Matriz preparada con base en el estudio.

Temas clave identificados

- **Pertinencia:** consenso general sobre la articulación de los objetivos con las necesidades actuales.
- **Inclusión:** algunos participantes mencionaron la importancia de fortalecer la participación total como un área clave.

Análisis interpretativo

Los participantes coinciden en que los objetivos estratégicos están alineados con las necesidades del Colegio, y consideran que son adecuados para guiar a la gestión directiva. Sin embargo, se mencionó que el enfoque en la participación total podría fortalecerse en la práctica

cotidiana, lo que refleja una oportunidad de mejora para garantizar que todos los actores estén involucrados en el proceso estratégico. En este caso, se analiza en la tabla 25 la misión y visión.

Tabla 25

Categoría: misión y visión

Participante	Item
Participante 1	La misión y visión propuestas reflejan adecuadamente los objetivos y valores institucionales.
Participante 2	Considero que están bien unidos con los retos actuales del Colegio.
Participante 3	Reflejan los valores institucionales y están orientados hacia el crecimiento.
Participante 4	Están bien diseñados y reflejan una dirección clara hacia el futuro.
Participante 5	Se perciben como coherentes con la identidad institucional.
Participante 6	Transmiten bien los valores del Colegio, están en sintonía con las necesidades que se tienen.

Nota: Matriz preparada con base en el estudio

Temas clave identificados

- **Coherencia:** consenso sobre la articulación entre la misión, visión y valores institucionales.
- **Orientación estratégica:** reconocimiento de que la misión y la visión guían adecuadamente hacia objetivos futuros.

Análisis interpretativo

La misión y la visión son percibidas como como coherentes y alineadas con los valores y necesidades del Colegio. Los participantes destacan que transmiten una dirección clara y son consistentes con los objetivos estratégicos planteados. En la misma dirección los participantes, en

la tabla 26 compartieron su visión de las estrategias de mejora continua contenidos en la propuesta de plan estratégico:

Tabla 26

Categoría: mejora continua

Participante	Ítem
Participante 1	El plan fomenta la mejora continua a través de ciclos claros de avance y evaluación.
Participante 2	Es una fortaleza del plan, y se irán reforzando los mecanismos de retroalimentación.
Participante 3	Se enfoca bien en la mejora continua, que es esencial para el Colegio.
Participante 4	Incluye estrategias claras para la mejora continua, aunque sería ideal formalizarlas más.
Participante 5	Es uno de los aspectos más destacadas del Plan. Bien estructurado.
Participante 6	El Plan asume correctamente la mejora continua, puede ser considerado una propuesta amplia.

Nota: Matriz preparada con base en el estudio

Temas clave identificados

- **Reconocimiento** del enfoque de mejora continua como una fortaleza.
- **Necesidad** de formalizar procesos de retroalimentación y seguimiento.

Análisis interpretativo

La mejora continua se considera uno de los puntos más sólidos del plan estratégico. Las estrategias sugeridas, fueron valoradas por los participantes, aunque proponen la formalización de ciclos de seguimiento para asegurar su eficacia a largo plazo.

Temas clave identificados

- **Inclusión:** reconocimiento que el Plan fomenta la participación total (Tabla 27).
- **Áreas de mejora:** algunos mencionaron la integración de los estudiantes como un aspecto

a fortalecer.

Análisis interpretativo

Los participantes consideran que el Plan fomenta de manera eficaz la participación total, aunque expresan que ciertos mecanismos, tales como la mayor inclusión de estudiantes en la toma de decisiones podría ser potenciado. Esto subraya la importancia de conservar un enfoque inclusivo de cada fase del proceso. La Tabla 27 muestra el análisis enfocado desde el principio de la participación total como pilar esencial para el posicionamiento y resultados positivos de los procesos institucionales:

Tabla 27

Categoría: participación total

Participante	Item
Participante 1	El Plan contempla procedimientos para la participación total. Puede ser eficaz.
Participante 2	Es crucial asegurar que todos los participantes puedan involucrarse de manera activa.
Participante 3	La inclusión en el Plan está bien definida y es inclusiva.
Participante 4	El Plan promueve la participación activa, aunque podría fortalecerse la integración de los estudiantes.
Participante 5	Incluye mecanismos adecuados para fomentar la participación total.
Participante 6	Refleja un buen enfoque de participación, está bien diseñado.

Nota: Matriz preparada con base en el estudio

Temas clave identificados

- **Uso eficiente de los recursos:** consenso sobre la adecuada gestión propuesta.
- **Sostenibilidad:** reconocimiento de la viabilidad del Plan con los recursos actuales.

Análisis interpretativo

El Plan Estratégico es percibido como eficiente en el uso de los recursos y capacidades disponibles, resultados que se articulan con los obtenidos en la Tabla 28, en la cual los participantes coinciden en que es sostenible y bien planteado en términos de gestión de recursos, lo que refuerza su viabilidad.

Tabla 28

Categoría: recursos y capacidades

Participante	Ítem
Participante 1	El Plan propone un uso adecuado de los recursos disponibles. Considera que optimiza bien las capacidades existentes.
Participante 3	Refleja una buena gestión de los recursos disponibles.
Participante 4	Es sostenible con los recursos actuales, está bien diseñado.
Participante 5	Plantea un uso adecuado de los recursos.
Participante 6	El Plan utiliza los recursos de manera eficiente, positivo.

Nota: Matriz preparada con base en el estudio

Temas clave

- **Articulación con el contexto:** consenso sobre la pertinencia del Plan al entorno del Colegio (Tabla 29).
- **Flexibilidad:** reconocimiento de su capacidad para ajustarse a las realidades institucionales.

En la tabla 29 los participantes evaluaron la manera en la que el plan refleja una comprensión adecuada de las necesidades específicas del Colegio y su articulación con las particularidades propias del entorno. Este enfoque garantiza, según los participantes, que las propuestas planteadas sean pertinentes, realistas y efectivas.

Tabla 29

Categoría: adaptación al contexto

Participante	Ítem
Participante 1	El Plan se adapta bien al contexto del Colegio.
Participante 2	Refleja una comprensión adecuada de las necesidades específicas
Participante 3	Está alineado con las particularidades del entorno.
Participante 4	El Plan es flexible y responde a las realidades propias.
Participante 5	Es coherente con el contexto local.
Participante 6	Considera que está bien adaptado al entorno del Colegio.

Nota: Matriz preparada con base en el estudio

Análisis interpretativo

El Plan Estratégico propuesto es visto como apropiado y correctamente sincronizado con el contexto particular del Colegio. Su adaptabilidad y consistencia con las circunstancias de carácter institucional, son elementos sobresalientes. El análisis de los resultados logrados mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas evidencia una apreciación favorable y un acuerdo considerable en torno a la relevancia del Plan Estratégico diseñado. Los participantes, representantes de diversas áreas de la comunidad educativa concuerda en que el Plan representa correctamente las necesidades y prioridades presentes por parte de la dirección directiva, resaltando su alineación con los principios de la mejora continua, la participación total, y la búsqueda de la excelencia en el ámbito académico y organizacional.

El Plan es visto como un instrumento imprescindible para guiar la Institución hacia la realización de su meta estratégica, objetivos particulares y planes de operación, con un énfasis claro en el liderazgo inclusivo, la excelencia educativa y la sostenibilidad. No solo satisface los



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

requerimientos de la gestión directiva, sino que también comunica de manera eficaz, los principios de la mejora continua y la participación total. Los hallazgos corroboran que la propuesta es apropiada, adecuadamente organizada y ajustada a las demandas del Colegio Campestre San Miguel. Las observaciones y propuestas hechas por los asistentes potencian su ejecución y refuerzan la creencia de que este Plan, tiene el potencial de establecer al Colegio como un modelo de calidad, liderazgo e innovación en el sector educativo de Fusagasugá.



5. Discusión y Conclusiones

Este segmento asume el debate a partir de los hallazgos y resultados logrados en el presente estudio, enfocados en la valoración del Plan Estratégico elaborado para el área de la gestión directiva del Colegio Campestre San Miguel. Se inició con la elaboración de un marco conceptual exhaustivo, basado en teóricos como Druker y Juran, quienes subrayan la relevancia de la planificación estratégica como elemento unificador de las instituciones educativas en la búsqueda de la mejora continua y la participación total. Los instrumentos aplicados, implicaron el diseño de encuestas y entrevistas, los cuales facilitaron la obtención de la percepción de los participantes. El método participativo en el proceso de construcción del Plan, aseguro una visión completa de la realidad institucional.

El análisis que se expone no se restringe a comparar los resultados y el marco teóricos con los precedentes empíricos, sino que aspira a detectar puntos de convergencia y áreas de mejora en relación con los objetivos propuestos. Además, se responde a la pregunta de investigación, evidenciando como el Plan sugerido, aborda los desafíos particulares del Colegio San Miguel, estableciéndolo como una institución educativa líder en proceso de mejoramiento, liderazgo e innovación. Basándose en los hallazgos, se lleva a cabo un debate que especifica tanto los objetivos estratégicos, la misión la visión y las tácticas de mejora continua y participación total, en concordancia con los principios de calidad y administración directiva. Este análisis crítico hace evidente la relevancia de la propuesta y su habilidad para ajustarse a los retos del contexto educativo regional.

El principal objetivo de la investigación fue elaborar un plan estratégico para la gestión directiva del Colegio San Miguel, basado en los principios de la mejora continua y la participación total, con el objetivo de poder potenciar en procesos venideros, la calidad de la organización y promover la participación activa de todos los actores educativos, en la toma de decisiones. Este objetivo se persiguió haciendo unos del método cualitativo, orientado por el análisis documental, encuestas, diligenciamiento de la matriz DOFA, las entrevistas semiestructuradas y la guía de revisión documental.

La pregunta de la investigación planteó la posibilidad de diseñar un plan estratégico que se ajustará de manera acertada y real a las necesidades y desafíos particulares del área de la gestión directiva. Los resultados de la entrevista, corroboran que el proceso de elaboración del Plan Estratégico alcanzó su objetivo primordial, ofreciendo una estructura que no solo coincide con las necesidades identificadas, sino que también robustece y fortalece los procesos internos. Los análisis que se realizaron, tanto cualitativos como interpretativos, evidencian que la percepción de los participantes muestra congruencia entre las estrategias sugeridas y los retos detectados, tales como la ausencia de una planificación estratégica organizada, la incorporación de tecnología y la participación eficaz de toda la comunidad educativa en los procesos decisionales.

En materia conceptual, para Drucker un plan estratégico debe tener la habilidad de convertir metas abstractas en acciones tangibles. En este contexto, el proceso de diseño, orientado por los fundamentos de la planificación participativa, garantiza que las estrategias sugeridas sean factibles y funcionales, mostrando una interpretación contextualizada de los retos detectados. Ahora bien, los fundamentos de la mejora continua de Deming y Juran, resultaron esenciales en la organización del Plan, ya que estos plantean la necesidad apremiante en las organizaciones, de establecer políticas, lineamientos y procesos, que contribuyan con la operatividad organizacional, desde el

mejoramiento permanente de los productos y la reducción de costos en la cadena de producción. Los participantes destacaron la creación de ciclos de evaluación y retroalimentación, como un componente importante para potenciar la gestión del área directiva.

De acuerdo con Kotter, el liderazgo inclusivo y la dirección orientada hacia el cambio, son fundamentales para la puesta en marcha y ejecución de estrategias de transformación. El respaldo de los actores educativos al Plan propuesto, evidencia que su diseño participativo cumple con estas posturas teóricas, garantizando que todos los participantes se sientan representados y comprometido con los objetivos de la institución. Es así que, investigaciones anteriores en administración educativa, llevadas a cabo por Blejmar (2013) y Torres y Martínez (2018), subrayan que los planes estratégicos elaborados con métodos participativos, promueven un mayor compromiso y durabilidad. Los resultados de la entrevista para este criterio muestran que el diseño de tipo participativo y contextual del plan, potencia tanto su factibilidad como su aprobación.

Conclusiones

- Los objetivos establecidos al comienzo de esta investigación fueron alcanzados de forma completa. El estudio y revisión documental y el uso de métodos de recopilación de datos cualitativos, tales como como cuestionarios abiertos y entrevistas semiestructurados, facilitaron la comprensión detallada de las dinámicas de la administración directiva en el Colegio Campestre San Miguel, y la elaboración de un Plan Estratégico apropiado y acorde con las demandas de la institución, especialmente:
- Se llevó a cabo un proceso de colaboración que incluyó tanto el análisis de documentos, la visión de los representantes del área de la gestión directiva. El Plan Estratégico construido, muestra concordancia evidente con las demandas de la comunidad educativa y los retos del contexto presente. El mejoramiento constante y la participación se establecieron como principios fundantes, reflejados en cada elemento del Plan.
- Se halló la necesidad de actualizar la reglamentación institucional, además de la identificación de la no conexión entre los objetivos institucionales y los procesos administrativos y educativos. Este análisis permitió la elaboración de un esquema estratégico que fortalece la consistencia y la viabilidad de las acciones institucionales. Esto condujo al desarrollo de tácticas concretas orientadas a promover la cultura de la mejora continua y asegurar la participación activa de toda la comunidad educativa. Estas estrategias fueron valoradas positivamente por los participantes, quienes destacaron su relevancia y su capacidad de adaptación al entorno institucional.
- Ante la realización del procedimiento de evaluación inicial de la propuesta de plan estratégico, a través de entrevistas semiestructuradas, que no solo facilitaron la obtención

de comentarios sobre el plan sugerido, sino que también potenciaron la percepción de los participantes acerca de su factibilidad. La sistematización y análisis de estas respuestas, mostraron que el plan estratégico está sólidamente fundamentado y satisface las expectativas de los integrantes de la comunidad educativa.

Reflexión a partir del proceso de investigación

Durante el proceso de investigación se demostró la pertinencia del uso del enfoque cualitativo, el cual aportó elementos determinantes para recoger las percepciones y vivencias de la población y la muestra. El enfoque no solo contribuyó al diseño del Plan Estratégico amplio, sino que también fomentó el sentir de identidad, apropiación y dedicación entre los participantes, quienes mostraron la relevancia de la planificación estratégica como un impulsor de la transformación institucional. La meticulosidad metodológica utilizada, se fundamentó en métodos de análisis categorial e interpretativo, mejoró el nivel de los hallazgos y la formulación de las conclusiones, reafirmando que el producto de la investigación es un aporte significativo en el área de la administración educativa.

El producto de la investigación tiene un efecto entendido en tres niveles

1. En la comunidad educativa, ya que fomenta la participación directa de todos los actores educativos, reforzando la unidad, pertenencia e identidad institucional
2. En la gestión directiva, ya que proporciona instrumentos claros para la organización, valoración y mejora constante, fomentado un modelo de gestión más eficaz y centrado en los resultados.
3. En el mejoramiento continuo de la educación al fomentar que todos los procedimientos y estrategias diseñadas, estén en sintonía con las exigentes del entorno actual, impulsado el aprendizaje y crecimiento integral de los estudiantes.

4. Aportes al campo de conocimiento

Este trabajo contribuye de manera significativa al área de la administración educativa al ofrecer un modelo replicable de planificación estratégica que incluye la mejora continua y la participación total como pilares transversales. Además, fomenta la reflexión acerca de la relevancia de vincular las prácticas de la gestión directiva con los valores y requerimientos del entorno educativo, proporcionando un fundamento teórico y práctico para potenciar la habilidad de liderazgo de las instituciones educativas y su función en el cambio social.

Recomendaciones

Pese a que actualmente el Colegio Campestre San Miguel no tiene procedimientos directivos ni administrativos definidos, durante todo el proceso de investigación se resaltó la voluntad de sus directivos, para acoger las recomendaciones y propuestas, y avanzar en la implementación de estas. Esto se constituye en una oportunidad que le permite al Colegio fortalecer las habilidades directivas y administrativas internas, lo cual implica que se haga una reconfiguración que puede sobrepasar

las funciones de sus colaboradores. Razón por la cual se recomienda a la Institución, firmas convenios o acuerdos de cooperación con la Universidad de Cundinamarca, que, entre otros programas, hace presencia en Fusagasugá, a través de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Mediante estos acuerdos se podría establecer un programa de prácticas o pasantía, cuyo producto sea la creación de un modelo o sistema administración financiera y de calidad.

Este tipo de cooperación y relacionamiento externo no solo facilitará al Colegio, el diseño de procedimientos administrativos y de cartera más sólidos y en concordancia con sus metas estratégicas, sino que también proporcionará a los estudiantes universitarios, una experiencia valiosa en su proceso de formación. La formalización de estas alianzas representará un avance en la institucionalización de procesos fundamentales, posicionando al Colegio como un modelo a seguir en la administración y la gestión educativa.

Reflexión final

Entender el trabajo de investigación como proceso, me deja como estudiante un compromiso fundamental con mi labor docente. En muchos de la vida profesional, centrado en procesos misionales de docencia directa, se puede llegar a pensar, que el único quehacer de una institución educativa, es planear las clases. Pero ahora, con una mirada muchos más amplia, soy consciente de la necesidad de hacer que las clases puedan realizarse. Esto implica pues, procesos administrativos que no solamente deben responder a una necesidad inmediata, sino que fruto de la planeación y la construcción colectiva, le apueste a procesos de mejora permanente, que le garanticen a la institución su permanencia en el tiempo y sus sostenibilidad financiera.

Hablar del Colegio Campestre San Miguel, es hacer referencia a toda una familia, cuyo objetivo inicial fue consolidar una empresa familiar, que con el paso del tiempo se ha convertido en un propositivo colectivo ya no de una familia, sino de todo un equipo de colaboradores y un amplio número de usuarios. Estas son las principales razones, por las que pese a las dificultades financieras, el Colegio se mantiene vigente. Y en ese escenario, el diseño de un Plan Estratégico para quienes hacen parte de la gestión directiva, es propicio, esto por cuanto se tiene la disposición de implementar las recomendaciones y propuestas que fueron construidas de manera colectiva no solo por el investigador, sino también por la comunidad educativa, representada en quienes fueron la muestra de la investigación.

También se evidencio que la elaboración de un plan estratégico representa una contribución en el proceso de formación como profesional en el campo de la educación. Y también, se convierten en orientaciones fundamentales para el San Miguel, para que puedan sentar las bases gerenciales, directivas y administrativas que hoy requieren. El documento no solo es relevante y ajustada a las demandas de la Institución, sino que también muestra articulación con los marcos teóricos y los hallazgos empíricos. El éxito del Plan dependerá de su incorporación y ejecución.

Finalmente deseo destacar la emergencia de una nueva categoría en el campo de los estudios en materia de gestión de calidad: la participación total. Como bien se ha dejado claro, el Colegio no cuenta con procesos definidos, tampoco con política ni sistema de calidad. Durante este proceso, se quiso hacer especial énfasis en la participación de toda la comunidad educativa, lo cual se reflejado en los procesos evaluativos y propositivos del plan.

Referencias

- Acero, D. A. (Diciembre de 2019). *Diseño del Proceso de Planeación Estratégica Bajo los Lineamientos del PMI para la Institución Educativa de Primera Infancia Abriendo Caminos en el Municipio de Funza, Cundinamarca*. Obtenido de Repositorio UNAD: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31384/dajaulina.pdf?sequence=1>
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Noveduc .
- Campo, J y Arce Acevedo, J. (2019). *Diseño de plan estratégico de la Institución Educativa Alonso Aragón Quintero en la ciudad de Guadalajara de Buga, para el periodo 2018 – 2020*. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/6d194e32-5549-4049-901f-d51944c13940/content>
- Acha, P. O. (2021). *Plan estratégico para mejorar la gestión escolar en la Institución Educativa Privada Albert Einstein-Pimentel*. Lambayeque: Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo.
- Constitución Política de Colombia*. (1991). Bogotá.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* . Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson. [https://aulavirtual.iberro.edu.co/repositorio/Cursos-Matriz/Especializacion/TRANSV/Gerencia-general/MD/a.%20David%2C%20F.%20\(2008\)..pdf](https://aulavirtual.iberro.edu.co/repositorio/Cursos-Matriz/Especializacion/TRANSV/Gerencia-general/MD/a.%20David%2C%20F.%20(2008)..pdf)
- Decreto 1075 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Compiló las normas del sector educativo, estableciendo un marco regulatorio único para la educación en el país*. (2015). Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Díaz Rodríguez, L. A. (2019). *Plan estratégico para una institución de educación media en el municipio de Chía caso Agustín Nieto Caballero*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/05020fe3-77e5-4896-9c0b-c49f1427c1dc/content>

Drucker, P. F. (1942). *El futuro del hombre industrial*. Nueva York : John Day Company. [El futuro del hombre industrial : Drucker, Peter F : Descarga, préstamo y transmisión gratuitos : Internet Archive](#)

Drucker, P. F. (1954). *La práctica del management*. Nueva York : Harper & Row.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Obtenido de

<https://archive.org/details/practiceofmanage0000pete/page/n5/mode/2up?view=theater>

Drucker, P. F. (1985). *Innovación y emprendimiento*. Nueva York : Harper & Row.

Drucker, P. F. (1990). *Gestionando la organización sin ánimo de lucro: principios y prácticas*. Nueva York: HarperCollins.

Durand, S. M. (2018). *La planificación estratégica y su relación con el desempeño docente en la I.E. Mixto Independencia*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos .

Estrada Acha, P. O. (2021). Plan estratégico para mejorar la gestión escolar en la Institución Educativa Privada Albert Einstein–Pimentel, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78132>

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: Ateneo Editorial.

Granja, C. Y., & Ríos, P. A. (2018). *Biblioteca Universidad del Valle*. Obtenido de Formulación de un plan estratégico en el Institución Educativa República de Venezuela distrito de Buenvanetura : <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d3a90d40-6c47-4447-9a43-d304c7271950/content>

Gryna, F. M., Chua, R. C., DeFeo, J. A., & Magaña, J. P. (2007). *Método Juran: Análisis y planeación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Gryna, J. J. (1993). *Manual de control de calidad de Juran*. México: McGraw-Hill.

Ishikawa, K. (1993). *¿Qué es el control de calidad?* Bogotá: Norma.

Jimenez, Y. C., & Ayala, M. E. (2014). *Diseño planeación estratégica para el Colegio Superior Interamericano como apoyo a la aprobación de bachillerato*. Obtenido de Repositorio Universidad de la Salle : <https://ciencia.lasalle.edu.co/items/73d0a648-98d5-455c-bb04-bc5f987a6c3b>

Juran, J. (1951). *Manual de control de calidad*. Nueva York : McGraw-Hill. [Manual de control de calidad de Juran : Juran, J. M. \(Joseph M.\), 1904-2008 : Descarga, préstamo y transmisión gratuitos : Internet Archive](#)

Juran, J. (1988). *Juran y la planificación para la calidad*. Juran Institute. [Juran y la planificación para la calidad : Juran, J. M. \(Joseph M.\), 1904-2008 : Descarga, préstamo y transmisión gratuitos : Internet Archive](#)

Loza, R. M. (2018). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión educativa en la institución educativa don José de San Martín*. Tacna: Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo. [Planeamiento estratégico y su relación con la gestión educativa en la institución educativa don José de San Martín de Tacna, 2018](#)

Modificaciones en la distribución de responsabilidades y competencias en materia de educación entre la nación y las entidades territoriales, basadas en la descentralización y mejora en la eficiencia administrativa de los recursos del sector. (2001). Ley 715 de 2001.

Nacional, M. d. (2008). *Guía No 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento.*. Bogotá.

Nacional, M. d. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Ochoa, C. J. (2017). *La gestión educativa a través de la planeación estratégica y su relación con la calidad de los resultados de las pruebas de estado en las instituciones educativas del municipio de la tebaida en el departamento del Quindío*. Armenia: 2017.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/14879/7524996.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ortega Márquez, Gloria Charito, Chafloque Neciosup, Raúl Eduardo, Pineda Wiess, Floyd Farabi. (2017). *Plan Estratégico de la Institución Educativa Particular San Juan*. Ica: Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrados. <http://hdl.handle.net/11354/2047>

Osorio, M. D. (2020). *Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión de calidad*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Pérez, M. C. (Bogotá de Octubre de 2013). *Biblioteca Digital Universidad San Buenaventura*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/8af9b0ec-5bb2-4a73-bc0b-1adf39b53c2c/content>

- Pulecio, H. S. (2017). *Planeación estratégico para mipymes*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Quintero, A. M. (Julio de 2020). *Repositorio Digital UMECIT*. Obtenido de <https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/411e1ee4-94e6-4d0a-a4fd-ee7cab372e1e/content>
- Ramonet, A. A. (2003). *Planeación Estratégica Integral*. México: Ediciones ECO. [Planeación estratégica integral](#)
- Ríos, C. Y. (2018). *Formulación de un Plan Estratégico en la Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura*. Cali: Universidad del Valle, sede Pacífico. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d3a90d40-6c47-4447-9a43-d304c7271950/content>
- Romero Urrego, R. (1998). El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones: a propósito de la discusión sobre el taylorismo. *Innovar*. [Vista de El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones: a propósito de la discusión sobre el taylorismo | Innovar](#)
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Taylor, F. W. (1987). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Ateneo.
- Tinoco, A. R. (2021). *Formulación de un plan estratégico para el Instituto San Fernando Ferrini en Barrancabermeja*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/9936>
- Velosa Huerta, M. L. (2014). *Planeación estratégica para el Colegio Nuestra Señora del Rosario de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad de Santander. <https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/c781ebb8-a74b-4b34-80ca-35f1256852e1>
- Villafuerte, M. E. (2016). *La calidad educativa y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas de los grados de sexto y séptimo año de educación básica de la unidad educativa Joaquín Lalama Cantón Ambato provincia Tungurahua*. Ámbato, Ecuador: Universidad Técnica de Ámbato.

Wiess, G. C. (2017). *Plan Estratégico de la Institución Educativa Particular San Juan*. Ica:
Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrados.



Anexos

Anexo A

Consentimiento informado - encuesta

Sección 1 de 2

El Plan para mejorar

B *I* U  

Estimado/a integrante de la gestión directiva del Colegio Campestre San Miguel,

Le invitamos a participar en esta entrevista en línea, cuyo propósito es evaluar preliminarmente el **Plan Estratégico de la Gestión Directiva** propuesto para nuestra institución. Su opinión es fundamental para afinar los objetivos estratégicos, los valores y principios que guiarán nuestra labor, y para asegurarnos de que el plan responda adecuadamente a las necesidades y metas de nuestra comunidad educativa.

La entrevista consta de preguntas breves y concretas, enfocadas en los elementos clave del plan estratégico. Su participación es completamente voluntaria y todas sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.


Consentimiento Informado:
Al continuar con esta entrevista, usted confirma que comprende los objetivos y procedimientos de esta consulta y acepta que sus respuestas sean utilizadas exclusivamente para mejorar el plan estratégico de la gestión directiva.

¿Está de acuerdo?

Sí

No

Título de la imagen



Nota. Pantallazo tomado desde el enlace de diligenciamiento de la encuesta.

Anexo B

Pieza gráfica de invitación a evaluación de la propuesta



Nota. Pieza gráfica de invitación a participar de la evaluación de la propuesta de plan estratégico. Elaboración propia. 2024

Anexo C

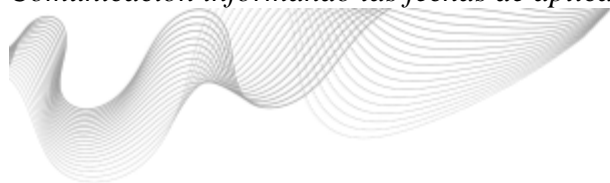
Pieza gráfica de invitación a participar de entrevista



Nota. Pieza gráfica de invitación a participar de la entrevista semiestructurada. Elaboración propia. 2024

Anexo D

Comunicación informando las fechas de aplicación de instrumentos



Bogotá, 2024-08-11



Rectora
EUGENIA DÍAZ
Colegio Campestre San José
Fusagasugá

Asunto: solicitud autorizaciones

Respetada señora rectora:

Reciba un cordial saludo, deseando éxitos en sus labores académicas y profesionales. De otro lado, tal como le he venido comentando personalmente, para inicios de septiembre se tiene proyectado realizar la encuesta de percepción de la comunidad académica, la matriz DOFA, esto como valioso insumo en la construcción de la propuesta que le será presentada al Colegio como plan estratégico.

También, para inicio del mes de octubre, la primera semana, se proyectó la realizar la entrevista semiestructurada, para que una vez construida la propuesta de plan estratégico, los integrantes del área de la gestión directiva, puedan realizar retroalimentaciones y evaluar la propuesta.

Atento a sus observaciones,

JAIME GUTIÉRREZ
Maestría en Evaluación y Gestión Educativa
Universidad Santo Tomás

Nota. Comunicación dirigida a la Rectora de la Institución. 2024