

RAE

1. **TITULO DEL DOCUMENTO:** Trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias de la Educación con Énfasis en Investigación.
2. **TITULO:** RECONSTRUCCIÓN Y BALANCE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE BOGOTÁ.
3. **AUTOR:** MARTHA CECILIA MORA PÉREZ.
4. **LUGAR:** Bogotá, D.C.
5. **FECHA:** Octubre de 2013
6. **PALABRAS CLAVES:** Planeación estratégica, Gestión Educativa, Reconstrucción, Balance.
7. **DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:** El presente proyecto de investigación pretende dar una mirada a la gestión educativa en lo que se refiere específicamente a Planeación Estratégica a partir de este momento denominada P.E. iniciada en el año 2004 en una institución educativa de Bogotá, con el fin de verificar su pertinencia, sus avances; por medio de una reconstrucción y balance que indique si realmente aportó a la mejora del plantel educativo en cuanto a la calidad pedagógica, infraestructura y recursos; si generó un impacto positivo a la comunidad educativa y hacer las recomendaciones necesarias para continuar mejorando en el proceso de formación de estudiantes con alta calidad en los diferentes ámbitos de su vida laboral y personal.
8. **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:** Línea de investigación de la USB: Antropología Pedagógica. Sub línea de la facultad de Educación: Gestión Educativa. Campo temático del programa: Reconstrucción y Balance de la Planeación Estratégica.
9. **FUENTES CONSULTADAS:** Casassius, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en America Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago de Chile: Unesco. Díaz De Salas, S. A., Mendoza, M., & Manuel, V. (2011). Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=91554> Mantilla, W. (2000) Octubre-Diciembre). La planeación interactiva en las organizaciones educativas. *Educar*, 46-

10. CONTENIDOS:

Conocer más a fondo los avances logrados de acuerdo a toda clase de estrategias que se implementaron y se registraron, como aportes evaluativos determinando la calidad de lo programado y ejecutado. Se tiene en cuenta la realidad y las ayudas que a la fecha han determinado el grado de beneficio a la comunidad educativa, a la infraestructura y al mejoramiento de los recursos.

11. METODOLOGÍA: Es de carácter cualitativo su enfoque es interpretativo, histórico hermenéutico.

12. CONCLUSIONES:

La Planeación Estratégica en el sector educativo requiere de la participación de los docentes para darle coherencia, ellos son intelectuales pedagógicos en sus diversas disciplinas y la interacción reflexiva entre ellas es la que le da la vida y organización a la planeación.

En la Planeación Estratégica lo hologramático se hace visible en la comprensión que se tiene de equipo, cada uno de sus integrantes se reconoce como un fractal y su nivel de compromiso incide en el alcance de los objetivos propuestos, de ahí la importancia de la parte y el todo dentro de la organización.

La Planeación Estratégica en educación, se refiere a la posibilidad de mirar el mundo futuro identificando el hacia donde queremos llegar como sociedad, en el presente se edifican los caminos y medios para lograrlo, con la seguridad de que estará presente la incertidumbre y de que tendrán que hacerse modificaciones en el día a día. La evaluación permanente es la evidencia del pensamiento estratégico y este se caracteriza por su elasticidad o flexibilidad y conduce al encuentro de respuestas realistas a situaciones cambiantes que se dan en el ámbito educativo.

**RECONSTRUCCION Y BALANCE DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN
UNA INSTITUCION EDUCATIVA DE BOGOTA**

MARTHA CECILIA MORA PÉREZ

**DIRECTOR
DR. WILLIAM MANTILLA CÁRDENAS**

LINEA DE INVESTIGACION: ANTROPOLOGIA PEDAGOGICA

**BOGOTÁ
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SEDE BOGOTÁ
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION
DICIEMBRE 2013**

Contenido

PARTE I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO.....	5
Título de la Investigación	5
Facultad y Programa en que se inscribe	5
Grupo y línea de Investigación	5
Temática de Estudio	5
Director de la Investigación	5
Investigador	5
PARTE II. DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
Preguntas orientadoras	8
Pregunta central.....	8
OBJETIVOS	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	9
JUSTIFICACION	9
PARTE III. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO	11
¿Qué es Planeación?.....	11
PLANEACIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN	12
PLANEACIÓN DENTRO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	20
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	24
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	24
Planeación Tradicional y Planeación Estratégica - Diferencias	26
Planeación Estratégica Interactiva en las Organizaciones Educativas	30
Elementos de la Planeación Estratégica procesos, procedimientos, resultados y limitaciones.....	31
PARTE IV. METODOLOGIA.....	35
Enfoque metodológico	36
PARTE V. RESULTADOS	42
RECONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	42

Horizonte Institucional	42
Estrategias: Proyectos Estratégicos Institucionales.	47
Resultados prescritos generales.....	50
Trabajo en Equipo	53
Procesos de la Planeación Estratégica	54
Balance: Logros (financieros, infraestructura y Actualización Docente).....	58
Evaluación.....	62
Resultados en Términos de Calidad: (Análisis Documental)	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
Bibliografía.....	71
ANEXOS	72
GRAFICOS.....	86

PARTE I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

Título de la Investigación

Reconstrucción y Balance de la Planeación Estratégica en una Institución Educativa de Bogotá

Facultad y Programa en que se inscribe

Facultad de Educación

Maestría en Ciencias de la Educación

Grupo y línea de Investigación

Grupo de Investigación: Gestión Educativa

Línea de Investigación: Planeación Estratégica

Temática de Estudio

Planeación Estratégica

Director de la Investigación

Dr. William Mantilla Cárdenas

Investigador

Martha Cecilia Mora Pérez

PARTE II. DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO

Este documento presenta la apuesta investigativa en énfasis de gestión educativa en la línea de Antropología pedagógica. Su objeto de estudio es la reconstrucción y el balance del proceso de Planeación Estratégica Interactiva llevada a cabo en una Institución Educativa de Bogotá.

Se trata de generar un conocimiento sobre la aplicación de un modelo y su alineación en la práctica. Se analizan los elementos, procesos y resultados. Para ello se presenta una discusión teórica y conceptual que define las categorías específicas a reconstruir y los elementos del balance. (Anexo 1)

Luego mediante análisis documental y entrevistas a profundidad, se resignifica la historia de la aplicación con la participación de los actores intervinientes en el proceso llevado a cabo. El presente proyecto de investigación pretende dar una mirada a la gestión educativa en lo que se refiere específicamente a Planeación Estratégica a partir de este momento denominada P.E. iniciada en el año 2004 en el Colegio Canapro, con el fin de verificar su pertinencia, sus avances; por medio de una reconstrucción y balance que indique si realmente aportó a la mejora del plantel educativo en cuanto a la calidad pedagógica, infraestructura y recursos; si generó un impacto positivo a la comunidad educativa y hacer las recomendaciones necesarias para continuar mejorando en el proceso de formación de estudiantes con alta calidad en los diferentes ámbitos de su vida laboral y personal.

Esto implica conocer más a fondo los avances logrados de acuerdo a toda clase de estrategias que se implementaron y se registraron, como aportes evaluativos determinando la calidad de lo programado y ejecutado. Se tiene en cuenta la realidad y las ayudas que a la

fecha han determinado el grado de beneficio a la comunidad educativa, a la infraestructura y al mejoramiento de los recursos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Planeación Estratégica en educación es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, adecuada para el estudio, presentación y desarrollo de proyectos que están encaminados al mejoramiento de la calidad educativa. Por tal motivo la Planeación Estratégica es como viajar en el tiempo donde se va a tener uno o varios objetivos a realizar junto con acciones requeridas para concluir con éxito. En las instituciones educativas se ha visto la necesidad de realizar procesos que permitan imponer retos y la orienten hacia una mejora de la calidad donde la realización de una Planeación Estratégica es un ejercicio de gestión del cual quedan planteados sus resultados siendo posible que no tengamos información sobre los procesos realizados así como también del balance que debería hacer una institución al pasar 10 años.

Con la gestión no se tiene datos sobre el enfoque que inspiró la realización entre la realidad y un proceso aplicado o sobre las huellas dejadas por los participantes en cuanto a sus reflexiones, consideraciones y demás, por eso la reconstrucción de un proceso ejecutado puede dar cuenta de la coherencia en relación con un modelo de categoría, la aplicabilidad de un patrón de la Planeación Estratégica de calidad, puede generar la validación de un modelo en un contexto y así mismo arrojar datos sobre el balance de la planeación y el proceso de gestión con el fin de mejorar la calidad educativa, es por ello que el colegio Canapro inició un proceso de mejoramiento incorporándolo dentro de su Proyecto Educativo Institucional, con una proyección de tiempo a 10 años.

Teniendo en cuenta lo anterior el problema de este proyecto de investigación se centra en dar una mirada donde se llevara a cabo una reconstrucción y un balance del

proceso de Planeación Estratégica realizado en el Colegio Canapro en el año 2004 con el fin de verificar los conocimientos sobre la aplicación de un modelo y su alineación en la práctica y de analizar los elementos, procesos y resultados que se han logrado desde su inicio hasta el presente año.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuál es el aporte de la Planeación Estratégica a la Gestión Educativa?
- ¿Qué impacto tiene la Evaluación dentro de una Institución Educativa?
- ¿Cuál es el papel de la evaluación en el marco de un proceso de implementación P.E. en la Institución Educativa?
- ¿A través de qué estrategia reconstruir y hacer un balance de una planeación estratégica en una Institución Educativa?
- ¿Cómo llevar a cabo un proceso de reconstrucción y balance de la implementación de un modelo de P.E. en una institución educativa?

Pregunta central

¿Cuáles son los aciertos y desaciertos en el proceso de implementación y desarrollo del modelo de P.E. en una Institución educativa?

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar una reconstrucción del proceso de planeación realizado y un balance de la ejecución de la Planeación Estratégica implementada desde el año 2004 en el colegio Canapro, con relación a los resultados obtenidos.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis comparativo de la teoría de la planeación con las practicas realizadas sobre la calidad pedagógica obtenida desde el año 2004
- Identificar logros, dificultades y nuevos elementos no incluidos inicialmente en la planeación.

JUSTIFICACION

Como se trata de una planeación interactiva en una organización educativa como lo es el Colegio Canapro, ésta exige la aplicación de una mirada exhaustiva desde el punto de vista estratégico al proyecto allí aplicado, observando preferencialmente su ordenamiento, etapas de ejecución, su desarrollo y evaluación.

Al abarcar el proyecto en su conjunto conviene concentrar la atención en la problemática que pudo surgir, no considerada o tratada muy a fondo en busca de correctivos; si se desarrollaron debidamente elementos básicos de la planeación, concepción, componentes, organización, proceso y resultados; si al aplicar una concepción tradicional fue útil para lograr reforzar resultados y/o modificar o estructurar actitudes de toda índole particularmente asociadas a la participación de los comprometidos en el proceso.

Lo expuesto en líneas precedentes se fundamenta especialmente en el hecho de ser la Planeación un proceso altamente participativo, donde la continuidad debe prevalecer a toda costa, los objetivos y resultados evaluados persistentemente, ordenar, corregir y evaluar, en fin, fortalecer día a día los objetivos en base a la misión y a la visión diseñadas desde el comienzo, recalcando en aspectos fundamentales e inseparables como el control, dirección y planeación.

Se han realizado procesos de planeación participativa, pero no con base en un proceso de interacción y consenso, que además incluye una mirada prospectiva es decir del futuro, una década estudiando las posibilidades y alternativas del futuro en la educación. El otro punto es que no se ha realizado una validación de la aplicación de estos principios en un proceso real y que sean ratificados o no por los actores institucionales así como el balance de la capacidad transformadora de este proceso de planeación. Dicho modelo fue obtenido en una investigación en Colciencias realizada entre 1998 y 1999. La aplicación se realiza con base en este modelo hacia 2004 en el Colegio Canapro.

Se justifica entonces la revisión, la reconstrucción del planeamiento en referencia con la intención derivada de la misión y visión del proyecto educativo, con la mirada fija en un horizonte institucional que implique clara y formalmente un acertado mejoramiento de la planeación, teniendo en cuenta el cambio como un factor permanente resultado de su desarrollo y reestructuración.

Ha llegado el momento de sincronizar una acertada tarea tendiente a verificar lo hecho en el Colegio Canapro, simplemente confrontando lo teórico con lo práctico de la planeación mediante un balance que nos indique lo más claramente posible la calidad del trabajo realizado. Como complemento esto facilitará una autoevaluación de los comprometidos a nivel personal y profesional con miras a su propio mejoramiento y superación que fácilmente pueden contribuir a un interesante y necesario cambio de

actitudes; puede ser el resultado muy claro del trabajo interactivo y sistemático que lleva inclusive a descubrirse a sí mismo, a descubrir talentos tal vez ocultos en los demás y en general al aporte inteligente de conocimientos que contribuye a enriquecer la Planeación Estratégica de lo que se pretende hacer.

En consecuencia, se justifica todo lo que en materia de planeación se programe para lograr el objetivo; una Planeación Estratégica verdaderamente enfocada desde el Colegio Canapro, como un proyecto que exige una continuidad ordenada de operaciones desde sus bases como organización socioeducativa en procura de un mejor desarrollo organizacional.

De acuerdo con lo anterior, el Colegio Canapro se encamina hacia una posición donde la calidad no sea simplemente buena sino extraordinaria; la institución debe estar a la vanguardia en materia de calidad educativa; impartiendo una educación integral que realmente cubra todas las dimensiones del ser humano.

Finalmente, la idea de la planeación estratégica en el Colegio Canapro, se justifica y se concreta en un trabajo serio donde el proceso será continuo, permanente, donde día a día, se confronten objetivos y resultados, que en todo momento se hagan las necesarias correcciones y que la interacción sea trascendental y de repercusiones muy positivas para el porvenir de la institución. “Más que pensar en el futuro, se hace el futuro”. (Guédez 1995 p.79).

PARTE III. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO

¿Qué es Planeación?

La planeación es un término común dentro de una comunidad, que aporta para la organización al interior de una sociedad con el fin de dar cumplimiento a unos objetivos, como lo expresa Mantilla (2006):

La planeación es en la actualidad una actividad, en cierto sentido, común en las sociedades y organizaciones humanas. Es común porque se efectúa en diferentes contextos, situaciones y sobre diversos referentes. Se realiza la planeación de un país, de una organización y en alguna forma, guardadas las proporciones, pensar en proyectos de vida también evidencia formas de planeación. (Mantilla, 2006, p. 47)

Teniendo en cuenta lo anterior se aprecia que la planeación es necesaria e indispensable en cualquier entorno que se encuentre la organización o el individuo, para generar un plan y estipular que pasos debe seguir. Por lo tanto la esta implica tener uno o varios objetivos a desarrollar en compañía de unas acciones que aporten a lograr las metas establecidas. Es de resaltar que la planeación depende del contexto; no es lo mismo la planeación de un individuo acerca de su proyecto de vida que la planeación de un gerente en una empresa; sin embargo, las dos dependen del grado de conocimiento, de quienes ejecuten, he aquí la importancia de mirar la planeación como un acto complejo y que requiere de comprensión conceptual.

PLANEACIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Como se ha podido evidenciar la planeación, también conocida como planificación, radica en un proceso donde se analiza la situación actual, saber con qué se cuenta, se trazan objetivos para identificar a donde se quiere llegar y se definen estrategias para tomar el camino correcto y saber cómo llegar para alcanzar los objetivos propuestos. Una organización con la mejor visión, debe trazar una planeación para lograr el éxito.

Es por ello, que no se puede dejar de lado los seis subsistemas que nos habla Víctor Guédez vitales en toda organización:

El subsistema filosófico que congrega las creencias y los principios promovidos en forma de cascada, es decir, desde las instancias de la alta gerencia hasta los niveles más operativos y de base. Luego, encontramos el subsistema actitudinal que abraza los comportamientos y relaciones que se tejen en la comunidad como consecuencia de sus convicciones, identificaciones y lealtades con la institución. Enseguida puede mencionarse el subsistema estructural que se asocia con todo lo que concierne a la desagregación de dependencias y funciones de la entidad. También tenemos el subsistema técnico que engloba todo lo que tiene que ver con la infraestructura material y con los equipos. Aparece, después, el subsistema administrativo en donde se reúnen los procesos financieros y los recursos humanos. Finalmente, observamos el subsistema formativo o legal que abarca lo correspondiente a las normas, reglamentos y demás regulaciones formales. (Guédez, 1995, p. 58)

Por consiguiente, se puede apreciar la armonía y la medida que debe prevalecer dentro de los anteriores subsistemas mencionados y sin lugar a dudas cuan sincronizados deben estar el uno con el otro, sin no querer decir que se puedan presentar dificultades, desacuerdos, situaciones de tensión y ajustes; e incluso es saludable que ocurra desajustes para que se reflexione y se promueva el cambio, todo esto depende del entorno en que se muevan.

Es de resaltar que de los subsistemas mencionados por Guédez hay dos fundamentales y a los cuales les recae una gran responsabilidad: el filosófico y el actitudinal. El primero se centra en la misión, visión y valores de una organización que son de responsabilidad directa de la alta gerencia, son ellos los que lideran el proceso para concretar y concluir con un alto sentido de intervención y disertación, donde si alguno de estos falla se presentaran desacuerdos afectando directamente la organización.

Si dentro de esta cultura existe el autoritarismo, donde no se puede exponer o proponer y solo se rige por lo que diga la alta gerencia, sin llevar a concertaciones, se puede poner en riesgo la organización.

Por lo tanto, se puede ver como entra el siguiente subproceso “el actitudinal” y al cual se le debe dar una gran relevancia, incluso mayor que el subproceso filosófico ya que es aquí donde se incorpora la participación del ser humano que está inmerso en diversas dimensiones como son los comportamientos, emociones, relaciones, talentos, compromisos, cooperación, en fin un sin número de afectaciones que pueden aportar o por el contrario entorpecer y es en este momento donde el ambiente se torna turbio o por el contrario claro y puro evidenciando un clima organizacional que muestra el estado real de la organización.

Lo anterior no quiere decir que se deba eliminar por completo el error, el desacuerdo, la anomalía, la inseguridad; se trabaja buscando un bien común con seres humanos que aportan desde sus saberes y a los cuales se les debe escuchar con racionalidad practica dando un juicio de valor coherente. Viéndolo desde este punto de vista se puede reflexionar y detenerse a pensar ¿qué pasaría si todo fuera perfecto dentro de una organización? Lo importante y esencial es no llegar a polos opuestos ni por exceso ni por defecto, es decir, ni abundancia de orden ni abundancia de desorden, por lo tanto una organización debe estar en la capacidad de saber manejar en determinados momentos las diversas dificultades que se presenten en el día a día, saber sortear y tomar las decisiones más adecuadas y asertivas en pro de la organización para asegurar a toda una comunidad el desarrollo y cumplimiento de la misión, visión y valores propuestos por determinada entidad.

Como se ha venido argumentando se puede ver lo imprescindible que es el individuo dentro de una organización y el entorno en que se desenvuelve para lograr los objetivos y los efectos que pueden repercutir alrededor de su actitud, en consecuencia vale

la pena ahondar un poco más acerca de los efectos que trae un cambio dentro de una organización y como los integrantes influyen en estos cambios.

Una organización que se visiona debe contemplar el cambio y sus posibles consecuencias que afectaran la armonía y normal desarrollo en que se venían desarrollando, es por ello que los integrantes deben concertar y estar dispuestos a lo que venga con objetividad, los temores que todo cambio conlleva se puedan sobrellevar; la resistencia a dicho cambio afecta negativamente a la organización pero es cierto que cada día se apuesta al mejoramiento continuo y para ello se debe estar dispuesto y consiente del despliegue que se debe evidenciar en todas y cada una de las acciones de los miembros de la organización.

Apreciamos entonces que las nuevas mentalidades y actitudes deben prevalecer y darles la relevancia que ellas merecen, donde la mente se disponga y permita ver más allá, con capacidad de igualdad, esta actitud pluralista debe estar enmarcada dentro de la flexibilidad ya que la una con la otra se complementan y nace el crecimiento dando paso al desarrollo continuo y por ende aparece la creatividad que está dentro de cada uno de los involucrados, aportando desde sus diferentes talentos y contribuyendo a fortalecer la organización con capacidad innovadora.

En cualquiera de los ámbitos en que una organización desee iniciar una planeación es indispensable que los protagonistas identifiquen que Planeación es mucho más complejo ya que se debe tener uno o varios objetivos a realizar, junto con las acciones necesarias para concluirse con éxito.

De acuerdo con Sills citado por Mantilla donde expresa: “La enciclopedia internacional de las ciencias sociales, plantea que la planificación es una actividad que realizan todas las instituciones. En consecuencia se plantean diferentes

aplicaciones de la planeación que, según su punto de referencia, son por ejemplo: planificación de desarrollo, considerada como aquella importante en economías de empresa privada; planificación social sobre recursos e instituciones sociales, una planificación regional y urbana, una planificación de los recursos y planificación del bienestar como aquellas que se hace sobre los servicios sociales. (Mantilla, 2006, p. 47)

Todo lo anterior se logra si los individuos que se encuentren dentro de la organización están dispuestos, tienen el conocimiento y se involucran con alto sentido de pertenencia apostándole a un cambio intelectual, actitudinal y positivo. Un pensamiento donde se involucre lo mencionado debe tener un alto conocimiento intelectual, vital para las diferentes estructuras de las diversas empresas, se mire las capacidades y talentos de cada uno de sus integrantes, alcanzando el mayor provecho de cada uno de ellos, se valore sus capacidades, competencias, siendo reconocidos en todos los niveles como seres humanos involucrados dentro de una organización y dando lo mejor de sí.

De la misma manera como la planeación influye dentro de una organización para lograr la mayor objetividad, se debe prestar atención al individuo eje central y fundamental para aplicar el plan de acción, quien con sus cualidades, aptitudes y actitudes aportara en gran medida al éxito de la organización.

Como bien se ha venido argumentando los individuos de cualquier organización, son personas con determinadas tipologías, personalidades, expectativas y objetivos a los cuales se les debe prestar atención y vale la pena profundizar como seres humanos dentro de una organización, por tal motivo la planeación es parte fundamental y esencial en cualquier escenario, bien sea en el ámbito laboral o personal, en cualquiera de los dos se requiere de una toma de decisiones, de procesos ordenados trazados para lograr objetivos determinados, donde se tiene en cuenta la situación actual, los factores internos y externos que puedan influir en el logro de los objetivos, junto con las acciones (planes y proyectos en sus diferentes ámbitos) para concluir exitosamente y por ende alcanzar las metas propuestas, esto solo se logra con la participación de todos y cada uno de los integrantes.

Es importante señalar los desafíos que plantea el pensamiento estratégico: La situación es tan interesante respecto al pensamiento estratégico, que las empresas deben confrontar por lo menos tres desafíos: Explosión de la tecnología, disminución del ciclo tecnológico y la tecno-globalización.

La particular influencia de las nuevas tecnologías que impactan en el funcionamiento general de la empresa, en toda su estructura organizacional, así cambio, igualmente la vinculación del trabajo calificado, la motivación y la creatividad que debe prevalecer, la efectiva participación en trabajo en equipo, en fin, situaciones que enmarcan la empresa en modelos de competitividad hacia resultados altamente positivos para el componente laboral.

Es así que las organizaciones evidencian cambios de:

Habilidades sencillas	A habilidades múltiples
De alta división de trabajo	A tareas integradas
Ciclo de vida corto en habilidades	
Del pago por resultados	A sistemas alternativos
Supervisor que controla	A supervisor que apoya.
De baja discreción hacia el trabajo	A un incremento en la flexibilidad y autonomía.

Por lo tanto el entorno en que se desarrollan las organizaciones, es de vital importancia para su futuro, como lo expresa Víctor Guèdez:

Ante el entorno uno debe ejercer una disposición semejante a la que se adopta cuando se convive en una habitación con una serpiente: hay que estar atento ante cada una de sus artimañas y aprovechar las oportunidades para evitar sus riesgos, para escapar o para darle caza”. Esta atención ante nuestro entorno permite captar el predominio de los siguientes paradigmas Fundamentales: la pluralidad, la flexibilidad, la creatividad, la mejorabilidad, la presencialidad y la integridad. (Guédez, 1995, p. 48)

En consecuencia, hay que prestar atención a todas y cada una de las oportunidades que brinde el medio para sacar provecho de ellas, mirar lo más oculto para no caer en el error. Otro aspecto importante del que nos habla Guédez es el paradigma del mejoramiento, donde se recuerda que todos los seres humanos son seres inacabados y día a día se busca el mejoramiento continuo para fortalecer las organizaciones; donde se involucre, actúe y responda. Por último, lo integral que se refiere a que el ser humano es cuerpo, mente y espíritu, que no se puede fraccionar sino por el contrario se mantiene entrelazado armando una sola red para que se desarrolle en todas sus dimensiones y potencialidades que orientará al servicio del entorno y organización en que se encuentre.

Paralelamente con lo anterior es importante reflexionar sobre la redimensión de las organizaciones institucionales y empresariales como lo afirma Guédez (1995): “La sobrevivencia de ellas está pautada por el despliegue de sus capacidades para integrarse al entorno, adaptarse a sus dinámicas, seleccionar las estrategias pertinentes y desplegar continuos esfuerzos de recomienzo.” (Guédez, 1995, p. 52)

Las organizaciones deben estar a la vanguardia para que no se extingan, para que esto no ocurra es indispensable estar dispuestos al cambio, comprometerse y tener la capacidad de hacerse preguntas para hacer una expansión de posibilidades que aporten y fortalezcan de acuerdo a las circunstancias, donde las decisiones que se tomen permitan sacar el mejor provecho; reconociendo con seguridad y certeza que cuando las organizaciones toman la decisión de iniciar un cambio es aquí donde esa primera medida da el primer paso para

renovar tanto la gerencia como la filosofía de la empresa en beneficio de la organización, siendo esta el punto de partida para lograr los objetivos propuestos.

En este orden de ideas se puede evidenciar que toda organización está inmersa dentro de una cultura que a su vez incide dentro de una relación con el entorno donde se puede apreciar la diversidad de ideas, sentimientos y voluntades que afectan y se congregan formando una red que se entrelazan y van formando todo un tejido que bien focalizado aportara en beneficio de la organización. De acuerdo con lo expuesto por Guédez donde sostiene:

En el ámbito de lo organizacional, o más específicamente en materia de mejoramiento continuo, W.E. Deming expuso el conocido “ciclo PEVI” (o círculo Deming) que desagrega cuatro momentos para la implementación y asimilación del mejoramiento. Ellos son: Planificar, ejecutar, verificar e incorporar. (Guédez, 1995, p. 65)

Por lo tanto, la responsabilidad y la actitud de todos y cada uno de los implicados en el mejoramiento para las decisiones de cambio son el eje central para obtener los objetivos propuestos dentro de cada organización, cada persona debe desarrollar su trabajo con un alto sentido de compromiso, dando cumplimiento al Ciclo PEVI. Todo proceso de cambio actúa en cascada es decir la alta dirección orienta, guía, se involucra, lidera e invita a los demás a participar para obtener el apoyo necesario donde la gerencia quede involucrada y los individuos comprometidos.

Por último la planeación dentro de una organización debe estar milimétricamente pensada, el entorno en que se desenvuelva construye toda una cultura que enriquece y empodera la organización. Los individuos que en ella participen deben tener un alto conocimiento intelectual, estar dispuesto a los cambios que puedan surgir, saber manejar las diferentes situaciones con objetividad, criticidad, razonamiento práctico y no olvidar

que se trabaja con seres humanos que requieren un trato que motive, enamore, involucre y comprometa para que la organización obtenga los resultados esperados.

PLANEACIÓN DENTRO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Como se ha podido notar la planeación hace parte fundamental dentro de cualquier organización, es el momento de dar una mirada de esta planeación dentro de la gestión educativa. Precisar el sentido de la Gestión en el ámbito educativo, el cual habla de tres categorías como lo expone el Programa de Escuelas de Calidad:

“La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: Institucional, escolar y pedagógico, los cuales se representan en el gráfico siguiente:” (SEP, 2010, p. 57)



Tomado de programa escuelas de calidad SEP p.57

Como se aprecia estos niveles se centralizan en la colaboración de cada uno, se articulan desde la organización, el funcionamiento y las prácticas para mejorar la calidad educativa, con el único fin de mejorar y transformar los aprendizajes de los educandos para que aprendan a ser competentes en diversos contextos de su vida laboral y personal.

En lo pertinente al quehacer educativo el compromiso primordial que debe plantearse es la gestión que se aplique para lograr los objetivos deseados, gestión que necesariamente va revestida de una acción enriquecedora, donde la investigación, la innovación y el desarrollo contribuyan a demostrar calidad por lo eficiente y acertado de la planeación.

Se trata de contar con estrategias que garanticen un verdadero cambio, se aprecie la capacidad de un desarrollo de toda clase de gestiones en el campo administrativo, económico, institucional. Es indispensable apreciar la transformación, donde propósitos y metas que se fijen demuestren claramente la calidad de la gestión.

En consecuencia, debe abrirse un espacio para la reflexión sobre las categorías que abarcan todo proceso vinculado a la gestión educativa: valorar el aspecto institucional, más lo escolar y lo pedagógico, cada una de estas contiene pautas fundamentales que se deben aplicar con eficiencia, eficacia y calidad.

En lo que compete a la gestión institucional, particularmente en lo referente a lo administrativo, se vincula notoriamente lo relacionado al gobierno y dirección de la de la institución educativa en cuanto a cumplimiento y orientación dada a nivel nacional, regional y local. De acuerdo a lo anterior se hace referencia a lo expuesto por SEP, en el Programa Escuelas de Calidad, donde afirma:

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. (SEP, 2010, p. 58)

Como se puede apreciar la gestión institucional lleva a tener en cuenta una exigente y muy precisa organización de proyectos y acciones entrelazadas de tal manera que no debe agotarse en ningún momento su efectividad y desarrollo para que la acción educativa alcance los fines propuestos.

Respecto a la gestión escolar, tienen especial relevancia los actores de la comunidad educativa, respecto a su quehacer, de tal manera que se entienda que todo se centra en lo pedagógico, tomado desde el punto de vista colectivo para que el aprendizaje, la innovación y estrategias sean la línea conductora que indique la efectividad, eficiencia y eficacia de la labor educadora de un equipo de trabajo consolidado. Debe tenerse en cuenta la acertada aplicación de la visión y misión para orientar adecuadamente la labor educativa. Se complementa el proceso en lo expuesto por SEP (2010):

Se basa en el diseño de estrategias de situaciones a reinventar para lograr los objetivos e implica, también, el desarrollo de proyectos que estimulen la innovación educativa. Se concreta a través de procesos, de planificación estratégica que permita diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención, y asumir la complejidad de los procesos organizacionales. (SEP, 2010, p. 61)

En general, la gestión escolar son las acciones y actividades que le den sentido al trabajo, es la unidad de un equipo que demuestre capacidad para enfocar, aplicar y desarrollar los objetivos de la institución, con miras a una verdadera programación hacia el futuro de la misma. La gestión pedagógica que debe centrarse en la calidad de la enseñanza, en la responsabilidad del docente, en la práctica y didáctica dentro del aula, en la capacidad de innovar como se expone a continuación:

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y además de manifestarse en una metodología, se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina, en gran medida, el impacto de desempeño docente y está ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes, por lo tanto, el clima de aula es un componente clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de los factores asociados, como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza. (SEP, 2010, p. 63)

La enseñanza impartida por el docente debe centrarse en cómo aplica el currículo y especialmente como lo evalúa así como los métodos para interactuar con la comunidad educativa, enfatizando en la calidad de la enseñanza, en la responsabilidad y en todo lo que ocurre dentro del aula, eso sí destacando la capacidad creativa para mantener una auténtica convivencia y desarrollo del pensamiento de sus educandos.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

La Planeación Estratégica es el conjunto de acciones que se fundamentan en la organización de un proceso altamente participativo que debe considerarse como un proceso continuo y que necesariamente debe estar acompañado de una gestión estratégica. Por lo tanto la gestión educativa estratégica es el canal por donde fluye toda clase de procesos de formación educativa, como lo específica a continuación SEP (2010):

...la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y admiración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. (SEP, 2010, p. 64)

Aquí se aprecia que están involucrados las tres categorías sobre la gestión educativa y sus niveles de concreciones tratadas anteriormente (institucionales, escolares y pedagógicas) que hacen parte del sistema educativo y naturalmente esto implica el desarrollo de un proceso que debe implementarse con planeación y evaluación.

En esta concepción, la gestión educativa estratégica enfatiza en la necesidad de comprender, organizar y conducir toda clase de procesos donde las características sean: Lo pedagógico, trabajo en equipo, vencer dificultades, trabajar con profesionalismo, capacitación docente y toda clase de intervención estratégica que se presente.

Sobre lo pedagógico por la necesidad de generar aprendizajes, aplicando u organizando los sistemas educativos apropiados. El trabajo en equipo para que en un solo bloque se pueda visualizar hacia donde se quiere llegar y lo que se quiere promover. Vencer dificultades lo cual depende de la capacidad de los docentes particularmente en lo referente a priorizar ideas de cambio. Lograr intercambio de experiencias en procura de la mejora continua a nivel profesional, donde exista la reflexión, donde la voz de los docentes sea escuchada, generando oportunidades de la calidad educativa. En cuanto a la capacitación docente para que toda clase de intervención este en concordancia con lo epistémico, fortaleciendo las capacidades del grupo hacia una práctica educativa con excelentes resultados. Teniendo en cuenta lo anterior el programa escuelas de calidad SEP (2010) afirma:

“Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes, se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional. (SEP, 2010, p. 64)

Es por ello, que se indica la necesidad de reunir toda clase de experiencias como contribución al desarrollo profesional. Es de anotar que todo lo que tenga que ver con la Planeación Estratégica tiene que considerarse como eje central de la cual depende el éxito de la gestión educativa estratégica, especialmente en la parte docente y demás involucrados en la planeación, ejecución y evaluación. Los enfoques, concepciones y supuestos teóricos que contemplan la planeación determinaron las ventajas y beneficios de la Planeación

Estratégica en concordancia con los lineamientos que expone Mantilla (2006) a continuación:

“El mayor énfasis se hace en la Planeación Estratégica con una mirada enfocada desde las organizaciones educativas. Esta mirada desde lo educativo no significa que se trata de aplicar modelos administrativos al contexto educativo. Se trata en cambio, de reconstruir una mirada de lo que podríamos llamar provisionalmente el punto de vista administrativo”. (Mantilla, 2006, p. 48)

Cabe destacar que la planeación a través de los tiempos se hizo indispensable desde el punto de vista administrativo, se formulan supuestos con base al trabajo que se planeaba con anterioridad, se planea teniendo en cuenta las actividades básicas del proceso: planear, organizar, dirigir y controlar; los resultados eran aceptables, el éxito se hizo patente cuando empezó aplicarse la estrategia que influyó notoriamente en logros representado en utilidades o ganancias que favorecen significativamente el balance empresarial a nivel educativo.

Es decir, que lo educativo aporte a otras organizaciones y viceversa, para aprender de ellas, tomar lo que le pueda servir y hacer una adaptación de los principios administrativos básicos enfocándolos al servicio de la educación. Al igual las empresas toman el aporte desde lo educativo como son la participación, el desarrollo humano y lo adhieren a su administración.

Planeación Tradicional y Planeación Estratégica - Diferencias

Para mayor entendimiento de la planeación estratégica se considera importante establecer las diferencias con la planeación tradicional, de acuerdo a lo planteado por

Mantilla: “Las diferencias entre la planeación tradicional o normativa y la planeación estratégica se resumen en el siguiente cuadro basado en Poggi (1995) y Guédez (1996):

PLANEACIÓN TRADICIONAL	PLANEACIÓN ESTRATEGICA
Se formula a partir de respuestas definidas.	Se apoya sobre preguntas actualizadas.
Se basa en normas de lo que debe ser.	Se basa en la realidad de lo posible.
Se concibe el sujeto de la planificación por fuera del objeto planificado.	Se concibe al sujeto de la planificación comprometido y participe del objeto planificado.
Se formula y se acepta desde el centro y desde arriba.	Se promueve un proceso de interacciones que admite el contraste y las discrepancias.
Se derivan proposiciones válidas para cualquier entrono.	Se esclarece con base en una dinámica ecosistémica adaptable a situaciones cambiantes.
Se entiende como una mediación entre el conocimiento y la aspiración.	Se entiende como una mediación entre el conocimiento y la acción.
Se establece una relación de dependencia del presente respecto del futuro.	Se representa el futuro como el permanente dominio sobre el presente.
Se realiza mediante una secuencia de etapas separadas y lineales.	Se fomenta en función de una dinámica flexible, abierta y por fases.
Se formulan objetivos a partir de la solución de problemas.	Se formulan objetivos a partir del aprovechamiento de las oportunidades.
No se conciben modificaciones de lo planeado.	Se concibe que lo que hoy no es posible puede serlo mañana.
Se monta en un péndulo que se mueve entre la certeza y la predicción.	Se desplaza entre la incertidumbre y la previsión.

Se apoya en un modelo de causalidad lineal.	Se apoya sobre un modelo tipo rompecabezas.
Se administra sin modificar el estado de cosas.	Se trata de guiar la organización hacia su transformación.

Tomado de La Planeación Interactiva de las Organizaciones Educativas. P.51

Planteadas estas diferencias, podemos apreciar claramente las cualidades de la Planeación Estratégica, las favorables condiciones que la acreditan y la valoran como la mejor aplicación en educación, en organización, en interacción. Las experiencias así lo indican especialmente cuando se trata de interacción la que se refleja particularmente en lo referente al tiempo y en la interactividad entre las personas cuyo fundamento es el trabajo en equipo.

La coherencia entre lo planeado y los resultados que se esperan es la consecuencia de la organización donde se trabaja en forma permanente, lo que permite ir siempre adelante en la comprensión de un proceso que facilita logros, se revisten de fortaleza para una mayor evaluación de los objetivos.

Las diferencias entre estas clases de planeación llevan a observar que dentro de la organización educativa todos sus miembros estén involucrados, comprometidos y con suficiente conocimiento para que sus aportes sean significativos y que se conviertan en lo más importante de la Planeación Estratégica; todos los miembros de la comunidad deben entender que se refiere a un proceso interactivo porque se trata de pensar en la organización y su futuro y así poder diseñar las estrategias de acción con mayor razón cuando se trata de una organización educativa.

La Planeación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas. Es pertinente para la elaboración, presentación y desarrollo de proyectos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar un objetivo y metas planteadas; por tal motivo es un mecanismo continuo que indica el camino por el que tenemos que conducir el proyecto. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, la Planeación Estratégica dentro de la esfera educativa muestra que los educandos son los actores fundamentales dentro del proceso de aprendizaje, se necesita brindarles situaciones que puedan desarrollar al máximo sus potencialidades, es por ello, que se requiere construir una planificación que se involucren tanto estudiante como al docente y a la comunidad educativa en general para que participen activamente en la organización del tiempo, espacio, elección de estrategias y búsquedas de recursos. Durante esta planificación es importante la toma de decisiones para determinar cuáles son los objetivos a lograr, las estrategias a desarrollar y los medios a utilizar.

Por lo tanto, la Planeación Estratégica se debe comprender de manera compleja como lo afirma Mantilla (2006):

Existen tres principios que ayudan a pensar la complejidad. El primero, es el dialógico, que muestra la necesidad de colaboración entre el orden y el desorden para comprender la unidad en la diversidad.... El segundo, es el principio recursivo, en los procesos, los cuales se pueden concebir al mismo tiempo, producido y productor.... Y el tercer principio, se denomina hologramático, según el cual: No solamente la parte está en el todo sino que el todo está en la parte. (Mantilla, 2006, p. 53)

La Planeación Estratégica actúa de forma compleja, los tres principios aportan para tener una adelanto, edificando cambios en la cultura de la organización, se mejora la comunicación, se crean quiebres positivos frente a diversas situaciones que se presentan en el diario quehacer pedagógico; sin olvidar que la planeación debe pensarse en la totalidad y en las partes al mismo tiempo.

Planeación Estratégica Interactiva en las Organizaciones Educativas

Como se ha venido planteando lo referente a toda clase de acciones que contempla la Planeación Estratégica se enfatiza ahora en los actores educativos que interactúan para lograr los mejores éxitos en la construcción del horizonte institucional, es conveniente tener en cuenta la conciencia de cada cual sobre la directa e importante participación en el proceso. Al hablar de Planeación Estratégica Interactiva se hace referencia a lo expuesto acertadamente por Mantilla (2006):

....surge de los actores educativos la necesidad de interactuar para construir su horizonte institucional como un proceso de sentido colectivo que pueda ser activado en la realidad institucional. Esta interacción es visible en organizaciones educativas que han logrado diseñar, construir, activar el desarrollo de sus acciones en torno a criterios y prácticas comunes que les permiten cumplir con sus metas y sentirse exitosas en su gestión. (Mantilla, 2006, p. 46)

En relación con lo anterior se evidencia la importancia del interactuar con el otro para trazar estrategias que fortalezcan, se conforme una red sistemática de conocimientos y acciones que apunten a lograr las metas y propósitos que desde un presente se han diseñado para un futuro mejor. Esto conlleva al mejoramiento de la calidad educativa, al buen desempeño de los docentes en su diario y continuo quehacer pedagógico a favor de la institución.

La planeación es una de las estrategias fundamentales para lograr los mejores resultados en cualquier tarea que nos propongamos en materia educativa. En educación intervienen personas, estas deben estar seriamente entrelazadas entre sí, no pueden tratarse aisladamente, debe haber una coordinación, un ordenamiento, un proceso seriamente integrado que facilite el proceso y defina los resultados. Para concluir esta parte es importante retomar lo que afirma Mantilla (2006):

Una planeación demasiado flexible genera caos en la organización, pero una planeación demasiado esquemática impide hacer las correcciones necesarias para modificar o contrarrestar los cursos de las acciones. La planeación significa prever y advertir problemas pero también significa aprovechar las oportunidades. (Mantilla, 2006, p. 13)

Es por ello, que la Planeación Estratégica en una institución educativa debe ser organizada y pensada desde el presente, mirando lo actual para sacar provecho de las circunstancias que brinda el medio y a su vez no perder de vista las posibles dificultades y esto se logra trazando planes que se visionen hacia el futuro.

Elementos de la Planeación Estratégica procesos, procedimientos, resultados y limitaciones

De acuerdo a lo que se ha venido planteando se puede evidenciar que la planeación dentro de una organización se puede acoplar perfectamente al ámbito educativo, ella muestra un sin número de elementos que fácilmente aportan para fortalecer y mejorar el trabajo de todos y cada uno de los integrantes que conforman la organización escolar. De acuerdo a Fayol citado por Mantilla (2006) en su artículo, quien afirma: “La planeación representa la locomotora que mueve el tren de actividades de la organización. Es el tronco fundamental del que crecen las ramas de la organización.” (Mantilla, 2006, p. 49)

De una buena planeación depende el éxito de la organización, es por ello que planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino que decisión debo tomar para conseguir lo que quiero mañana. La planeación debe pensarse con detenimiento, inteligencia y tener el conocimiento para poder realizarla con certeza, es por ello que esto es una actividad de índole intelectual, donde se conjugue la experiencia con los saberes, orientados a la reflexión crítica. La planeación estratégica tiene los siguientes componentes:

Identificar la misión de la institución: Esta formulación debe ser amplia en sus alcances, un referente teórico que guía el quehacer de la institución con una formulación explícita con un propósito duradero, indicando las concepciones que tiene la institución hacia los demás (¿qué somos?) (¿Qué hacemos?) Además debe incentivar a todos los miembros de la comunidad educativa el sentido de pertenencia. La misión adecuadamente diseñada aporta para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias resistiendo la prueba del paso del tiempo.

El futuro o sea su visión: Es el norte a donde se proyecta la institución para estar a la vanguardia y conseguir un continuo mejoramiento, aquí se describe el propósito a largo plazo. La visión se caracteriza por visualizar el futuro próspero de la institución (¿QUE QUEREMOS SER?), se debe explicitar el objetivo, el procedimiento y los medios a futuro, para alcanzar el objetivo. Las instituciones educativas poseen filosofía y propósitos únicos, las cuales se evidencian en la formulación de la misión, la visión y los valores elementos esenciales de su horizonte institucional. Por lo tanto, se puede evidenciar lo expuesto por Guédez (1995), donde expone:

...el modelo de “planificación interactiva”. Este, en lugar de estimular una mirada hacia atrás o una proyección hacia adelante, promueve una mirada hacia arriba y una acción hacia el presente. Entre muchas otras cosas, esta alternativa implica: a. Esclarecer la misión (del negocio), la visión (de las aspiraciones y expectativas) y los valores (representado por recursos axiológicos y psicológicos). b. Aprovechar las oportunidades que surgen en el presente y que no siempre pueden estar previstas. c. Retroalimentar en forma inmediata las decisiones. d. Asegurar el mejoramiento continuo de los procesos y los resultados.....lo importante de este modelo de planificación interactiva es que, más que pensar en el futuro se hace el futuro. (Guédez, 1995, p. 78)

Realizar una búsqueda externa con el fin de detectar amenazas y oportunidades de acuerdo a factores, económicos, sociales, culturales y políticos. Hacer indagación interna con el fin de identificar fortalezas y debilidades en lo administrativo, en lo pedagógico, en las prácticas de aprendizaje, al igual que en los ambientes de aprendizaje, además dentro del clima organizacional. Elaborar un análisis de formulación de estrategias con el fin de generar y evaluar opciones realizables. Los anteriores mencionados hacen referencia a la etapa de formulación de estrategias, se concretan con la elaboración de la matriz DOFA.

De acuerdo con Guédez (1995): “Comencemos por explicar que la sigla DOFA significa: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La conjugación de estas cuatro expresiones se asocia con los factores que concurren cuando nos vemos forzados a decidir ante una realidad”. (Guédez, 1995, p. 98) Por lo tanto es una importante herramienta que aporta información para la estructuración de estrategias viables y pertinentes.

Las estrategias, que se sintetizan con el diseño y ejecución del plan estratégico con la implementación de la elaboración de proyectos, deben generar estrategias y metas alcanzables; las actividades que se diseñen deben tener en cuenta los recursos, tiempos y los responsables, en este punto se habla de la elaboración de los proyectos.

Es por ello como lo afirma Mantilla (2006):

El trabajo por proyectos en las organizaciones educativas ha dado inicio a unas formas organizativas que llevan a la realización de un trabajo más cooperativo y a una reflexión que permite modificar los procesos de enseñanza y aprendizaje, que es donde hacia se deben dirigirse los esfuerzos. (Mantilla, 2006, p. 27)

La construcción de los proyectos debe ser diseñada y puesta en marcha por todo un equipo de profesionales, con un alto sentido de organización, conocimiento y compromiso, para lograr el crecimiento y desarrollo, responder con asertividad a los retos que ello

conlleva durante las diferentes etapas que se vivan en la institución educativa, con el único fin de mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Para que la planeación tenga sentido es indispensable que el clima organizacional y la comunicación entre los docentes sea óptima, al planear se debe interactuar con los otros con el fin de obtener unos resultados; es indispensable retomar lo expuesto por Mantilla (2006) donde afirma: “Los resultados de la planeación son de dos tipos: los resultados intermedios y los resultados directamente relacionados con el mejoramiento organizacional.” (Mantilla, 2006, p. 54). Los primeros hacen referencia a los planes o programas que se convierten en el mejoramiento de la institución fortaleciendo la misión y los segundos, se refieren a los resultados de estos planes en la institución.

Es importante construir indicadores de logros para poder medir los resultados, de acuerdo a estos es necesario tomar las medidas correctivas. Con relación a lo anterior es importante retomar lo expuesto por Mantilla (2006):

“La Planeación Estratégica no puede quedarse en un ejercicio que aunque formalmente bien estructurado, no muestre sus resultados en la misión, o sea en la esencia misma de la organización que son los procesos de enseñanza y aprendizaje....El producto significativo está centrado en la búsqueda de concordancia entre los procesos académicos, pedagógicos y de aprendizaje, con el proceso de planeación” (Mantilla, 2006, p. 56)

La Planeación Estratégica direcciona todo el quehacer de la institución por medio de tres fases de manera cíclica, estas son: planear, ejecutar y evaluar; es por ello que los procesos mencionados deben ir desarrollándose de acuerdo al contexto y al momento que vive la institución, verificar si lo planeado y ejecutado se logra, se realiza por medio de una evaluación permanente las cuales son: la auto evaluación, co-evaluación y hetero evaluación.

Cada uno de ellas focaliza su atención de acuerdo en el instante que se encuentre, si es la primera se hace una mirada desde lo individual, revisando su participación, desempeño y resultados; el segundo término, hace una evaluación con el equipo, donde socializa sus experiencias, sus resultados, lo que esperan y por último la hetero quien recoge la mirada externa con el fin de buscar los aciertos o desaciertos para la mejora continua. La evaluación encierra un valor de gran importancia, para que los comprometidos en la gestión educativa, sepan encarrilar su accionar hacia la sincronización de resultados acordes a lo académico, pedagógico y de aprendizaje que es lo que más exige la planeación estratégica.

Para concluir se puede verificar la importancia que tiene la Planeación Estratégica en el sector educativo, siendo esta una vía mediante la cual la dirección administrativa en los centros educativos, puede transformar y generar cambios a nivel interno como externo, con la participación de la comunidad educativa, con el fin de construir un horizonte institucional que aporten en la elaboración de proyectos estratégicos, para asegurar el futuro éxito, planeado desde el presente; por lo tanto es una herramienta que direcciona y organiza el sistema educativo de cualquier institución educativa.

PARTE IV. METODOLOGIA

**“De nada sirven los pensamientos
brillantes si no están guiados por un buen
método y expresados con
precisión y claridad”.**
Stracuzzi y Pestrana

Este capítulo se dedica a discutir la metodología de trabajo. Para ello está dividido en tres partes: El enfoque metodológico que discute la perspectiva de la investigación; segundo, las estrategias de investigación que se definen y diseñan; y tercero, el proceso en el cual se muestra la relación entre las estrategias definidas y un cronograma que plantea las actividades a que se llevan a cabo durante el proceso de investigación.

Enfoque metodológico

Dentro de este enfoque metodológico se trata de abordar los siguientes conceptos. Primero, cual es la concepción de realidad y el concepto de esta investigación, en segundo lugar como se establece la relación investigador objeto, luego el tipo de problema que se está planteando, cómo se ve desde la perspectiva cognitiva, más adelante se presenta el papel ético y de los valores, cual es la relación que podría tener esto en la teoría y práctica, que criterios de calidad van a definir en la investigación y por lo tanto que tipo de estrategias e instrumentos y como se va a analizar los datos.

En primer lugar el concepto de realidad y concepción de esta investigación, tiene un planteamiento múltiple intangible abordaje holístico que se construye como un texto cultural por que la perspectiva de este trabajo es dar una mirada histórica e interpretativa con la reconstrucción y balance de lo realizado en gestión educativa centrada en la Planeación Estratégica para verificar con soportes teóricos alineados con la práctica que son como las huellas de un proceso ocurrido en un contexto, ver los avances alcanzados desde este tiempo hasta nuestros días y proponer mejoras o recomendaciones que enriquezcan la labor educativa. Este tipo de investigación busca comprender e interpretar significados para orientarse en el mundo; según Carlos Vasco este enfoque tiene dos aspectos importantes que son la Historia y el Hermenéutico.

En el primero, según vasco afirma: “Lo histórico significa también sentirse hacedor de historia en este momento. Por eso se trata de ubicar y orientar la práctica actual de los grupos y de las personas dentro de esta historia que estamos haciendo y empezando hacer” (Vasco, 1985, p. 4) Por lo tanto el proyecto busca hacer una reconstrucción de la historia vivida desde el año 2004 tratando de ubicar y orientar la práctica actual de los grupos y las personas que en su momento fueron participes.

Siguiendo a Vazco, el segundo aspecto al que hace referencia es el Hermenéutico, donde se afirma: “Se trata de dar una interpretación global a un hecho, de comprenderlo, de darle el sentido que tiene para el grupo que está comprometido en esa praxis social. (Vasco, 1985, p. 4). Por lo tanto, este proceso investigativo sin pretensiones tan generales, busca comprender y re significar un proceso de planeación en relación con un planteamiento teórico de la misma que se ha presentado en el marco teórico. En este sentido busca orientarse en el mundo, dado que un conjunto de acciones realizadas definen el rumbo de una institución en el marco de una Planeación Estratégica Interactiva y Prospectiva.

En el presente proyecto de investigación hay una interpretación de la situación vivida en aquella época y la cual se orienta a interpretar los fenómenos educativos propios de las intenciones, de las acciones humanas, abordando el mundo personal y laboral de los autores comprometidos y la incidencia que ha tenido a la época actual.

Teniendo en cuenta lo anterior, la relación investigador objeto que muestra la relación con los sujetos de la investigación para transformar las prácticas desde la reflexión e interpretación teniendo una comprensión de los hechos que se pretenden analizar.

Por lo tanto y atendiendo a lo expresado por Henao en su artículo Polémica y relación entre el sujeto y el objeto investigado, donde expresa:

...Pérez Gómez (1994:120) observaba cómo para el «enfoque», todo proceso de investigación es, en sí mismo, un fenómeno social y, como tal, caracterizado por la interacción. De este modo, inevitablemente, la realidad investigada es condicionada en cierta medida por la situación de investigación, pues reacciona ante el que investiga o ante la misma situación. De manera similar, el experimentador es influido por las reacciones de la realidad estudiada, por el conocimiento que va adquiriendo, por las relaciones que establece y por los significados que comparte. Y esto es válido, tanto para el investigador externo, como para el interno. (Henao, 2006, p. 12)

Mirando el enunciado anterior el proyecto de investigación es un análisis de interacción con docentes que han participado directamente en la construcción e implementación de la Planeación Estratégica donde es de gran impacto los conocimientos adquiridos, su interpretación y aplicabilidad realizada en su momento. Por otra parte Vasco expresa:

“... Así podríamos precisar cómo se hace ciencia guiada por el interés práctico con mucha dedicación, con mucho rigor, con un trabajo serio de una comunidad científica. Así también podríamos precisar como este estilo de hacer ciencia está directamente ligado con la interacción social y en particular con el lenguaje y la comunicación.” (Vasco, 1985, p. 5)

Es aquí donde la actuación de los participantes marca una diferencia en los resultados en cuanto a lo teórico práctico, el análisis e interpretación combinado directamente con la interacción social desarrollando un trabajo de alto nivel, donde se evidencia en todo momento su participación y la transformación requerida para obtener resultados alcanzados desde este tiempo hasta nuestros días.

De igual manera la posición del investigador es a la vez objetiva y subjetiva; se dirige a sí mismo, a las estructuras sociales como sujetos y objetos dentro de un proceso de reflexión crítica y auto reflexiva; se tiene en cuenta el rol de la subjetividad, pero la

entiende como crítica, es decir que reconoce también que estos pueden tener falsa conciencia de la realidad social.

Es indispensable abordar el aspecto frente al tipo de problema y su incidencia desde lo cognitivo, para evidenciar la comprensión teórica de los participantes; siendo necesario la capacitación de todo el equipo docente con relación al tema de Planeación Interactiva en las Organizaciones Educativas. El nivel cognoscitivo define la competencia para participar en el proceso de planeación y sus expresiones en la investigación delimitan el alcance. Sin embargo no es necesario ser investigador para proceder participativamente en el proceso investigativo, como tal, como lo refiere Mantilla: "...su incorporación se constituye en un dialogo de saberes entre la educación y las ciencias de la administración". (Mantilla, 2006, p. 46)

Es por ello que se inicia un cambio y se hace una re significación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el único fin de mejorar la calidad educativa en el año 2004. Surge aquí la necesidad imperiosa de dar comienzo a la capacitación de todos los docentes sobre Planeación Estratégica, bajo la orientación y asesoría del Doctor William Mantilla Cárdenas. Fue necesario entonces trazar lineamientos estratégicos con el objeto de mejorar conocimientos al respecto, desde el punto de vista de la organización educativa.

El proceso actual de reconstrucción que da como resultado parcial una resignificación de la planeación, para verificar su pertinencia, sus avances, que indique si realmente aportó a la mejora del plantel educativo en cuanto a la calidad pedagógica, infraestructura y recursos; además es necesario realizar un balance para dar las recomendaciones necesarias, buscando día a día el mejoramiento en el proceso de la formación de los estudiantes en los diferentes ámbitos de su vida.

Llegando a este punto los criterios de calidad científica en la investigación cualitativa deben estar encaminados a la reconceptualización y adquirir el concepto de «validez» en el marco de las ciencias sociales, enfatizando su re-elaboración en términos de construcción social del conocimiento. Por lo tanto la presente investigación debe tener procesos de interpretación, espacios de indagación y reflexión que admitan otras formas de acercamiento a la credibilidad de los resultados obtenidos en los estudios cualitativos.

El papel de los valores del investigador en este proyecto hace referencia a la ética del investigador, donde el análisis involucra un periodo prolongado de reflexión investigativa donde la verdad y el diálogo permiten dar sentido a los sucesos y a las personas a causa de la historia y la cultura que afectan la interpretación que se realiza durante el proyecto de investigación.

Es por ello, la relación entre la teoría – practica, en esta investigación se hace de gran valor, debe existir un intercambio dinámico entre lo que dicen los teóricos y la puesta en práctica dentro de la organización educativa, siendo necesaria la capacitación de todo el personal en lo referente a la Planeación Estratégica. Los involucrados en esta re significación inician la capacitación durante todo el año 2004 y 2005 para iniciar un viaje en el tiempo y empezar a construir un futuro desde el presente mismo, con el único fin de mejorar la calidad educativa.

El criterio de calidad con el que se debe dirigir el presente proyecto debe tener credibilidad, validez cualitativa o discursiva, transferencia y confirmabilidad.

Definitivamente la categoría clave en el proceso investigativo es la interpretación; el proyecto está encaminado a la interpretación de significado de acciones humanas y sociales, donde el enfoque hermenéutico debe tener una validación objetiva, crítica y filosófica, cada posición tiene implicaciones de comprensión dentro del proyecto.

Por consiguiente los estudios aquí realizados deben ofrecer resultados válidos, que generen una verdad construida, interpretada y consensuada que se convierta en un criterio que establezca la aceptación y credibilidad.

En este punto el tipo de estrategias e instrumentos que se utilizan son la investigación documental, observación y siete entrevistas a profundidad: Un directivo, un experto en Planeación Estratégica, un administrativo, dos docentes que en la actualidad trabajan en el colegio y dos ex docentes. En la interpretación se hacen llamar Participantes (part. 1, 2, 3,...) (Ver Anexo 2).

Para finalizar este capítulo es necesario concertar el análisis de datos que dentro de este proyecto de investigación hace referencia a la naturaleza cualitativa o de interpretación de datos, categorización, representación y validación.

Por lo tanto la presentación de los resultados mira las convergencias o divergencias en las respuestas, la opinión de los entrevistados y la opinión del investigador; con esta interpretación de resultados se hace una contrastación entre la hermenéutica, el análisis de contenido y la fenomenología. El análisis de datos de esta investigación es esencialmente de naturaleza cualitativa. Por lo tanto la metodología hace que este proyecto sea un proyecto de descriptivo con participación de los autores.

Es por ello que el enfoque para desarrollar el proyecto de investigación es Interpretativa Histórico Hermenéutica por qué se hace una reconstrucción de la historia vivida desde el año 2004 tratando de ubicar y orientar la práctica actual de los grupos y las personas que en su momento fueron participes, propios de las intenciones de las acciones humanas, abordando el mundo personal y laboral de los autores comprometidos y la incidencia que ha tenido a la época actual.

PARTE V. RESULTADOS

En el año 2004 el colegio Canapro inicia un proceso de resignificación de su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Teniendo en cuenta lo anterior y dando respuesta al objeto de estudio se realizó un proyecto investigativo a través del cual se llevó a cabo una reconstrucción y un balance del proceso de Planeación Estratégica realizado en aquella época. Se dio una mirada histórica y se realizó un análisis comparativo de la teoría de la Planeación Estratégica con las prácticas realizadas sobre la calidad pedagógica, infraestructura y recursos desde el año 2004

El Colegio Canapro construyó un proceso de mejoramiento siguiendo el modelo de Planeación Estratégica, para ello, fue necesario trazar lineamientos estratégicos con el objeto de mejorar conocimientos al respecto, desde el punto de vista de la organización educativa.

En consecuencia, se trazaron pautas sobre la elaboración de un plan estratégico pero, teniendo en cuenta los puntos claves que ella exige: Concepción, componente, organización, proceso y resultados de dicho plan.

RECONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Horizonte Institucional

Para analizar este aspecto, se consideraron preguntas sobre la misión, visión, valores y objetivos globales de Canapro, con el objetivo de visualizar la comprensión del proceso por parte de las personas involucradas desde su inicio.

Al indagar entre los entrevistados las razones que llevaron a un cambio P.E.I. del Colegio Canapro, estos afirman: “El motivo fue el mismo escenario del Colegio Canapro”. (part.1)

Esta expresión se constituye en el detonante para que se diera un cambio de pensamiento de la educación que se venía impartiendo en la institución. Al observar las instalaciones del colegio no se podía desperdiciar un lugar que además de ser apto para la formación pertenecía a una Cooperativa de maestros: Cooperativa Casa Nacional del Profesor “**Canapro**” que dentro de sus servicios estaba brindar educación de calidad a los hijos de sus asociados.

Lo reconoce Guédez (1995) cuando afirma: “La sobrevivencia de ellas está pautada por el despliegue de sus capacidades para integrarse al entorno, adaptarse a sus dinámicas, seleccionar las estrategias pertinentes y desplegar continuos esfuerzos de recomienzo” (Guédez, 1995, p. 52)

Esta organización educativa necesitaba de una reestructuración, que le diera nuevamente vida, donde los involucrados se comprometieran con el cambio; la visión de este entrevistado fue iniciar un proceso de resignificación del P.E.I. que no se dio enseguida, se empezó a gestar para que en su momento se presentara una propuesta a la junta directiva con el único fin de replantar el propósito de la organización; es aquí donde se da el primer paso, en el que se renueva tanto la gerencia como la filosofía de la institución en pro de la organización.

En el año 2001 nace una propuesta apoyada por la cooperativa, la cual toma la decisión de apoyar la resignificación del P.E.I. del colegio y para ello se hace necesario hacer una importante inversión económica y dar autonomía a rectoría para que esta de inicio a este proceso.

Dentro del análisis que se llevó a cabo, surge la inquietud sobre cómo se conoció el modelo de Planeación Estratégica en la institución; en este punto, uno de los entrevistados afirma: “La rectora trae un asesor especialista en el temas de Planeación Estratégica quien inició dando una capacitación a todo el equipo docente sobre este tema y fue quien nos fue direccionando hacia este nuevo cambio, con un tiempo de duración de dos años de asesorías pedagógicas que en primer lugar fueron teóricas y posteriormente se llevaron a la practica con los proyectos”. (part. 6)

Esta afirmación evidencia la imperiosa necesidad de fortalecer el equipo docente en lo que se refiere a Planeación Estratégica, es sin lugar a dudas fundamental brindar el conocimiento, empoderar para que se pueda dar inicio hablando el mismo lenguaje.

En este punto cabe señalar lo expuesto en el modelo de Gestión educativa SEP:

“Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional”. (SEP, 2010, p. 66)

De lo anterior, se puede verificar la importancia de la capacitación docente dentro del modelo de Planeación Estratégica, este es el punto de partida para obtener el éxito de la

organización, es necesario que sus integrantes cuenten con el suficiente conocimiento para dar cuenta y saber guiar un proceso complejo que requiere de formación intelectual.

En el colegio Canapro una vez iniciada la capacitación docente empezó a generarse un mejor sentido de la organización dando lugar a un nuevo enfoque del horizonte institucional, se formuló una idea renovada del “deber ser” de la institución.

La interacción en la planeación llevó a la presencia de momentos coyunturales que se vieron reflejados en la actitud negativa de algunos participantes, que aferrados a esquemas de planeación tradicional, opusieron resistencia al cambio; afortunadamente dentro la organización se hizo evidente la participación de individuos con un alto interés de mejorar, superando situaciones difíciles y acometiendo acciones o estrategias que favorecieron el comienzo de este renacer pedagógico.

Dentro de los diferentes momentos de la capacitación, se formularon temas claros y sencillos sobre Planeación Estratégica aplicada al Colegio Canapro, esto permitió llevar un proceso continuo de mejoramiento en el que se confrontaron objetivos, resultados y se teniendo en cuenta correcciones. Frente a las expectativas de implementación del modelo de Planeación estratégica un entrevistado expone:

“ ... El Colegio Canapro, ¿qué estrato poblacional es?, ¿quiénes son lo que hacen uso del servicio educativo?, ¿en dónde está ubicado el colegio?, ¿cuál es el sueño de la Cooperativa Canapro?, ¿tener un colegio como para qué y por qué? ¿Y yo he venido aquí hacer qué? Todos estos interrogantes me los hago yo y pienso darme respuestas como mamá, como profesor, como alumno....”(part. 1)

Es evidente que el renacer del colegio, despierta entre sus integrantes grandes expectativas, esperanzas y sueños, que se hacen notar desde sus mismas acciones y el deseo de vivir un cambio organizacional en la gestión educativa, como lo expresa otro de los

entrevistados: “Era necesario hacer un plan, pero que se pudiera activar junto con una reingeniería organizacional, la institución tenía que replantearse y reorganizarse.” (part. 5)

No cabe duda, que cada integrante de esa época, tenía la mirada puesta en el modelo de Planeación Estratégica, como herramienta que posibilitaba dar un giro a la organización educativa, en cuanto a la calidad pedagógica, infraestructura y recursos.

A medida que se va dando la implementación de este modelo surgen elementos básicos en los cuales la totalidad de los entrevistados convergen al tener la claridad de la reestructuración que se vivía en ese momento y la importancia del cambio necesario para el colegio, como lo afirman algunos de ellos: “Se hace la reestructuración, se toma todo el proyecto educativo desde la misma visión, objetivos, se reestructura absolutamente todo el proyecto...” “...dando un tiempo determinado para su desarrollo en 10 años”. (part. 2)

“Se estructuró lo que hoy es la misión, visión y objetivos globales de todo el proyecto; La Planeación Estratégica tiene esas partes: una es un proceso y otra es un plan operativo”. (part. 3)

“Tenía ya elementos del horizonte institucional: misión, visión, objetivos; entonces no surgieron de la nada, pero si se reestructuraron y se establecieron los valores, principios y filosofía institucional.” (part. 4)

Como se puede apreciar se hace evidente lo expuesto por Mantilla:

....surge de los actores educativos la necesidad de interactuar para construir su horizonte institucional como un proceso de sentido colectivo que pueda ser activado

en la realidad institucional. Esta interacción es visible en organizaciones educativas que han logrado diseñar, construir, activar el desarrollo de sus acciones en torno a criterios y prácticas comunes que les permiten cumplir con sus metas y sentirse exitosas en su gestión. (Mantilla, 2006, p. 46)

Es de anotar, que los integrantes de aquella época se iban empoderando día tras día de conocimientos que surgían en las capacitaciones que brindaba el asesor; dejando claro los conceptos, surgió la construcción colectiva, donde cada uno de los docentes dio sus aportes, con argumentaciones teóricas e hilando las ideas; definiendo el horizonte institucional y proponiendo metas para el mejoramiento continuo.

Estrategias: Proyectos Estratégicos Institucionales.

Una vez organizado el diseño del horizonte institucional se da paso a la implementación de estrategias para generar los proyectos estratégicos institucionales, los cuales se fueron organizando con la participación de todos los docentes; dentro de los entrevistados uno plantea las estrategias que fueron implementadas para generar los proyectos:

“La estrategia básica era los encuentros formativos, entonces hacíamos una mirada conceptual de cosas, dejábamos una tareas e íbamos haciendo un proceso y yo podía hablar de lo que era un proyecto, cuál era el modelo, cual debíamos utilizar, la gente entonces escribía unas partes del proyecto, las llevaba a la siguiente sesión, las revisábamos, las discutíamos y seguíamos avanzando así, entre correcciones y producciones, producciones y correcciones, pero centrados en conceptos básicos, centrados en lo que es trabajar por proyectos”. (part. 5)

Al retomar lo expresado se puede relacionar con la afirmación de Mantilla (2006):

“Una planeación demasiado flexible genera caos en la organización, pero una planeación demasiado esquemática impide hacer las correcciones necesarias para modificar o contrarrestar los cursos de las acciones. La planeación significa prever y advertir problemas pero también significa aprovechar las oportunidades.” (Mantilla, 2006, p. 13)

De acuerdo a lo anterior, se puede ver la claridad que ofrece el conocimiento, se continúa con la elaboración de Objetivos Globales, valores institucionales y proyectos estratégicos. Es en este momento de gran construcción intelectual, que el equipo docente del Colegio Canapro construye ese futuro desde el presente mismo, con el único fin de poner a funcionar las estrategias desde una realidad organizacional.

Por lo tanto los proyectos que nacen de esa producción con sus aciertos y desaciertos, son la oportunidad para generar un cambio en la calidad educativa que se brindaba en ese momento; cada uno de ellos apuntaba al fortalecimiento de la comunidad estudiantil sin deslindar el currículo, fue primordial articular el P.E.I. a los proyectos, con el único fin de brindar una mejora continua.

Por ello, cada uno de estos proyectos tenía unos elementos fundamentales, su propia proyección y su significado, al igual que la posibilidad de correlacionarse entre sí con el fin de innovar y ser útil dentro de la organización, planificación y gestión de la acción educativa.

Durante su construcción se dieron una serie de lineamientos a seguir como lo manifiesta uno de los entrevistados:

“Trabajamos sacando una lista de problemas y de carencias y se organizaba como el árbol lógico, un marco de causas y consecuencias definía un proyecto central en el proyecto, ese problema central se analizaba desde sus causas y consecuencias, de ahí se derivaba todo el proyecto, las estrategias, sus objetivos, resultados y

metodologías, eran documentos un poco largos, eran documentos que tenían marco conceptual”. (part. 5)

Lo expuesto anteriormente, muestra claramente que la elaboración de un proyecto depende de: tiempo de análisis y conocimiento conceptual de cómo se formulan, gestionan y evalúan los proyectos. El Colegio Canapro durante esta resignificación y después de dar las herramientas necesarias al equipo docente, da paso a la construcción de 7 proyectos estratégicos que tienen puntos de encuentro en las áreas básicas de conocimiento ofrecidas por la institución, lo que evidencia la correlación entre ellos.

Cada uno de estos proyectos surge al identificar un problema, una necesidad o una oportunidad; posteriormente se realiza un diagnóstico a través de un árbol de problemas del que se despliegan otros elementos como: problemas a resolver, justificación, objetivos, y cronograma de actividades a corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, este fue un momento coyuntural y de desequilibrio para el equipo docente; quienes a pesar de las asesorías seguían mostrando resistencia al cambio; el desacuerdo y posturas rígidas, se fueron superando con la práctica y la formación que se seguía recibiendo; o simplemente al no sentirse identificados con esta nueva propuesta algunos docentes se desvincularon del colegio. Al pasar de los años, estos proyectos que dieron forma a una educación con mejor calidad, se han ido transformando, generando aun mayor impacto para la formación de los educandos, como lo afirma uno de los entrevistados:

“El de ética se ha mantenido porque es como la filosofía de la institución, es la formación ética de los estudiantes, este proyecto sigue vigente, así no sea, con en el mismo diseño y estrategias planteadas en ese momento, el colegio si sigue trabajándole a ese componente y en general a todos le sigue trabajando, solo que no lo estamos haciendo como quedaron estructurados y diseñados para la ejecución en ese momento, en ese momento se establecieron unas estrategias, unos tiempos de ejecución, no se desarrollaron tal cual como quedaron en el diseño sino que ya la

institución con las personas que quedaron y los compañeros que llegaron nuevos fuimos adaptando la idea de esa planeación estratégica y la fuimos desarrollando de otra manera.” (part. 2)

Por lo tanto, los proyectos estratégicos propuestos continúan vigentes, a pesar de diversas dinámicas o cambios presentados, como lo afirma Guédez (1995):

Ante el entorno uno debe ejercer una disposición semejante a la que se adopta cuando se convive en una habitación con una serpiente: hay que estar atento ante cada una de sus artimañas y aprovechar las oportunidades para evitar sus riesgos, para escapar o para darle caza”. Esta atención ante nuestro entorno permite captar el predominio de los siguientes paradigmas Fundamentales: la pluralidad, la flexibilidad, la creatividad, la mejorabilidad, la presencialidad y la integridad. (Guédez, 1995, p. 48)

Resultados prescritos generales

Los proyectos al pasar de los años han ido mejorando, se han aprovechado las oportunidades que ha brindado el medio para enriquecer la calidad y para implementar la mejora continua, que demarca y delinea las acciones, asegurando la transformación y a su vez hacer viva la estrategia, la interacción permanente con el entorno, los involucrados y el contexto. Por lo tanto, el trabajo en equipo se hace indiscutible y la reflexión constante permite dar otra mirada a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

A partir del Modelo de Planeación Estratégica implementado en el Colegio Canapro se evidencian ganancias las cuales aportan al mejoramiento organizacional como lo afirman los siguientes entrevistados:

“La institución aprendió que debía ser más estratégica, que tenía que pensar el futuro, que no podía pensar en año tras año, sino a donde quería llegar, que no podía ser una organización que estuviera a la deriva, sino con un objetivo de largo plazo, de largo alcance. Para lograr que la comunidad pedagógica se fortaleciera, se implementaron unos proyectos, un horizonte institucional, se logró una conciencia de cambio.” (part. 5)

“la planeación estratégica, se da un cambio total, toda la mirada como formadores y como estudiantes del proyecto gira totalmente, a nivel organizativo y sistémico, el haber establecido el diseño curricular y el pedagógico con los proyectos fue algo muy beneficioso para el colegio, se empiezan a ver estructuras de desarrollo, enseñanza y aprendizaje más organizados, empezar a encontrar el sentido del porque el proyecto estaba diseñado de esa manera y lo más importante es que empezamos a vernos como una institución que está al pendiente del desarrollo de las vidas de los seres que estamos aquí, nuestros estudiantes, no solamente de ellos sino de sus familias y de todos en general, entonces el proyecto educativo empieza a tener un sentido más humano, una condición más de la formación del ser, que era más dado a procesos cognitivos, sin importar la condición del ser, lo que nos reconoce en ese momento es el inicio de ese trabajo de la formación de la persona y es lo que nos ha mantenido durante todos estos años.” (part. 2)

Las respuestas de los entrevistados muestran claramente las ganancias que se hacen evidentes desde dos ámbitos como son los individuos involucrados y el Colegio Canapro como institución educativa. Desde los docentes se genera un cambio de actitud, desarrollando un pensamiento investigativo, trabajar buscando un resultado frente a un problema, tener sabiduría y conciencia frente a las acciones y realizar transformaciones que se pueden evaluar, acreditan al docente como intelectual al hacer evidente en él un pensamiento estratégico. El docente comprende que es parte fundamental dentro de la organización y que con una acción equivocada puede causar grandes afectaciones, tal como se plantea en el tercer principio de la complejidad denominado hologramático expuesto por mantilla (2006): “el tercer principio, se denomina hologramático, según el cual: No solamente la parte está en el todo sino que el todo está en la parte” (Mantilla, 2006, p. 53)

Ahora, desde la mirada del Colegio Canapro, como institución se precisa que ésta conoce su rumbo y horizonte institucional y esto puede dar un gran porcentaje de certeza de que las metas trazadas darán frutos.

Dentro del análisis se hacen evidentes cambios organizacionales en la institución, varios de los entrevistados convergen en resaltar la importancia del trabajo en equipo, en este proceso, se expone el siguiente: “El más evidente empezar a trabajar por equipos de trabajo, donde se vinculan docentes de diferentes áreas y se conoce el trabajo de todos, cada uno aportando desde sus disciplinas, descubriendo que hay afinidad con otras áreas.” (part.1). Se aprecia claramente que los docentes identifican y ponen en marcha los tres principios del trabajo en equipo “todos ponemos, todos hacia el objetivo y todos contra el problema”, comprenden que un proyecto estructurado organiza y realiza un trabajo cooperativo:

El trabajo por proyectos en las organizaciones educativas ha dado inicio a unas formas organizativas que llevan a la realización de un trabajo más cooperativo y a una reflexión que permite modificar los procesos de enseñanza y aprendizaje, que es donde hacia se deben dirigirse los esfuerzos. (Mantilla, p. 27)

Lo anterior, muestra el cambio en la estructura de pensamiento de los docentes del Colegio Canapro, el apoyo, la visión compartida, la suma de esfuerzos para cumplir un objetivo encaminado hacia donde se quiere ir con la primicia de la voluntad, participación y decisión por parte de los profesores; convirtiendo el trabajo en equipo en una tarea compleja que requiere de constancia.

Por lo tanto, el Colegio Canapro frente a este cambio incorpora comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta, donde sus integrantes valoran el esfuerzo y dedicación de todos, se apoyan y se reconocen talentos y cualidades de sus miembros sus aportes enriquecen al proceso vivido en ese momento.

Trabajo en Equipo

De acuerdo a lo anterior, dentro del proceso de rediseño del horizonte institucional se hizo énfasis en el trabajo en equipo y se utilizaron una serie de estrategias como lo expresan algunos de los entrevistados:

“La estrategia reina fue el que todos tuviéramos participación, la construcción del horizonte institucional no fue la idea de unas personas o de la dirección del colegio sino a partir de las necesidades que tenía cada uno de los estamentos, los estudiantes participaron a su manera desde las direcciones con su director de curso, los padres de familia en sus representantes puesto que no todos podían asistir y en pleno todo el equipo docente participo en la construcción, pienso que esa fue la mejor estrategia del desarrollo del horizonte institucional de esa reconstrucción”. (part. 2)

“se manejaba un concepto en ese momento que creo que es algo que me queda de las capacitaciones que tiene que ver con el concepto del fractal, las partes, el todo y sus partes, las partes y el todo y eso lo vivimos en la construcción de ese rediseño del horizonte institucional”. (part. 4)

Se puede apreciar claramente, la importancia de comprender la complejidad del trabajo en equipo y el grado de conciencia que ello conlleva para el beneficio de una organización educativa como lo es el Colegio Canapro. Los docentes se unen en una sola voz para poner en práctica sus conocimientos, destrezas y apostarle a la mejora en la calidad educativa que en ese entonces se soñaba. Nuevamente se hace evidente el tercer principio antes mencionado y el cual vale la pena reafirmarlo: hologramático, según el cual: “No solamente la parte está en el todo sino que el todo está en la parte” (Mantilla, 2006, p. 53)

Los actores involucrados en ese momento identifican y verifican que ellos son una parte, pero a su vez hacen parte del todo y por ello se reconocen como un holograma, van construyendo su parte y se piensa en la totalidad al mismo tiempo.

Procesos de la Planeación Estratégica

Otro de los momentos analizados es aquel en donde se lleva a cabo los procesos de implementación de la Planeación Estratégica, dentro de este, se encuentran la capacitación a los docentes, las estrategias que se utilizaron, los elementos de la capacitación que se conservan en este momento y la evaluación del modelo implementado en aquella época.

La capacitación docente da respuesta a la necesidad del equipo de comprender el sentido de Planeación Estratégica; los entrevistados frente a lo anterior, llegan a lo mismo, retomando lo expresado por uno de ellos:

“La capacitación con el Dr. Mantilla todo inicio con retomar lo que teníamos de los elementos del horizonte institucional, inicialmente solo lo hizo el concejo académico de entrar a revisar cada uno de esos componentes y empezar a mirar cómo nos vemos que queremos, a donde queremos llegar, partir de esas primicias que él nos planteaba, los miembros del consejo académico empezamos a plantear ideas, pero se empezaron a generar jornadas pedagógicas donde nos empezaron a armar en equipos, ya se organizaban de manera interdisciplinaria no por áreas sino todos con todos y el equipo debía dar aportes de cada uno de los componentes, en el momento de los proyectos cada miembro definía quien iba a participar en que proyecto, entre todos fuimos construyendo en que proyecto eran los que íbamos a desarrollar y ya cuando los definimos cada miembro del área definía a que proyecto se iba, se formaron los equipos de trabajo del proyecto y ya entonces eran sesiones particulares con cada equipo y el Dr. Mantilla nos orientaba frente a cada uno. Mucho trabajo de investigación, mucho trabajo de irnos a la Luis Ángel Arango, mucha lectura, mucha bibliografía, elaborar productos él nos corregía, hubo un

tiempo de mucho trabajo de construcción donde borre y vuelva hacer hasta que logramos culminar el proyecto que nos había asesorado él". (part. 2)

Durante las capacitaciones dirigidas por el asesor, se toma lo relevante de los modelos administrativos ordenando un acopio de experiencias de lo vivido en materia de Planeación Estratégica, adaptándolas a lo educativo, encontrando elementos concordantes y lógicos para planear estratégicamente todo lo referente a la misión, visión y objetivos.

La Planeación Estratégica en el ámbito educativo resulta pertinente para los docentes del Colegio Canapro que en esa época participan de la re significación del P.E.I. ya que ofrece una orientación hacia la acción pedagógica en cualquier escenario educativo, aporta para organizar el trabajo diario con base en un diagnóstico que evite improvisar, dando claridad sobre lo que se va hacer para lograr optimizar mejor el tiempo; es por esto que la planeación exige de mucho esfuerzo, dedicación, reflexión y creatividad; además, la planeación implica un acto de toma de decisiones ante múltiples opciones y frente a una necesidad detectada.

Es por ello, que el Colegio Canapro durante su proceso de capacitación vivió momentos de gran interés en materia de construcción colectiva, presentándose la oportunidad de conocer al otro, desplegándose un conocimiento mutuo muy humano; se pone al descubierto cualidades propias de docentes entregados a su misión educadora y que hasta el momento no habían desarrollado precisamente por falta de interacción dentro una planeación interactiva como la que trata este proyecto.

Este proceso atañe a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, a quienes va dirigida la planeación; ya que los procesos de gestión se desarrollan adecuadamente si hay conciencia por parte de todos los involucrados, de lo que se está haciendo, si existe la voluntad y el suficiente interés en la aplicación de los pasos que el proceso exige. Los docentes del colegio Canapro se concientizan de que su labor en esta institución es la de construir un futuro desde el presente mismo, que sus acciones están encaminadas y

visionadas para que se logren cumplir en un futuro, con los resultados trazados desde un presente.

Las estrategias utilizadas, donde se evidencia la participación de los miembros de la comunidad educativa, las expone uno de los entrevistados:

“Organizamos jornadas de trabajo, ampliamos la jornada, nos quedábamos en capacitación después que los estudiantes se iban, buscamos tiempos, acordamos tiempos con los profesores para que ellos de manera voluntaria cedieran sus espacios y poder hacer la capacitación. Las jornadas de formación que se hacían con programación Neurolingüística. El traer personas gestoras de modelos pedagógicos de Modificabilidad; cuando vino Alonso Tébar; otra como Capacitar a los docentes en tecnologías.”(part. 1)

Como se ha venido observando la participación de los docentes es fundamental, el tiempo que ellos de manera voluntaria ofrecían al colegio hace evidente su alto sentido de pertenencia con la organización lo que llevo a desarrollar un proceso que aportaría no solo a la institución educativa sino a la formación intelectual de cada uno.

Por otro lado, el colegio se preocupa y no se queda solo en Planeación Estratégica; alineado a ella surgen otras necesidades de capacitación para elevar el nivel intelectual y poner en marcha el modelo que se venía implementando; donde los involucrados se empoderan y adquieren las herramientas necesarias para contribuir en el crecimiento tanto personal como laboral, en pro del desarrollo y cambio que vivía el Colegio para posicionarse dentro de los estándares de calidad educativa. Aún se conservan elementos de la Planeación Estratégica como lo da a conocer uno de los entrevistados:

“La misión, 3 objetivos se conservan, tiene que ver con la comunicación, otro con la ética, y el objetivo que tiene que ver con la tecnología y la ciencia, pensamiento

científico. Se conserva lo de las competencias, quedaron claras, la visión se resignifica un poquito con lo de la política de calidad. Textual se conserva la misión, los 3 objetivos, los valores, el mismo holograma y el nombre del PEI” (part. 6)

El colegio Canapro conserva de la Planeación Estratégica el horizonte institucional que se edificó con el aporte de todos los docentes y directivos; además los proyectos construidos no han desaparecido, su esencia continua, se han ido transformando, mejorando acorde al momento y la necesidad que se presenta dentro de la institución.

Por último, se lleva a cabo la evaluación del proceso de implementación del modelo de Planeación Estratégica, uno de los entrevistados cuenta como se realiza:

“Se mira la población escolar, número de docentes, estudiantes, administrativos, el colegio tenía para atender a ese grupo de población que fue generando año tras año, ampliamos el equipo de trabajo. Al concluir cada año y en el proceso al concluir cada proceso, a partir de los datos de los resultados que nos iban dando el nivel de competencia de los estudiantes. Con las evaluaciones externas, nos fuimos evaluando. Se evaluó con el nivel de satisfacción de los papas. Las evaluaciones fueron internas y externas; el haber obtenido el colegio en el año 2006 el nivel muy superior” (part.1)

De acuerdo a lo expresado por el entrevistado se observa que la evaluación se llevó a cabo por medio de una serie de estrategias que permitieron la recolección de datos, cuantitativos y cualitativos; los primeros, hacen referencia a los datos numéricos en el marco del sistema de medición y los segundos, son una descripción de procesos, resultados, comportamientos y actitudes que permiten ser analizados e interpretados con el fin de tomar decisiones, expresar juicios de valor y construir nuevas estrategias, buscando la mejora continua de los procesos.

Finalizada la reconstrucción se aprecia que este período de gran construcción para P.E.I. del colegio Canapro, da como resultado grandes cambios y da inicio a una época de crecimiento que se empieza a evidenciar con el paso de los años.

Se entiende claramente que la Planeación Estratégica es un viaje en el tiempo, que lo que se prepare en el presente traerá sus frutos, el colegio se dirige hacia la excelencia, con el sentido humano que ha soñado desde la construcción de su visión.

Balance: Logros (financieros, infraestructura y Actualización Docente)

Ha llegado el momento de mirar el presente y verificar los logros o cambios que se hacen evidentes en pro del mejoramiento de la institución Educativa, corroborar si el modelo de Planeación Estratégica implementado desde el año 2004, fue pertinente, cuáles fueron los avances a nivel académico, financiero, infraestructura y actualización docente.

En cuanto a los logros académicos y los aspectos que podrían ser mejorados los entrevistados concuerdan en posiciones como la siguiente:

“En lo académico...nivel muy superior, siempre estamos por encima de la media en pruebas saber. Los estudiantes bien posicionados en universidades de nombre. Quedar dentro de los primeros puestos en los concursos, en las olimpiadas matemáticas, oratoria; el colegio se ganó el primero, segundo y tercer puesto en oratoria y a nivel de Latinoamérica ocupó el primer puesto. Otro logro fue en filosofía cuando han ido a intercambio de foros filosóficos. Estudiantes en poesía, han sacado adelante el colegio.” (part. 6). En cuanto a lo que se podría mejorar se expresa:

“falta mucho lo vimos en la capacitación y se ve que la mediación docente no es efectiva porque el docente no tiene dominio de los procesos de la mediación, en el comité de conducción definíamos trabajar en cada uno de los ciclos por lo menos los tres primeros, yo me quedaría con el primero: intencionalidad y reciprocidad” (part. 1)

La educación es continua, no se queda quieta, los avances son de todos los días, el colegio identifica claramente que debe continuar capacitando al docente en todo lo referente al desarrollo humano, para poder ser multiplicador y llegar al educando con sabiduría e ir atrapándolo en la construcción de conocimiento.

En cuanto al avance a nivel económico y los alcances que se esperan lograr, estas fueron algunas de las respuestas más comunes: “El crecimiento de la matrícula, el colegio tenía 300 estudiantes y en la actualidad se están beneficiando 820 estudiantes” (PARTI. 1) “veo también que hay un cambio en el número de la matrícula, es tremendo, cuando inicié estaba en 250 y cuando regreso veo que está en 820, 850 alumnos, el crecimiento de la matrícula es tremendo” (part. 5). En cuanto los alcances que se esperan: “Como lo dice la visión el mejor colegio de Colombia, que seamos capacitadores eso eleva el nivel financiero tanto del docente como del colegio.”(part. 6)

De igual manera, si crece el número de estudiantes, aumentan los ingresos del colegio, por lo tanto si el nivel académico mejora, a su vez lo hace lo financiero. Se evidencia que el colegio siempre está pensando en la mejora continua, no descuida lo pedagógico, al dar formación al docente el beneficio es mutuo.

En cuanto a lo relacionado con la infraestructura y lo que aún se espera alcanzar esto fue la más constante en las entrevistas:

“Las mismas condiciones que se dieron en los cambios de lo académico se tuviera mucha más demanda de estudiantes y esto hizo que el colegio pensara en un cambio de estructura física y empieza a tener exigencias frente a lo que es la planta física y

eso hace que la dirección en cabeza de la señora Deissy vamos a generar una propuesta para que la planta física sea de la calidad que se requiere para los procesos que se están desarrollando y para la población que ya tenemos, entonces, a partir de eso se surge y se cambia la planta física, que hoy en día no es ni parecida a la de esa época” (part. 2)

En cuanto a lo que aún se espera alcanzar una de la respuesta fue: “Se espera alcanzar la construcción de otro colegio en otra localidad.” (part. 1). El Colegio Canapro siempre ha estado a la vanguardia y se adelanta a los hechos, esto debido a la proyección que inicio en el año 2004, la cual está empezando a dar sus frutos, porque aun pretende seguir creciendo. (Anexo 3)

El crecimiento del colegio se viene dando y no se puede dejar de lado la implementación de las TIC, que está en aumento y en lo que aún se espera más logros como lo expresa uno de los participantes en la entrevista:

“Todo el equipamiento tecnológico, las aulas del segundo piso casi todas tienen su video beam, ya tenemos una dotación tecnológica. Cibercolegios es otra, las plataformas que tenemos, work manager para administrar el colegio, todos sus documentos están sistematizados y están seguros, hay un computador externo en Medellín que me tiene toda la base documental” (part. 1)

En cuanto a lo que aún se espera alcanzar, es evidente que el aspecto tecnológico va a pasos agigantados y el colegio no puede descuidar este aspecto, así lo expresa uno de los entrevistados: “Se espera lograr más capacitación... avanzar más y llegar el momento de no utilizar el marcador sino utilizar los tableros electrónicos” (part. 7). El docente canaprista es consciente que debe estar a la vanguardia en tecnología, capacitado para utilizar las herramientas tecnológicas en beneficio del aprendizaje en el aula de clase.

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente la necesidad de capacitación a los docentes, los entrevistados identifican las recibidas y las que aún faltan:

“La dirección nos capacito en las TIC, tuvimos un PDF que nos fue certificado. Se identificó la necesidad de la capacitación frente a didácticas de aprendizaje. Nos han dado muy buenas capacitaciones, tuvimos una de Modificabilidad Estructural Cognitiva, todo lo que es pedagogía conceptual, se hizo una capacitación de didácticas porque cuando se plantea o se rediseña el proyecto, hay una necesidad fuerte en eso, pero en este momento estamos viendo exactamente la misma necesidad porque las personas que están en este momento son totalmente diferentes a las que en ese momento se capacitaron, si uno mira la historia del colegio 2006, 2007, 2008, fue un trabajo muy bueno, muy rico a nivel de didácticas y de trabajo de aula y que se empieza a ir difuminando debido a que las personas que recibieron esa capacitación ya no están, nuevamente surge la necesidad de trabajar lo de las didácticas, la capacitación docente que se hace permanente” (part. 2)

El Colegio Canapro se ha preocupado por las capacitaciones a docente y cada uno de ellos es consciente de que estas, enriquecen la formación y le permiten fortalecer el proceso de aprendizaje de los educandos. Se evidencian grandes avances, como se ha podido observar en este análisis, desde el mismo momento en que se da a la inicio de la Planeación Estratégica, el colegio año a año muestra transformaciones que lo han empoderado frente a la organización, la planeación e implementación de todo lo propuesto por el Modelo. De acuerdo a lo anterior, estos logros se hacen evidentes, en cuanto a lo académico, financiero, infraestructura y en capacitación docente.

Lo anterior puede comprenderse dentro de los seis sub sistemas que menciona Guédez (1995):

El subsistema filosófico que congrega las creencias y los principios promovidos en forma de cascada, es decir, desde las instancias de la alta gerencia hasta los niveles más operativos y de base. Luego, encontramos el subsistema actitudinal que abraza los comportamientos y relaciones que se tejen en la comunidad como consecuencia de sus convicciones, identificaciones y lealtades con la institución. Enseguida puede mencionarse el subsistema estructural que se asocia con todo lo que concierne a la desagregación de dependencias y funciones de la entidad. También tenemos el subsistema técnico que engloba todo lo que tiene que ver con la infraestructura material y con los equipos. Aparece, después, el subsistema administrativo en donde se reúnen los procesos financieros y los recursos humanos. Finalmente, observamos el subsistema formativo o legal que abarca lo

correspondiente a las normas, reglamentos y demás regulaciones formales. (Guédez, 1995, p. 58)

El colegio Canapro ha manejado estos subsistemas con la sincronización necesaria para mostrar el cambio, en especial en el subsistema filosófico y actitudinal, fundamentales para el desarrollo adecuado de la institución, mostrando resultados favorables para el crecimiento y la mejora continua.

Evaluación

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos, es necesario mirar con detenimiento la evaluación que hace referencia a lo que permanece, lo que cambia, lo que innova de la Planeación Estratégica y las habilidades que desarrolla el Colegio Canapro frente a las situaciones de dificultad que se le presentan. Los entrevistados identifican lo que permanece del Modelo de Planeación Estratégica, lo siguiente es lo expresado por uno de ellos:

“Permanece la esencia de los proyectos, que se esté dando un manejo diferente y que necesitemos enriquecer. Permanece desde la dirección del colegio la mirada, la visión de lo que se tiene de lo que es una P.E. y digo desde la dirección del colegio porque ya los que nos formamos en eso somos muy pocos pero la dirección del colegio siempre ha seguido su rumbo frente a esa planeación, frente al diseño, frente al desarrollo de la P.E” (part. 2).

Como se puede apreciar el Modelo de Planeación Estratégica, sigue vigente, se han mantenido los proyectos implementados en aquella época, aunque durante su trayectoria se han ido transformando; en la educación nada es estático, los cambios son constantes, pero la esencia continua y el pasar de los años ha mostrado el crecimiento de una institución que apuesta a llegar a la excelencia.

Como se dijo anteriormente, la educación no es estática, los cambios se hacen evidentes como lo expresa el siguiente entrevistado:

“Han mejorado las competencias gerenciales, la estructura organizativa, nuestro organigrama institucional cambio y cambio de manera estructural, que ya estamos evidenciando el trabajo en equipo y de trabajar en red con los equipos, está en desarrollo la estructura de los estudiantes a través de clubes que aún no se conocen. Ha mejorado el clima organizacional, hay mayor conocimiento, mejora el acto comunicativo, ya se entiende mejor lo que decimos, por lo tanto nos estamos comunicando mejor” (part. 1)

La Planeación Estratégica es un Modelo flexible, de reflexión constante, permite a la organización generar cambios o transformaciones de acuerdo a las necesidades de la institución, del contexto y de la población. En últimas se pretende generar un mejor ambiente de trabajo y de producción colectiva en beneficio de la comunidad estudiantil.

Dentro de este Modelo no puede faltar la innovación como lo explica el siguiente entrevistado:

“Desde que empezó la P.E y la actualidad hemos re significado el proceso de enseñanza aprendizaje, dejar de ser un proceso de enseñanza por curso o por grado y empezamos a trabajar la formación por ciclos. Veníamos desarrollando los proyectos por nodos formativos entonces el colegio no se ha quedado quieto en esa innovación, es un colegio que desde su dirección está en la constante búsqueda, en el constante cambio, en innovar, estar a la vanguardia de lo que se va dando a nivel educativo.” (part. 2)

El Colegio Canapro es inquieto y creativo dentro de su diario quehacer busca la constante innovación, siempre con un plan organizado, que se evidencia la estructura organizacional pensada y reflexiva, buscando siempre la mejora continua.

La institución se destaca por la constante búsqueda del mejoramiento, y en momentos coyunturales entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, ha desarrollado habilidades para hacer frente a estos, al indagar con los entrevistados, uno de ellos expresa:

“Una de las habilidades, el desarrollo del trabajo frente a gestión de calidad porque lograr la comprensión y el desarrollo del sistema de gestión de calidad nos ha permitido a todos, padres, estudiantes y nosotros mismos comprender las problemáticas como oportunidades, es una de las herramientas excelentes para solucionar los problemas, no hay nada personal, no hacemos suposiciones, sino que definitivamente con evidencias y llevando un proceso riguroso se van solucionando las problemáticas.” (part. 2)

Como lo expresa el entrevistado, el Colegio Canapro ha desarrollado la habilidad de enfrentar diversas dificultades, viéndolas como oportunidades que aportan no solo a la formación y mejora de la institución sino a la misma persona; frente a la no conformidad la organización busca diversas alternativas siempre pensando en dar satisfacción a las necesidades del usuario.

La Planeación Estratégica busca la mejora continua de la gestión, es participativa, sus actores se involucran y desarrollan proyectos que se ejecutan, utilizando estrategias de acción, partiendo del mismo contexto y situaciones del entorno con una clara visión.

En un camino recorrido de 10 años se aprecian significativamente, los logros, el colegio ha alcanzado metas que se había establecido y continúa acercándose al sueño de la excelencia en la formación integral del educando.

Resultados en Términos de Calidad: (Análisis Documental)

Para reafirmar lo expuesto anteriormente se presenta un análisis documental a través del cual se puede verificar la información suministrada por los entrevistados, los datos han sido extraídos de los documentos que reposan en el colegio.

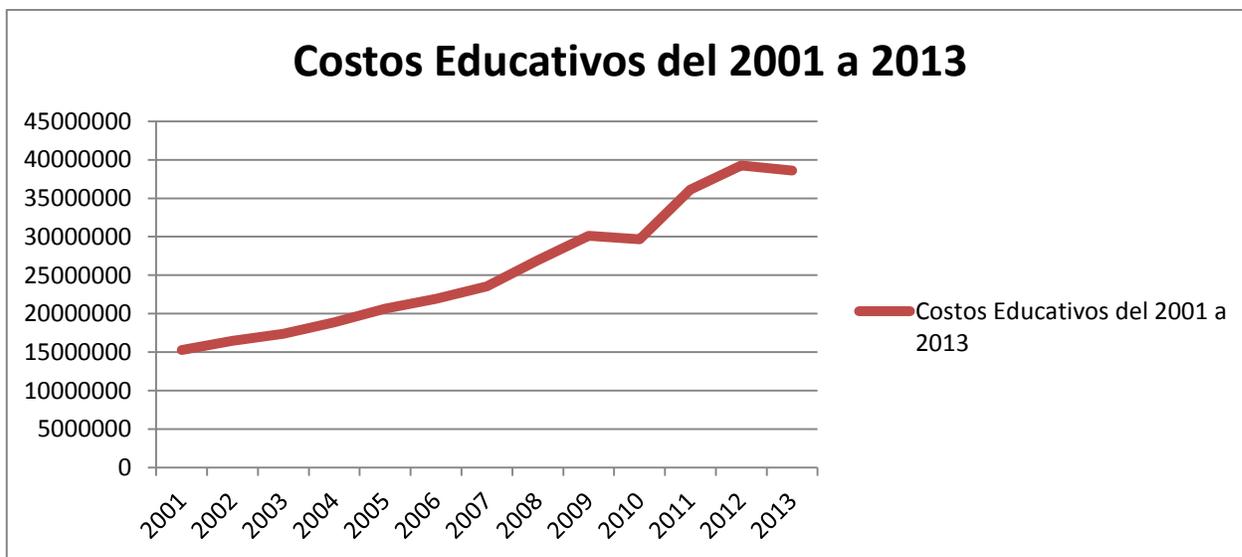
A continuación se expone una gráfica que muestra el número de estudiantes a partir del año 2001 a la fecha:



Grafica No. 1. Fuente: Registros históricos del Colegio Canapro.

En el año 2001, el Colegio contaba con 300 estudiantes en esta fecha se inicia con el levantamiento de un diagnóstico, con el fin de presentar una propuesta a la Cooperativa Casa Nacional del Profesor “Canapro” para re significar el horizonte institucional, a partir del año siguiente la población de estudiantes empieza a incrementar, evidenciando un crecimiento significado y sostenido.

En cuanto al estado financiero del colegio la siguiente gráfica muestra los ingresos entre los años 2001 y 2013:



Grafica No. 2. Fuente: Registros históricos del Colegio Canapro

A partir del año 2001 el Colegio Canapro evidencia un ingreso anual, esta muestra un crecimiento significativo hasta la fecha. En el año 2006 el colegio queda bajo el régimen de libertad regulada, esto significa que en su evaluación institucional obtuvo mayor puntaje ya que cumplió con las normas legales vigentes, además de contar con la certificación de calidad otorgada por Bureau Veritas la cual es reconocida por el Ministerio de Educación y de acuerdo al Decreto 529 del 2006. Por tal motivo, el colegio puede aumentar el valor de sus matrículas y pensiones hasta en un 1,5% sobre el incremento base; si crece la población estudiantil, los ingresos en cuanto a matrículas y pensión se hacen evidentes. Se aprecia que las familias se sienten identificadas con el P.E.I., año a año se van vinculando un mayor número de estudiantes, a la fecha se muestra un total de 820 familias satisfechas por el servicio educativo que brinda la institución.

Es de anotar que dentro del proceso de acompañamiento al estudiante si no se genera una modificación de tipo estructural el colegio le recomienda cambio de institución, es por ello que se aprecian en algunos años la disminución no muy significativa de estudiantes.

Revisando las gráficas anteriores, se puede deducir la incidencia del rendimiento académico dentro del proceso pedagógico, el cual se hace evidente en las pruebas Icfes de los estudiantes. El ICFES es la entidad encargada de realizar la evaluación de calidad a través de las Pruebas saber 3°, 5°, y 9°; además de las Pruebas Saber 11°. Esta última es de carácter obligatorio y la deben presentar los estudiantes que están finalizando la educación media como requisito de ingreso a la educación superior.

Para este análisis se ha tomado de muestra las Pruebas Saber 11°. El siguiente cuadro muestra los resultados desde el año 2001 al 2011:

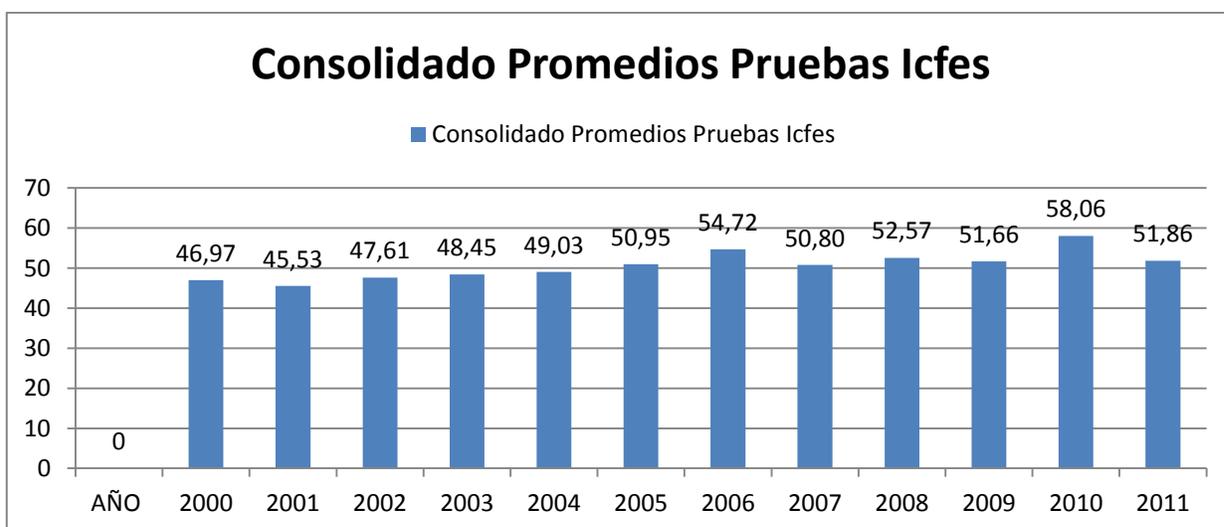


Gráfico No. 3 fuente: Registros históricos del Colegio Canapro

Los exámenes del estado son pruebas que muestran el nivel académico de la institución, la posición dentro de unos estándares de calidad a nivel nacional. El colegio a partir del año 2005 evidencia un crecimiento que se hace sostenible, y que le otorga el nivel **muy superior** que a la fecha se ha mantenido.

Año a año el colegio se preocupa por la mejora continua, los docentes se empoderan, participan en la construcción de los diferentes proyectos, se hace evidente lo

diacrónico y sincrónico de cada área y ciclo, van por el mismo rumbo y mantienen esa calidad que se hace viva desde las aulas de clase.

Otro aspecto dentro de este análisis documental es el Sistema de Gestión de Calidad, (SGC) ISO 9001:2008, el cual fue aprobado desde el año 2007, al cumplir con todos requerimientos exigidos por la entidad certificadora BUREAU VERITAS. Este sistema está integrado por unos procesos Gestión: Directiva, Administrativo y Financiera, Curricular, Pedagógica, Acompañamiento al estudiante y Comunitaria, estos se articulan entre sí, con fases de entrada y salida, las cuales posibilitan la conexión para que la gestión educativa al interior de la institución facilite la eficiente ejecución del proyecto. (Anexo 4)

Cada proceso tiene unos procedimientos y estos a su vez poseen protocolos que posibilitan la gestión educativa, este sistema permite que el colegio tenga claridad para organizar, proceder y finalizar con éxito su quehacer dentro de la Gestión Educativa.

Es evidente que la Planeación Estratégica iniciada desde el año 2004, ha favorecido un proceso continuo de mejoramiento. Al confrontar los objetivos propuestos inicialmente con los resultados actuales se identifican avances significativos en el diseño, construcción y el desarrollo de sus acciones que favorecen la mejora a nivel financiero, de infraestructura y por su puesto de la calidad educativa.

Todo lo anterior se ha mantenido porque la alta gerencia se involucra, orienta, guía y lidera, con un alto sentido de compromiso e invita a los docentes para continuar con el apoyo necesario, donde la gerencia queda involucrada y los integrantes comprometidos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Colegio Canapro trazó lineamientos estratégicos con el objeto de mejorar los conocimientos sobre Planeación Estratégica desde el punto de vista de la organización educativa; además, esta identifica sus logros, pertinencia, avances de la calidad pedagógica, infraestructura y recursos para verificar si realmente aporta a la mejora continua. Esta implementación dio un giro en cuanto a la mejora en la calidad educativa, las estrategias implementadas, las capacitaciones, los avances tecnológicos y la reforma a la planta física aportaron a la institución, siendo los estudiantes los más beneficiados. Por ello el Colegio hoy se posiciona y es reconocido dentro del gremio educativo.

La construcción del horizonte institucional se realiza con un sentido hermenéutico, en esta participan todos los miembros de la comunidad educativa, los cuales reconsideran el currículo, afectando directamente lo académico y por ende el P.E.I. del colegio, se requiere de la participación de los docentes para darle coherencia, ellos son intelectuales pedagógicos en sus diversas disciplinas y la interacción reflexiva entre ellas es la que le da la vida y organización a la planeación.

En la Planeación Estratégica lo hologramático se hace visible en la comprensión que se tiene de equipo, cada uno de sus integrantes se reconoce como un fractal y su nivel de compromiso incide en el alcance de los objetivos propuestos, de ahí la importancia de la parte y el todo dentro de la organización.

La Planeación Estratégica en educación, se refiere a la posibilidad de mirar el mundo futuro identificando el hacia donde queremos llegar como sociedad, en el presente se edifican los caminos y medios para lograrlo, con la seguridad de que estará presente la

incertidumbre y de que tendrán que hacerse modificaciones en el día a día. La evaluación permanente es la evidencia del pensamiento estratégico y este se caracteriza por su elasticidad o flexibilidad y conduce al encuentro de respuestas realistas a situaciones cambiantes que se dan en el ámbito educativo.

La Planeación Estratégica en el sector educativo se caracteriza por que se requiere de la participación de todos los docentes, es necesario año a año empoderar en conocimientos sobre este tema al equipo docente, en especial a los recién vinculados. Es fundamental fortalecer el trabajo de inducción al P.E.I. y a su Sistema de Gestión de Calidad.

El éxito de la implementación de la Planeación Estratégica está en la actitud de los docentes, por tal razón el colegio debe establecer estrategias que conduzcan a incrementar el sentido de pertenencia por la institución, es necesario motivar y reconocer el trabajo del docente, si este permanece, si el equipo perdura y todos conocen sobre este modelo, la organización fluye obteniendo mejores resultados.

La Planeación Estratégica a nivel institucional es una invitación a iniciar un proyecto de investigación en Planeación Estratégica Personal, motivar en los docentes la reflexión sobre sus acciones presentes y las consecuencias a futuro permiten mayor coherencia entre lo que estos piensan, dicen y hacen, en los diversos escenarios de su vida.

Es indispensable ser riguroso con la evaluación del alcance de la Planeación Estratégica, esta debe hacerse evidente. Dentro de la investigación se encontró que la evaluación se fue dejando a un lado por diferentes factores.

Para el sector educativo se recomienda la implementación de la Planeación Estratégica, esta es un herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas que se ajustan a la presentación y desarrollo de proyectos encaminados al mejoramiento de la calidad educativa; de acuerdo al conocimiento y practica que se tenga, permitirá incidir en la calidad de la organización y en el desarrollo de la vida académica.

El desacuerdo debe constituirse en oportunidad de mejora, para ello es necesario seguir trabajando por el establecimiento de canales de comunicación que favorezcan el clima organizacional.

Bibliografía

- Casassius, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en America Latina: La tension entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago de Chile: Unesco.
- Diaz De Salas, S. A., Mendoza, M., & Manuel, V. (2011). Una guia para la elaboracion de estudios de casos. *RAZON Y PALABRA*, 1 - 25.
- Guédez, V. (1995). *Gerencia, cultura y educacion*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- Henao, M. O. (2006, 01 25). <http://aprendeenlinea.udea.edu.co>. Retrieved from <http://aprendeenlinea.udea.edu.co>: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/203/135>
- M. Paz, S. E. (2000). Criterios de validez en la investigacion cualitativa. *Revista de investigacion Educativa*, 223 - 242. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=91554>
- Mantilla, W. (2006, Octubre-Diciembre). La planeación interactiva en las organizaciones educativas. *Educar*, 46-58. Retrieved from http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=9961
- Mantilla, W. (2013, octubre 28). La Gestion de la Investigacion en contextos académicos alternativos y dialogo de saberes. *Proyecto de investigacion Doctoral*. Bogotá, Colombia.
- Marinez, L., & Jose, M. (2004, enero). *estrategiasmetytecnicas.doc*. Retrieved from https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:A6VA4W_NsiYJ:perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/martinez_lopez_j.s.__estrategias_metodologicas_y_tecnicas.

pdf+ESTRATEGIAS+METODOLOGICAS+Y+TECNICAS+PARA+LA+INVESTIGACION+SOCIAL&hl=es-419&gl=es&pid=bl&srcid=AD

SEP. (2010). *Programa escuelas de calidad modelo de gestión educativa estratégica modulo 1*. Retrieved from Programa escuelas de calidad modelo de gestión educativa estratégica modulo 1:

<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>

Taylor, S. J., & R, B. (1987). La entrevista en profundidad. In S. J. Taylor, & B. R, *Introduccion a los metodos cualitativos de Investigación: La busqueda de significados* (pp. 100 - 132). Paidós Básica.

Vasco, C. E. (1985). Tres estilos de trabajo en las ciencias sociales. *Conocimiento e interes*, 4.

ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ CATEGORIAL

RECONSTRUCCIÓN Y BALANCE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA DE BOGOTA

ENTREVISTA FICHA TÉCNICA

INVESTIGADORES: MARTHA CECILIA MORA PÉREZ

OBJETIVO: : CONOCER LA OPINION DE LOS EXPERTOS Y PARTICIPANTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DESARROLLADA EN EL AÑO 2004 EN UNA INTITUCION EDUCATIVA DE BOGOTÁ PARA VERIFICAR LOS LOGROS Y HACER EL RESPECTIVO BALANCE.

FORMA DE APLICACIÓN: Por medio de entrevistas y análisis de documental teniendo en cuenta la disponibilidad, tiempo y la ubicación de los entrevistados. Quedará un registro de grabación y transcripción escrita.

DURACIÓN APLICACIÓN DE UN INSTRUMENTO: 1 – ½ hora

MATRIZ CATEGORIAL

TABLA GUÍA PARA DISEÑO DE INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	PREGUNTAS	DIRIGIDO A (PERSONAJE)	OBSERVACIONES
N RECONSTRUCCIÓN	ELEMENTOS 1. Horizonte institucional: Misión, Visión, Valores, Objetivos globales.	¿Qué la motivo a proponer un cambio al P.E.I. del Colegio Canapro?		
		¿Cómo conoció el modelo de P.E?		
		¿Cuáles eran sus expectativas frente a la implementación del modelo de P. E. para el colegio?		
		¿Cuáles son los elementos del horizonte institucional que surgieron a partir de la implementación del modelo de P.E. en el colegio?		

		<p>¿Cuáles son los elementos del horizonte institucional que surgieron a partir de la implementación del modelo de P.E. en el colegio?</p>		
		<p>¿Cuál es la misión institucional?</p>		
		<p>¿Cuál es la visión?</p>		
		<p>¿Cuáles son los objetivos?</p>		
		<p>¿Cuáles son los valores?</p>		
	<p>2. Estrategias: Proyectos: Objetivos, Estrategias internas, Resultados.</p>	<p>¿Qué estrategias se implementaron para generar los proyectos estratégicos institucionales?</p>		
		<p>¿Qué proyectos estratégicos institucionales surgieron a partir de la implementación del modelo de P.E?</p>		
		<p>¿Cuáles eran los elementos fundamentales de cada uno de los proyectos estratégicos Institucionales propuestos?</p>		

		¿Qué estrategias se implementaron para medir el resultado de los proyectos estratégicos propuestos?		
		¿Cuáles de los proyectos estratégicos Institucionales propuestos en ese momento siguen vigentes o han generado mayor impacto en el mejoramiento de la calidad educativa institucional?		
	3. Resultados prescritos generales:	¿Qué ganancia se obtuvo una vez iniciado el proceso de implementación del modelo de P.E. en el colegio Canapro?		
		¿Cuáles fueron los cambios organizacionales más evidentes que se lograron en este proceso?		
	PROCESOS DE LA P. E. : Capacitación. Participación: conversaciones y	¿Cómo se llevó a cabo la evaluación del proceso de implementación del modelo de P.E.?		

	declaraciones. Diseño. Aplicación. Evaluación.	¿Cómo se llevó a cabo el proceso de capacitación en P.E.?		
		¿Qué elementos de la capacitación en P.E. conserva en este momento?		
		¿Qué estrategias se utilizaron para facilitar la participación de los miembros de la comunidad académica?		
	TRABAJO EN EQUIPO: Horizonte institucional, participación, organismos colegiados)	¿Qué estrategias se utilizaron para llevar a cabo el proceso de rediseño del horizonte institucional?		
BALANCE	LOGROS: Académicos Financieros Infraestructura Actualización docente.	¿Después de estos años que logros o cambios se hacen evidentes en pro del mejoramiento de la institución educativa?		

		¿Cuáles han sido los logros a nivel académicos?		
		¿Qué aspectos podrían ser mejorados?		
		¿A nivel económico cuales han sido los cambios más relevantes?		
		¿Qué alcances se esperan lograr a nivel financiero?		
		¿Cuáles han sido los mayores logros a nivel de infraestructura y que se espera alcanzar?		
		¿Cuáles han sido los mayores logros a nivel de implementación de TIC para el mejoramiento de la calidad de educativa? ¿Se espera lograr algo más?		
		¿Qué necesidades de capacitación docente se identificaron, cuales se desarrollaron y que falta aún?	ANÁLISIS DOCUMENTAL	

ANEXO 2
ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

**RECONSTRUCCIÓN Y BALANCE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN
UNA INSTITUCION EDUCATIVA DE BOGOTÁ**

INVESTIGADORA: MARTHA CECILIA MORA PEREZ

ENTREVISTA

CATEGORIA: RECONSTRUCCIÓN

SUBCATEGORIAS:

I. ELEMENTOS

a. Horizonte institucional: Misión, Visión, Valores, Objetivos globales.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué la motivo a proponer un cambio al P.E.I. del Colegio Canapro?
2. ¿Cómo conoció del modelo de P.E?
3. ¿Cuáles eran sus expectativas frente a la implementación del modelo de P. E. para el colegio?
4. ¿Cuáles son los elementos del horizonte institucional que surgieron a partir de la implementación del modelo de P.E. en el colegio?
5. ¿Cuál es la misión institucional?
6. ¿Cuál es la visión?
7. ¿Cuáles son los objetivos?
8. ¿Cuáles son los valores?

b. ESTRATEGIAS

• PROYECTOS: Objetivos, Estrategias internas, Resultados.

9. ¿Qué estrategias se implementaron para generar los proyectos estratégicos institucionales?

10. ¿Qué proyectos estratégicos institucionales surgieron a partir de la implementación del modelo de P.E?
11. ¿Cuáles eran los elementos fundamentales de cada uno de los proyectos estratégicos Institucionales propuestos?
12. ¿Qué estrategias se implementaron para medir el resultado de los proyectos estratégicos propuestos?
13. ¿Cuáles de los proyectos estratégicos Institucionales propuestos en ese momento siguen vigentes o han generado mayor impacto en el mejoramiento de la calidad educativa institucional?

c. RESULTADOS PREESCRITOS GENERALES

14. ¿Qué ganancia se obtuvo una vez iniciado el proceso de implementación del modelo de P.E. en el colegio Canapro?
15. ¿Cuáles fueron los cambios organizacionales más evidentes que se lograron en este proceso?

II. PROCESOS DE LA P. E. :

- **Capacitación.**
- **Participación: conversaciones y declaraciones.**
- **Diseño.**
- **Aplicación.**
- **Evaluación.**

16. ¿Cómo se llevó a cabo la evaluación del proceso de implementación del modelo de P.E.?
17. ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de capacitación en P.E.?
18. ¿Qué elementos de la capacitación en P.E. conserva en este momento?
19. ¿Qué estrategias se utilizaron para facilitar la participación de los miembros de la comunidad académica?

III. TRABAJO EN EQUIPO

- **Visión compartida (Horizonte institucional, participación, organismos colegiados)**

20. ¿Qué estrategias se utilizaron para llevar a cabo el proceso de rediseño del horizonte institucional?

CATEGORIA: BALANCE

I. SUBCATEGORIAS:

- **LOGROS:**
- **Académicos**
- **Financieros**
- **Infraestructura**
- **Actualización docente.**

1. ¿Después de estos años que logros o cambios se hacen evidentes en pro del mejoramiento de la institución educativa?
2. ¿Cuáles han sido los logros a nivel académicos?
3. ¿Qué aspectos podrían ser mejorados?
4. ¿A nivel económico cuales han sido los cambios más relevantes?
5. ¿Qué alcances se esperan lograr a nivel financiero?
6. ¿Cuáles han sido los mayores logros a nivel de infraestructura y que se espera alcanzar?
7. ¿Cuáles han sido los mayores logros a nivel de implementación de TIC para el mejoramiento de la calidad de educativa? ¿Se espera lograr algo más?
8. ¿Qué necesidades de capacitación docente se identificaron, cuales se desarrollaron y que falta aún?

II. EVALUACIÓN

- Cambio en la cultura organizacional:
- Lo que permanece.
- Lo que cambia.
- Lo que innova.

Inteligencia Organizacional

9. ¿De lo propuesto por el modelo de P.E. que permanece?
10. ¿De lo propuesto por el modelo de P.E. que ha cambiado?
11. ¿Paralelo a lo propuesto por el modelo de P. E. que innovaciones se han hecho?
12. ¿Qué habilidades ha desarrollado la institución educativa Colegio Canapro para hacer frente a las situaciones de dificultad que se presente?

III. RESULTADOS EN TERMINOS DE CALIDAD:

(ANÁLISIS DOCUMENTAL)

- Gestión de la Calidad.
- Calidad Educativa:
- Proceso de indicadores de gestión:
 - Retención.
 - Promoción (ciclo – grado).
 - Rendimiento académico interno.
 - Externos (desempeños pruebas saber).

ANEXO 3

FOTOS COLEGIO CANAPRO





AÑO 2001- 2005





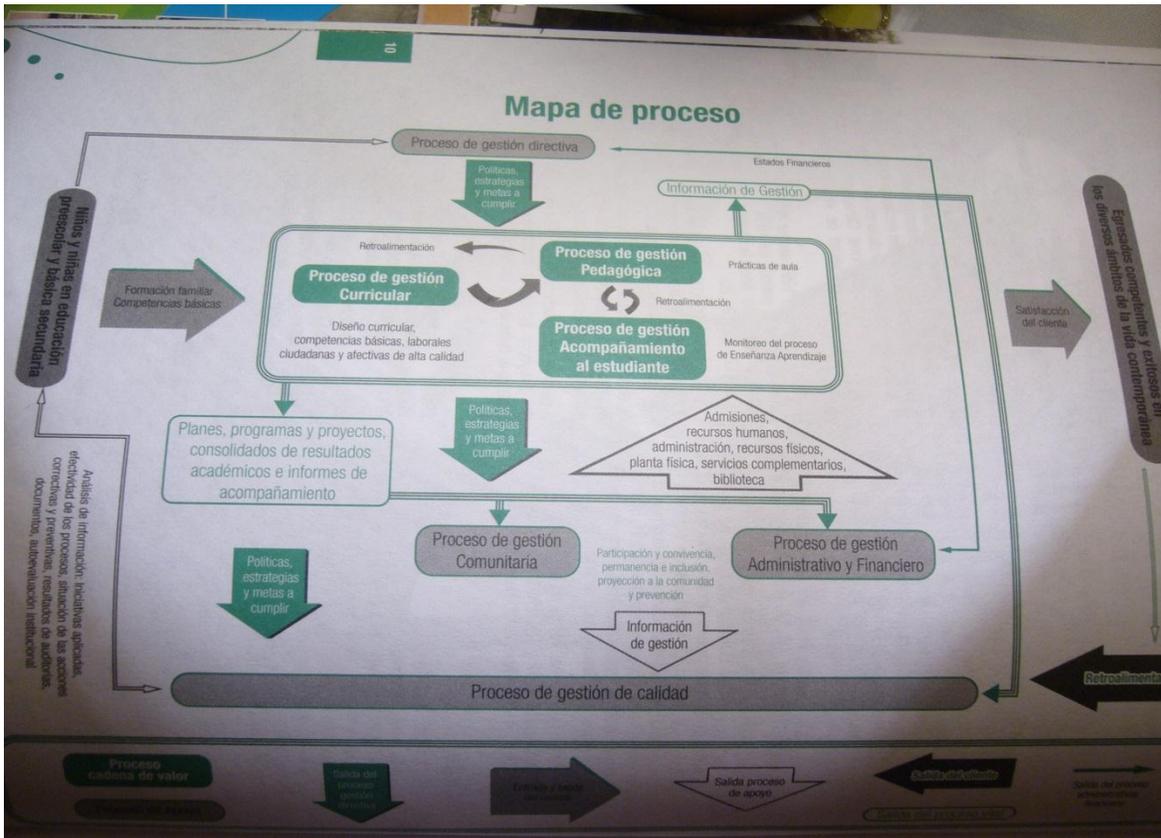


REMODELACION PLANTA FÍSICA AÑOS 2006 - 2008



COLEGIO CANAPRO HOY

ANEXO 4
MAPA DE PROCESOS SGC



Tomado del Manual de Convivencia Colegio Canapro 2013 p.10

GRAFICOS

- GRAFICO No. 1: Número de estudiantes por año.
- GRAFICO No. 2: Costos educativos del 2001 al 2013
- GRAFICO No. 3: Consolidado promedio pruebas Icfes