

Formulación de objetivos estratégicos para el mejoramiento de la gestión directiva de la
Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara

Aleyda Patricia Padilla Malagón

Flor Emilce Prieto Galindo

Nelcy Yenara Rodríguez Montes

Proyecto de grado para optar al título de Especialista en
Gerencia y Proyección Social de la Educación

Asesor

Álvaro Castrillón Lopera

Universidad Libre de Colombia

Facultad Ciencias de la Educación

Instituto de Posgrados

Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación

Bogotá D.C

2018

Contenido

Introducción	5
2. Marco teórico	27
3. Propuesta	37
4. Conclusiones y recomendaciones.....	62
Referencias.....	65
Anexos	69
Anexo 1: Diagnóstico: Entrevista estructurada	69
Anexo 2: Transcripción diagnóstico: Entrevista estructurada	70
Anexo 3: Consentimiento uso de Encuesta Diagnóstica.....	76
Anexo 4: Encuesta Diagnóstica a docentes	77
Anexo 5: Análisis de los resultados de la encuesta diagnóstica.....	82
Anexo 6: Cuestionario diagnóstico Gestión directiva.....	90
Anexo 7: Formato de registro de respuestas	93

Lista de tablas

Tabla 1. Formato del análisis de las lecturas de las políticas públicas colombianas	24
Tabla 3. Formato de la Matriz DOFA.....	25
Tabla 4. Formato de matriz DOFA por grupos.....	25

Tabla 4. Análisis de lecturas de las políticas públicas colombianas.....	37
Tabla 5. Formato de la Matriz de análisis DOFA.....	43
Tabla 6. Formato de matriz DOFA grupo Administrativos.....	44
Tabla 7. Análisis DOFA grupo de Administrativos.....	45
Tabla 8. Análisis DOFA grupo Docentes	47
Tabla 9. Análisis DOFA grupo de Estudiantes.....	49
Tabla 10. Análisis DOFA grupo Padres de Familia	50
Tabla 12. Objetivos estratégicos grupo de administrativos	58
Tabla 13. Objetivos estratégicos grupo de docentes.....	59
Tabla 14. Objetivos estratégicos grupo estudiantes.....	60
Tabla 15. Objetivos estratégicos grupo de padres de familia	60

Lista de gráficas

Gráfica 1. Proyecto Educativo Institucional	52
Gráfica 2. Direccionamiento estratégico.....	53
Gráfica 3. Cultura organizacional.....	53
Gráfica 4. Objetivos Estratégicos Institucionales	54

Gráfica 5. Macroentorno Institucional: Económico, político, social, legal, medio ambiente, tecnología.....	54
Gráfica 6. Microentorno institucional: Liderazgo, marketing, comunicación, equipo de trabajo, bienestar, jornadas, modelo pedagógico, finanzas.....	55
Gráfica 7. Programas y proyectos institucionales (por área de conocimiento, transversales, productivos, etc.). Ejecución.....	56
Gráfica 8. Evaluación y seguimiento	57

Introducción

En las últimas décadas la globalización y el acceso a la información han generado cambios en el desarrollo de los países a nivel económico, político, social y cultural a los que la educación se ha tenido que adaptar y responder en todos sus ámbitos. La gestión educativa no ha sido indiferente a estos cambios y se ha convertido en un reto, tanto en el sector público como en el sector privado. Su desarrollo e implementación “data de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina” (Casassus, 2002, p. 49), por lo tanto es una disciplina de desarrollo muy reciente que aún está en gestación “en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática” (p. 49). Esto teniendo en cuenta que aunque su fundamentación teórica está basada en el desarrollo de los conceptos de la gestión y de los de la educación, en el campo educativo las políticas públicas generadas a partir de los planes y proyectos propuestos por las entidades gubernamentales han tenido un alto impacto en las prácticas dentro las instituciones educativas. Pero ¿qué es la gestión?, ¿en qué se diferencia de la administración?, ¿a qué se refiere la gestión educativa?, y, ¿cómo funciona la gestión educativa en Colombia? A continuación desarrollaremos cada una de estas ideas para posteriormente describir cómo se relacionan con este trabajo investigativo.

La teoría de la gestión se define inicialmente como “la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en la organización” (Casassus, 2002, p. 50). Tuvo sus inicios en escritos de Platón (381 A.C.) quien ve la gestión como una acción autoritaria; Max Weber (1976) quien postula que la organización maneja un proceso racionalizador donde se crean medios para alcanzar fines; y Aristóteles que presenta la gestión como una acción democrática (p. 50). Posteriormente, Taylor (1911) quien “sitúa a la administración como una ciencia y cambia por completo los parámetros administrativos de su época” (Ochoa, Serna, y Díaz, 2015, p. 14). Fayol

(1931) racionalizó la función de la dirección del trabajo y E. Mayo (1977) centró el proceso en la motivación laboral y no en la económica. Así, a lo largo de la historia, este concepto ha ido evolucionando de acuerdo a los diferentes autores quienes a través de la práctica han encontrado diferentes maneras de gestionar una empresa estableciendo algunos modelos que han centrado su atención en diferentes procesos de la organización.

Desde los años cincuenta e inicios de los setenta, la gestión se centró en una visión normativa en la que se buscaba el crecimiento cuantitativo de la empresa y se esperaba obtener un resultado predecible de los objetivos, este modelo se relaciona con el sistema educativo tradicional (Casassus, 2002). Desde finales de los años setenta y hasta inicios de los noventa se desarrolló una visión prospectiva de la gestión, en la que a través de matrices de impacto se diseñaban varios futuros posibles con relación a los objetivos de gestión, sin embargo seguía centrada en los resultados cuantitativos, su principal exponente fue Michel Godet (1991). A principios de los noventa empezó a tener fuerza la visión estratégica de la gestión presentada inicialmente por Ansoff en 1965 quien propuso diseñar tácticas o estrategias (Casassus, 2002) que permitieran articular el contexto interno de la empresa con el contexto externo para cumplir un objetivo que respondiera a una identidad propia que impactara al cliente y que permitiera cumplir una misión, una visión y unos objetivos que se establecen para un periodo determinado de tiempo (Serna, 2014).

Así, en la evolución del concepto y de los diferentes modelos se debe tener en cuenta que en Estados Unidos se usa más frecuentemente el término Administración, en el Reino Unido se diferencia entre gestión y administración y en América Latina se pasó de la perspectiva de la

administración al de la gestión. Según Casassus (2002) la gestión es un término más general que la administración, ya que “El concepto gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración como ejecución de las instrucciones de un plan independientes de los contextos no es lo que ocurre en las situaciones reales.” (p. 52). Asimismo, dado que las organizaciones generalmente trabajan en la elaboración o comercialización de un producto en el que el resultado es el mismo y las instituciones educativas buscan educar a una persona cuyo resultado no es el mismo por la misma condición humana, existe una diferencia entre la gestión de empresas y la gestión educativa.

En cuanto a los sistemas educativos, la gestión también ha evolucionado. En Estados Unidos e Inglaterra la gestión educativa se propuso inicialmente para sistemas centralizados donde se crearon planes (gestionar) que se esperaba que las instituciones llevaran a cabo o ejecutarán (administrar), no se tenía en cuenta el contexto interno ni el contexto externo. América Latina ha seguido este modelo de gestión/administración hasta hace muy poco tiempo; a comienzo de los años ochenta Matus propone la planificación situacional que busca que se tengan en cuenta lo que pasa alrededor de la escuela para “buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos.” (citado en Casassus, 2002, p. 56).

En Estados Unidos en los años ochenta, Juran propone el concepto de calidad total en la gestión que se refiere a la planificación, control y mejora continua de la organización (Casassus, 2002), pero este concepto se empezó a implementar en los sistemas educativos sólo hasta los años noventa en América Latina. Este último concepto permitió iniciar con el cambio de

pensamiento con respecto a la gestión centralizada y fomentó la búsqueda de identidad y contextualización de la gestión de las instituciones educativas, dando paso a la gestión descentralizada donde cada institución hace su planeación de acuerdo a su propio contexto desde la propuesta del Proyecto Educativo Institucional, para el caso Colombiano.

La gestión educativa en Colombia se ha desarrollado bajo los mismos lineamientos anteriormente descritos, iniciados en Norteamérica y el Reino Unido principalmente. Sin embargo, en el 2008 el Ministerio de Educación Nacional- MEN publicó una guía en la que caracteriza la gestión de las instituciones educativas desde cuatro campos de acción: la Gestión Académica, la Gestión Administrativa y Financiera, la Gestión de la Comunidad y la Gestión Directiva; cada uno de los cuales maneja unos subprocesos que permiten el correcto funcionamiento de cada institución. Estos cuatro campos de acción fueron ratificados nuevamente por el Ministerio de Educación Nacional – MEN mediante la Resolución número 15683 de Agosto de 2016 en la que se regulan las funciones, requisitos y competencias para los cargos directivos - docentes y docentes del sistema especial de Carrera Docente.

Ahora bien, teniendo en cuenta los planteamientos anteriores en cuanto a la gestión educativa pasaremos a desarrollar la descripción del contexto educativo y cómo se relaciona con lo expuesto anteriormente.

Esta investigación se llevó a cabo en el municipio de Bituima que está ubicado al Noroccidente del Departamento de Cundinamarca y pertenece a la Provincia del Magdalena. Bituima limita al Norte con los municipios de Villeta, al Oriente con Guayabal de Siquima, al Sur con Quipile y al Occidente con Vianí. Su economía se basa en tres sectores: en primer lugar

el sector de la agricultura cuyos principales cultivos son la caña panelera, el café, el plátano, la naranja, el cacao, la guayaba, el aguacate, el caucho, la yuca y otros cultivos transitorios y misceláneos como el maíz y cítricos; en segundo lugar, se encuentra el sector pecuario en el cual se cuenta con ganado bovino y porcino; asimismo, la avicultura se presenta en menor escala a nivel de consumo familiar; en último lugar se encuentra el sector de la recreación y el turismo el cual es aún incipiente pues dentro de los principales atractivos de este municipio se encuentran el paisaje quebrado, la Laguna Cacique Bituima como atractivo arqueológico, ambiental y paisajístico y el salto del río Contador compartido con el municipio de Vianí (Observatorio Ambiental CAR, 2013, p.15).

Este trabajo investigativo se desarrolló en la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima que es una entidad de carácter oficial y la única prestadora del servicio educativo en el municipio. Esta institución cuenta con 14 sedes para la prestación del servicio educativo: dos sedes urbanas, una ofrece educación para básica primaria y la otra, es la sede principal y se dedica a la educación secundaria y educación media; las demás sedes son rurales, se encuentran ubicadas en las veredas del mismo municipio, y funcionan con la modalidad de Escuela Unitaria, es decir, un docente es el encargado de guiar los procesos de enseñanza-aprendizaje de todos grados, que en algunos casos van desde preescolar y/o hasta quinto de primaria.

La comunidad educativa de la institución en el año 2017 estaba conformada por dos administrativos: el rector y la secretaria académica; 25 docentes y 416 estudiantes: 158 estudiantes de primaria en las sedes rurales; 77 estudiantes de primaria de la sede urbana y 181

estudiantes de secundaria y media en la sede urbana. Debido a que el número total de estudiantes no alcanza los 500, la institución no cuenta con coordinadores porque de acuerdo al Decreto 3020 de 2012 en el artículo 10 con relación a los coordinadores dice que “La entidad territorial designará coordinadores, sin asignación académica, de acuerdo con el número de estudiantes de toda la institución educativa: Si atiende más de 500 estudiantes: un (1) coordinador”. En este sentido, la mayor parte de las decisiones están en manos del rector quien tiene que atender todas las solicitudes de las diferentes sedes.

En el año 2016 dos docentes Ayala N. y Montaña S., una de ellas docente de la institución, llevaron a cabo un proyecto investigativo de maestría en el que buscaban “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima (Cundinamarca).” (p. 11). En ese proyecto se analizaron varios componentes de la gestión educativa de esta institución a través de la aplicación de diversos instrumentos como entrevistas, encuestas tipo Likert y una matriz de diagnóstico estratégico con la que se identificaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de las cuatro áreas de gestión. En el análisis de estos instrumentos se evidenció que una de las áreas en las que se presentaba mayor debilidad era el área de gestión directiva en la que “se evidencia una falta de control y seguimiento al logro de metas establecidas” (Ayala y Montaña, 2016, p. 66). A este respecto, las investigadoras decidieron aplicar a la comunidad los talleres propuestos en las guías del Proyecto Líderes Siglo XXI con el aval de la Fundación Nutresa, con el fin de iniciar con el proceso de gestión de calidad a partir del planteamiento de algunos componentes de la cultura organizacional como la misión y la

visión. Asimismo, se constituyó la política de calidad, los objetivos de calidad y el comité de calidad como insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008.

Ahora bien, aunque el avance en el fortalecimiento del horizonte institucional y los insumos del Sistema de Gestión de Calidad proporcionados por este proyecto permitieron reorientar los componentes de la cultura organizacional, es muy importante tener en cuenta que las organizaciones privadas y públicas están llamadas a analizar y aprender de sus contextos interno y externo para poder plantear objetivos estratégicos que les permitan enfrentar la realidad con la que conviven y asumir una posición que los lleve a cumplir satisfactoriamente su misión y su visión (Serna, 2010, p. 133). En este sentido, hay que tener en cuenta que las Instituciones educativas en Colombia deben realizar un Proyecto Educativo Institucional (PEI) teniendo en cuenta su entorno que debe tener un horizonte institucional definido y claro que busque una educación de calidad y que las lleve a asumir su realidad de la mejor manera. La gestión directiva debe guiar y proporcionar todo lo requerido para obtener los mejores resultados de los objetivos propuestos desde el PEI y desde las diferentes decisiones planteadas por la comunidad. Un manejo irregular de la gestión Directiva podría causar problemáticas institucionales que lleven a las instituciones a ser simples cumplidoras operativas, y en últimas, al fracaso en su misión como formadoras de ciudadanos.

Aunque el trabajo realizado por Ayala & Montaña fue un excelente aporte teórico para iniciar con la reconstrucción de algunos procesos de la gestión directiva, Aleyda Padilla investigadora de este proyecto de investigación y quien trabaja dentro de la institución afirmó

que no ha percibido ningún cambio en la práctica. Para confirmar o rebatir esta idea, las investigadoras decidieron hacer una entrevista estructurada que según Cerda (1998 citado en Bernal, 2010, p. 256) “se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas.” (ver anexo 1). Esta entrevista la respondieron los nueve docentes de la sede de básica secundaria y media de la institución, esto a conveniencia de la investigadora que la aplicó, pues ella trabaja en esa sede; esta entrevista constaba de tres preguntas: dos cerradas con respuesta sí o no y la última abierta, pero esta solo se formulaba si la respuesta de la pregunta dos, era afirmativa. La primera pregunta hacía referencia a si el docente recordaba la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera. La segunda cuestionaba si el docente había notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara. Finalmente, la última pregunta buscaba encontrar qué cambios se habían evidenciado dentro de la gestión directiva dentro de la institución.

En esta entrevista todos los docentes afirmaron recordar la investigación hecha por Ayala y Montaña (2016), pero a la segunda pregunta solo el quinto docente (ver anexo 2) manifestó haber evidenciado cambios, sin embargo, al formular la tercera pregunta sobre qué cambios había evidenciado, el docente respondió: “se ha tratado de reorganizar la visión y misión institucional, pero falta más compromiso” (transcripción anexo 2). En este sentido, se puede afirmar que los docentes no han notado un cambio significativo en el desarrollo de la gestión

directiva o en cuanto al horizonte institucional. Así, es importante recalcar que como lo menciona el Proyecto Líderes Siglo XXI (2014) en la guía 3 “Un proceso de planeación efectuado y aceptado solo por una parte de la institución (Grupo Directivo) pero rechazado o desconocido por el resto de la comunidad educativa no permite el cumplimiento de los objetivos.” (p.12).

Por esta razón y teniendo en cuenta que la Gestión Directiva es el pilar de toda institución, pues es la que plantea los objetivos estratégicos y que una organización sin una dirección estratégica está llamada al fracaso, las investigadoras decidieron hacer un diagnóstico a través de una encuesta para evidenciar los cambios que se percibieron en cuanto al desarrollo de ese trabajo. Dado que en el proyecto de investigación hecho por Ayala N. y Montaña S., (2016) se usó una encuesta inicial para evaluar la gestión directiva la cual dio cuenta de las falencias percibidas en cuanto a la gestión directiva, se solicitó a las investigadoras un consentimiento (ver Anexo 3) para aplicar esta misma encuesta, ya que daría cuenta de los cambios percibidos desde el periodo 2015 - 2016 y hasta el año 2017-2 de acuerdo a la implementación del mismo. Además, esta encuesta buscaba identificar las fortalezas y debilidades existentes en la institución (ver formato de la Encuesta diagnóstica Gestión Directiva: Anexo 4). Esta encuesta fue aplicada en una reunión general de docentes el 18 de septiembre de 2017 a la que asistieron 23 de los 25 profesores que hay en la institución, por esto solamente la presentaron 22 docentes. (Dos tenían una licencia y una de las investigadoras hace parte de la institución, pero no respondió la encuesta con el fin de objetivar los resultados).

La encuesta desarrollada por las investigadoras del trabajo previo evaluaba cinco aspectos relacionados con la gestión directiva: el horizonte institucional, el compromiso institucional, la orientación al logro, la planeación, seguimiento y mejora, y, el entorno y condiciones laborales . Se formularon 23 preguntas con cuatro opciones de respuesta que podían ser de dos tipos el primero: totalmente de acuerdo; parcialmente de acuerdo; parcialmente en desacuerdo; totalmente en desacuerdo, y el segundo tipo de respuestas: siempre; casi siempre; algunas veces; y nunca. Se hizo la tabulación de las respuestas en un archivo Excel y posteriormente se hicieron gráficas que correspondían a cada pregunta y consecuente respuesta (ver Anexo 5) donde se puede observar la falta de consenso docente en la mayoría de los aspectos cuestionados. A continuación se hace el análisis de las mismas.

Dentro del análisis de los resultados de la encuesta de diagnóstico (Ver gráficas de análisis de la encuesta diagnóstica en Anexo 5) realizada a 22 docentes de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara de Bituima Cundinamarca, se evidencia que, a pesar de haber desarrollado un proceso investigativo que permitió reformular la visión y la misión, 60% docentes aún no las tienen claras. Además, los objetivos formulados para iniciar el proceso de gestión de calidad tampoco son conocidos o no son claros, pues el 68% de las respuestas demuestran que no hay un consenso frente a estos. Es importante recordar que la visión y los objetivos deben tener coherencia entre los programas, los proyectos y las actividades para desarrollar en la institución, ya que ellos son los fundamentos de la misma, pero según el diagnóstico realizado no hay un acuerdo, pues el 82% de los docentes creen que sólo algunas veces estos programas, proyectos y actividades son coherentes con la visión y los objetivos institucionales. Estos programas, proyectos y actividades desarrollados durante el año escolar

deben ser programados por la gestión directiva y deben responder al cumplimiento del horizonte institucional, sin embargo la encuesta muestra que no hay una aprobación total, pues según el 91% de los docentes esta acción se realiza casi siempre o sólo algunas veces. Esto también ocurre en cuanto al seguimiento y la evaluación de estos programas, pues el 68% de los docentes manifiestan que no hay un acuerdo definido.

Dentro de las decisiones tomadas en el campo de la gestión directiva debe existir un compromiso institucional por parte de toda la comunidad educativa, pero el 42% de los docentes manifiesta que están parcialmente de acuerdo frente a la importancia de la gestión directiva en cuanto a la formación de los estudiantes; asimismo, se evidencia que el 42% de los miembros de la institución no se sienten orgullosos de pertenecer a la comunidad educativa. Esto también se relaciona con que los valores institucionales no son del todo claros para todos, pues el 36% de los docentes está parcialmente de acuerdo frente a esta pregunta. En cuanto a que los programas, proyectos y actividades se orientan hacia el fortalecimiento de los valores institucionales el 91% dicen no estar de acuerdo con esta pregunta.

La institución debe tener mecanismos para proveer los recursos necesarios encaminados al desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades planeados durante el año, a este respecto los docentes manifiestan en su totalidad, es decir el 100% de los docentes, la falta de recursos para desarrollar las actividades que se proponen durante el año electivo. Esto se convierte en una debilidad al momento de la evaluación, ya que al carecer de recursos la evaluación mostrará debilidades; sin embargo, es importante recalcar que si estas debilidades son

estudiadas y analizadas se pueden convertir en un insumo de mejora para el futuro de la institución.

Frente a todas las falencias se evidencia que el 91% de los docentes no tienen una actitud favorable frente al cambio en la institución, esto se deduce de las respuestas dadas con relación a las condiciones laborales que no necesariamente ayudan al mejoramiento escolar, haciendo más difícil todos los procesos del proyecto educativo de la institución, deteniendo los avances en todos los procesos, incluyendo los de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, es necesario que la visión y la misión tengan coherencia con los programas, los proyectos y las actividades, pero esto no se puede lograr si no se proponen objetivos estratégicos, fundamentales para orientar y mejorar el desarrollo de la Gestión Directiva, la cual también necesita involucrar a toda la comunidad en el avance de la institución. Después de establecer los objetivos estratégicos, que nacen de un plan estratégico, es necesario sistematizar todos los procesos institucionales, vincular a toda la comunidad educativa para evaluar todas las estrategias que hagan sobresalir a la institución mediante la creación de metas estratégicas que permitirán realizar planes de acción que minimizarán las debilidades que presenta la institución, fortalecer los procesos en los cuales haya buenos resultados y anticipar cualquier inconveniente que se pueda presentar (Serna, 2008, p. 69).

Teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada en la Institución se evidencia un recurrente desacuerdo de los docentes con relación a los diferentes factores que determinan el funcionamiento de diferentes áreas relacionadas directamente con la Gestión Directiva. Esto ocurre porque, a pesar de permitir el desarrollo de un proceso investigativo que aportó un nuevo

horizonte institucional, aún no se dado el siguiente paso: el desarrollo de objetivos estratégicos. Martínez, D. & Milla, A. (2012) definen los objetivos estratégicos como “un fin deseado, clave para la organización y para la consecuencia de las metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización” (p. 221). En este sentido, toda institución debe establecer los objetivos que facilitan el cumplimiento de metas a largo plazo, pero para plantearlos es fundamental hacer un análisis del contexto interno y externo para evidenciar las fortalezas y debilidades de la institución, pues esto permite reconocer hacia dónde deben estar dirigidos y qué actividades se pueden desarrollar para cumplirlos. Es por ello que proponer objetivos estratégicos es fundamental para la institución José María Vergara y Vergara, pues al no tener objetivos estratégicos posiblemente se sigue cayendo en los mismos errores en la gestión directiva.

En este sentido, este trabajo de investigación buscó profundizar en las diferentes regulaciones propuestas en las políticas públicas con relación a la Gestión Directiva y a partir de ellas desarrollar un análisis del contexto interno y externo de la institución a través de los diferentes estamentos que la componen. Al desarrollar este proceso de análisis se buscó proponer objetivos estratégicos que permitieran el mejoramiento de la Gestión Directiva en esta institución, ya que al formular los objetivos estratégicos y su seguimiento permanente se puede garantizar que la institución se fortalece y asegura mejores resultados. Hay que recordar que los objetivos estratégicos se relacionan con la planeación estratégica que busca “identificar las áreas en las cuales la institución quiere hacer sus mejores esfuerzos para conseguir sus objetivos y distinguirse entre las demás” (Meals de Colombia, 1998, p.11). Además, es importante recordar que las investigadoras sugieren que la institución dé continuidad al proceso bajo la guía de un

plan estratégico que es “uno de los más importantes medios de los que dispone la organización” porque requiere “la utilización de un sistema de procedimientos completo, flexible, consistente, continuo y estable” (Lerma, A. & Bárcena, S. 2012, p. 31), lo que asegura que se lleve a la realidad el horizonte institucional y que se fortalezca en la comunidad.

Además, según Serna (2014) la planeación estratégica es un proceso que:

supone la participación activa de todos los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores clave de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p.73).

Así, este proceso permite la identificación de las áreas en las cuales la institución se destaca y permite seleccionar los objetivos estratégicos que permiten el cumplimiento de las metas que se propongan con la participación de toda la comunidad educativa. Por ello, para la propuesta de objetivos estratégicos es necesario hacer un diagnóstico estratégico donde mediante la evaluación de los procesos que se llevan a cabo en los diferentes dimensiones de la gestión directiva se puedan determinar “cuáles son los principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras” (Martínez y Milla, 2012, p. 110). Si no se formula objetivos estratégicos, la institución seguirá desorientada con respecto a lo que quiera cumplir, pues no habrá claridad sobre las áreas estratégicas con que cuenta la institución y que pueden fortalecer a través de acciones operativas de las cuales se pueda establecer un cronograma y un responsable y, a su vez, que permita hacer un seguimiento continuo y

evaluación que lleve al mejoramiento de la institución.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, podemos afirmar que el problema de investigación tiene que ver con que esta institución no cuenta con objetivos estratégicos lo que entorpece el desarrollo de los diferentes procesos guiados por la gestión directiva en la institución. Por esta razón se formuló la siguiente pregunta que guió el proceso de esta investigación: **¿Cuáles son los objetivos estratégicos que permiten el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima?** Para poder responder esta pregunta este trabajo de investigación tiene como objetivo general: **Proponer objetivos estratégicos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima.** Para poder proponer estos objetivos estratégicos para la institución educativa se desarrollaron tres objetivos específicos: el primero: **identificar los ámbitos de la Gestión Directiva a partir del análisis de los diferentes documentos/regulaciones establecidas por las políticas públicas colombianas.** El segundo tarea era **establecer las debilidades y fortalezas de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara en cuanto a la Gestión Directiva a partir de un cuestionario creado desde las políticas públicas colombianas.** Finalmente, terminadas los dos objetivos anteriores se propuso **analizar las interrelaciones de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara.**

Justificación

Como se mencionó anteriormente los objetivos estratégicos son “resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados” (Lerma, 2014 P. 481), de su adecuada formulación y seguimiento depende el funcionamiento de la institución educativa. Esta es la razón principal por la cual fue necesario realizar este trabajo investigativo para la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara, pues en ella aún no se había hecho un análisis interno y externo del contexto para reconocer cuáles eran las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tenía la institución, lo que no había permitido formular los objetivos estratégicos para cumplir la misión formulada en el trabajo anterior. Además, dado que el eje fundamental de esta institución es la formación del estudiante, es hacia esta formación que se deben centrar los objetivos estratégicos, ya que se deben tener en cuenta las necesidades que se observan en el contexto porque la falta de objetivos estratégicos trae como consecuencia efectos negativos para la institución a nivel económico, competitivo y social.

A nivel económico, la institución debe tener claridad con relación a la distribución de los recursos, pues al no haber objetivos claros es posible que los recursos se desvíen para proyectos que no son prioritarios dentro del cumplimiento de la misión. En el caso del cuestionario respondido por los docentes de esta institución todos coinciden en que no se asignaron recursos para llevar a cabo las actividades de los proyectos planeados en el año lectivo, lo que claramente impide el cumplimiento de la misión, pues al no haber recursos para estas actividades extra escolares, los estudiantes solo reciben la formación académica del aula y se quedan sin la oportunidad de formarse con otro tipo de actividades, ya sean recreativas, de emprendimiento o

de formación en valores comunitarios.

En cuanto la competitividad, es claro que la formación de estudiantes sin un resultado deseado hace que las competencias adquiridas dentro de la institución no estén en función con su contexto inmediato, es decir que no le sirvan al estudiante para desempeñarse adecuadamente en el mundo laboral al que tiene acceso al momento de terminar el último ciclo académico, lo cual no solo perjudica al joven, sino también a su familia. Esto teniendo en cuenta que dentro de su contexto inmediato se podrá desempeñar inicialmente en el sector turístico, agropecuario o comercial. Por otro lado, también es posible que el estudiante al terminar el último ciclo académico sin la adquisición de competencias básicas, presente muchas dificultades cuando acceda a la educación superior.

Finalmente, el desconocimiento del contexto externo con el cual se enfrentan los estudiantes día a día no permite tener claridad con relación a lo que la institución puede aportar a nivel social. Si bien la institución tiene sedes en varias veredas y en el área urbana del municipio, es muy importante tener en cuenta que es la única institución educativa que brinda formación a los niños y jóvenes del municipio, así que el impacto social que tiene esta institución es altísimo y el no tener objetivos estratégicos claros hace que este impacto sea menor, pues solamente se centrará en lo poco que puedan brindar los docentes con respecto a su propia asignatura y conocimiento. En general, la guía del docente no es un problema, la dificultad radica en que si no hay objetivos claros cada docente estará guiando su proceder en la institución al cumplimiento de los objetivos que él cree que se deben trabajar, y que probablemente no lleven al cumplimiento de la misión, ni a la generación de un alto impacto social.

Ahora bien, en cuanto a la metodología, esta investigación es de carácter cualitativo ya que “pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas” (Bernal, 2010, p. 60). Esto se relaciona con esta investigación porque se buscaba proponer los objetivos estratégicos para el mejoramiento de la Gestión Directiva a partir del análisis de un cuestionario aplicado a los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Asimismo, ya que la “investigación cualitativa se orientan a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social objeto de estudio a partir de rasgos determinantes.” (Bernal, 2010, p. 71), podemos decir que se relaciona con esta investigación, porque se pretendía particularizar y desglosar la situación sin buscar generalizar hacia otras instituciones u otras poblaciones. Por tanto, es primordial establecer que el rol de las investigadoras en este estudio fue el de cuestionar y hacer interpretaciones a partir de la experiencia subjetiva y de la interpretación del análisis de la información, y esto, también clasifica al estudio en la categoría de investigación cualitativa.

Por otro lado, esta investigación es de tipo proyectivo, pues como lo menciona Hurtado (2000) la investigación proyectiva,

...consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p. 325).

En este sentido, en esta investigación se caracterizaron las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa a partir del análisis de las respuestas dadas por la comunidad educativa al cuestionario y se interrelacionaron con las oportunidades y amenazas para proponer objetivos estratégicos que permitan mejorar la Gestión Directiva dentro de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara.

Asimismo, Hurtado (2000) “propone que la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que recorre los estadios descriptivo, comparativo, analítico, explicativo y predictivo de la espiral holística” (p. 328) lo que nuevamente confirma que esta investigación corresponde a la investigación proyectiva, ya que esta investigación precisamente se basa en un "Estudio de carácter diagnóstico" toda vez que las encuestas permitieron obtener información primaria para la construcción de la herramienta DOFA, la cual permite realizar un diagnóstico. Adicionalmente, también menciona que en la investigación proyectiva “establece criterios de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.” (p.328), y este trabajo investigativo formula una propuesta de objetivos estratégicos, que busca mejorar la Gestión Directiva en la institución. Finalmente, teniendo en cuenta que este es un estudio basado en un **diagnóstico** de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y por contener una propuesta de un **diseño de productos**, estamos frente al tipo de investigación proyectiva.

Con el fin de recolectar la información para la investigación se usaron cinco instrumentos: 1) Una tabla de análisis para las lecturas de las políticas públicas en Colombia; 2) Un cuestionario que respondieron miembros de la comunidad educativa seleccionados aleatoriamente: administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia; 3) Un formato de registro de respuestas del cuestionario; 4) Una matriz para analizar las Debilidades, Fortalezas,

Oportunidades y Amenazas – DOFA y 5) una matriz para establecer los objetivos estratégicos a partir del análisis DOFA.

Para identificar los ámbitos de la Gerencia directiva se creó una tabla en que se analizaron las leyes, decretos y regulaciones que se relacionan directamente con las políticas públicas; en ella se listan todos los ítems que tienen que ver directamente con la gestión Directiva junto con los artículos o numerales donde aparecen especificados.

Tabla 1. Formato del análisis de las lecturas de las políticas públicas colombianas

Leyes Decretos Resolución	Artículo/Numeral	Ítem

Fuente: Autoría propia

Luego, se elaboró un cuestionario que es definido por Bernal (2010) como un “conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (p. 250). Este cuestionario fue desarrollado a partir del análisis de las diferentes políticas públicas colombianas relacionadas con la gestión directiva; así, los ítems se originaron de los enunciados propuestos en estas regulaciones y posteriormente se clasificaron en ocho categorías que reúnen las áreas centrales de la Gestión directiva. Se hizo una depuración de los ítems, teniendo en cuenta que había muchos que repetían información y finalmente se escogieron 34 ítems en total para ser contestados en el cuestionario con única respuesta sí o no.

Este cuestionario fue piloteado con cuatro docentes de diferentes áreas; dos que pertenecen a la Institución Educativa Distrital Costa Rica y dos que pertenecen a la Universitaria

Agustiniana donde laboran dos de las investigadoras. Posteriormente, se hicieron correcciones para ser usado en la investigación. (Ver anexo 5. Cuestionario diagnóstico Gestión Directiva)

Para el análisis de las respuestas dadas por la comunidad educativa al cuestionario se diseñó un formato de registro de respuestas donde se escribió el número de personas que respondieron sí o no de acuerdo a cada grupo cuestionado (Ver anexo 7).

Posteriormente, se elaboró la matriz DOFA propuesta por Serna (2010, p. 190) en la que se registraron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la institución teniendo en cuenta el contexto interno y el contexto externo.

Tabla 2. Formato de la Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGÍAS FO	ESTRATEGÍAS FA
DEBILIDADES	ESTRATEGÍAS DO	ESTRATEGÍAS DA

Fuente. Serna (2010, p. 190)

Finalmente, se elaboró la matriz para establecer los objetivos estratégicos a partir del análisis DOFA en la que se consolidaron las respuestas dadas por cada uno de los grupos y las estrategias que se consideran posibilitarían alcanzar la misión de la institución.

Tabla 3. Formato de matriz DOFA por grupos

GRUPO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA

Fuente. Serna (2010, p. 190) Modificada por los autores

Con el propósito de involucrar a los diferentes miembros de la comunidad dentro del análisis de las fortalezas y debilidades, esta se dividió en cuatro grupos así:

Administrativos: debido al número de estudiantes (458) con que la institución cuenta, sólo hay dos administrativos y los dos contestaron el cuestionario.

Docentes: el total de docentes de la institución es de 25 de los cuales 18 participaron respondiendo el cuestionario; ellos fueron elegidos a conveniencia de las investigadoras, ya que se dificultó el traslado a todas las sedes, teniendo en cuenta que hay varias sedes de difícil acceso.

Estudiantes: fueron seleccionados aleatoriamente a conveniencia de las investigadoras, uno o dos de cada grado de la básica secundaria y media; en total diez estudiantes respondieron el cuestionario.

Padres de familia: a conveniencia de las investigadoras se invitó a los padres que conforman el comité de padres de familia, quienes representan los diferentes ciclos escolares, para que participaran respondiendo el cuestionario; siete en total lo respondieron.

2. Marco teórico

Uno de los retos que presenta la educación en la actualidad es la gestión institucional donde el directivo docente quien está “cargado de múltiples retos y exigencias sociales, se ve inmerso en una dinámica donde su rol se reduce a la ejecución operativa de sus funciones como una tarea que garantiza el control y la existencia de la institución” (Miranda, 2016, p. 2). Sin embargo, las instituciones no se pueden limitar al cumplimiento de sus funciones operativas, esto teniendo en cuenta que se está hablando de una organización cuyo objetivo principal es la formación de personas que serán quienes liderarán la sociedad.

En este sentido, es necesario analizar la gestión en las instituciones para buscar oportunidades de mejoramiento que permitan que estas no se estanquen en el cumplimiento de algunas funciones o abandonen su verdadera razón de ser. Esta es la razón que motivo esta investigación en la institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima, donde se busca proponer los objetivos estratégicos que guíen este proceso y permitan mejorarlo y nutrir el proceso de planeación estratégica. Pero, ¿qué es la planeación estratégica y por qué permite mejorar la gestión directiva? En el siguiente texto aclararemos estos dos conceptos a través de su definición y el análisis de las partes que los componen para determinar cómo se complementan.

En primera instancia, de acuerdo con la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional del 2008, que fue ratificada posteriormente mediante la resolución 15683 de Agosto de 2016, la Gestión Directiva es una de las cuatro áreas de acción de la Gestión Educativa, denominadas como: la Gestión Académica, la Gestión Administrativa y Financiera, la Gestión de la

Comunidad y la Gestión Directiva.

Para el MEN, la Gestión Directiva se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar y las relaciones con el entorno; estos componentes posibilitan que el funcionamiento general de la institución sea organizado, desarrollado y evaluado (MEN, 2008). Para Miranda (2016), quien realizó una investigación con directivos docentes bogotanos para definir este concepto, la gestión directiva hace referencia a:

... el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución (contexto externo), por parte del equipo directivo y que orienta controla todas las actividades curriculares y extracurriculares, procurando el éxito y la calidad del quehacer pedagógico y convivencial. (p. 4).

Así, la gestión directiva cumple una función fundamental dentro de la institución educativa, ya que es a partir de ella que se proponen todos los procesos administrativos, académicos y convivenciales que permiten que la institución fluya y mejore día tras día. Es la gestión directiva la que vela por el cumplimiento de “metas y todo lo que concierne al horizonte institucional para el mejoramiento colectivo a partir del trabajo mancomunado de los equipos directivos” (Miranda, 2016, p. 8). Es entonces de vital importancia que dentro de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima se tenga claridad frente a qué se debe mejorar en la Gestión Directiva, esto teniendo en cuenta que la

dirección no solamente está en cabeza del rector, sino también de toda la comunidad educativa.

Es por esto, que la Resolución 15683 plantea que:

...las competencias docentes no son vistas como algo aislado de la dinámica institucional sino que la revisión, desarrollo y promoción de las mismas, en los diferentes momentos de la carrera docente contribuyen directa e indirectamente a la cualificación y mejoramiento continuo de los procesos administrativos, pedagógicos, comunitarios y académicos que se configuran en las instituciones educativas.” (MEN, 2016, p. 11).

En cuanto a los principales procesos que la gestión directiva debe asumir, el artículo 73 de la Ley 115 de 1994 establece que cada institución debe plantear un Proyecto Educativo Institucional (PEI) en el que se desarrollan los principales componentes que fundamentan y guían las principales acciones de la institución. Dentro del PEI se desarrolla el horizonte institucional compuesto por la misión, la visión, los valores, principios y filosofía que llevan a la institución a cumplir con las metas establecidas de acuerdo a su especialidad. El desarrollo de este proyecto y todos sus componentes se establece dentro del direccionamiento estratégico, este es el proceso que permite que la orientación de la institución educativa se cumpla y logre los resultados propuestos en los objetivos institucionales.

Según Miranda (2016), otro componente de la gestión directiva es la cultura institucional que se refiere al sistema de valores de la comunidad educativa, el cual está estrechamente relacionado con el horizonte institucional propuesto dentro de la institución, es decir, la misión, visión, valores, principios, filosofía y objetivos institucionales. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que este horizonte no tendría sentido si la comunidad educativa

no se apropia de él, es decir, la eficacia, la eficiencia y la calidad del trabajo en equipo serán visibles en el avance de los procesos (Álvarez, 2003) que lidere la institución de acuerdo a sus objetivos propuestos y la participación de los diferentes miembros de la comunidad. En este sentido, la cultura institucional no se puede quedar sólo en el papel como un requisito más cumplido, por el contrario, se debe procurar que la comunidad se identifique con cada uno de los objetivos y valores propuestos para que cada uno también procure el cumplimiento de los mismos en cada una de sus acciones.

En este mismo sentido, el clima organizacional (componente de la Gestión Directiva) hace referencia a la calidad del ambiente de la institución (Miranda, 2016) que “*Se constituye en un medio facilitador/obstaculizador de los resultados*” (Pérez-Ruiz, 2014, p. 33.), ya que es toda la comunidad la que favorece a la institución o no, cuando se percibe que se satisfacen las necesidades de toda la comunidad educativa, o por el contrario, no se hace. El sentirse vinculado dentro de los diferentes procesos llevados a cabo dentro de la institución hará que los diferentes miembros de la comunidad apoyen y saquen adelante proyectos que beneficiaran a todos. Sin embargo, en ocasiones es difícil llevar a cabo estos procesos porque el clima organizacional, la sensación de no sentirse escuchado, o peor aún ser escuchado, pero no mejorar los procesos que generan inquietud, hará que la comunidad se desinterese totalmente por el bienestar de la institución, lo que se reflejará en los bajos resultados de los diferentes procesos de la institución.

Uno de los mecanismos para vincular a la comunidad educativa al proceso de la Gestión Directiva es el Gobierno Escolar que fue establecido por la ley 115 de 1994 y reglamentado por el decreto 1860 de 1994. El Gobierno Escolar es “la máxima instancia de participación y toma de

decisiones.” (SED, 2013, p. 5) y esta conformado por el Consejo Directivo, el Consejo Académico y la Rectoría. Dentro del Consejo Directivo se encuentra la representación de los principales miembros de la comunidad: rector, docentes, padres de familia, representante de los estudiantes, representante de los egresados y representante del sector productivo (Ley 115 de 1994 Art. 142), lo que garantiza que todos sean escuchados al tomar decisiones. El Consejo Directivo es la “máxima instancia para la toma de decisiones que afectan el funcionamiento de la institución, excepto las que sean competencia de otra autoridad” (Guevara, 2006. Pág. 96). Por otro lado, el Consejo Académico funciona como un “órgano asesor en todo lo curricular, lo pedagógico y lo formativo de cada institución, que, entre otras funciones, desempeña la de servir de consultor del Consejo Directivo en la revisión del PEI” (Guevara, 2006. Pág. 103). Además, dentro del Gobierno Escolar también figuran otras estancias como el personero o personera de los estudiantes, el Consejo Estudiantil, la Asociación de Padres de Familia y el Consejo de Padres de Familia que permiten la participación de la comunidad perteneciente a los diferentes sectores en los procesos institucionales (Miranda, 2016).

En cuanto a las relaciones con el entorno en la Gestión Directiva se refiere a la vinculación de todos los organismos tanto internos como externos de la comunidad educativa los cuales deben aunar y coordinar esfuerzos con la institución para cumplir su misión y los lograr los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional y los planes de mejoramiento (MEN, 2008). Así, padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones y participantes del sector productivo se hacen partícipes de las decisiones que se tomen para buscar el bienestar de la toda la comunidad educativa en general. En este último componente de la Gestión Directiva, se observa como cada uno de los componentes se complementan y se deben observar

como un elemento único, pero complejo que busca que toda la comunidad educativa se encuentre frente a un mismo objetivo y al encontrarse, unifique esfuerzos para cumplir con la misión, la visión, principios, filosofía y valores de los cuales todos son creadores y partícipes y de los que toda la comunidad depende para lograr los resultados que se planteen de acuerdo a los objetivos formulados por ellos mismos. Por esto, es muy importante que la Gestión Directiva se maneje con la mayor responsabilidad posible, ya que esto permitirá vincularlos a todos y, a su vez, asumir retos que permitan el crecimiento de la institución.

Ahora bien, Ogliastri (2000) menciona que la planeación estratégica se utilizó como término “a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio (...) y posición competitiva de la empresa en el medio”(p. 9). Para este mismo autor la planeación estratégica busca “organizar un desarrollo institucional coherente, que permita coordinar acciones de diferentes subunidades mediante criterios que resuelvan conflictos de intereses” ”(p. 9), involucra una toma de decisiones por parte del Consejo Directivo, la identificación de posibles opciones y la escogencia de una estrategia entre las propuestas por la comunidad (Ogliastri, 2000). Por su parte Serna (2014) define la planeación estratégica como un proceso que

...supone la participación activa de todos los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores clave de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p.73).

Asimismo, para este autor la planeación estratégica “es un proceso que debe conducir a

una manera de *pensar estratégicamente*, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una *cultura estratégica*.” (p.58). Además, es de vital importancia la calidad y el compromiso de la comunidad que compone la dirección de la institución, ya que debe tener excelente comunicación y aptitud para el liderazgo, pues esto permitirá que se comuniquen las estrategias y objetivos, se apropien y se cumplan efectivamente en toda la comunidad (p.58).

Medina, S. & Marveya E.(2006) plantean que la planeación estratégica es una “Actividad de gestión prospectiva que, a partir de la misión de la institución educativa y de una visión a largo término de aquello que se desea ser, define (...) las grandes etapas de realización que pondrá en obra.” (p.53). Esta planeación estratégica normalmente se realiza para un periodo de tres a cinco años, pero está en constante evaluación y mejora a través de los planes de acción que se formulan, que tienen una duración de un año generalmente (p. 54).

La formulación de la planeación estratégica se compone de diversos elementos planteados por diferentes autores: Serna (2014) propone 6 elementos fundamentales: los estrategas, que se relacionan con el cuerpo directivo de la institución; el direccionamiento estratégico, mediante el que se integran los principios corporativos, la visión y misión de la organización (p. 59); el diagnóstico estratégico, que incluye “la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas” y un análisis DOFA (p. 64); las opciones estratégicas, se dan luego del análisis anterior y permiten explorar “las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades.” (p.65), lo que permite además definir los objetivos estratégicos; la formulación estratégica, donde las opciones estratégicas se convierten en planes de acción completos con definición de

responsables (p.66); y la auditoria estratégica, que se refiere medición periódica que retroalimenta el proceso de planeación estratégica.

Montes por su parte (2014) define tres elementos para la formulación de la planeación estratégica: la investigación interna, en la que se definen fortalezas y debilidades y externa, en la que se definen oportunidades y amenazas; un análisis mediante matrices de estrategias; y toma de decisiones, mediante la que se definen objetivos y estrategias. Meals de Colombia (1998) divide la formulación de la planeación estratégica en cinco pasos: la filosofía institucional, donde se revisan la misión, visión, creencias y valores; el diagnóstico estratégico donde se busca tener conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y hacer un análisis interno y externo a través de una matriz DOFA; la identificación de áreas y metas estratégicas a partir del análisis anterior; la creación de estrategias claves, planes de acción y presupuesto; y la divulgación del plan estratégico.

Si comparamos los componentes de la Gestión Directiva y los elementos comunes planteados por los diferentes autores con respecto a la planeación estratégica nos podemos dar cuenta de la coincidencias que existen entre ambos conceptos. Por ejemplo, la Gestión Directiva plantea la formulación de un horizonte institucional, el cual se relaciona con el direccionamiento estratégico propuesto por Serna (2014) y Meals de Colombia (1998). Sin embargo, el establecimiento de un plan estratégico permite mayor “eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente.” (Lerma, 2014, p. 31). En este sentido, la planeación estratégica permite a la organización influir

en su medio en vez de reaccionar a él, aprovechar las oportunidades claves en el medio ambiente y lo más importante, permite coordinar el funcionamiento y que los gerentes y los empleados trabajen en equipo (Montes, 2012, p. 116).

Ahora bien, de los elementos propuestos por Serna (2014) para la puesta en marcha de una planeación estratégica, la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima ya ha reflexionado y tomado decisiones frente a los estrategas (directivos docentes y docentes de la institución) y el direccionamiento estratégico elaborado en el trabajo anterior de Ayala & Montaña (2016). El diagnóstico estratégico se desarrolló a partir del planteamiento del presente trabajo investigativo usando un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) que permitió plantear los objetivos estratégicos para direccionar la Institución teniendo en cuenta su contexto interno y externo y el análisis desde su propia comunidad educativa.

En el análisis DOFA se hace una evaluación del contexto interno que permite establecer la situación interna de la organización (Lerman & Bárcena, 2012) y un análisis del contexto externo que permite “reconocer las características del espacio en el se desempeña la organización” (p. 53). Así, a partir de lo planteado en las diferentes Leyes, Decretos y resoluciones, se definieron los siguientes ámbitos de gestión para hacer ese análisis DOFA: Proyecto Educativo Institucional; Direccionamiento estratégico; Cultura organizacional; Objetivos estratégicos institucionales; Macroentorno institucional compuesto por el entorno económico, político, social, legal, medio ambiental y tecnológico; Microentorno institucional compuesto por el liderazgo, el marketing, la comunicación, el equipo de trabajo, el bienestar, las

jornadas escolares, el modelo pedagógico y las finanzas; los Programas y Proyectos institucionales donde se tienen en cuenta los relacionados con las áreas de conocimiento: transversales, productivos, etc.; y el ámbito de Ejecución, Evaluación y seguimiento.

Una vez realizada la exploración teórica con relación a la Gestión Directiva y la planeación estratégica es muy importante recordar que Martínez, D. & Milla, A. (2012) definen los objetivos estratégicos como “un fin deseado, clave para la organización y para la consecuencia de las metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización” (p. 221). En este sentido, es de máxima importancia establecer los objetivos estratégicos para esta institución, pues a partir de ellos se puede continuar el proceso de la planeación estratégica y asimismo solventar las dificultades que ha tenido en el pasado y que no han permitido cumplir a cabalidad la misión de la institución. Por otro lado, es necesario mencionar que en todas las organizaciones tanto privadas como públicas se deben analizar todas las perspectivas que nacen dentro del contexto interno y externo de las mismas, ya que son estas perspectivas y las situaciones que se generan de ellas, las que nos llevan al conocimiento de una identidad propia. Así, la posterior formulación de un plan estratégico que guíe y estructure las metas de la Institución Educativa en Bituima logrará restablecer su curso de acción; pero para poder formularlo, además de tener en cuenta los estrategias y el direccionamiento estratégico definido en una investigación anterior, el análisis DOFA es clave porque desarrolla los objetivos estratégicos que posteriormente se convierten en los planes de acción que permitirán que la Institución siga avanzando en su propuesta educativa.

3. Propuesta

Para plantear esta propuesta este proceso investigativo se estructuró en cuatro fases. En la primera fase se realizó la lectura de los diferentes documentos relacionados con las políticas públicas inherentes con la labor educativa, especialmente con la gestión directiva. A partir de esta lectura se establecieron diferentes ítems que posteriormente, se relacionaron con las siguientes categorías: Proyecto Educativo Institucional, Direccionamiento estratégico, Cultura organizacional, Objetivos estratégicos, Macroentorno, Microentorno, programas y proyectos institucionales y evaluación y seguimiento. (Ver tabla 5. Análisis de lecturas de las políticas públicas colombianas)

Tabla 4. Análisis de lecturas de las políticas públicas colombianas

Leyes Decretos Resolución	Artículo/Numeral	Ítem
LEY 115 / FEB 8 1994	Artículo 6. La comunidad	La comunidad educativa participa en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.
	Artículo 13. Objetivos comunes de todos los niveles.	La misión y visión de la institución planteada en el Proyecto Educativo Institucional tiene en cuenta la formación integral del educando.
	Artículo 73. Proyecto Educativo Institucional.	El Proyecto Educativo Institucional menciona los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión
	Artículo 14. Decreto 1860/1994 Numeral 1, 4	El Proyecto Educativo Institucional responde a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país.
		El Proyecto Educativo Institucional es concreto, factible y evaluable.

	<p>Artículo 76. Concepto de currículo.</p> <p>Artículo 14. Decreto 1860/1994 Numeral 6</p>	<p>La institución cuenta con un currículo, es decir, un conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural, nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.</p>
	<p>Artículo 78. Regulación del currículo.</p> <p>Artículo 14. Decreto 1860/1994 Numeral 5</p>	<p>El currículo se actualiza de acuerdo con los cambios que se presentan en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.</p>
	<p>Artículo 80. Evaluación de la educación.</p> <p>Artículo 14. Decreto 1860/1994 Numeral 11, 13</p>	<p>El rector de la institución aplica el sistema de evaluación establecido por la ley para evaluar la calidad del desempeño docente y de los procesos pedagógicos que se llevan a cabo dentro de la institución.</p>
	<p>El rector fomenta la evaluación institucional que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.</p>	
	<p>Artículo 84. Evaluación institucional anual.</p>	<p>El Consejo Directivo de la institución, siguiendo criterios y objetivos preestablecidos por el Ministerio de Educación Nacional evalúa anualmente a todo el personal docente y administrativo, los recursos pedagógicos y la infraestructura física de la institución para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte.</p>
	<p>Artículo 87. Reglamento o manual de convivencia.</p> <p>Artículo 14. Decreto 1860/1994 Numeral 7</p> <p>Artículo 17. Decreto 1860/1994</p>	<p>Existe un manual de convivencia que define los derechos y obligaciones de los estudiantes.</p>
	<p>Artículo 92. Formación del educando.</p>	<p>El Proyecto Educativo Institucional presenta acciones pedagógicas que favorecen el desarrollo equilibrado y armónico de las habilidades de los educandos, en especial las capacidades para la toma de decisiones, la adquisición de criterios, el trabajo en equipo, la administración eficiente del tiempo, la asunción de responsabilidades, la solución de conflictos y problemas y las habilidades para la comunicación, la negociación y la participación.</p>
	<p>Artículo 142. Conformación del</p>	<p>La institución cuenta con un rector, un consejo Directivo y un Consejo Académico.</p>

	<p>gobierno escolar.</p> <p>Artículo 14. Decreto 1860/1994 Numeral 8</p> <p>Artículo 19. Decreto 1860/1994</p> <p>Artículo 20. Decreto 1860/1994</p>	<p>El gobierno escolar tiene en cuenta las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar.</p>
	<p>Artículo 144. Funciones del consejo directivo</p> <p>Artículo 21. Decreto 1860/1994</p> <p>Artículo 22. Decreto 1860/1994</p> <p>Artículo 23. Decreto 1860/1994</p>	<p>El Consejo Directivo cumple con todas las funciones descritas dentro de la ley para velar por el buen funcionamiento de la institución.</p>
<p>DECRETO 1860 DE 1994 (agosto 3) Diario Oficial No 41.473, del 5 de agosto de 1994</p>	<p>Artículo 14. Contenido del Proyecto Educativo Institucional</p>	<p>La institución educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional</p>
	<p>Artículo 14. Decreto 1860/1994 Numeral 3</p>	<p>Los objetivos del Proyecto Educativo Institucional son conocidos por todos los miembros de la comunidad.</p>
	<p>Artículo 15. Adopción del Proyecto Educativo Institucional</p>	<p>Existe un plan operativo que contiene entre otros, las metas, estrategias, recursos y cronograma de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del Proyecto Educativo Institucional</p>
		<p>El plan operativo se revisa al menos cada año y se usa para la evaluación institucional.</p>
		<p>El rector orienta la ejecución del Proyecto Educativo Institucional.</p>
		<p>El rector vela por el cumplimiento de las funciones docentes.</p>
	<p>Artículo 25. Funciones del Rector RESOLUCIÓN 15683/ 1 AGOSTO 2016 1.1 Planeación organización</p>	<p>El rector promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en la institución</p> <p>El rector promueve las relaciones con la comunidad local para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.</p> <p>El rector promueve canales de comunicación efectivos y eficaces con los diferentes estamentos de la comunidad educativa.</p>
<p>Decreto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Decreto</p>	<p>Artículo 2. Numeral 6. Alta dirección</p>	<p>El rector es la persona que dirige y controla el colegio</p>
	<p>Artículo 2. Numeral 10. Ciclo PHVA</p>	<p>El rector lidera procesos que permiten mejorar el clima escolar, es decir, de todos los miembros de la comunidad educativa.</p>

1443 de 2014		El rector promueve talleres para mejorar el clima laboral, es decir, las buenas relaciones entre pares.
	Artículo 2. Numeral 13. Descripción sociodemográfica	El rector reconoce el contexto sociodemográfica de su comunidad.
	Artículo 10. Numeral 4. Informar oportunamente	El rector informa oportunamente a la comunidad sobre los peligros latentes de la infraestructura que tiene la institución.
	Artículo 12. Documentación	El rector tiene los documentos y la información actualizada de cada docente en caso de una situación de riesgo o un accidente.
	Artículo 12. Documentación Numeral 4. El informe de las condiciones de salud	El rector conoce las condiciones de salud de los docentes y tiene actualizado el perfil sociodemográfico de cada uno.
Decreto Número 1850 de 2002	Artículo 2. Horario de la jornada escolar	El rector define el horario de la jornada escolar y la da a conocer a principio de año.
		El rector organiza el horario de jornada escolar para dar cumplimiento a la intensidad horaria mínima según las semanas lectivas y de acuerdo a las actividades pedagógicas.
		El rector hace un seguimiento al cumplimiento de intensidad horaria semanal y anual.
		Dentro de la institución se ofrecen 20 horas mínimas semanales para Preescolar.
	Artículo 3. Períodos de clase	El rector establece las unidades de tiempo que permiten realizar las actividades pedagógicas que divide la jornada escolar.
	Artículo 6. Servicio de orientación estudiantil	El rector y docentes brindan orientación a los estudiantes durante su jornada laboral.
	Artículo 7. Distribución de actividades de los docentes	El rector distribuye actividades a los docentes para cumplirlas durante las 40 semanas lectivas.
Artículo 8. Actividades de desarrollo institucional.	El rector plantea actividades de evaluación, revisión, ajustes y actualización del Proyecto Educativo Institucional durante las semanas de desarrollo institucional.	
Artículo 11. Cumplimiento de la jornada laboral.	El rector hace un seguimiento al cumplimiento de los docentes en cuanto a las asignaturas académicas durante las horas laborales establecidas.	
RESOLUCIÓN 15683/ 1 AGOSTO 2016	Planeación Organización	El rector dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del Plan Operativo Anual (POA), del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), y del Sistema Institucional de Evaluación (S I E).
		El rector establece canales de comunicación y promueve la articulación entre la comunidad educativa para el desarrollo de la planeación y dirección de la institución.

		El rector establece mecanismos para la toma de decisiones en relación con los procesos de planeación y dirección de la institución.
		El rector involucra la participación de la comunidad educativa en las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.
	Cultura Institucional	El rector diseña una estrategia de comunicación en la institución para reconocer los logros del establecimiento las buenas prácticas de la comunidad educativa.
		El rector fortalece los espacios de trabajo en equipo entre docentes, estudiantes y padres de familia.
		El rector promueve y organiza espacios o mecanismos enfocados a favorecer la educación inclusiva y la atención a la diversidad.
	Gestión estratégica	El rector lidera el trabajo con el equipo del personal directivo, docente y administrativo para articular y orientar los planes y proyectos de la institución hacia el cumplimiento del propósito del PEI.
		El rector monitorea y evalúa las metas y objetivos del Plan Operativo Anual y del Plan de Mejoramiento Institucional.
		El rector usa datos e información para tomar decisiones institucionales de manera responsable.
	Clima escolar	El rector promueve un clima armónico en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.
		El rector socializa las normas de convivencia definidas para la institución y las hace cumplir.
		El rector mantiene un clima de igualdad de oportunidades para todas las personas que se encuentran bajo su dirección.
		El rector promueve actividades curriculares complementarias en la institución que motivan a los estudiantes y fortalecen las relaciones en la comunidad educativa.
	Relaciones con el entorno	El rector establece relaciones con las diferentes instituciones orientadas a la atención comunitaria y que promueven el desarrollo de actividades educativas.
		El rector considera las necesidades del entorno en la formulación del plan anual considerando la institución como parte integral del entorno.
	Liderazgo y Motivación al logro	El rector orienta e inspira permanentemente a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la construcción, definición e implementación de los acuerdos pedagógicos, académicos y de convivencia del establecimiento educativo.

		El rector promueve en la comunidad educativa la apertura al aprendizaje continuo y la búsqueda de unos objetivos comunes para todos.
		El rector privilegia las relaciones humanas armoniosas y positivas en la escuela, como elemento fundamental en el entorno que favorece el aprendizaje, la innovación y el conocimiento.
Sensibilidad		El rector percibe y se motiva ante las necesidades de las personas con quienes interactúa y procede acorde con dichas necesidades.
Comunicación Asertiva		El rector escucha a los demás y expresa las ideas y opiniones de forma clara, usa el lenguaje escrito y/o hablado de forma asertiva y logra respuestas oportunas y efectivas de sus interlocutores para alcanzar los objetivos que benefician a la comunidad educativa en todas sus formas de composición y organización.
Trabajo en equipo		El rector participa en actividades de equipo y promueve acciones e iniciativas que estimulen la cooperación efectiva y la participación productiva entre los integrantes de la comunidad educativa.
Negociación y mediación		El rector identifica los conflictos y promueve la resolución pacífica de éstos, con el fin de propiciar un clima de entendimiento y reconocimiento de las diferencias
Docentes		
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional		Los docentes participan en los procesos de seguimiento y evaluación de la planeación institucional y de los procesos que se derivan de ella.
		Los docentes participan en la construcción de las orientaciones y lineamientos académicos y pedagógicos de la institución, de acuerdo con las características de desarrollo de las niñas y niños de primera infancia y conforme a los planteamientos del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y los objetivos institucionales.
Liderazgo y Motivación al logro		Orienta e inspira permanentemente a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en el establecimiento, acción y seguimiento oportuno de metas y objetivos del proyecto educativo institucional y en general con las actividades de la institución, dando retroalimentación oportuna e integrando las opiniones de los otros para asegurar efectividad en el largo plazo.
Sensibilidad		Percibe y se motiva ante las necesidades de las personas con quienes interactúa y procede acorde con dichas necesidades.

	Comunicación Asertiva	Escucha a los demás y expresa las ideas y opiniones de forma clara, usa el lenguaje escrito y/o hablado de forma asertiva y logra respuestas oportunas y efectivas de sus interlocutores para alcanzar los objetivos que benefician a la comunidad educativa en todas sus formas de composición y organización.
	Trabajo en equipo	Participa en actividades de equipo y promueve acciones e iniciativas que estimulen la cooperación efectiva y la participación productiva entre los integrantes de la comunidad educativa.
	Negociación y mediación	Identifica los conflictos y promueve la resolución pacífica de éstos, con el fin de propiciar un clima de entendimiento y reconocimiento de las diferencias.

La segunda fase se relaciona con el análisis de los cuestionarios resueltos por cada uno de los miembros de los grupos de la comunidad educativa. Para analizarlos se hizo un formato en el que se registraron todas las respuestas de acuerdo a cada categoría (ver anexo 7); de ellas se tomaron todas aquellas respuestas que presentaban opuestos entre los diferentes miembros de la comunidad en cada grupo, es decir, donde o bien se inclinaban por el no, o bien por sí.

En la tercera fase se realizó un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de los factores internos y externos de la Institución Educativa. Para ello, se utilizó la matriz DOFA propuesta por Serna (2010, p. 190) en la que se analizó el contexto externo para identificar las oportunidades y amenazas y donde también se incluyeron las debilidades y fortalezas de cada categoría de acuerdo al análisis anterior (ver Tabla 6. Formato de la matriz de análisis DOFA).

Tabla 5. Formato de la Matriz de análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
--	----------------------	-----------------

FORTALEZAS	ESTRATEGÍAS FO	ESTRATEGÍAS FA
DEBILIDADES	ESTRATEGÍAS DO	ESTRATEGÍAS DA

Fuente: Serna (2010, p. 190)

En la cuarta y última fase, se usa la siguiente matriz en la que se hizo un cruce de Fortalezas y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, Debilidades y Oportunidades y Debilidades y Amenazas, para obtener los objetivos estratégicos para el mejoramiento de la gestión directiva para cada grupo.

Tabla 6. Formato de matriz DOFA grupo Administrativos

GRUPO DE ADMINISTRATIVOS		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA

Fuente: Serna (2010, p. 190) Modificada por autores

Es importante recalcar que a partir del análisis de los diferentes instrumentos de recolección usados en este trabajo de investigación se elaboró una propuesta con los objetivos estratégicos más necesarios de acuerdo al análisis DOFA de las respuestas de cada uno de los grupos de la comunidad educativa. Esta propuesta se pondrá a disposición de la institución para que sea la base de la planeación estratégica considerada como parte fundamental de la gestión

directiva, pues a partir de ella se podrá dar continuidad al proceso, pero esto no se puede llevar a cabo sin la previa aprobación del Consejo Directivo de la institución.

Dentro del análisis de datos se siguieron unos pasos que permitieron proponer los objetivos estratégicos que permitirán continuar con el planteamiento de la planeación estratégica. En primer lugar se tabuló y revisó cada una de las respuestas dadas en cada uno de los grupos de la comunidad educativa; se priorizaron las fortalezas y las debilidades de cada una de las categorías y se evidenció que cada uno de los grupos presentó diferentes debilidades. Se realizó un análisis DOFA para cada grupo, se cruzó la información teniendo en cuenta los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) y se crearon estrategias entre FO (fortalezas-oportunidades), FA (fortaleza-amenazas), DO (debilidades-oportunidades) y DA (debilidades-amenazas). Así, desde el análisis del cruce en el DOFA se propusieron los objetivos estratégicos para el mejoramiento de la gestión directiva en la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. La siguiente tabla da cuenta del cruce mencionado para cada uno de los grupos:

Tabla 7. Análisis DOFA grupo de Administrativos

GRUPO DE ADMINISTRATIVOS		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Metas municipales para el sector educativo 2016 - 2019 "Bituima para que te quedas"	Poco interés por el conocimiento de los procesos pedagógicos desarrollados por la institución
	Vinculación del Sena con algunos programas técnicos y cursos cortos en el municipio	No existe un proyecto educativo municipal concreto y definido, falta divulgación
	Proyectos desarrollados por la CAR en el municipio e institución	No hay otras Instituciones educativas en el municipio
	Vinculación de la Personería y Comisaria de Familia en campañas de convivencia ciudadana	Falta un representante del municipio que se apropie del plan de desarrollo educativo municipal

	Plan territorial de formación docente y directivos docentes de la secretaria de educación de Cundinamarca para el periodo 2017-2019	Falta compromiso de los padres para participar en los diferentes procesos que desarrolla la institución
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Diseño, implementación y evaluación pedagógica innovadora para desarrollar el modelo y enfoque pedagógico.	Identificar las metas municipales educativas del periodo 2016 - 2019 para mejorar los procesos pedagógicos que se desarrollan en la institución apuntando a mejorar las metas de calidad institucional	Fomentar la participación de todos los estamentos educativos (administrativos - comunidad) en el diagnóstico, evaluación y seguimiento de los procesos pedagógicos y administrativos de la institución a través de foros o jornadas pedagógicas que permitan la efectiva vinculación y apropiación de los aspectos a mejorar.
Se cuenta con espacios de trabajo en equipo entre la comunidad educativa.	Establecer convenios con el SENA para aprovechar al máximo los espacios con que cuenta la institución y maximizar la utilización de todos los equipos en programas con toda la comunidad educativa	Participar en los diferentes comités establecidos en el municipio para apropiar las estrategias y actividades que redunden en beneficio de la institución
Socialización de normas de convivencia escolares e implementación de cátedra de la paz con los procesos de conciliación escolar.	Fortalecer las visitas que se realizan en cada una de las sedes por parte de la Personería, Comisaría de Familia, Policía Nacional y directivo docente para socializar as normas de convivencia de acuerdo a la resignificación del manual de convivencia	Vincular a los padres de familia a través de talleres prácticos, sobre casos reales presentados por los estudiantes y docentes para que estén enterados de las situaciones que se enfrentan dentro de la comunidad educativa para que puedan participar de las posibles soluciones.
El director y docentes participan en las actividades de equipo que estimulan la cooperación efectiva y la participación productiva.	Adelantar propuestas o proyectos que permitan vincular la institución con las metas municipales educativas para aprovechar los recursos destinados a la ejecución de los mismos.	Impactar a la comunidad local a través del trabajo desarrollado dentro de la institución para que sea conocido y permita el aprovechamiento de las capacidades del grupo de trabajo de la institución.
El rector y los docentes se escuchan en forma adecuada respetando sus opiniones e ideas	Promover foros institucionales para lograr mayor participación de toda la comunidad educativa acerca de proyectos institucionales que impacten en la comunidad maximizando recursos del municipio	Aumentar actividades de tipo cultural donde se logre la participación de los docentes, directivos y comunidad en general.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
No son conocidos los objetivos institucionales por la comunidad educativa y no participa en la	Aprovechar las visitas de la Personería, Comisaría, Policía y directivos docentes a las sedes para fomentar talleres que permitan el conocimiento y apropiación del	Desarrollar actividades que permitan mejorar el nivel de pertenencia por la institución de toda la comunidad educativa

construcción.	horizonte institucional.	
No existen mecanismos de innovación pedagógica para mejorar los procesos académicos.	Lograr que más docentes puedan acceder al plan territorial de formación docente 2017 – 2019	Establecer convenios con instituciones de nivel superior para mejorar procesos pedagógicos
La participación en la evaluación educativa para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es muy poca	Diseñar un formato que de a conocer la evaluación educativa donde se identifique las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para enriquecer el plan territorial de Secretaria Educación de Cundinamarca 2017-2019	Realizar charlas motivadoras a los miembros de la comunidad educativa para incentivar la participación en la evaluación institucional lo que permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, enfatizando que esta es la única institución educativa en el municipio.
La participación en la evaluación institucionales y elaboración del plan de mejoramiento es nula	Crear un sistema de participación en la evaluación institucional y la elaboración de plan de mejoramiento apuntando a las metas municipales para el sector educativo 2016-2019. "Bituima para que te quedes"	Elaborar campañas de participación en la evaluación institucional para elaborar un plan de mejoramiento y así comprometer a los padres de familia.

Tabla 8. Análisis DOFA grupo Docentes

DOCENTES		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Metas municipales para el sector educativo 2016 - 2019 "Bituima para que te quedes"	No existe un proyecto educativo municipal concreto y definido, falta divulgación
	Vinculación del Sena con algunos programas técnicos y cursos cortos en el municipio	No hay otras Instituciones educativas en el municipio
	Proyectos desarrollados por la CAR en el municipio e institución	Falta un representante del municipio que se apropie del plan municipal de desarrollo educativo
	Vinculación de la Personería y Comisaria de Familia en campañas de convivencia ciudadana	Falta acompañamiento de la dirección de núcleo en las visitas realizadas, solamente se ejerce vigilancia y control
	Plan territorial de formación docente y directivos docentes de la Secretaria de Educación de Cundinamarca para el periodo 2017-2019	Falta compromiso de los padres para participar en los diferentes procesos que desarrolla la institución
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA

Participación en el diseño, ejecución y evaluación PEI	Involucrar en el proyecto educativo institucional PEI las metas en educación del plan de gobierno municipal	Desde la experiencia docente retomar las metas en educación municipal para implementar el proyecto educativo municipal
Se conoce la visión, misión, principios institucionales.	Establecer cronogramas de reuniones con la comunidad para adelantar la socialización del horizonte institucional a través de talleres para lograr la participación activa.	Diseñar estrategias de participación que permitan la convocatoria de toda la comunidad
Participación en los valores, creencias, actitudes y reglas para un ambiente institucional.	Realizar seminarios de participación en valores, creencias, actividades y reglas para un ambiente participativo para enriquecer las metas municipales para el sector educativo 2016-2019 "Bituima para que te quedes"	Diseñar estrategias de participación que permitan fomentar los valores, creencias, actitudes y reglas dentro del ambiente institucional.
Orientación brindado por los docentes y rector en su jornada laboral.	Incorporar una hora semanal de la jornada laboral para la orientación al estudiantes en sus necesidades social y académicas.	Abrir un espacio para orientar al estudiante y miembros educativos por parte de docentes y rector durante la jornada laboral para fortalecer a la institución con un sentido de pertenencia ya que es la única institución educativa del municipio.
El docente expresa y escucha a los demás en forma clara para alcanzar los objetivos para beneficiar a la comunidad.	Hacer un buzón de sugerencias para que toda la comunidad educativa participe de forma anónima o a nombre propio dando su opinión sobre cómo cumplir con los objetivos estratégicos lo que beneficiará a la comunidad.	Diseñar estrategias de comunicación efectiva y eficaz que permita la comprensión de los diferentes puntos de vista que hay entre los docentes y el rector con relación a los diversos procesos educativos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Los objetivos no son conocidos por los miembros de comunidad educativa y no hay participación.	Realizar charlas sobre el objetivo institucional para que sea conocida por los miembros de la comunidad educativa y a la vez sean participativos.	Publicar los objetivos institucionales para que sean conocidos y apropiados por los diferentes miembros de la comunidad educativa.
Orientación e inspección para cumplir metas y objetivos del PEI	Desarrollar campañas motivadoras para cumplir los objetivos y metas del Proyecto Educativo Institucional para enriquecer las metas municipales para el sector educativo 2016-2019 "Bituima para que te quedes"	Convocar a reuniones para cumplir las metas y objetivos del PEI.
Participación en la evaluación institucional para la identificar de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Diseñar un formato de evaluación institucional más simple que permita a todos los miembros de la comunidad identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así participar del proceso de evaluación.	Citar a reuniones en horas flexibles para participar en la evaluación institucional y así poder identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales.

Evaluación a los docentes, administrativos e infraestructura según el Ministerio de Educación Nacional.	Esquematizar una evaluación para docentes, administrativos e infraestructura según el Ministerio de Educación Nacional.	Citar a reuniones en horas flexibles para evaluar a los docentes, administrativos e infraestructura institucional según en el Ministerio de Educación Nacional.
Socialización a la comunidad educativa de la evaluación institucional.	Elaborar un folleto interactivo donde sea socializado a la comunidad educativa sobre la evaluación institucional.	Socializar la evaluación institucional por medio de dispositivos electrónicos para obtener un mayor alcance y así una respuesta más clara, generando procesos de apropiación y permitiendo a la comunidad participar de propuestas de mejoramiento.

Tabla 9. Análisis DOFA grupo de Estudiantes

ESTUDIANTES		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Metas municipales para el sector educativo 2016 - 2019 "Bituima para que te quedes"	No existe un proyecto educativo municipal concreto y definido, falta divulgación
	Vinculación del Sena con algunos programas técnicos y cursos cortos en el municipio	No hay otras Instituciones educativas en el municipio
	Proyectos desarrollados por la CAR en el municipio e institución	Falta un representante del municipio que se apropie del plan municipal de desarrollo educativo
	Vinculación de la Personería y Comisaria de Familia en campañas de convivencia ciudadana	No hay presencia de Instituciones de educación superior
	Plan territorial de formación docente y directivos docentes de la secretaria de educación de Cundinamarca para el periodo 2017-2019	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
El docente diseña, implementa y evalúa estrategias para tener prácticas pedagógicas innovadoras.	El docente diseña, implementa y evalúa pedagogía innovadora para reforzar las metas municipales en el sector educativo 2016-2019 "Bituima para que te quedes"	El docente diseña, implementa y evalúa pedagogía innovadora para enriquecer la institución educativa, ya que no hay otra institución en el municipio.
Participación en los valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos para un buen ambiente escolar.	Crear un cuadernillo de participación en valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos para el buen ambiente escolar.	Crear estrategias para que el municipio se apropie del plan municipal en la educación con apoyo en los valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos para un buen ambiente escolar.

Se conocen los objetivos de la institución por todos los miembros de la comunidad educativa.	Diseñar un periódico educativo para dar conocer los objetivos estratégicos de la institución y que sea conocido para todos los miembros educativos.	Socializar los objetivos institucionales para todos los miembros de la comunidad educativa por medio de folletos, ya que es la única institución en el municipio.
Propuesta de proyectos para el desarrollo local.	Hacer una propuesta institucional para desarrollar a nivel local .	Involucrar al municipio del proyecto educativo para el desarrollo local y a su vez que se tenga presencia de instituciones de educación superior.
Socialización de normas de convivencia, cátedra de paz y procesos de conciliación escolar.	Crear folletos de socialización de normas de convivencia, cátedra de la paz y procesos de socialización escolar incluyendo a la Personería y Comisaria de Familia en campañas de convivencias ciudadanas.	Fortalecer las normas de convivencia, cátedra de la paz y procesos de conciliación escolar.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Participación en el diseño, ejecución y evaluación de PEI.	Invitar a la comunidad educativa que participe en el diseño, ejecución y evaluación del PEI.	Convocar a reuniones a la comunidad que participen en el diseño, ejecución y evaluación del PEI.
Conocimiento y participación de la visión de la institución.	Divulgar por medio del periódico institucional la visión.	Crear folletos para divulgar y conocer la visión institucional.
El colegio responde situaciones de necesidades de la comunidad local, regional y del país.	Realizar capacitaciones para estar en la vanguardia de las instituciones educativas de la comunidad local, regional y nacional.	Capacitar a los docentes para que responda por situaciones de la comunidad local, regional y nacional.
El rector participa en la actividades de equipo, la cooperación efectiva y la participación productiva de la comunidad.	Participación activa del rector en las actividades de equipo, la cooperación efectiva y la participación productiva de la comunidad.	Participación del rector con el sector institucional de educación superior en las actividades de equipo, la cooperación afectiva y la participación productiva de la comunidad.

Tabla 10. Análisis DOFA grupo Padres de Familia

PADRES DE FAMILIA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Metas municipales para el sector educativo 2016 - 2019 "Bituima para que te quedas"	No existe un proyecto educativo municipal concreto y definido, falta divulgación
	Vinculación del Sena con algunos programas técnicos y cursos cortos en el municipio	No hay otras Instituciones educativas en el municipio
	Proyectos desarrollados por la CAR en el municipio e institución	Falta un representante del municipio que se apropie del plan municipal de desarrollo educativo

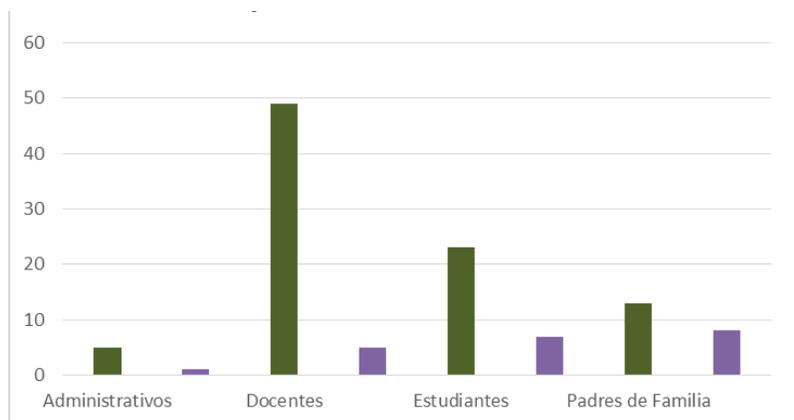
	Vinculación de la Personería y Comisaría de Familia en campañas de convivencia ciudadana	Poco interés por el conocimiento de los procesos pedagógicos desarrollados por la institución
	Plan territorial de formación docente y directivos docentes de la secretaria de educación de Cundinamarca para el periodo 2017-2019	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Se conoce la visión, misión y principios de la institución.	Divulgación por medio de folletos para que se conozca la misión y los principios de la institución.	Diseñar publicidad que contengan los Objetivos Institucionales para que se conozcan y apropien los miembros de la comunidad educativa.
Los objetivos de la institución son conocidos por los miembros de la comunidad.	En el periódico institucional dar a conocer los objetivos a los miembros de la comunidad educativa.	Hacer folletos informativos para dar a conocer los objetivos institucionales para todos lo miembros de la comunidad.
El director de curso socializa las normas de convivencia escolar, implementando la cátedra de la paz para la mediación escolar.	Implementar una hora mensual para que cada director de curso que pueda socializar las normas de convivencias escolares con la implementación de la cátedra para la paz.	Convocar cada dos meses a los miembros de la comunidad para socializar normas de convivencia escolar, incluyendo la cátedra de la paz para la mediación escolar.
La comunidad educativa participa en la evaluación institucional y se elabora un plan de mejora.	Citar la comunidad educativa para participar en la evaluación institucional y realizar un plan de mejora.	Notificar a la comunidad educativa para la participación en la evaluación institucional y elaboración de un plan de mejora.
La comunidad educativa participa en la evaluación institucional y identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Participación de la comunidad educativa en Evaluación Institucional para identificar y mejorar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Hacer un formato para evidenciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la evaluación institucional.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Participación en el diseño, ejecución y evaluación del PEI.	Reunir a la comunidad educativa para el diseño, ejecución y evaluación del PEI.	Convocar a reuniones motivadoras para que participen en el diseño, ejecución y evaluación del PEI.
Conocer Proyecto Educativo Institucional.	Propagar por medio de folletos el Proyecto Educativo Institucional	Hacer jornadas de socialización del Proyecto Educativo Institucional.
El proyecto educativo responde a la necesidades local, regional y nacional.	Articular el Proyecto Educativo Institucional para responder al plan territorial de formación docente y directivo docente de la Secretaria educación de Cundinamarca par el periodo 2017-2019	Analizar si el Proyecto Educativo Institucional responde a las necesidades locales, regionales y nacionales.

El rector y docentes brindan orientación a los estudiantes durante su jornada laboral.	Incorporar una hora semanal de la jornada laboral para la orientación al estudiantes en sus necesidades social y académicas.	El rector y los docentes brindan orientación a los estudiantes para mejorar sus nivel académico y social en su jornada laboral.
Socialización de la evaluación institucional.	Reunir a los padres de familia para socializar la evaluación institucional.	Difundir por medio de folletos la evaluación institucional.

A continuación se desarrolla el análisis hecho para cada categoría en los cuatro grupos de la comunidad educativa.

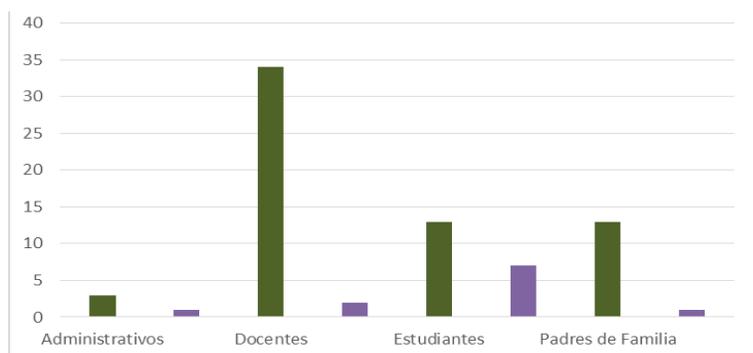
En la categoría del Proyecto Educativo institucional - PEI no se encontraron debilidades significativas, ya que en las respuestas se observa que los grupos tienen conocimiento del diseño, ejecución, evaluación del PEI y a su vez los docentes diseñan, implementan y evalúan estrategias que les permiten tener prácticas pedagógicas innovadoras.

Gráfica 1. Proyecto Educativo Institucional



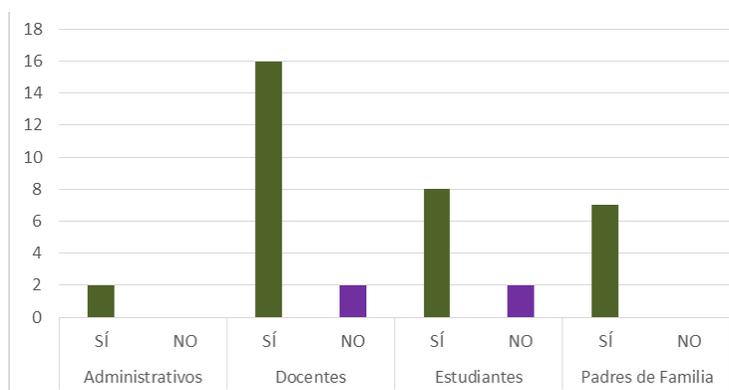
En cuanto a la categoría de Direccionamiento Estratégico no se ve la necesidad de diseñar un objetivo estratégico, pues los cuatro grupos tienen clara la misión, la visión y los principios de institución y participan en la construcción de la misma.

Gráfica 2. Direccionamiento estratégico



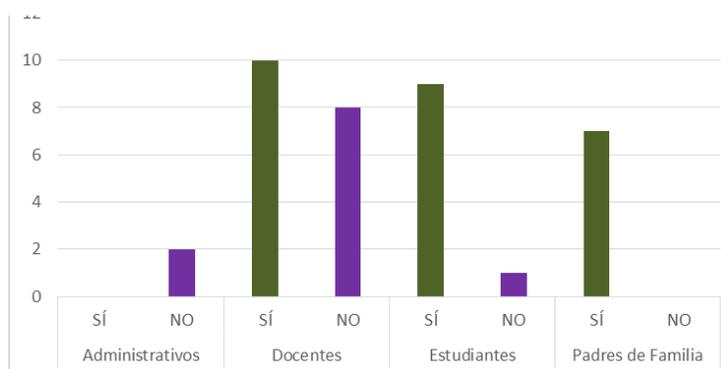
En la categoría de Cultura Organizacional se observa que los cuatro grupos conocen el conjunto de valores, creencias, reglas y procedimientos que refleja el ambiente institucional.

Gráfica 3. Cultura organizacional



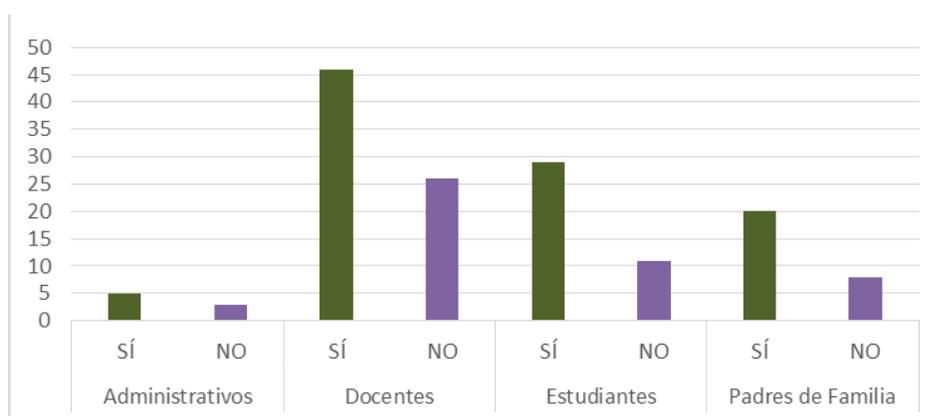
En la categoría de Objetivos Estratégicos Institucionales se evidencia que no son conocidos por el grupo de administrativos ni por todos los docentes, lo que ratifica nuevamente la importancia de la realización de este trabajo investigativo.

Gráfica 4. Objetivos Estratégicos Institucionales



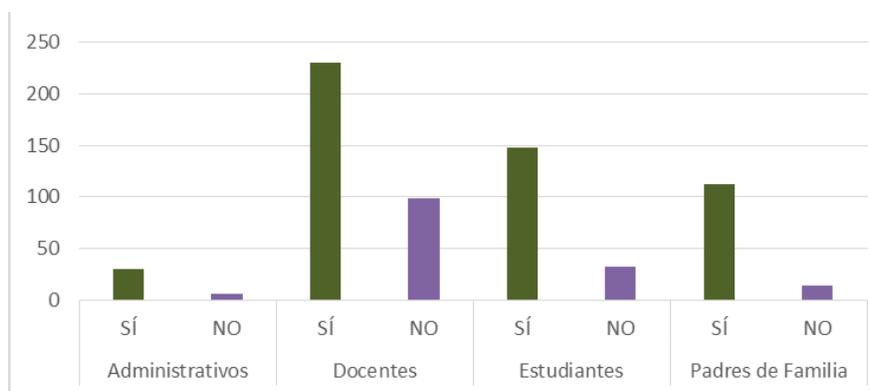
En la categoría de Macroentorno Institucional: a nivel económico, político, social, legal, medio ambiental y tecnológico los cuatro grupos están de acuerdo que la alcaldía propone y desarrolla proyectos que vinculan a la comunidad educativa de la institución; a la vez la institución propone proyectos para el desarrollo local. Asimismo, las instituciones gubernamentales proponen y desarrollan proyectos ambientales y tecnológicos que permiten complementar el Proyecto Educativo Institucional, y a su vez, el PEI responde a las diversas situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, regional y del país.

Gráfica 5. Macroentorno Institucional: Económico, político, social, legal, medio ambiente, tecnología



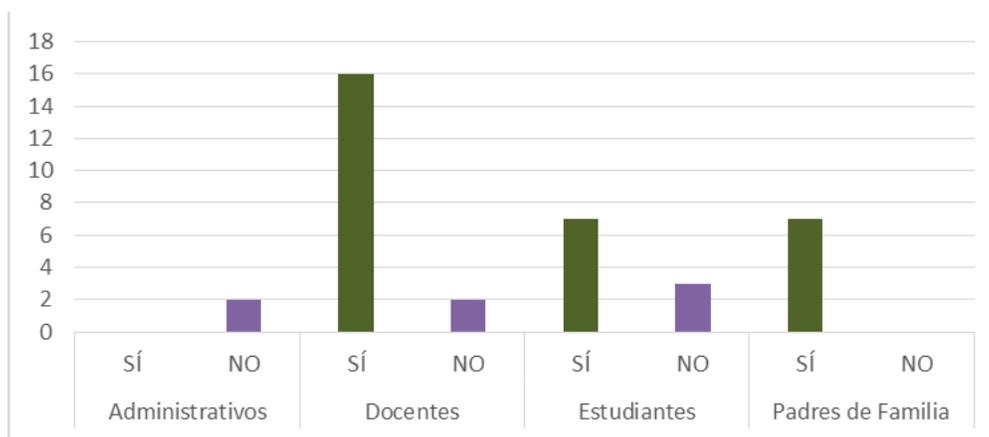
En la categoría de Microentorno relacionada con el liderazgo, el marketing, la comunicación, el equipo de trabajo, el bienestar, las jornadas escolares, el modelo pedagógico y las finanzas los cuatro grupos evidencian algunas diferencias que hacen necesaria la formulación de objetivos estratégicos apoyándose en las fortalezas y las oportunidades para minimizar las debilidades y amenazas para la institución en esta categoría. Una de las debilidades encontradas hace referencia a que el rector no fortalece los espacios de trabajo en equipo entre docentes, estudiantes y padres de familia con mecanismos que favorezcan la educación o socializando las normas de convivencia definidas para la institución; tampoco se observa un clima de igualdad de oportunidades para todas las personas que se encuentran bajo su dirección, por lo tanto, es necesario socializar las normas de convivencia escolar, implementado la cátedra de paz y armonización de los procesos de conciliación institucional. En cuanto a los docentes se observa que orientan e inspiran permanentemente acciones y seguimientos oportunos de las metas y objetivos del Proyecto Educativo Institucional en los diferentes estamentos de la comunidad educativa, dando retroalimentación oportuna e integrada de las opiniones de los demás miembros para asegurar efectividad a largo plazo.

Gráfica 6. Microentorno institucional: Liderazgo, marketing, comunicación, equipo de trabajo, bienestar, jornadas, modelo pedagógico, finanzas



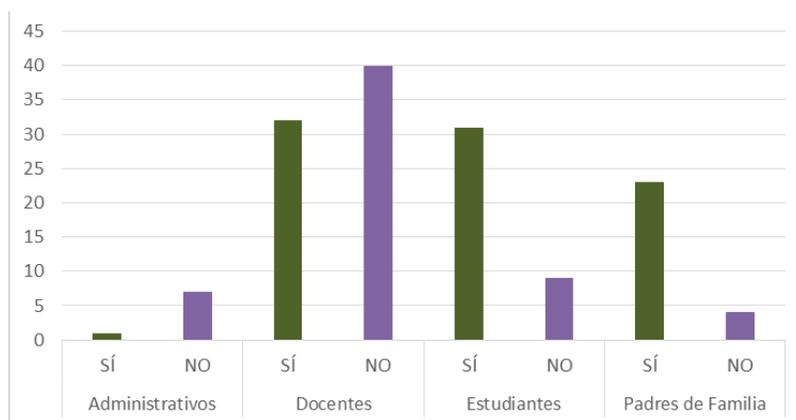
En la categoría Programas y Proyectos Institucionales por área del conocimiento (transversales, productivos etc.) y por ejecución hay un acuerdo entre las respuestas dadas por los docentes, los estudiantes y los padres de familia quienes manifiestan que los docentes diseñan y ponen en marcha mecanismos de innovación pedagógica que permiten una mejora constante de los procesos académicos de la institución; sin embargo, el grupo de administrativos desconoce este proceso de diseño e innovación pedagógica.

Gráfica 7. Programas y proyectos institucionales (por área de conocimiento, transversales, productivos, etc.). Ejecución



Para la categoría de Evaluación y Seguimiento, los grupos de administrativos y docentes opinan que la comunidad educativa no participa en la evaluación institucional, lo cual no permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, el grupo administrativo manifiesta que la comunidad educativa no participa en la elaboración del plan de mejoramiento y al no participar no se puede determinar los procesos que se deben mejorar en la institución.

Gráfica 8. Evaluación y seguimiento



Según la información recolectada tomada a partir de la encuesta y el análisis de datos se realizó un diagnóstico DOFA para cada grupo se identificaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y se hizo un cruce entre dichas variables para obtener los objetivos estratégicos que conllevarán al mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima.

Teniendo en cuenta que los objetivos estratégicos son vitales para el buen funcionamiento de las Instituciones y según la investigación llevada a cabo en la Institución educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima – Cundinamarca, a continuación se presentan los objetivos estratégicos que se obtuvieron a partir del análisis hecho y que se sugerirán a la institución para efectuar el mejoramiento de la gestión directiva, sin embargo es muy importante enfatizar que es necesario que la institución continúe el proceso de la planeación estratégica para lograr excelentes resultados y lo más importante el cumplimiento de la misión y visión de la institución. Estos objetivos estratégicos se extrajeron del análisis hecho en las

diferentes fases de este proyecto de investigación a los resultados de cada uno de los grupos. En la siguiente tabla se listan los 27 objetivos estratégicos más importantes, divididos en cada uno de los grupos, los responsables de llevar a cabo cada uno y el tiempo de ejecución de cada uno de ellos así: grupo de administrativos, grupo de docentes, grupo de estudiantes y grupo de padres de familia.

Tabla 11. Objetivos estratégicos grupo de administrativos

Grupo de administrativos		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE(S)	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Fomentar la participación de todos los estamentos educativos (administrativos - comunidad) en el diagnóstico, evaluación y seguimiento de los procesos pedagógicos y administrativos de la institución a través de foros o jornadas pedagógicas que permitan la efectiva vinculación y apropiación de los aspectos a mejorar.	Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia	Año escolar
Vincular a los padres de familia a través de talleres prácticos, sobre casos reales presentados por los estudiantes y docentes para que estén enterados de las situaciones que se enfrentan dentro de la comunidad educativa para que puedan participar de las posibles soluciones.	Administrativos y docentes	ocho semanas
Adelantar propuestas o proyectos que permitan vincular la institución con las metas municipales educativas para aprovechar los recursos destinados a la ejecución de los mismos.	Administrativos y docentes	Primera semana institucional
Impactar a la comunidad local a través del trabajo desarrollado dentro de la institución para que sea conocido y permita el aprovechamiento de las capacidades del grupo de trabajo de la institución.	Administrativos, docentes y estudiantes	Año escolar
Aumentar las actividades de tipo cultural donde se logre la participación de los docentes, de los directivos y de la comunidad en general.	Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia	Año escolar

Aprovechar las visitas de la Personería, Comisaría de Familia, Policía y directivos docentes a las sedes para fomentar talleres que permitan el conocimiento y apropiación del horizonte institucional.	Administrativos y docentes	Sujetos al tiempo de cada departamento
Realizar charlas motivadoras a los miembros de la comunidad educativa para incentivar la participación en la evaluación institucional lo que permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, enfatizando que esta es la única institución educativa en el municipio.	Administrativos y docentes	Dos a tres por trimestre
Crear un sistema de participación en la evaluación institucional y la elaboración de plan de mejoramiento apuntando a las metas municipales para el sector educativo 2016-2019. "Bituima para que te quedes"	Administrativos, docentes y estudiantes	4 veces en el año

Tabla 12. Objetivos estratégicos grupo de docentes

Grupo de docentes		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE(S)	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Establecer cronogramas de reuniones con la comunidad para adelantar la socialización del horizonte institucional a través de talleres para lograr la participación activa.	Administrativos y docentes	Uno a dos por trimestre
Diseñar estrategias de participación que permitan fomentar los valores, creencias, actitudes y reglas dentro del ambiente institucional.	Docentes	Uno a dos por trimestre
Hacer un buzón de sugerencias para que toda la comunidad educativa participe de forma anónima o a nombre propio dando su opinión sobre cómo cumplir con los objetivos estratégicos lo que beneficiará a la comunidad.	Docentes	Todo el tiempo escolar
Diseñar estrategias de comunicación efectiva y eficaz que permita la comprensión de los diferentes puntos de vista que hay entre los docentes y el rector con relación a los diversos procesos educativos.	Administrativos y docentes	Semanas institucionales y pedagógicas
Publicar los objetivos institucionales para que sean conocidos y apropiados por los diferentes miembros de la comunidad educativa.	Docentes	Primera semana académica

Diseñar un formato de evaluación institucional más simple que permita a todos los miembros de la comunidad identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así participar del proceso de evaluación.	Administrativos y docentes	Semana institucional de octubre
Socializar la evaluación institucional por medio de dispositivos electrónicos para obtener un mayor alcance y así una respuesta más clara, generando procesos de apropiación y permitiendo a la comunidad participar de propuestas de mejoramiento.	Administrativos	Primera y última semana institucional

Tabla 13. Objetivos estratégicos grupo estudiantes

Grupo de estudiantes		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE(S)	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Diseñar un periódico educativo para dar conocer los objetivos estratégicos de la institución y que sea conocido para todos los miembros educativos.	Docentes y estudiantes	Dos veces al año
Socializar los objetivos institucionales para todos los miembros de la comunidad educativa por medio de folletos, ya que es la única institución en el municipio.	Docentes y estudiantes	Tercera semana académica
Crear folletos de socialización de normas de convivencia, cátedra para la paz y procesos de socialización escolar incluyendo a la Personería y Comisaría de Familia en campañas de convivencias ciudadanas.	Docentes y estudiantes	Primera y segunda semana académica
Invitar a la comunidad educativa que participe en el diseño, ejecución y evaluación del PEI.	Administrativos y docentes	Tres veces en el año
Convocar a reuniones a la comunidad que participen en el diseño, ejecución y evaluación del PEI.	Administrativos y docentes	Tres veces en el año
Crear folletos para divulgar y conocer la visión institucional.	Administrativos y docentes	Primer trimestre

Tabla 14. Objetivos estratégicos grupo de padres de familia

Grupo de padres de Familia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE(S)	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Diseñar publicidad con los objetivos institucionales para ser divulgados y apropiados por los miembros de la comunidad educativa.	Administrativos y docentes	Primera semana institucional
Convocar los miembros de la comunidad para socializar normas de convivencia escolar, incluyendo la cátedra de la paz para la mediación escolar.	Administrativo	Cada dos meses
Participación de la comunidad educativa en Evaluación Institucional para identificar y mejorar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Administrativo	Finalizando el año
Reunir a la comunidad educativa para el diseño, ejecución y evaluación del PEI.	Administrativos y docentes	Tres veces en el año
Reunir a los padres de familia para socializar la evaluación institucional.	Administrativos y docentes	Últimas semanas del año
Difundir por medio de folletos la evaluación institucional.	Administrativos y docentes	Primera semana institucional

4. Conclusiones y recomendaciones

Con base en el análisis de datos y la propuesta dada se presentan las siguientes conclusiones en relación con la pregunta orientadora ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que permiten el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima?

En cuanto al grupo de Administrativos se evidencia que las debilidades encontradas por ellos se relacionan con la vinculación de los diferentes miembros de la comunidad en el desarrollo de las diferentes áreas de la Gestión Directiva. Es por este motivo que los objetivos estratégicos planteados después de analizar la matriz DOFA para este grupo se centran en la realización de actividades que permiten relacionar a todos los miembros de la comunidad, lo que permitirá restablecer la confianza y el apoyo que debe presentarse en la Institución.

Por su parte el grupo de Docentes encuentra que las debilidades se presentan especialmente en el sentido de pertenencia a la Institución por parte de la comunidad, lo que genera falta de apropiación de la dirección estratégica, falta de comunicación asertiva y baja participación en la evaluación institucional. Por ello, los objetivos estratégicos propuestos para este grupo se relacionan con el desarrollo de actividades que permitan fortalecer el sentido de pertenencia, la generación de canales de comunicación y reactivar la participación en la evaluación institucional.

Por su parte, el grupo de Estudiantes encontró debilidad en el proceso de participación tanto de actores internos como de actores externos, por esta razón, los objetivos estratégicos propuestos para este grupo se relacionan con la vinculación de estos actores a la institución

mediante actividades de participación que reactivarán la comunicación y apropiación de los procesos relacionados con la institución y su evaluación.

Finalmente, el grupo de Padres de familia se evidencia la preocupación por la falta de participación en la evaluación de los diferentes procesos institucionales, por este motivo los objetivos estratégicos están centrados en el desarrollo de actividades que les permitan ser participes de la evaluación de la Institución.

En este sentido, podemos decir que se dio respuesta a la pregunta, pues por medio del análisis hecho a las lecturas con respecto a los ámbitos de la Gestión Directiva, el análisis del cuestionario a través de las matrices usadas en este proyecto donde se tuvieron en cuenta los diferentes puntos de vista de los diferentes miembros de la comunidad y se evidenciaron debilidades en varios procesos vitales dentro de la Gestión Directiva, se pudo generar una propuesta concreta con los objetivos estratégicos que de ponerse en marcha, permitirá mejorar los diferentes procesos en los ámbitos que presentan más debilidad en la Gestión Directiva.

Además , es de especial importancia recordar que aunque los objetivos estratégicos orientan los diferentes procesos dentro de la Institución no servirán si no se fijan las metas y se continua con el proceso de planeación estratégica que permita reorientar la Gestión Directiva dentro de la Institución. De acuerdo con esto, se recomienda que:

- Se dé continuidad a los diferentes procesos necesarios para la planeación estratégica propuestos por Serna (2014, p. 66).

- Los estrategias de la institución (Rector, Consejo Directivo y Consejo Académico) se reúnan lo más pronto posible y fijen las metas que darán continuidad a este proceso.
- Se creen los planes de acción anuales donde se establezcan quienes serán los responsables de su ejecución, cuáles serán las estrategias usadas y cuánto tiempo dispondrán para el cumplimiento de cada una. Esto permitirá cumplir los objetivos propuestos.
- Se elaboren planes de seguimiento y evaluación de los planes de acción para identificar si se están desarrollando las actividades adecuadamente, si se está dando prioridad al cumplimiento en cuanto al tiempo y si los diferentes miembros de la comunidad están participando activamente de los diferentes procesos.
- Se haga un seguimiento a este proceso a través de un próximo proyecto investigativo en el que se evalúe la continuidad del proceso de planeación estratégica.

Referencias

- Álvarez, M. (2003). *El equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión. Editorial Laboratorio Educativo*. Caracas, Venezuela.
- Arbeláez, J. Serna, H. y Díaz, A. (2015). Modelos Gerenciales. Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial –CIDE. FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano Segunda Edición. Medellín (Consultado 10/08/18). Disponible en: <http://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Modelos%20Gerenciales-un%20marco%20conceptual%20da%20Ed%202015.pdf>
- Ayala N. y Montaña S (2016). Fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la norma técnica Iso 9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima (Cundinamarca).
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación *administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Prentice Hall. Colombia
- Casassus J. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. *UNESCO*. (Consultado 10/08/18). Disponible en: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2167/2136>
- Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho.
- Correa, C. (2004). Gestión y evaluación de la calidad en la educación. Gestión Magisterio, Bogotá.
- Decreto 1860 (1994) Reglamentación parcial de la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

Departamento Nacional de Planeación (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018:

Todos por un nuevo país. Consultado el 1 de septiembre de 2017 en:

<https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Guevara, L. (2006). Gerencia social en la educación. Guía práctica para dirigir y administrar los establecimientos educativos y herramientas para implementar los sistemas de calidad y el plan de mejoramiento. Bogotá-Colombia. Ediciones Ántropos Ltda.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M., (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Lerma, A. & Bárcena, S. (2014). Planeación estratégica por áreas funcionales. Alfaomega *Ley General de Educación (115 de 1994): Disponible en:*
www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=292

Martínez, D. & Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. España

Manes, J. (2004) Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. 2 Edición. Buenos aires: Granica.

Meals de Colombia (1998) Guía práctica para implementar el mejoramiento de la calidad en la educación. Proyecto Educativo Siglo XXI. Guía N° 3

Medina, S. & Marveya, E.(2006). EVALUACIÓN INSTITUCIONAL (Investigación para la Docencia No 10). Universidad Panamericana. Publicaciones Cruz O., S.A. México.

Ministerio de Educación Nacional, (2008). Guía para el mejoramiento institucional. Guía N°

- Ministerio de Educación Nacional, (2016). Resolución 15863: Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para Directivos Docentes y Docentes. Recuperado el 20 de octubre de 2017 en: http://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/resolucion_15683.PDF
- Miranda, S., (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. En RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Consultado el 1 de Septiembre de 2017 en: <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/245/1140>
- Montes, C. (2014). Control y evaluación de la gestión organizacional. Alfaomega
- Observatorio Ambiental CAR (2013) Diagnóstico municipal Bituima. PDF electrónico. Consultado en: <http://www.observatorioambientalcar.co/archivos/1390098536diagnostico-municipalbituima.pdf>
- Ogliastri, E. (2000). Manual de Planeación Estratégica. Teoría y Método. Tercer Mundo Editores & Ediciones Uniandes. Colombia.
- Ogliastri, E. (2010). Manual de Planificación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico. INCAE Business School
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. Educ. Educ. 17 (2), 357-69. Doi. 10.5294/edu.2014.17.2.9. Disponible en: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/3693/3658>
- Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI. Una ventana al futuro de Colombia. (2014). Guía para desarrollar calidad en la gestión de instituciones educativas. Fundación Nutresa. Bogotá.
- Secretaría de Educación del Distrito (2013). A participar aprendo participando. Cartilla.

Serna, H. (2010) Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial LEGIS

Serna, H. (2014) Gerencia Estratégica. 3R Editores. Colombia

Stake, R. (2010). Qualitative research: studying how things work. Chapter 1: Qualitative research, How things work. Nueva York: The Guildford Press.

Anexos

Anexo 1: Diagnóstico: Entrevista estructurada



DIAGNÓSTICO: ENTREVISTA ESTRUCTURADA DOCENTES
IED JOSÉ MARÍA VERGARA Y VERGARA BITUIMA –
CUNDINAMARCA

Somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

Está de acuerdo con participar en este estudio:

Sí, estoy de acuerdo _____

No, no estoy de acuerdo _____

1. ¿Recuerda la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera?

Sí _____ No _____

2. ¿Ha notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara?

Sí _____ No _____

3. Si su respuesta es afirmativa, ¿qué cambios ha evidenciado dentro de la gestión directiva de la institución?

Anexo 2: Transcripción diagnóstico: Entrevista estructurada

Transcripción diagnóstico: Entrevista Estructurada Docentes IED José María Vergara Y Vergara Bituima – Cundinamarca

DOCENTE 1

Entrevistador: somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

¿Está de acuerdo con participar en este estudio? ¿Sí o no?

Docente 1: sí, estoy de acuerdo

Entrevistador: ¿recuerda la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera? ¿Sí o no?

Docente 1: sí

Entrevistador: ¿ha notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara? ¿Sí o no?

Docente 1: no

DOCENTE 2

Entrevistador: somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

¿Está de acuerdo con participar en este estudio? ¿Sí o no?

Docente 2: sí, estoy de acuerdo

Entrevistador: ¿recuerda la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera? ¿Sí o no?

Docente 2: sí

Entrevistador: ¿ha notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara? ¿Sí o no?

Docente 2: no

DOCENTE 3

Entrevistador: somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

¿Está de acuerdo con participar en este estudio? ¿Sí o no?

Docente 3: sí

Entrevistador: ¿recuerda la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera? ¿Sí o no?

Docente 3: sí

Entrevistador: ¿ha notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara? ¿Sí o no?

Docente 3: no

DOCENTE 4

Entrevistador: somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la

Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

¿Está de acuerdo con participar en este estudio? ¿Sí o no?

Entrevistador: ¿recuerda la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera? ¿Sí o no?

Docente 4: sí

Entrevistador: ¿ha notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara? ¿Sí o no?

Docente 4: no

DOCENTE 5

Entrevistador: somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

¿Está de acuerdo con participar en este estudio? ¿Sí o no?

Docente 5: sí, estoy de acuerdo

Entrevistador: ¿recuerda la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera? ¿Sí o no?

Docente 5: sí

Entrevistador: ¿ha notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara? ¿Sí o no?

Docente 5: sí

Entrevistador: ¿qué cambios ha evidenciado dentro de la gestión directiva de la institución? ¿Sí o no?

Docente 5: sí, se ha tratado de reorganizar la visión y misión de la Institucional, pero falta más compromiso

DOCENTE 6

Entrevistador: somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

¿Está de acuerdo con participar en este estudio? ¿Sí o no?

Docente 6: sí

Entrevistador: ¿recuerda la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera? ¿Sí o no?

Docente 6: sí

Entrevistador: ¿ha notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara? ¿Sí o no?

Docente 6: no

DOCENTE 7

Entrevistador: somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del

municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

¿Está de acuerdo con participar en este estudio? ¿Sí o no?

Docente 7: sí, estoy de acuerdo

Entrevistador: ¿recuerda la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera? ¿Sí o no?

Docente 7: sí

Entrevistador: ¿ha notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara? ¿Sí o no?

Docente 7: no

DOCENTE 8

Entrevistador: somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

¿Está de acuerdo con participar en este estudio? ¿Sí o no?

Docente 8: sí, estoy de acuerdo

Entrevistador: ¿recuerda la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera? ¿Sí o no?

Docente 8: sí

Entrevistador: ¿ha notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara? ¿Sí o no?

Docente 8: no

DOCENTE 9

Entrevistador: somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

¿Está de acuerdo con participar en este estudio? ¿Sí o no?

Docente 9: sí, estoy de acuerdo

Entrevistador: ¿recuerda la investigación “Contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de insumos para el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO9001:2008 en la IED José María Vergara y Vergara del Municipio de Bituima - Cundinamarca” realizada por la docente Nancy Ayala y su compañera? ¿Sí o no?

Docente 9: sí

Entrevistador: ¿ha notado algún cambio dentro de la gestión directiva en la Institución Educativa José María Vergara y Vergara? ¿Sí o no?

Docente 9: no

Anexo 3: Consentimiento uso de Encuesta Diagnóstica



**AUTORIZACIÓN PARA EL USO DE LA ENCUESTA APLICADA
EN LA IED JOSÉ MARÍA VERGARA Y VERGARA EN BITUIMA
(CUNDINAMARCA)**

Señoras:

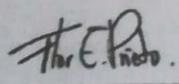
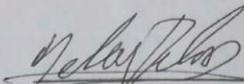
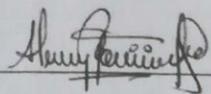
**NANCY AYALA GÓMEZ
SANDRA YASMÍN MONTAÑO ACHURY**

Somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de proponer los objetivos estratégicos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

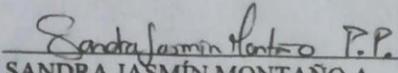
Por lo anterior les solicitamos su autorización para utilizar la encuesta que ustedes aplicaron a los docentes de la IED José María Vergara y Vergara en su tesis de maestría para el Fortalecimiento de la cultura institucional y consolidación de metas compartidas a partir del diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la norma técnica ISO 9001:2008.

Agradecemos de antemano su colaboración y estaremos atentas a resolver cualquier duda que puedan tener.

Cordialmente,

		
Flor Emilce Prieto G	Neley Yenara Montes R.	Alcyda Patricia Padilla M

AUTORIZO SÍ NO

	
NANCY AYALA GÓMEZ C.C. 35537867	SANDRA JASMÍN MONTAÑO A. C.C. 35417709

Anexo 4: Encuesta Diagnóstica a docentes



ENCUESTA DIAGNÓSTICA GESTIÓN DIRECTIVA IED JOSÉ MARÍA VERGARA Y VERGARA BITUIMA

Somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de establecer los elementos que permitan el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este diagnóstico nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

Está de acuerdo con participar en este estudio:

Sí, estoy de acuerdo _____

No, no estoy de acuerdo _____

Por favor seleccione una de las siguientes opciones de respuesta a cada pregunta de acuerdo a su conocimiento de los diferentes aspectos.

HORIZONTE INSTITUCIONAL

1. ¿Considera que la institución tiene definida una visión clara y desafiante frente al servicio educativo que presta a la población?

Totalmente de acuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

Parcialmente en desacuerdo _____

Totalmente en desacuerdo _____

2. ¿La visión de la institución es conocida por los miembros de la comunidad educativa y esta participa en la construcción de la misma?

Totalmente de acuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

Parcialmente en desacuerdo _____

Totalmente en desacuerdo _____

3. ¿Considera que la institución tiene definidos unos objetivos claros y desafiantes frente al servicio educativo que presta a la población?

Totalmente de acuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

4. ¿Los objetivos de la institución son conocidos por los miembros de la comunidad educativa y esta participa en la construcción de los mismos?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

5. ¿Cree que los programas, los proyectos y las actividades desarrolladas en la institución, son coherentes con la visión y los objetivos institucionales y aportan al logro de los mismos?

Siempre _____
 Casi siempre _____
 Algunas veces _____
 Nunca _____

COMPROMISO INSTITUCIONAL

6. ¿Piensa que los miembros de la comunidad educativa reconocen la importancia de la institución en la formación de los estudiantes?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

7. ¿Considera que los miembros de la comunidad se sienten orgullosos de pertenecer a la comunidad educativa?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

8. ¿Considera que los valores institucionales son claros para los miembros de la comunidad?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

9. ¿Considera que los programas, proyectos y actividades están orientadas hacia el fortalecimiento de los valores institucionales?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

ORIENTACIÓN AL LOGRO

10. ¿El Proyecto Educativo Institucional y el modelo pedagógico incentivan la producción académica en el aula?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

11. ¿El Proyecto Educativo Institucional y el modelo pedagógico incentivan la innovación en el aula?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

12. ¿Desde la dirección, se procura apoyar las iniciativas de los docentes para avanzar en los procesos de enseñanza y aprendizaje?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

13. ¿Cree que los estudiantes y padres de familia reconocen los esfuerzos de los docentes por brindar un servicio educativo idóneo?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO Y MEJORA

14. ¿Los programas, proyectos y actividades desarrolladas a lo largo del año son programadas por la dirección?

Siempre _____
 Casi siempre _____
 Algunas veces _____
 Nunca _____

15. ¿Los programas, proyectos y actividades desarrolladas a lo largo del año, responden al cumplimiento de lo propuesto desde el horizonte institucional y los objetivos educativos?

Siempre _____
 Casi siempre _____
 Algunas veces _____
 Nunca _____

16. ¿Se hace evaluación al desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades propuestas durante el año escolar?

Siempre _____
 Casi siempre _____
 Algunas veces _____
 Nunca _____

17. ¿Se hace seguimiento al desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades propuestas durante el año escolar?

Siempre _____
 Casi siempre _____
 Algunas veces _____
 Nunca _____

18. ¿La institución tiene estipulados mecanismos para proveer los recursos necesarios para el desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades planeadas?

Sí ¿Cuáles?

No, no los conozco. _____

19. ¿Los resultados de la evaluación institucional son conocidos por los miembros de la comunidad educativa?

Sí. Por favor enúncielos.

No, no los conozco. _____

20. ¿Los resultados de la evaluación institucional y del seguimiento de los programas, los proyectos y las actividades, se convierten en insumo para mejorar a futuro?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

21. ¿Se evidencia por parte de los miembros de la comunidad educativa una actitud favorable frente al cambio?

Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

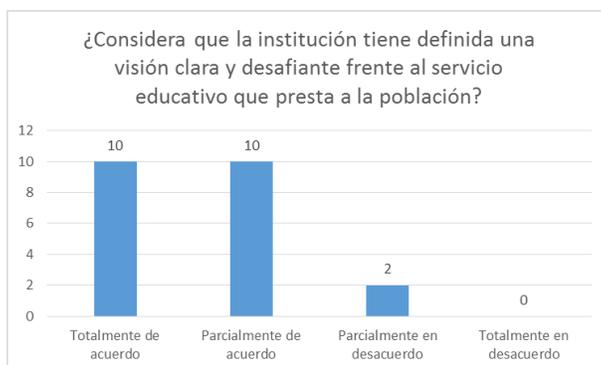
ENTORNO Y CONDICIONES LABORALES

22. ¿Las condiciones laborales ayudan a los esfuerzos de los profesores por enseñar que inciten al mejoramiento escolar?

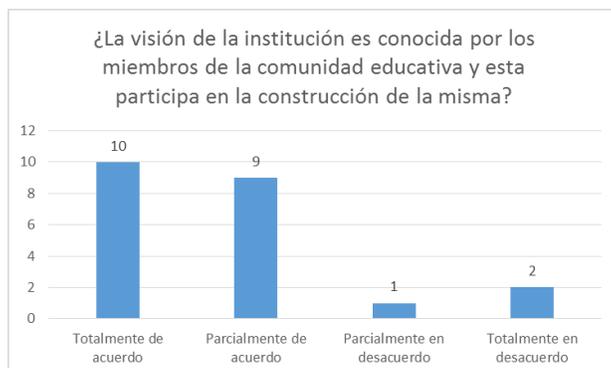
Totalmente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____

Anexo 5: Análisis de los resultados de la encuesta diagnóstica

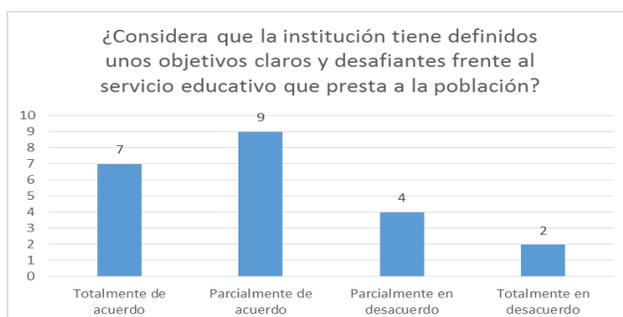
1.



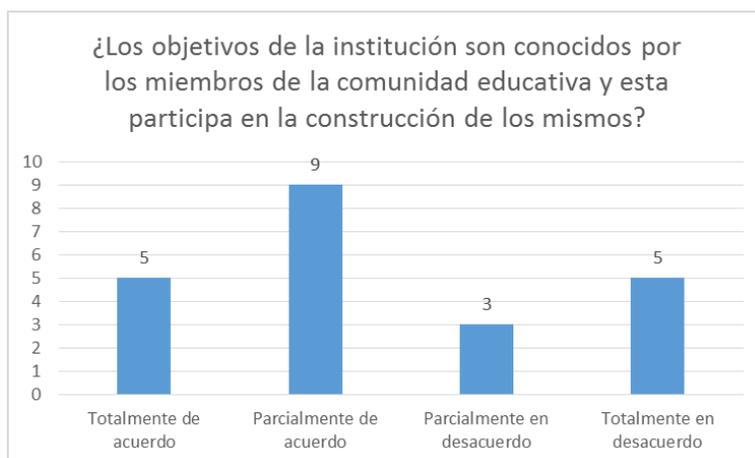
2.



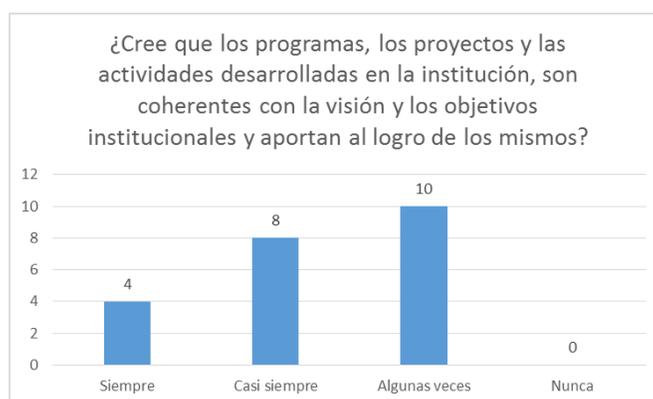
3.



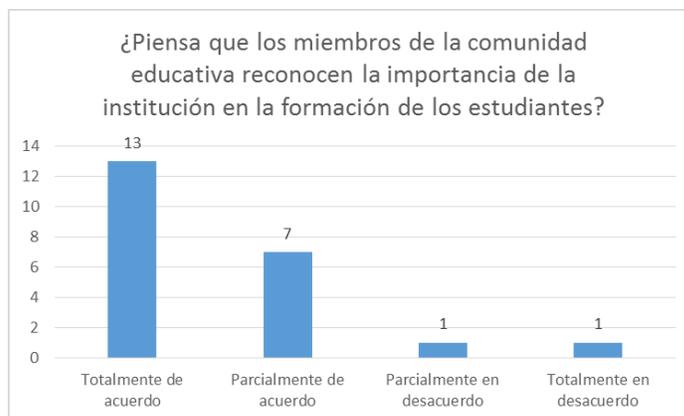
4.



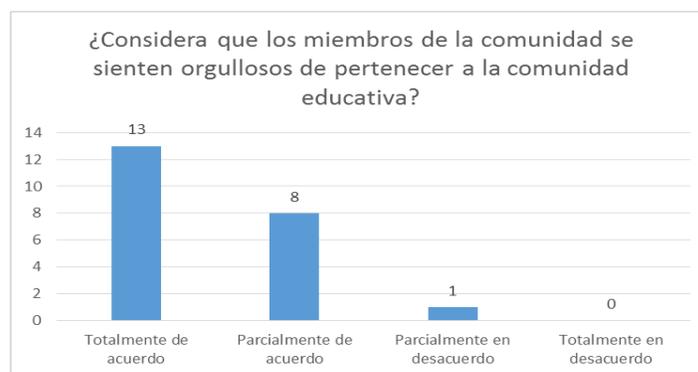
5.



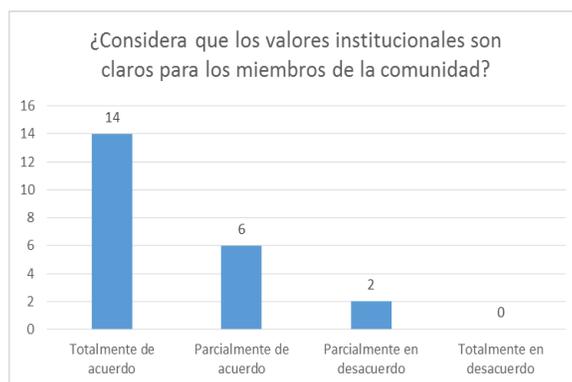
6.



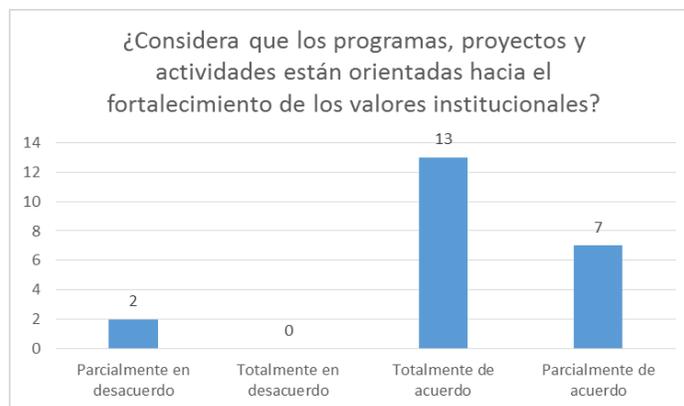
7.



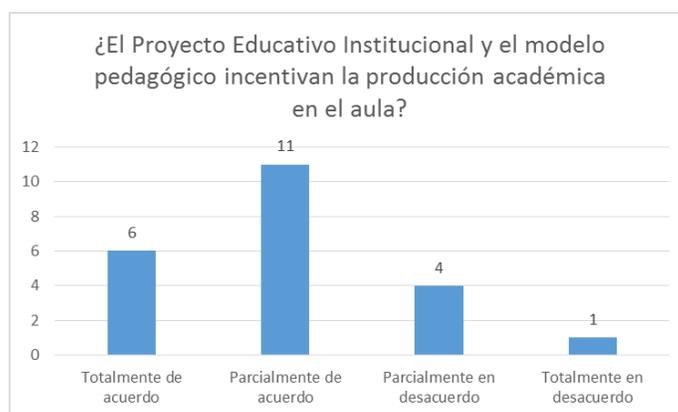
8.



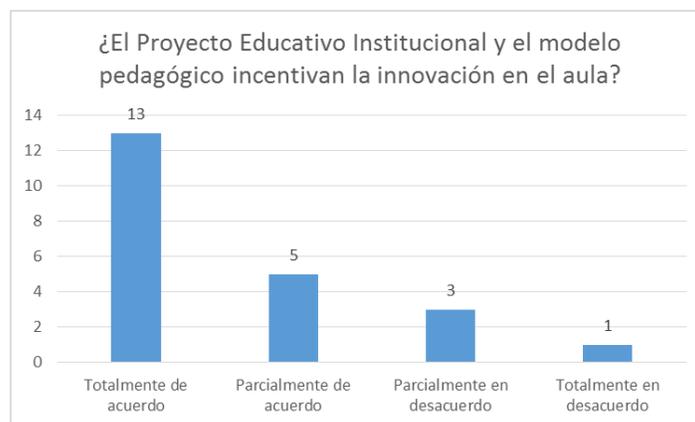
9.



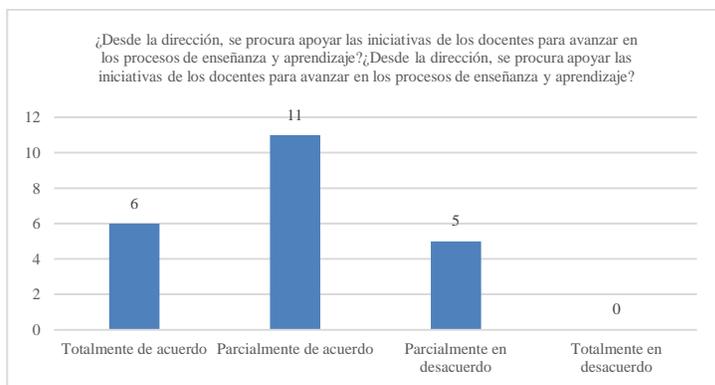
10.



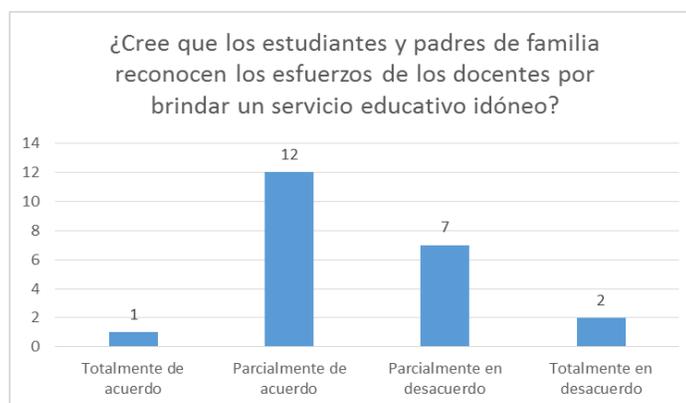
11.



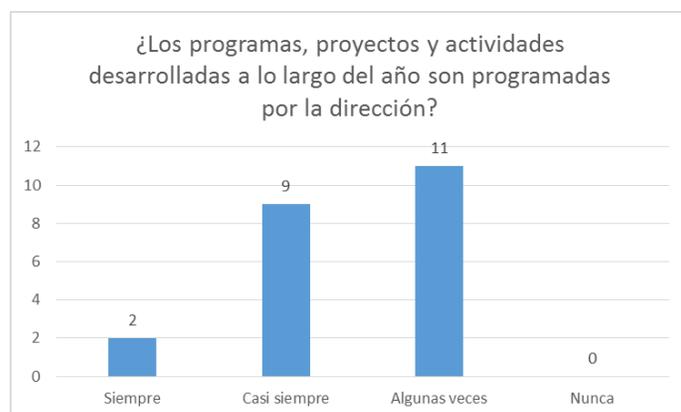
12.



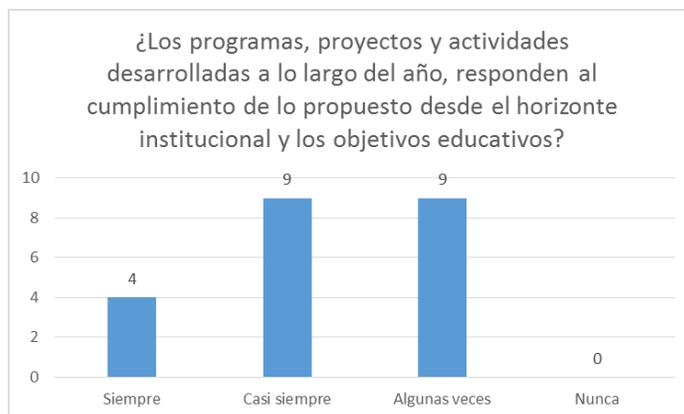
13.



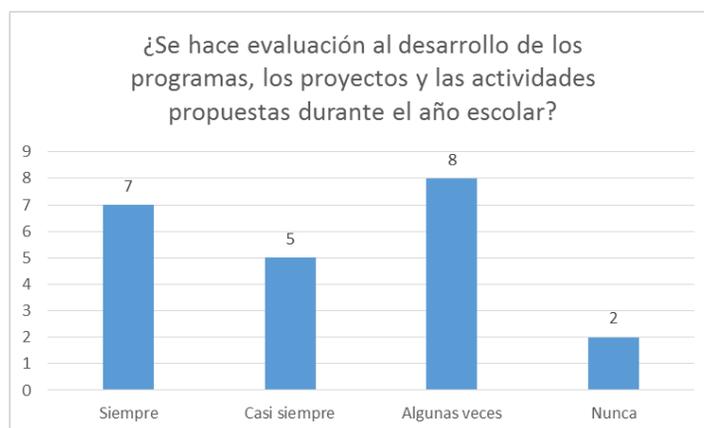
14.



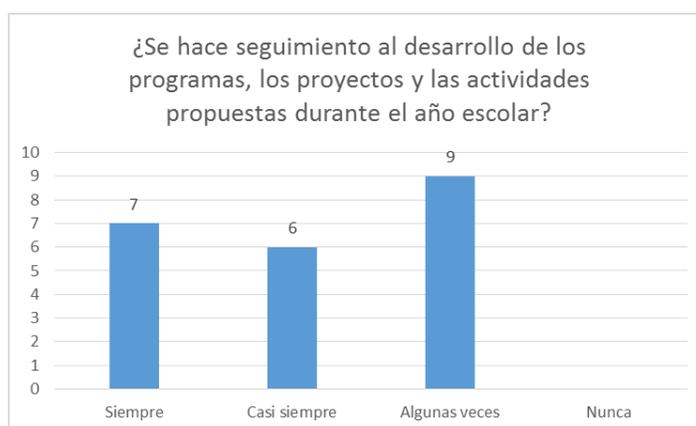
15.



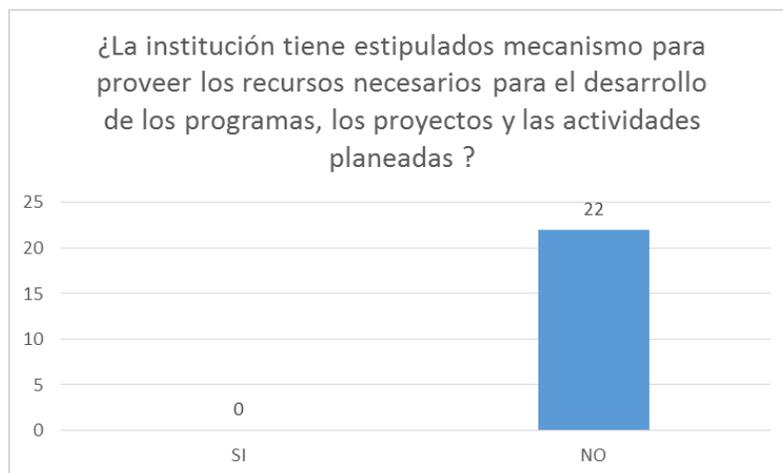
16.



17.



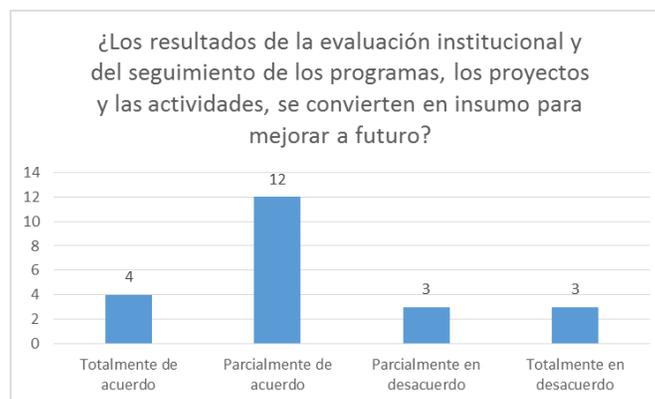
18.



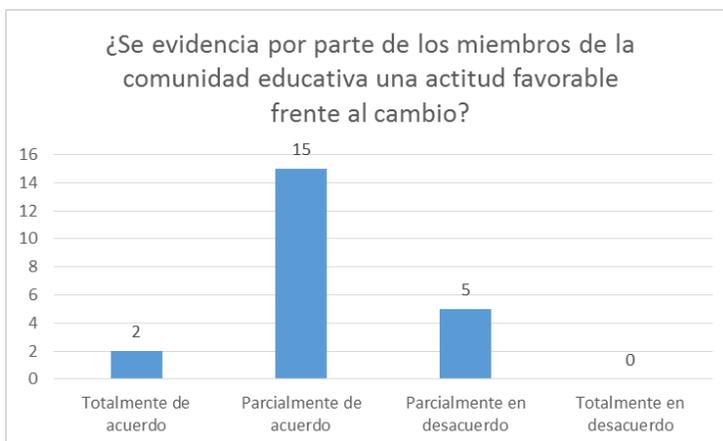
19.



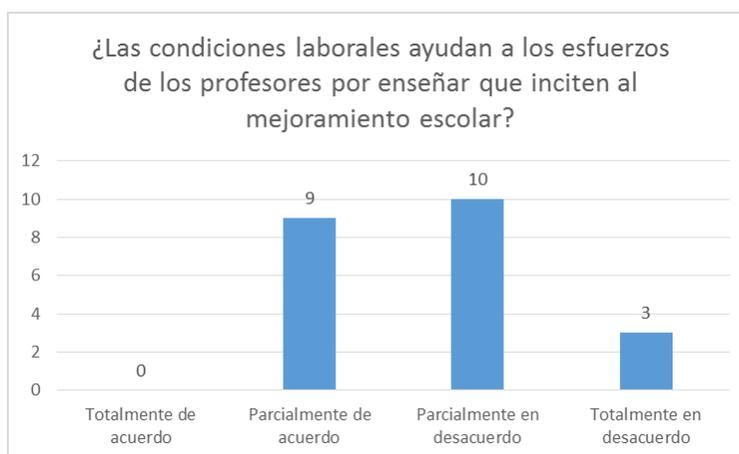
20.



21.



22.



Anexo 6: Cuestionario diagnóstico Gestión directiva



CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO GESTIÓN DIRECTIVA IED JOSÉ MARÍA VERGARA Y VERGARA BITUIMA

Somos estudiantes de la Universidad Libre en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Estamos realizando un estudio con el fin de proponer estrategias para el mejoramiento de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara del municipio de Bituima. Este cuestionario nos permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta la institución y reconocer los aspectos de posible mejora.

Le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial. Tenga en cuenta que es de carácter voluntario.

Marque con una X si está o no de acuerdo con participar en este estudio:

Sí, estoy de acuerdo: _____

No, no estoy de acuerdo: _____

Por favor marque con una X una de las siguientes opciones con la que se identifique:

Soy: Administrativo: _____ Docente: _____ Estudiante: _____ Padre de familia: _____

Por favor seleccione una de las siguientes opciones de respuesta a cada pregunta de acuerdo con su conocimiento de los diferentes aspectos.

		SÍ	NO
Proyecto Educativo Institucional	Usted participa en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.		
	Usted conoce el Proyecto Educativo Institucional de la Institución.		
	El docente diseña, implementa y evalúa estrategias que le permiten tener prácticas pedagógicas innovadoras que desarrollan el modelo o enfoque pedagógico institucional.		
Direccionamiento estratégico	La visión de la Institución es conocida por los miembros de la comunidad educativa y esta participa en la construcción de la misma.		
	Usted conoce la misión, visión y los principios de la institución.		

Cultura organizacional	Usted practica el conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos que reflejan el ambiente institucional.		
Objetivos estratégicos institucionales	Los objetivos de la institución son conocidos por los miembros de la comunidad educativa y esta participa en la construcción de los mismos.		
Macroentorno institucional: Económico, político, social, legal, medio ambiente, tecnología	La alcaldía propone y desarrolla proyectos que vinculan la comunidad educativa de la institución.		
	La institución propone proyectos para el desarrollo local.		
	Las instituciones gubernamentales proponen y desarrollan proyectos ambientales y tecnológicos que permiten complementar el Proyecto Educativo Institucional.		
	El Proyecto Educativo Institucional responde a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país.		
Microentorno: Liderazgo, marketing, comunicación, equipo de trabajo, bienestar, jornadas, modelo pedagógico, finanzas	El rector fortalece los espacios de trabajo en equipo entre docentes, estudiantes y padres de familia.		
	El rector promueve y organiza espacios o mecanismos enfocados a favorecer la educación inclusiva y la atención a la diversidad.		
	El rector socializa las normas de convivencia definidas para la institución y las hace cumplir.		
	El rector mantiene un clima de igualdad de oportunidades para todas las personas que se encuentran bajo su dirección.		
	Los directores de curso lideran la socialización de las normas de convivencia escolar, implementación de la cátedra de paz y armonización de los procesos de conciliación de mediación escolar.		
	El rector promueve actividades curriculares complementarias en la institución que motivan a los estudiantes y fortalecen las relaciones en la comunidad educativa.		
	El rector informa oportunamente a la comunidad sobre los peligros latentes de la infraestructura que tiene la institución.		
	El rector establece relaciones con las diferentes instituciones orientadas a la atención comunitaria y que promueven el desarrollo de actividades educativas.		
	El rector promueve en la comunidad educativa la apertura al aprendizaje continuo y la búsqueda de unos objetivos comunes para todos.		
	El docente orienta e inspira permanentemente acciones y seguimiento oportuno de metas y objetivos del Proyecto Educativo Institucional en los diferentes estamentos de la comunidad educativa en el establecimiento.		
	El docente orienta e inspira permanentemente acciones para desarrollar las actividades de la institución, dando retroalimentación oportuna e integrando las opiniones de los otros para asegurar efectividad en el largo plazo.		
	El docente percibe y se motiva ante las necesidades de las personas con quienes interactúa y procede acorde con dichas necesidades.		
El rector y docentes brindan orientación a los estudiantes durante su			

	jornada laboral.		
	El rector escucha a los demás y expresa las ideas y opiniones de forma clara, usa el lenguaje escrito y/o hablado de forma asertiva y logra respuestas oportunas y efectivas de sus interlocutores para alcanzar los objetivos que beneficien a la comunidad educativa en todas sus formas de composición y organización.		
	El docente escucha a los demás y expresa las ideas y opiniones de forma clara, usa el lenguaje escrito y/o hablado de forma asertiva y logra respuestas oportunas y efectivas de sus interlocutores para alcanzar los objetivos que beneficien a la comunidad educativa en todas sus formas de composición y organización.		
	El rector participa en actividades de equipo y promueve acciones e iniciativas que estimulen la cooperación efectiva y la participación productiva entre los integrantes de la comunidad educativa.		
	El docente participa en actividades de equipo y promueve acciones e iniciativas que estimulen la cooperación efectiva y la participación productiva entre los integrantes de la comunidad educativa.		
	Los miembros de la comunidad se sienten orgullosos de pertenecer a la institución.		
Programas y Proyectos institucionales (Por área del conocimiento, transversales, productivos, etc) Ejecución	Los docentes diseñan y ponen en marcha mecanismos de innovación pedagógica que permiten una mejora constante de los procesos académicos de la institución.		
Evaluación y seguimiento.	La comunidad educativa participa en la evaluación institucional que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.		
	El Consejo Directivo de la institución, siguiendo criterios y objetivos preestablecidos por el Ministerio de Educación Nacional evalúa anualmente a todo el personal docente y administrativo, los recursos pedagógicos y la infraestructura física de la institución para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte.		
	La comunidad educativa participa en la evaluación institucional y en la elaboración del plan de mejoramiento.		
	Los resultados de la evaluación institucional son conocidos por los miembros de la comunidad educativa		

Anexo 7: Formato de registro de respuestas

FORMATO DE REGISTRO DE RESPUESTAS

Categorías	Administrativos		Docentes		Estudiantes		Padres de Familia	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
Proyecto Educativo Institucional								
Direccionamiento estratégico								
Cultura organizacional								
Objetivos estratégicos institucionales								
Macroentorno institucional: Económico, político, social, legal, medio ambiente, tecnología								
Microentorno: Liderazgo, marketing, comunicación, equipo de trabajo, bienestar, jornadas, modelo pedagógico, finanzas								
Programas y Proyectos								

institucionales (Por área del conocimiento, transversales, productivos, etc.) Ejecución							
Evaluación y seguimiento.							