

**Formulación de un Plan Estratégico para el Centro Educativo Santa Rosa, del Distrito
Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el
Periodo 2023 a 2027**

Dorani Anizares Canga

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Sede Pacífico

Trabajo de grado, Administración de Empresas

Buenaventura, Valle del Cauca

2023

**Formulación de un Plan Estratégico para el Centro Educativo Santa Rosa, del Distrito
Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el
Periodo 2023 a 2027**

Dorani Anizares Canga

MSc. Alirio Velasco Gómez

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Sede Pacífico

Trabajo de grado, Administración de Empresas

Buenaventura, Valle del Cauca

2023

Tabla de Contenido

Resumen	9
Introducción.....	10
Planteamiento del Problema	12
Formulación de Problema.....	14
Justificación	15
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Marcos de Referencias.....	18
Marco Conceptual.....	18
Marco Contextual	20
Marco Teórico	23
Modelo de la Planeación Estratégica de George A. Steiner	23
Modelo Básico del Sistema de la Planeación Estratégica de Mintzberg	25
Modelo de un Sistema de Planeación Maria Ileana Ruiz	29
Proceso Estratégico para una Organización de Benjamín Betancourt	31
Estado del Arte	36
Marco Legal.....	39
Aspectos Metodológicos.....	43
Tipos de Estudio	43
Exploratorio	43
Descriptivo.....	44
Método de Investigación	44
Deductivo.....	44

Población	45
Proceso Metodológico	45
Instrumento Metodológico	47
Técnicas de Recolección	47
Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información	47
Fuentes Primarias	47
Fuentes Secundarias	48
Caracterización e Historia del CESR.....	49
Reseña Histórica	49
Razones por las Cuales se Creó la Institución	50
Misión.....	51
Visión.....	51
Objetivo General.....	51
Aspectos relevantes del CESR	52
Organigrama	54
Análisis Externo del CESR.....	55
Referenciación	62
Grupo 1: Centro Educativo Santa Rosa.....	62
Grupo 2: Institución Educativa Antonio Nariño.....	62
Grupo 3: Centro Educativo Santa Elena.....	64
Matriz del Perfil Competitivo.....	65
Araña del Benchmarking.....	67
Recomendaciones	68
Análisis Interno del CESR.....	69
Análisis Estratégico DOFA	74
Matriz DOFA.....	76
Direccionamiento Estratégico.....	78

Visión Actual del CESR.....	78
Aspectos sobre la Misión del CESR.....	78
Formulación Estratégica	79
Objetivos Estratégicos	79
Estrategias.....	80
Propuesta de Visión para el CESR	82
Plan de acción.....	83
Plan de mejoramiento	85
Recursos y Presupuesto	92
Conclusiones.....	95
Recomendaciones	98
Referencias	100
Anexos	104

Lista de Tablas

Tabla 1 Pilares de la planeación estratégica según Steiner.....	25
Tabla 2 Análisis de estudio de arte.....	36
Tabla 3 Procesos metodológicos de la investigación.....	46
Tabla 4 Análisis externo sociocultural del CESR.....	55
Tabla 5 Análisis externo tecnológico del CESR.....	56
Tabla 6 Análisis externo político/legal del CESR.....	56
Tabla 7 Análisis externo económico del CESR.....	57
Tabla 8 Análisis externo demográfico del CESR.....	57
Tabla 9 Análisis integrado del entorno externo del CESR.....	58
Tabla 10 Evaluación de factores externos del CESR.....	61
Tabla 11 Matriz de perfil competitivo del CESR.....	66
Tabla 12 Entorno interno sociocultural del CESR.....	69
Tabla 13 Entorno interno económico del CESR.....	70
Tabla 14 Entorno interno tecnológico del CESR.....	70
Tabla 15 Entorno interno demográfico del CESR.....	71
Tabla 16 Entorno interno político/legal del CESR.....	71
Tabla 17 Análisis integrado del entorno interno del CESR.....	72
Tabla 18 Evaluación de factores internos del CESR.....	73
Tabla 19 Listado DOFA del CESR.....	74

Tabla 20 Matriz DOFA del CESR.....	76
Tabla 21 Análisis de la situación actual del CESR.....	83
Tabla 22 Plan de acción para el CESR.....	86
Tabla 23 Recursos y/o presupuesto de las actividades.....	92

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo Básico del Sistema de la Planeación Estratégica de Mintzberg.....	28
Figura 2 Modelo de un sistema de planeación.....	30
Figura 3 Proceso Estratégico de Betancourt.....	34
Figura 4 Oferta académica del CESR.....	53
Figura 4 Organigrama del CESR.....	54
Figura 5 Araña de valor.....	67
Figura 6 Araña de valor sopesado.....	68

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como fin formular un plan estratégico para el Centro Educativo Santa Rosa, del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el periodo 2023 a 2027. Para ello, se utiliza como base la herramienta práctica para planes estratégicos de Betancourt (2013), donde como primer eje es caracterizar la organización por medio de consultas y entrevistas, el cual desenvuelve los factores externos e interno; luego se realiza un análisis DOFA dando así identificación de la problemática que se enfatiza en los procesos administrativos; de ahí, se le propone un direccionamiento estratégico creando factores que la institución no contaba, como lo son objetivos estratégicos y estrategias; por último, se genera un plan de acción o de mejoramiento que agrupa todos los elementos organizacionales que acobijan al Centro Educativo, para enfocar los principales frente de trabajo y poder proponer un plan estratégico que se implemente a futuro.

Palabras claves: Plan estratégico, Benjamín Betancourt, colegio privado, Buenaventura, estrategias, educación.

Introducción

La planeación estratégica ha presentado múltiples retos e índices en aspectos sociales, económicos, políticos y culturales de las organizaciones, jugando un papel importante en las oportunidades para el bienestar de todos los colaboradores, administradores y miembros en general de la institución, para alcanzar mejores condiciones en su calidad organizacional. Es por eso, que es significativo que cada organización formule un plan estratégico el cual contribuya a mejorar el producto o servicio prestado.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo de investigación tiene como fin formular un plan estratégico para el Centro Educativo Santa Rosa (CESR), del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el periodo

2023 a 2027. Esta empresa del sector educativo fue fundada a principio del año 1980, como oportunidad de prestar un servicio escolar a niños de bajo recurso, la cual no tenían acceso a un plantel académico. Hay que resaltar que el CESR autoriza (Ver anexo A), la investigación y desarrollo del trabajo.

Por lo anterior, se pretende hacer un plan estratégico que estará cimentado en el análisis de varias teorías o propuestas de autores, la cual servirán de guías para realizar este trabajo. En el desarrollo se plasmarán los objetivos del trabajo, se define una metodología de investigación, se desarrollará el resultado del trabajo, la cual estará compuesta por caracterización de la institución, análisis externo e interno, referenciación, direccionamiento estratégico y plan de acción; todo esto con el fin de ayudar a dar estrategias de crecimiento para la determinada institución, la cual presenta unas problemáticas que afecta a los colaboradores, estudiantes y comunidad en general de la

institución; dicho problema impacta de forma significativa, debido a la gran importancia que tiene el Centro Educativo en la ciudad, aportando al crecimiento social y cultural.

Durante el progreso del plan estratégico se harán investigaciones en la empresa por varios medios; en esa la entrevista que tiene como objetivo contemplar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA); también, indagar los departamentos de la institución y observar la influencia de cada área en la organización; todo esto, para hacer un profundo análisis, construir estrategias y brindar una serie de recomendaciones y conclusiones, con la finalidad de aportar ideas que contribuyan a mejorar la prestación del servicio por parte de la empresa. Hay que resaltar que se procura diseñar un trabajo excelente para que la organización en algún momento pueda llevar a cabo este plan.

En todo caso, se aspira aportar al crecimiento del Centro Educativo Santa Rosa, para que la institución genere una afectación positiva en la sociedad, y para ello se da este documento como instrumento de iniciación para avanzar. De ahí la importancia del plan como ruta o guía para aumentar o mejorar el desempeño de esta organización. Cabe resaltar, que se desea cooperar a la evolución y desarrollo social y cultural de Buenaventura por medio de la institución.

.

Planteamiento del Problema

El CESR es una institución colombiana privada, fundada a principio del año 1980, está ubicado en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, Valle del Cauca. Esta organización se encuentra dentro del área educativa específicamente fundamentada en la formación integral básica, mediante el dominio de los conocimientos técnicos elementales como instrumento de cultura; donde se enseña desde preescolar, básica primaria, secundaria y media; buscando inculcar conocimientos intelectuales a niños, niñas y jóvenes de escasos recursos.

En este sentido, la institución cada día pretende crecer y sin duda, se hace necesario tener una visión clara para fortalecer el aprendizaje organizacional. Buscando en sí, que la planeación estratégica contribuya al mejoramiento, siendo esta el principal objeto de crecimiento institucional.

Así bien, en consideración con Chiavenato (2009), la planeación estratégica "es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas". Por otro lado, Lerma & Bárcena (2012), afirman que este método "es fundamental para las actividades proyectarse a futuro, mejorando los ejercicios, periodos y recursos para alcanzar lo que se desea y lo que se puede ser y realizar". En relación a lo expresado por los autores, se entiende la planeación como el proceso que establece herramientas intelectuales, sociales, dinámicas y continuas para obtener una visión a largo plazo.

Ahora bien, en el centro educativo es importante que se cuente con una planeación estratégica que ayude a desarrollar y renovar todos los aspectos de la empresa,

esencialmente en la gestión administrativa, ya que este presenta inconvenientes por razones desconocidas las cuales son materias de investigación en este trabajo.

En definitiva, la problemática que acobija a la institución son los malos procesos administrativos, como lo es el control y evaluación de los recursos financieros (la remuneración del personal); la planificación de procesos tales como: definición de procesos de selección y desarrollo; la cual la están afectando académicamente; del mismo modo no ayuda a cumplir con el objetivo, dado que este problema provoca baja calidad en la prestación del servicio porque se han presentados mucho intercambio de personal, lo anterior se basa en datos entregados por la institución donde en el transcurso de cada año normalmente renuncian tres o más empleados porque consiguen mejores oportunidades.

Hay que resaltar que para el sostenimiento financiero de la institución y teniendo en cuenta el fin de la empresa que es prestar un servicio social, dado que los padres de familia y estudiantes no tienen la posibilidad de pagar una mensualidad, la organización desde el 2004 hace parte del programa o política llamado ampliación de cobertura (gratuidad), que se entiende según el Ministerio de Educación Nacional (MEN), (2004), como la “política que hace parte de los tres ejes de la revolución educativa y está dirigida a elevar la cobertura de la educación con la creación de nuevos cupos, dando atención especial a la población vulnerable, como mecanismo para asegurar mayor equidad en la distribución de oportunidades”. De igual forma esta entidad la define “como la exención del pago de derechos académicos y servicios complementarios”. Siendo el programa el mayor sustento financiero de la organización en la actualidad.

En consecuencia, la problemática afecta continuamente el crecimiento institucional y la coordinación de los procesos de toma de decisiones, de manera que genera reprocesos internos y no beneficios comunes. En efecto, debido al aumento tanto en el personal como

en los estudiantes, se observan debilidades en la productividad y eficiencia organizacional por los ingresos de la institución, por el manejo administrativo, por la falta de apropiación de los colaboradores y por los resultados académicos obtenidos actualmente en comparación a periodos anteriores; de igual modo los colaboradores se ven afectados en el ejercicio de sus actividades. Según la administradora Melba Aramburo, el proceso de selección se está gastando buen porcentaje de dinero, debido a la constante rotación de los trabajadores, ascendiendo este al 20% desde el 2004, alterando directamente el tipo de servicio que presenta la institución.

Todo lo anterior, repercute negativamente en el nivel académico ofrecido a los estudiantes, la motivación de los docentes y todo aquello que se observa por parte de la comunidad de la institución, por descoordinación en procesos administrativos generando desmejora en la calidad del servicio prestado.

Formulación de Problema

¿Cómo formular un plan estratégico en el Centro Educativo Santa Rosa, del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, en el periodo 2023 a 2027?

Justificación

Este trabajo de investigación, es importante para la Facultad de Ciencias de la Administración ya que será un soporte guía para alumnos de la Universidad del Valle, del programa Administración de Empresas o cualquier carrera afines a esta; así mismo brindará este trabajo de grado elementos esenciales para unas próximas investigaciones sobre este tema como lo es la metodología, el proceso de direccionamiento y los resultados; también retribuirá a la academia una respuesta o evaluación de los conocimientos presentados por medio de sus docentes.

De igual forma, es vital el desarrollo de la investigación para el CESR porque será una herramienta que le mostrará a la institución desde una visión externa, factores que por algún motivo no se habían evaluado o tenido en cuenta para su crecimiento continuo; por otro lado, le brindará estrategias con la finalidad de contribuir a mejorar los problemas mencionados con anterioridad, en mención, el bajo crecimiento institucional y la descoordinación de procesos de tomas de decisiones. En efecto, este documento le servirá de guía para posibles implementaciones de las recomendaciones establecidas proporcionando directrices y acciones para llevar a cabo el proceso de cambio, de modo que contribuya al mejoramiento permitiendo perfeccionar los indicadores de productividad de la institución y que esta pueda influir de forma positiva en la ciudad, en los trabajadores y estudiantes de su plantel educativo. Así mismo, la implementación de este plan genera aportes significativos a la educación brindada.

Por otro lado, para la autora este trabajo es fundamental, teniendo en cuenta que es un documento que aportó retroalimentación de los conocimientos administrativos brindados en la Universidad del Valle, la cual se llevaron a la práctica por medio de esta investigación. Además, brindará un soporte académico para el crecimiento profesional y para competencias técnicas como el análisis de datos, pensamiento crítico, comunicación, autocontrol y capacidad de planificar. Del mismo modo, servirá como puente estratégico para lograr obtener el título de Administradora de Empresas. En definitiva, conocer de qué forma impacta la planeación estratégica en una organización e institución genera conocimientos importantes que establecen en la mente del futuro administrador experiencias que en el día a día del profesional coadyuvan a tomar mejores decisiones.

En ultima, el planteamiento y las estrategias formuladas del trabajo teniendo en cuenta el sector de la educación que demanda una alta competitividad buscan incitar a que por medio del plan estratégico la institución permita desarrollar conocimientos, pueda adaptarse a los cambios y de igual manera utilizar las herramientas que hay a su alrededor para así contribuir a la comunidad en general, porque en el momento que el CESR quiera crecer institucionalmente, física, económica, administrativa y profesionalmente, estará aportando a la evolución intelectual y personal de los niños, niñas y jóvenes de la ciudad de Buenaventura; al final cualquier impacto positivo que reciban los estudiantes será un eco para sus familiares e igualmente para la población.

Objetivos

Objetivo General

Formular un plan estratégico en el Centro Educativo Santa Rosa, del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el periodo 2023 a 2027.

Objetivos Específicos

- Caracterizar los componentes organizacionales del CESR.
- Diagnosticar el micro y macro entorno del CESR, con el fin de comprender su funcionamiento a través de un análisis DOFA.
- Realizar un estudio de referenciación del CESR, frente a otras instituciones del mismo sector.
- Establecer elementos de direccionamiento estratégico y formular un plan de acción, para dar respuesta a las problemáticas identificadas en el CESR.

Marcos de Referencias

Marco Conceptual

En la investigación de estrategias sobre el proceso de crecimiento institucional y coordinación de procesos de tomas de decisiones para el CESR, se hace necesario definir algunos conceptos dentro del marco de estudio, que se presentan a continuación:

- **Crecimiento Institucional**

Hace referencia a fomenta la calidad, incrementar los ingresos, estabilidad financiera, motivación y esfuerzo en conjunto para que académica, financiera y físicamente la empresa pueda crecer.

Ahora bien, para definir los términos: formulación de estrategias, formulación de plan de acción y planeación de estratégica es pertinente apoyarse en Betancourt (2013), la cual los define así:

- **Formulación de Estrategias**

Este requiere del establecimiento de objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades y áreas de gestión o por líneas estrategias de investigación, es decir, formular estrategias que brinden soluciones a las dificultades presentadas.

- **Formulación de Plan de Acción**

La formulación del plan de acción debe derivarse del plan estratégico y por lo tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.

- Planeación Estratégica

En este trabajo es aquella herramienta que se realizará con el fin de formular estrategias que generen bienestar organizacional, precisando que solo se quiere realizar el modelo guía, pero no se implementará. (p. 13).

Por otra parte, existen otros términos que son de vital importancia para el entendimiento del trabajo, estos son:

- Proceso de Remuneración de los Trabajadores

Se hace referencia al proceso de pagos salariales a los colaboradores de la organización, en este proceso se observan y tipo de pago, como lo hacen y demás.

- Procesos de Toma de Decisiones

Procesos por el cual la coordinación de la institución y el área administrativa estén entrelazada para tomar cualquier tipo de decisión, entendamos que por el intercambio frecuente de dirección se ven fallas en ese proceso.

- Programa de Ampliación de Cobertura (Gratuidad)

Hace referencia a la “política de tres ejes de la revolución educativa y está dirigida a elevar la cobertura de la educación con la creación de nuevos cupos, dando atención especial a la población vulnerable, como mecanismo para asegurar mayor equidad en la distribución de oportunidades”, MEN (2004). Es importante mencionar que se hizo la gestión de buscar información más directa sobre este tema en la secretaria de educación, pero no se obtuvieron respuesta, por ende, la autora se basó en lo publicado en página web del MEN.

- Oferta educativa o académica

Hace referencia a la capacidad que tiene el colegio de ofrecer más cupos para atraer la población objetiva. Así mismo, con base a la información suministrada por el CESR, hoy por hoy solo tienen capacidad para acoger a 600 (seiscientos) estudiantes.

- Institución privada-subsidiada

Se entiende como aquel grupo institucional que está en la brecha de la privacidad, pero hace parte de programas nacionales los cuales le hacen un aporte económico, la cuales son el mayor soporte financiero del colegio.

- Metodología escuela nueva

Según el MEN (2010), la metodología escuela nueva o nueva escuela hace referencia al “método educativo dirigido, principalmente, a la escuela multigrado de las zonas rurales, caracterizadas por alta dispersión de su población.

Marco Contextual

El CESR es una institución privada-subsidiada la cual brinda la formación académica a niños, niñas, adolescentes y jóvenes que en su mayoría viven en la comuna 11 de Buenaventura, la cual está conformada por los barrios como: Cascajal, Antonio Nariño, Colon, Los pinos, el Carmen, el Dorado, Gran Colombiana, entre otros; siendo estos de estratos 1 y 2. Este colegio pertenece al sector educativo que es aquel donde se presentan los conocimientos requeridos para la alineación de las personas, ayudando a incrementar las habilidades, mejorar las actitudes y crecer académicamente, aportando al desarrollo humano.

Globalmente la educación hoy en día ha encontrado nuevas herramientas que han permitido proporcionar en cualquier lugar el aprendizaje, esto se ha dado después de la propagación del covid-19, buscando la manera de acoplarse a los cambios repentinos del entorno. Así mismo, se refleja nacionalmente, de acuerdo con Pérez (2021), con base a los datos del MEN, que en cuanto a instituciones “se cerraron 53.717 sedes educativas; donde el 82% (43.853) del sector oficial y 18% (9.866) del sector privado en el 2020. Esta decisión perjudicó a 9.928.865 estudiantes de la educación básica y media, matriculados en marzo del 2020”. Con lo anterior, se deduce que el virus generó ciertos problemas educativos, debido a las clases virtuales. A principio del 2022, se hicieron actividades para recuperar la normalidad académica, regresando a clases presenciales, pero hay que ser consiente que esto conlleva tiempo y no es una garantía que el proceso educativo optimice del todo.

En el 2022, Colombia presenta dos retos cruciales como lo es “cerrar las brechas existentes en términos de participación y mejorar la calidad de la educación para todos. Las desigualdades comienzan a temprana edad; muchos niños desfavorecidos normalmente no van a la escuela, o empiezan la escolaridad a una edad avanzada o asisten a instituciones no muy buenas. Así mismo, la expectativa de vida escolar de los estudiantes con las peores condiciones de pobreza es de solo seis años, en comparación con la cifra de 12 años de los más ricos, y solo el 9% se matricula en educación superior, en comparación con el 53% de los pertenecientes a las familias más acaudaladas; por ende, la baja calidad de la educación es un factor determinante de este retiro progresivo” según el MEN (2016). En Buenaventura, la violencia estructural, las pocas oportunidades, el reclutamiento ilegal de menores y muchos otros elementos, son aspectos que se reflejan en las situaciones sociales, culturales, legales y económicos de los niños, niñas, jóvenes y adolescentes del Distrito,

esto influyendo en la educación de una forma significativa ya que es el círculo que los rodean día a día; ahora bien, no hay que olvidar los avances que cada día se han constituidos por parte del estado, ayudando que muchos más tenga la dicha de educarse.

Por otro lado, es importante relacionar el plan estratégico con los colegios e instituciones, ya que especialmente este trata de combinar constantemente los objetivos a mediano plazo, las estrategias y políticas predichas para el logro de un centro educativo, y, así mismo los correspondientes sistemas e instrumentos de evaluación para dar como resultado un plan de mejora. Actualmente, las instituciones necesitan cambios para perfeccionar la enseñanza fortaleciendo o creando estrategias para la organización que impacten a los estudiantes y además que estos mismos sepan dónde van direccionados, como es el plan estratégico y el mando integral que se enfocan a largo plazo.

En los últimos años, la deserción en Colombia de acuerdo con el MEN (2022), “ha venido disminuyendo, con algunas fluctuaciones. La tasa de deserción intraanual pasó de 4,8% en 2010 a 3,07% en 2014. Tuvo un ligero aumento en 2015 y 2016, en 2017 y 2018 cae nuevamente, repunta en 2019 luego cae a 2,37% en 2020 siendo el año con el indicador más bajo en el periodo analizado, y que corresponde a una reducción de la deserción intraanual del 50,6%, al compararse con la cifra de 2010; sin embargo, en 2021 experimenta un aumento significativo que alcanzó un 3,58%” (p.27). Ahora bien, los motivos más evidentes en termino de calidad que causan esa deserción escolar son brechas de aprendizaje y digitales, el rezago escolar, la extra edad, factores socioemocionales y de convivencia escolar, entre otros. Aunque se sabe que los motivos son multifactoriales, estos mencionados anteriormente se relacionan con lo vivido en el CESR, muchas de estas causas están asociados a un mayor riesgo de abandonar la escuela y más aún, con una probabilidad significativa de no regresar al sistema educativo.

Marco Teórico

En el presente marco se abordó una revisión bibliográfica sobre planeación estratégica, sus componentes y modelos; los cuales brindarán soportes para el desarrollo del trabajo de investigación.

El plan estratégico se fundamenta en ser una herramienta que permite formular estrategias con bases al micro entorno y macro entorno de la organización, para enfrentar el futuro. Por ende, para el desarrollo de la investigación se consideraron 4 autores que brindarán aportes necesarios para la realización del trabajo. Estos autores son: María Ileana Ruiz, Henry Mintzberg, George Steiner y Benjamín Betancourt.

De igual forma, se presentan los modelos más importantes sobre planeación, planeación estratégica y administración estratégica. De esta manera se podrá observar el pensamiento de los autores mencionados anteriormente, frente a lo establecido.

Modelo de la Planeación Estratégica de George A. Steiner

En el 2022, la planeación se agrupa de elementos excepcionales para lograr una buena ejecución, uno de ellos es la planeación estratégica, que de acuerdo con Steiner (2004), consiste “en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el futuro, los cuales junto con otros datos relevantes proporcionan la base para que en las organizaciones se tomen mejores decisiones en el presente. Así mismo, el autor menciona que, para iniciar el proceso de la planeación estratégica, lo primero que se debe hacer es establecer metas organizacionales, seguido de una definición de las estrategias y políticas para cumplir con las metas planteadas, y el desarrollo de planes con buen detalle para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener el fin deseado”.

De lo anterior se puede incluir y entender, que para el autor la planeación estratégica va más allá de la concepción general; los procesos para planificar empiezan con la creación de objetivos, establecer planes, políticas y estrategias, que fundamenten la ejecución del plan de la mejor forma. Para detallar el propósito de la planeación es necesario tomar decisiones e incluir revisiones de rendimiento y retroalimentación para implementar un nuevo enfoque para la organización. Es aquí donde Steiner brinda pilares la cual se describen en la Tabla 1 que se desarrolla más adelante, donde busca incorporar el presente-futuro.

En otro orden de idea, es importante mencionar las premisas de la planeación estratégica según el autor de este modelo Steiner (1998), que son “el plan para planear: que se ven las expectativas de los principales intereses exteriores e interiores, base de datos, evaluación de ambiente, estrategias maestras y estrategias programadas. La otra premisa es la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes: aquí se muestra la programación y programas a mediano plazo, planeación y planes a corto plazo, implantación de planes, y la revisión y evaluación de planes” (p.25). La primera hace parte de la planeación estratégica, en cambio la otra hace parte de planeación táctica, incluyendo los flujos de información y las normas de decisión y evaluación dando como resultado la estructura y proceso de planeación comercial de una compañía.

Tabla 1

Pilares de la planeación estratégica según Steiner.

Pilares	Definición
El futuro de las decisiones presentes	La planificación estratégica revisa la cadena de consecuencias de las tomas de decisiones corrientes y cómo estas impactan en el futuro de la organización.
Proceso	La planificación estratégica es un proceso que comienza con la determinación de objetivos y continúa con el diseño de planes estratégicos y tácticos para alcanzarlos.
Filosofía	La planificación estratégica es una filosofía empresarial basada en la toma de decisiones a través de la contemplación del futuro.
Estructuras	La planificación estratégica encadena en su estructura tres tipos de planes: estratégicos, tácticos y operativos.

Nota: En la tabla es posible evidenciar la planeación estratégica desde cuatro perspectivas. Tomado de *entorno organizacional* (p.45), por Betancourt, (2011).

Modelo Básico del Sistema de la Planeación Estratégica de Mintzberg

Existen diversos modelos sobre planeación estratégica, y sin duda estas buscan detallar su forma de hacer o desarrollar un plan, donde cada autor idealiza su modelo teniendo en cuenta su concepción sobre este tema; en este caso en Mintzberg (1987), reconoce la palabra estrategia como aquella que está “concebida como un plan, en el que hay una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación” (p.25). Así mismo, el autor precisa que “la estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan

que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba; por tanto, se debería evaluar de acuerdo con sus intenciones”. Al respecto conviene decir que este autor busca en su modelo explicar desde un ámbito diferente la planeación estratégica, dejando claro que el fin de esta herramienta siempre será generar estrategias que ayuden al funcionamiento de la organización a largo plazo.

De hecho, Mintzberg (1978), establece un modelo básico del sistema de la planeación estratégica el cual se desarrolla en la Figura 1, de igual forma, plantea una propuesta sobre estrategias deliberadas y emergentes como dispositivos para observar los patrones en las organizaciones. Las estrategias deliberadas son aquellas que intencionalmente resultan realizadas; en cambio las estrategias emergentes son las que se realizan sin ser intencionadas o planeadas. En concreto, para la autora del trabajo es importante las estrategias deliberadas ya que se dan de resultados de algo planteando, formulado, ejecutado y controlado, es la pericia donde se llevan un paso a paso de los procesos y no se improvisa para el desarrollo de las fases; ayudando mucho a inspeccionar de más cerca los errores a futuros, a diferencia de las emergentes.

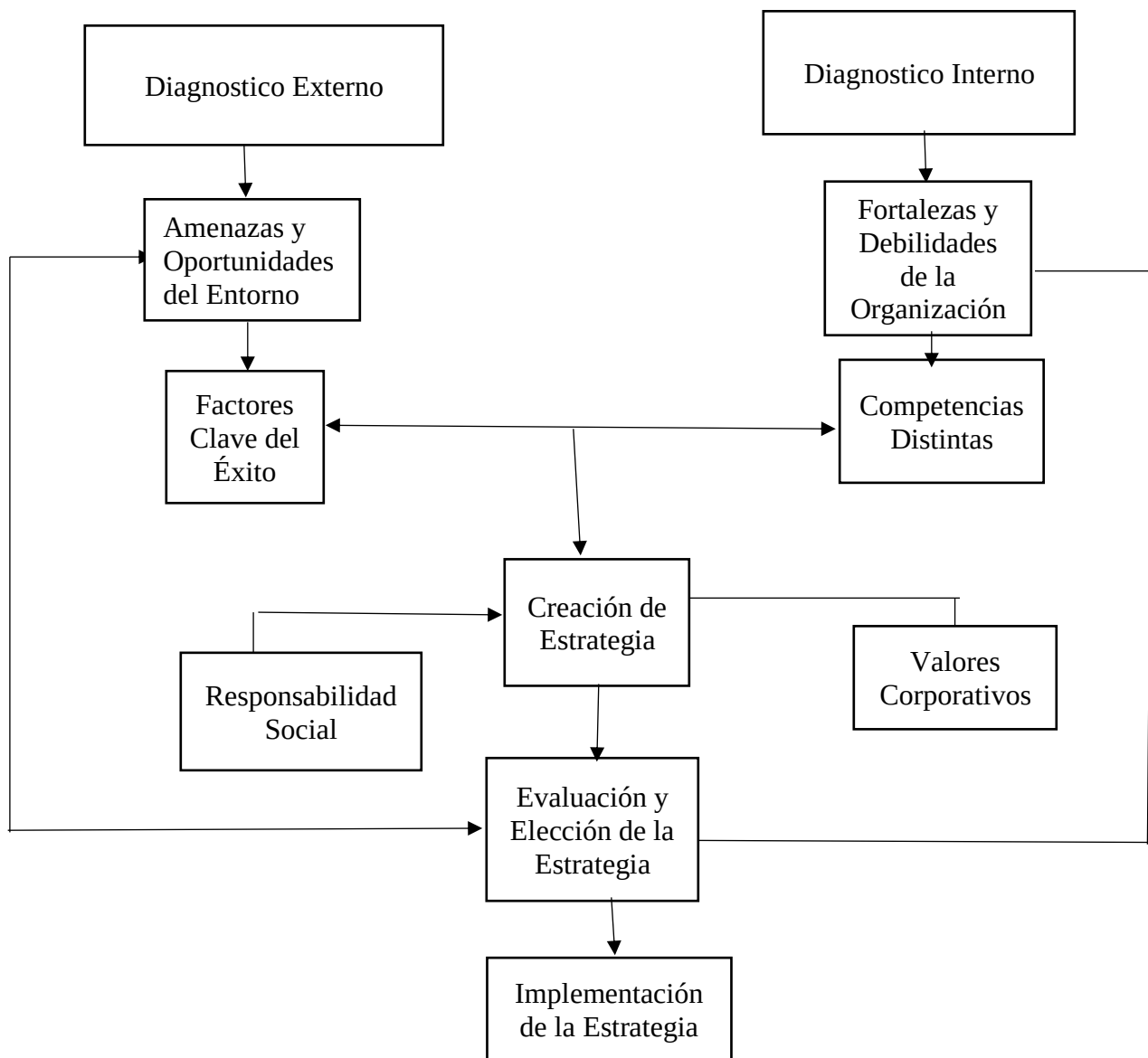
Por otra parte, este autor habla sobre la formación de estrategia en el campo de la dirección estratégica, para él, se ha inculcado mucho este aspecto de forma teórica y no empírica, donde se ven los procesos formales de planeación, diseño y posicionamiento. De acuerdo con Mintzberg (1990), “las premisas que fundamentan estos modos de planeación, diseño y posicionamiento, de tipo formal son: 1) el desarrollo debe ser un proceso de pensamiento conscientemente controlado por el gerente general; 2) el modelo debe ser simple; y, 3) las estrategias producidas deben ser únicas, explícitas y simples y deben aparecer completamente formuladas antes de ser implementadas; la crítica a este enfoque por parte de Mintzberg se centra en los problemas de una valoración consciente, empírica -

medible y real de las fortalezas y debilidades, de la necesidad de hacer las estrategias explícitas y de la separación entre formulación e implementación, de forma que el proceso de formación de la estrategia solamente resulta reflejado por la labor de formulación como planeamiento”.

Por lo anterior se entiende, que la formulación de estrategias de forma empírica, es aquel en el que se observan los procesos de la organización, se comprende los hechos y de ahí se expresan ideas basados en la experiencia. Es importante resaltar que este aspecto se basa o guía de teorías, la cual es donde se sigue una estructura específica para la realización de estas.

Figura 1

Modelo Básico del Sistema de la Planeación Estratégica de Mintzberg

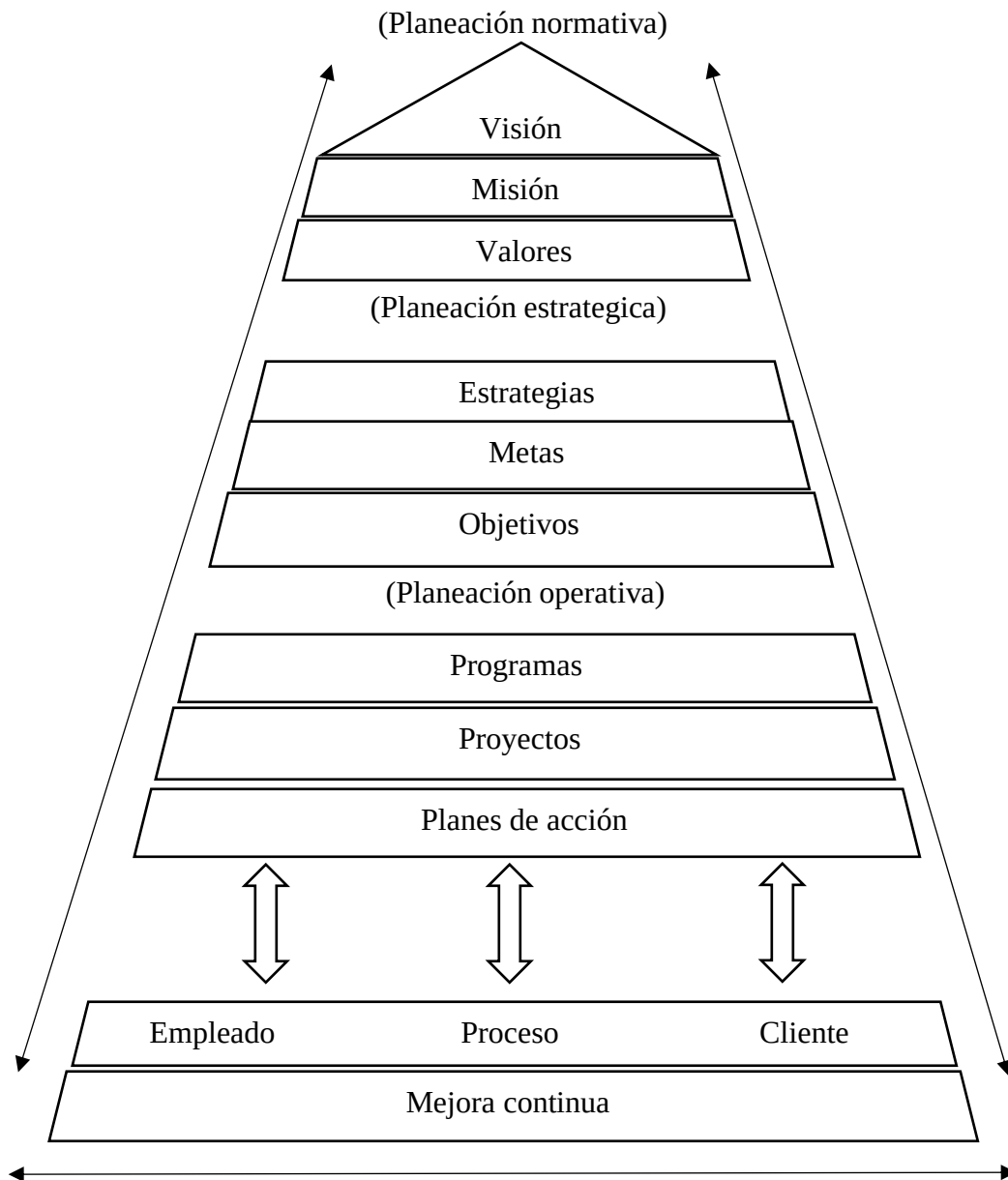


Nota. Esta figura se observa como primer ítem el diagnóstico interno y externo de la empresa a investigar, igualmente se desarrolla el DOFA teniendo en cuenta los procesos de la empresa, luego identifica los factores claves de éxito y las competencias, dando así la creación de estrategias, evaluación y elección de las mismas, y finalmente la implementación del plan estratégico. Tomado del libro la formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro, Mintzberg (1990).

Modelo de un Sistema de Planeación Maria Ileana Ruiz

Las estrategias son las formas en que se busca alcanzar los objetivos propuestos en un plan, indican cómo se transferirán los recursos y las acciones que se tomarán frente a las metas establecidas por una empresa u organización. Considerando el pensamiento de Ruiz (2012), quien plantea “un modelo que parte de un sistema al que denomina planeación estratégica de calidad, en donde se conjugan la planeación normativa que aporta al modelo, la visión, misión y valores de la organización, la planeación estratégica que engloba objetivos, metas y estrategias, y la planeación operativa que pone en práctica los planes en el día a día de la institución. La base de este modelo recae en el personal de la organización, los procesos críticos, está enfocado en el cliente, utiliza un sistema de indicadores y se asegura de documentar los procesos”; así mismo, el autor de este modelo explica en una ilustración lo establecido sobre los cuatro tipos de planeación, cada una identifica sus elementos que la agrupan, esta se expone en la Figura 2 del presente trabajo.

Del mismo modo, el autor de este modelo expresa la importancia que las instituciones deseen mejorar e innovar en un futuro no muy lejano; de acuerdo a lo mencionado Ruiz (2012), traza que “la necesidad del cambio en una escuela debe estar precedida por el liderazgo al menos de uno de los integrantes de la institución educativa, preferentemente un directivo o administrativo, el líder tendrá la función de lograr la participación de la comunidad educativa, la creación de una cultura de calidad y de planeación, para la autora esto se logra mediante un “sistema de planeación integral”, conformado por la planeación normativa, estratégica y operativa.

Figura 2*Modelo de un sistema de planeación*

Nota. Esta figura muestra tres tipos de planes y los aspectos que la agrupan.

Tomado de *sistema de planeación para instituciones educativas*, (p.120), Ruiz (2014).

Proceso Estratégico para una Organización de Benjamín Betancourt

Para concebir el proceso estratégico, es importante identificar las variables y así mismo ver el grado de influencia y posibilidades que puede generar en las instituciones. Es por ello que Betancourt (2013), decreta la planeación estratégica como el proceso donde sus primeros fines “es facilitar o proporcionar un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de futuro” (p.13). Dentro de este contexto, Betancourt en palabras de Hofer & Schendel (2013), define el termino planear como aquello donde se “investigar y desear dominar la evolución de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas, sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta las posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades”. Es de ahí, que el autor de este modelo desarrolla un proceso, la cual esta ilustrado en la Figura 3, donde se explica cómo se hace la planeación estratégica.

Para el desarrollo de un plan estratégico es importante tener claro la estructura funcional que coadyuve a comprender los procesos de la planeación, por eso Betancourt (2013), presenta unos elementos que se describirán a continuación:

- Caracterización e historia de la organización

Donde se describen las principales razones y factores que dieron origen a la organización, los cambios ocasionados y el impacto en su desarrollo. Se busca tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.

- Análisis externo de la organización

El análisis externo de la organización comprende dos ámbitos: el estudio del microambiente y el análisis del sector; el primero se entiende como un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos es su orientación externa, concibiendo ello como

las fuerzas que influyen e inclusive determinando el comportamiento de la organización a investigar. Por otro lado, el análisis del sector, hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones investigadoras, que ofrecen productos y servicios de indagación similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

- Referenciación y perfil competitivo

La referenciación permite comparar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. La referenciación o análisis por comparación consiste en un proceso continuo de medir productos, prácticas y servicios investigativos realizados por otros grupos o centros de investigación más prestigiosos o aquellos reconocidos como líderes de un determinado segmento o línea de exploración para conocer el perfil competitivo de la propia organización.

- Análisis interno de la organización

El análisis interno comprende de factores que determinan la posición competitiva que va a adoptar la empresa acorde con sus líneas de investigación a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible. Incluye un estudio integral de los procesos de trabajo en equipo, recursos, competencias, y cultura, así como la formación y perfiles de investigadores, auxiliares, personal de dirección y operaciones, además de la estructura de grupos de trabajo y proyectos.

- Análisis estratégico DOFA

El análisis DOFA es un conjunto de diagnósticos sobre el entorno y la situación interna de la empresa. Esta agrupación representa un intento de examinar la interacción entre las características específicas del grupo y el entorno en el que opera la organización.

- **Direccionamiento estratégico**

Concibe la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización a investigar.

- **Plan de acción o implementación del plan estratégico**

Los planes de acción se implementan a través del desarrollo y ejecución de programas y proyectos destinados a mejorar la gestión de los grupos de investigación. Esto requiere establecer metas específicas para el proceso de trabajo, unidad, área de control o línea estratégica de investigación.

- **Seguimiento y control**

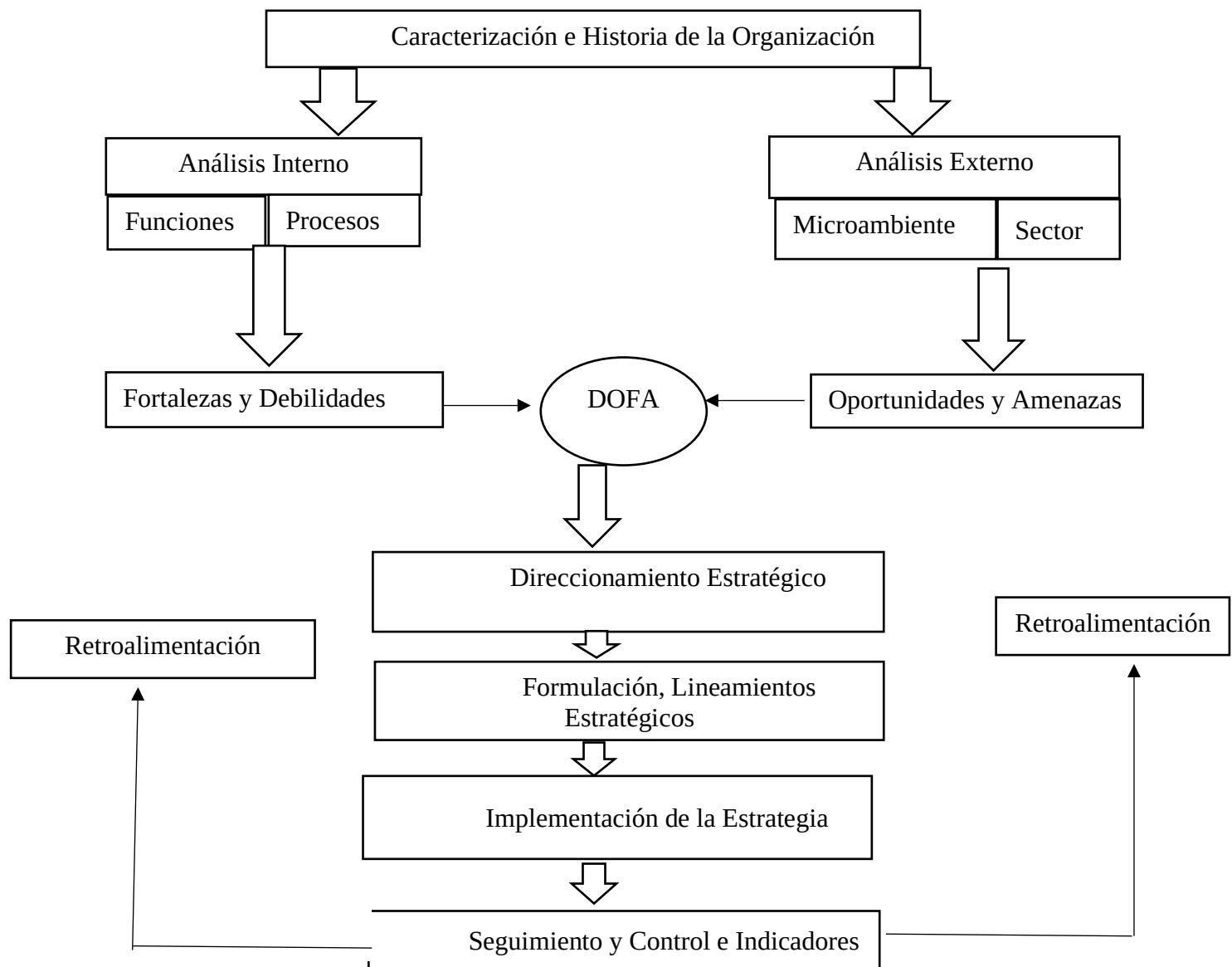
El seguimiento y control se compone de dos elementos, el primero que es “la gestión de control, la cual es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus áreas, unidades o procesos. Compara los resultados planificados con los reales para medir el grado de mejoramiento; y el segundo, los indicadores que son para evaluar la gestión se requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, así como los servicios conexos, logísticos y de apoyo a las líneas de investigación, tal que permitan a la dirección del grupo detectar y vigilar el desarrollo de los proyectos.

- **Retroalimentación**

En los procesos estratégicos, la retroalimentación es la acción de mandar información, desde algún punto del proceso hacia el principio de éste con objeto de reconducirlo, (pp. 13-16).

Figura 3

Proceso Estrategico para una Organización de Betancourt



Nota. La figura muestra los elementos que componen un plan estratégico. Tomado de *guía práctica para planes estratégicos de Benjamín Betancourt* (p.14), 2013.

Autor de referencia. El análisis concerniente a estos autores mencionados en el marco teórico, permite concluir que para la autora de la investigación el modelo e instrumento guía para el desarrollo del trabajo es el de Benjamín Betancourt (proceso estratégico para una organización), modelo adoptado en esta investigación que brindará las herramientas necesarias para el proceso estratégico que se desarrollará a través de las siete fases: caracterización, análisis externo, referenciación y perfil competitivo, análisis interno, formulación de la estrategia, direccionamiento estratégico y plan de acción; el ultimo describe las actividades realizadas, de manera que se logre gradualmente el desarrollo integral del trabajo estratégico de la organización investigadora.

Para el desarrollo del estudio, los libros y procedencias del autor escogido, fortalecerán el plan, ya que diseña los procesos estratégicos de una forma más práctica, es decir, lleva a la realidad y ejecución los conceptos dichos, buscando que se implementen a futuro. Es de ahí, que se utilizan o se leen los libros: guía práctica para planes estratégicos, entorno organizacional y caracterización del sector de las MiPymes de Sevilla y Caicedonia, todas de Benjamín Betancourt. En concreto, incluye instrucciones para llevar a cabo el análisis interno y externo, parámetros para formular estrategias y todo aquello que ayuda a la creación de un plan estratégico. También este autor, brinda o establece al momento de realizar el proyecto todo un marco documental, que facilita la implementación y desarrollo de objetivos planteados.

Estado del Arte

El estado de arte es aquel proceso de investigación donde se busca apoyarse en otros documentos que tenga relación al trabajo a realizar; por consiguiente, para desarrollar el proyecto de investigación, es conveniente basarse en investigaciones previas sobre plan estratégico. Los trabajos que están direccionados sobre planeación estratégica, brindan un análisis conceptual de la averiguación o trabajo realizado sobre el tema planteado. Aquí se revisará los resultados y conclusiones del estudio que sustentan el desarrollo de este trabajo, teniendo en cuenta algunas de las contribuciones de los autores que se enumera en la Tabla 2 a continuación:

Tabla 2

Análisis de estudio de arte

Títulos y autores	Resumen	Conclusión
Diseño del plan estratégico para la fundación Casa de la Ciencia en la ciudad de Guadalajara de Buga, valle del Cauca (Lina María García Benítez)	El proyecto “tiene como objetivo el Diseño del Plan Estratégico para la Fundación Casa de la Ciencia en la ciudad de Guadalajara de Buga, Valle del Cauca. Para el logro de dicho objetivo se llevó a cabo el proceso de planeación estratégica, mediante la aplicación de los diversos componentes del modelo metodológico del profesor Benjamín Betancourt.” García (2020).	El trabajo de investigación “brinda claridad al directivo de manera que pueda orientar sus esfuerzos y su accionar hacia la consecución de los objetivos propuestos; se plantearon indicadores que permiten medir la eficiencia de la entidad en cuanto a la realización de las estrategias para el logro de cada objetivo, con el fin de determinar si se están llevando a cabo de manera correcta” García (2020).

Títulos y autores	Resumen	Conclusión
Formulación de un plan estratégico en la Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura (Cindy Yulieth Torres Granja Paola Andrea Aristizábal Ríos)	“En el presente trabajo de investigación se desarrolló el modelo de planeación estratégica de Fred R David, el cual permite conocer a fondo las problemáticas y falencias, además permite hacer una declaración de la misión y la visión de la Institución República de Venezuela del Distrito Especial de Buenaventura” Torres y Aristizábal (2018).	“La situación de la Institución Educativa República de Venezuela es una demostración de la poca inversión económica, y el abandono por parte del Estado nacional como también del Estado local. En esta Institución se evidencia que la comunidad educativa tiene necesidades, tales como el mejoramiento de la infraestructura, poder contar con un espacio apto donde se pueda desarrollar proyectos pedagógicos, culturales, ambientales, deportivos, entre muchos otros que se pueden considerar necesarios para un ambiente escolar adecuado para el plantel de estudiantes, docentes y personal administrativo”, Torres y Aristizábal, (2018).

Títulos y autores	Resumen	Conclusión
Plan de direccionamiento estratégico para el colegio Berchmans de la ciudad de Cali (Cesar Augusto Reyes Millán)	Este trabajo “plantea una estrategia competitiva para el Colegio Berchmans de la ciudad de Cali, institución educativa liderada por la comunidad Jesuita de Colombia, para incrementar su número de estudiantes y sus ingresos económicos, plan de direccionamiento estratégico que parte de un estudio no sólo interno de su estrategia, misión y visión actual, sino externo donde se investiga el crecimiento poblacional de Cali, oferta de otras instituciones educativas privadas de la ciudad y lo que percibe y espera del mercado” Reyes (2019).	“Con los anteriores elementos identificados, la ponderación mediante matrices de efecto de fuerzas internas y externas y su cruce estratégico en matriz DOFA se lograron proponer cinco objetivos estratégicos, ocho estrategias y catorce indicadores de gestión que representan el diseño del plan de acción, con los respectivos indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento y control al plan de direccionamiento estratégico” Reyes, (2019).

Nota. La tabla anterior describe tesis guías sobre planes estratégicos, las cuales son apoyo para elaborar este trabajo. Tomado de Reyes, A. (2019) Plan de direccionamiento estratégico para el colegio Berchmans de la ciudad de Cali; Torres, C. y Aristizábal, P. (2018) Formulación de un plan estratégico en la Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura; García, L. (2020), Diseño del plan estratégico para la fundación Casa de la Ciencia en la ciudad de Guadalajara de Buga, valle del Cauca.

Marco Legal

El marco legal hace referencia a temas tales como leyes, decretos, reglamentaciones, obligaciones, políticas de distribución de utilidades, y todas las normas que regulan la educación en Colombia. Lo enunciado anteriormente, debe estudiarse detalladamente para visualizar la viabilidad que trae consigo cumplir estos requerimientos legales y así evitar resultados negativos sobre la organización a la cual se le desea formular este plan. Para este fin se hace necesario traer a mención algunos marcos legales que dan claridad a los temas a trabajar.

Constitución Política de Colombia de 1991

La constitución política es un documento jurídico el cual constituye normas; en este escrito se desarrollan diferentes aspectos, pero especialmente en el Artículo 67 se establece la definición de educación así:

Artículo 67: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente”, (Constitución Política de Colombia de 1991, p.11).

Ley 115 de Febrero 8 de 1994

En esta legislación se detalla la ley general de educación, donde se establece y se señalan las normas que regulan este aspecto, en este trabajo se resalta el artículo siguiente de la ley:

Artículo 138. “Naturaleza y condiciones del establecimiento educativo. Se entiende por establecimiento educativo o institución educativa, toda institución de carácter estatal, privada o de economía solidaria organizada con el fin de prestar el servicio público educativo en los términos fijados por esta Ley”, (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

Artículo 1º Ámbito y naturaleza. “Las normas reglamentarias contenidas en el presente Decreto se aplican al servicio público de educación formal que presten los establecimientos educativos del Estado, los privados, los de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro. Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el mejor desarrollo del proceso de formación de los educandos. La interpretación de estas normas deberá además tener en cuenta que el educando es el centro del proceso educativo y que el objeto del servicio es lograr el cumplimiento de los fines de la educación, definidos en la Ley 115 de 1994. Las disposiciones del presente Decreto constituyen lineamientos generales para el Ministerio de Educación Nacional y las entidades territoriales, con el objeto de orientar el ejercicio de las respectivas competencias, y para los establecimientos educativos en el ejercicio de la autonomía escolar”, (MEN, 1994).

Ley 715 de Diciembre 21 de 2001

En la ley en mención se establece lo siguiente: “Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros”, (MEN, 2021).

Decreto 1850 de Agosto 13 de 2002

El CESR se guía de una regla para regular sus jornadas y este decreto lo establece así: “Por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones” (MEN, 2002).

Resolución 2750 de Diciembre de 2002

Este decretó indica lo siguiente: “El secretario de Educación Municipal, en uso de sus facultades legales y, considerando: Que mediante la resolución 2750 de diciembre 3 de 2002, el Ministerio de Educación Nacional certifico al Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura para administrar el servicio público de la Educación y asumir a prestación del servicio educativo dentro de su jurisdicción”, según el (MEN, 2013).

Decreto No. 1290 del 2009

Este decreto establece lo siguiente:

“Por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media”, (MEN, 2009).

Resolución 0422.03-2150-2013

La institución en investigación está establecida por la resolución 0422.03-2150-2013 (ver anexo B), la cual le otorga: la Licencia de Funcionamiento al Establecimiento Educativo no oficial: Centro Educativo Santa Rosa.

Resolución N° 019770 22 Oct 2021

“Por la cual se establecen los parámetros para la fijación de las tarifas de matrícula, pensiones y cobros periódicos del servicio de educación preescolar, básica y media prestado por los establecimientos educativos de carácter privado para el año escolar que inicia en el 2022”, Ministerio de Educación Nacional, (2021).

Aspectos Metodológicos

El presente aspecto muestra el enfoque metodológico que se seguirá en la investigación para conocer y formular los procesos de planeación estratégica en el CESR, en resumen, se define o puntualiza el tipo de estudio, la metodología, la población, los procesos y las técnicas e instrumentos. A continuación, se detallan y explica cada uno de estos:

Tipos de Estudio

Este trabajo de investigación es de tipo exploratorio y descriptivo; permitirá profundizar sobre los aspectos desconocidos en el CESR, por ejemplo, la planeación estratégica (ya que es la primera vez que se desarrolla en la institución), de igual manera buscará describir todo lo necesario para llevar a cabo una buena formulación del plan estratégico.

Exploratorio

El tipo de estudio exploratorio busca indagar o ver una visión general de un tema determinado, en otras palabras, según Hernández (2014), es “el estudio que se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”. En concreto, se define la investigación así puesto que se explorará en definitiva el tema a trabajar ya que nunca se ha realizado en la organización de estudio.

Descriptivo

Con respecto al tipo de estudio descriptivo, se logra entender como aquella “investigación donde se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Mejor dicho, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”, según Hernández, (2014).

El estudio se considera de tipo descriptivo, porque pretende describir los ambientes del CESR, a partir de la caracterización y análisis los aspectos internos y externos de la institución, provocando consigo la formulación de estrategias; además, se busca investigar sus procesos administrativos, financieros y respectivamente sus problemas generales; todo lo anterior a partir de la introducción de herramientas y técnicas de recolección de información propias de la planeación estratégica. Así mismo es descriptivo dado que esta información mencionada anteriormente se basa de un proceso de búsqueda, identificación e interpretación de dicha investigación.

Método de Investigación

La metodología aplicada es considerada deductivo por que pretende obtener información, recoger datos y exponer una serie de estrategias para la formulación del plan.

Deductivo

Es aquel método que por lo general se desprende de algo grande para llegar a algo específico, en otras palabras, Abreu en palabra de Caldach (2012), la define de esta manera: “el método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante

la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas” (p.200).

Población

El CESR está constituido por veinticinco (25) docentes, ocho (8) personal administrativo y quinientos treinta y dos (532) estudiantes, por el cual se pretende llevar a cabo una entrevista a las personas con mayores conocimientos institucional, ya que la información que se requiere es ellos que la pueden brindar; en sí, esta entrevista está dirigida a un grupo focal, que en esta oportunidad está constituido por:

Administrativos:

Propietaria

Rectora

Administradora

Contadora

Coordinadora de docentes

Hay que resaltar que en área administrativa de la institución también hacen parte la secretaria, auxiliar administrativo y gestor de servicios las cuales no se mencionan aquí debido que no se vio necesario hacerle la entrevista.

Proceso Metodológico

El proceso metodológico va de la mano de los objetivos específicos establecidos, de ahí dictan unas actividades a realizar, se especifica los recursos necesarios, se asignan unos indicadores de aprobación y después de comunican las dificultades que se presentan en el desarrollo de los objetivos. Con referencia a lo dicho anteriormente, en la Tabla 3 se muestra cada elemento mencionado con su solución.

Tabla 3*Procesos metodológicos de la investigación*

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
Caracterizar los componentes organizacionales del CESR.	Solicitar documentación de la institución.	Agenda, bolígrafo, grabadora y algunas preguntas formuladas.	Cantidad de información suministrada por la institución.	Horario de atención.
Diagnosticar el micro y macro entorno del CESR, con el fin de comprender su funcionamiento a través de un análisis DOFA.	Hacer una entrevista a los administrativos de la institución.	Agenda, bolígrafo, grabadora, computador y entrevista estructurada.	Cantidad de entrevistas realizadas.	Poca disponibilidad de la administradora.
Realizar un estudio de referenciación del CESR, frente a otras instituciones del mismo sector.	Consultar por medio de entrevistas, llamadas, entre otros, la caracterización de las instituciones a comparar.	Agenda, preguntas formuladas.	Información brindada.	Conseguir contactos que me brinden información de los otros colegios.
Establecer elementos de direccionamiento estratégico y formular un plan de acción, para dar respuesta a las problemáticas identificadas en el CESR.	Desarrollar estrategias que coadyuve al mejoramiento de la empresa.	Libro guía para realizar planes estratégicos.	Cantidad y tiempo para el desarrollo de estrategias.	Las dificultades fueron teóricas al momento de formular estrategias.

Nota. Aquí se presenta la metodología que se va a llevar a cabo teniendo en cuenta los objetivos. Elaboración propia.

Instrumento Metodológico

Técnicas de Recolección

Para este trabajo de investigación se procura utilizar la técnica de recolección de observación no participante, es decir, se observa de forma directa pero no se hace parte de las actividades organizacionales, la cual ayuda a tener información precisa del CESR, y así obtener la suficiente información para la creación de estrategias; también se utilizará la entrevista estructurada como instrumento que se empleará para recolectar datos, este instrumento se desarrolló con anticipación por parte de la autora.

A través de la aplicación del instrumento metodológico se harán consultas a la administradora, directivos y dueña de la institución, la cual serán los actores más frecuentes que se estudiarán para la realización del trabajo. Indagar, consultar y preguntar serán los métodos que se utilizara en el desarrollo del presente trabajo, brindando así mayor comprensión de lo avanzado en la investigación.

Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información

Fuentes Primarias

Para este trabajo de investigación se tomaron como fuentes primarias la entrevista al personal administrativos del CESR (especificada en la población de estudio), la información suministrada por estos mismos, la técnica de observación, consultas en la secretaria de educación municipal, los documentos a disposición y todo aquello que la institución brinde con previa realización, aplicación y análisis; resaltando que se tiene la autorización y aprobación por parte CESR para el manejo de los datos e información según la ley 1581 de 2012 de tratamientos de datos.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizaran en este trabajo son: el manual escolar, las normas de la institución, compilaciones de información como lo son los resúmenes e informes, el libro practico sobre planes estratégicos de Benjamín Betancourt y además se buscará apoyo para adquirir más información por medio de las páginas web del MEN.

Por otro lado, se tuvo en cuenta la opinión u observación de la autora, ya que hizo parte del centro educativo y tiene conocimiento propio de algunas cosas, esto sin desmeritar la investigación que se hizo para actualizar su conocimiento en cuanto al plantel.

Caracterización e Historia del CESR

En esta etapa se desarrolla las características organizacionales más significativas de la institución, como los son la historia, misión, visión, objetivo general, organigrama, entre otros; todo lo anterior de acuerdo con la documentación suministrada y entrevistas realizadas (Ver anexo C) a los directivos. A continuación, se describe la historia según el CESR (2020):

Reseña Histórica

La institución inició en 1980 con treinta y cinco (35) niños, comenzando con kínder y primer grado, creando segundo grado al año siguiente, y así sucesivamente, sumando un grado cada año.

A partir del ciclo escolar 1982-1983, la institución fue apoyada por Alba Teresa Molano a través de la Fundación Ecología Humana, la cual brindó capacitaciones, materiales y asesorías. En el mismo año, la escuela se trasladó a la comuna 11 Barrio Antonio Nariño, detrás de la casa de Adelina Aramburo propietaria del CESR.

A partir de 1986, la institución fue admitida en el Distrito Educativo N° 03 para capacitarse en el nuevo método escolar. En 1987, la escuela también recibió el apoyo de Fundación para la Educación y Desarrollo Social (FES) desde Cali, de ahí se continuó con las capacitaciones en la metodología escuela nueva, aunque costó mucho lograr que la comunidad entendiera la metodología, en ese momento era la única estrategia que valió la pena para enseñarles a los padres de familias el método de lectura y escritura utilizando el cuadernillo nueva escuela. Desde 1988 a 2018 se comenzó a organizar un comité de padres de familia e igualmente se les enseñó las necesidades de la comunidad y la escuela con el apoyo de un programa internacional.

En 2018, la propietaria compro un terreno con los ingresos de la organización para construir la mencionada institución, después, gracias a la participación de un proyecto lograron obtener 3.000.000 de pesos para seguir construyendo. Así mismo, obtuvieron la licencia de funcionamiento en 1994 con la resolución N° 0678. Posteriormente, edificaron la plancha y se crearon dos habitaciones con una pared corredera encima para reuniones o cualquier evento, utilizándola como aula multi personal.

A la fecha del desarrollo de la investigación, la escuela cuenta con 12 aulas, una oficina administrativa, una oficina de rectoría, una de coordinación, sala de cómputo, biblioteca, taller escolar y cocina, todas están internamente dependientes, dado que no existe un espacio de esparcimiento público. Por otro lado, actualmente se cuenta con 25 docentes que están distribuido de la siguiente manera: preescolar 2, primaria 6, secundaria 12, noche 5; también hay una administradora, una rectora, una secretaria, una contadora, 2 aseadoras, 1 coordinador, 2 guardias y 2 meseros; sin dejar el consejo de padres de familia y estudiantes.

Razones por las Cuales se Creó la Institución

El CESR nace como necesidad de la comunidad por tener una escuela dentro del barrio Inmaculada, calle el Quemadito, y por crear fuentes de empleos; había muchos niños de bajos recursos, la cual no tenían acceso a las escuelas oficiales por diferentes causas tales como: falta de cupos, documentación, uniformes, etc.

En seguida se describirán la misión, visión y objetivo general de la institución tomadas del Manual de Convivencia del CESR (s.f.):

Misión

La misión del Centro Educativo Santa Rosa es la formación de un individuo analítico, crítico y reflexivo, con sentido de pertenencia e identidad etnocultural valorado y aprovechando el medio en que vive, sus recursos naturales, su folclor y todo aquello que nos brinda la región pacífica.

Fomentar en él, la capacidad de crear e investigar, que refleje su compromiso con los procesos de cambio y avances de la ciencia y la tecnología, ser portadores de los principios y valores que conllevan a una convivencia pacífica.

Visión

Formar educandos capaces de liderar, crear, investigar e ir a la vanguardia tecnológica y etnocultural que lo lleve al fortalecimiento de su identidad y como tal creando en él conciencia de, amor y respeto por lo nuestro.

Implementar la educación media, formal y por ciclos con el objetivo de que en el 2025 la institución pueda tener como portadores de conocimiento a sus egresados.

Objetivo General

Dar a los niños y niñas una formación integral básica, mediante el dominio de los conocimientos, técnicos elementales como instrumento de cultura.

Capacitándolos para que pueda ampliar dichos objetivos y perfeccionar sus habilidades para proporcionarles oportunidades, que mediante observación, experiencia y reflexión puedan asumir actitudes que le permitan alcanzar una concepción sociocultural del medio, desterrando supersticiones y perjuicios. (pp.10-11).

Aspectos relevantes del CESR

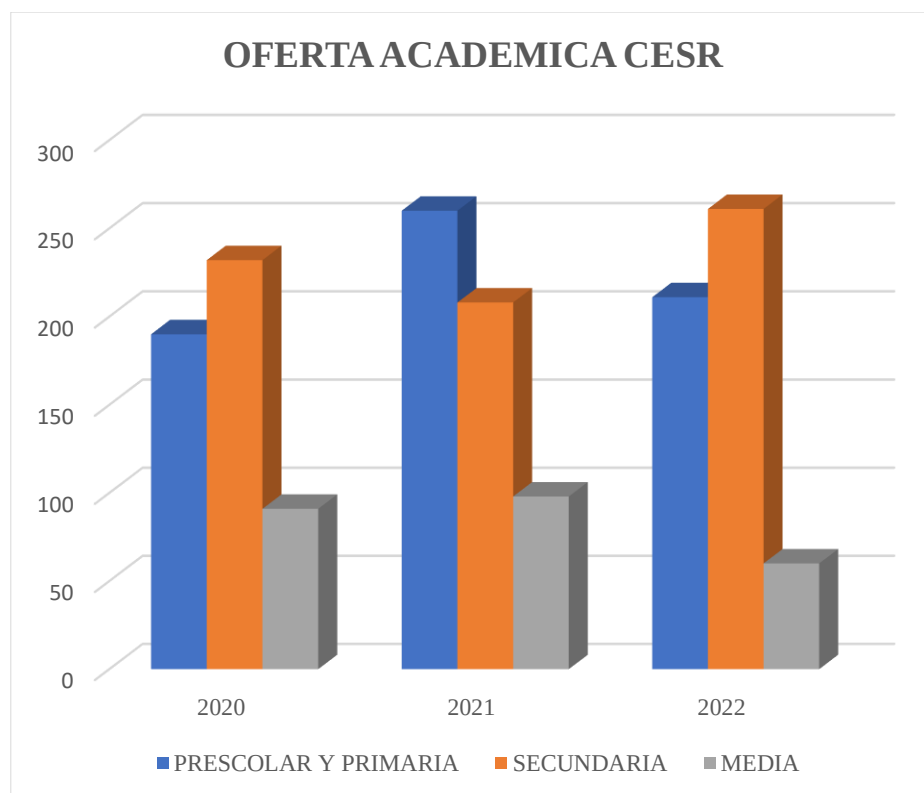
El CESR actualmente cuenta con 25 docentes y con 8 personal administrativos; este colegio se ha sostenido por cuarenta y cuatro años (44) y está constituida como una institución privada subsidiada. En el año antes al 2022 obtuvo un puntaje global institucional según el Icfes (2021), siendo el último reporte a la fecha, de 196 en promedio a nivel nacional de 500 puntos.

A parte de los aspectos mencionados anteriormente, es importante precisar que el CESR hoy en día no cuenta con un formato fisco como tal de selección, pero si se lleva un proceso determinado por la representante legal, esto se basa en la necesidad que tenga la institución de una forma empírica; además, por ser privada subsidiada por lo general sus colaboradores tienen un contrato por prestación de servicio teniendo en cuenta las horas trabajadas.

Otro aspecto a resaltar es la alta rotación del personal, que se da por los retrasos de los pagos, conllevando a una desmotivación e igualmente a una desapropiación por parte de los trabajadores hacia el centro educativo, todo esto es información suministrada por CESR.

Por otro lado, es importante traer a colación la oferta institucional que presenta el CESR, ya que es un factor fundamental en esta investigación teniendo en cuenta que según la propietaria Adelina Aramburo, en los últimos años y precisamente el 2022 el colegio ha estado en una estabilidad en la acogida de estudiantes, ya que menciona que no se ha visto un crecimiento, manteniendo en los últimos tres años muy similar, donde puede bajar muy poco la cantidad de estudiantes o subir igual.

A continuación, se presentan la Figura 4 explicando el proceso de oferta académica de la institución, buscando dar a conocer como ha sido está en los últimos años separados por fase educativas, primaria, secundaria y media.

Figura 4*Oferta académica del CESR*

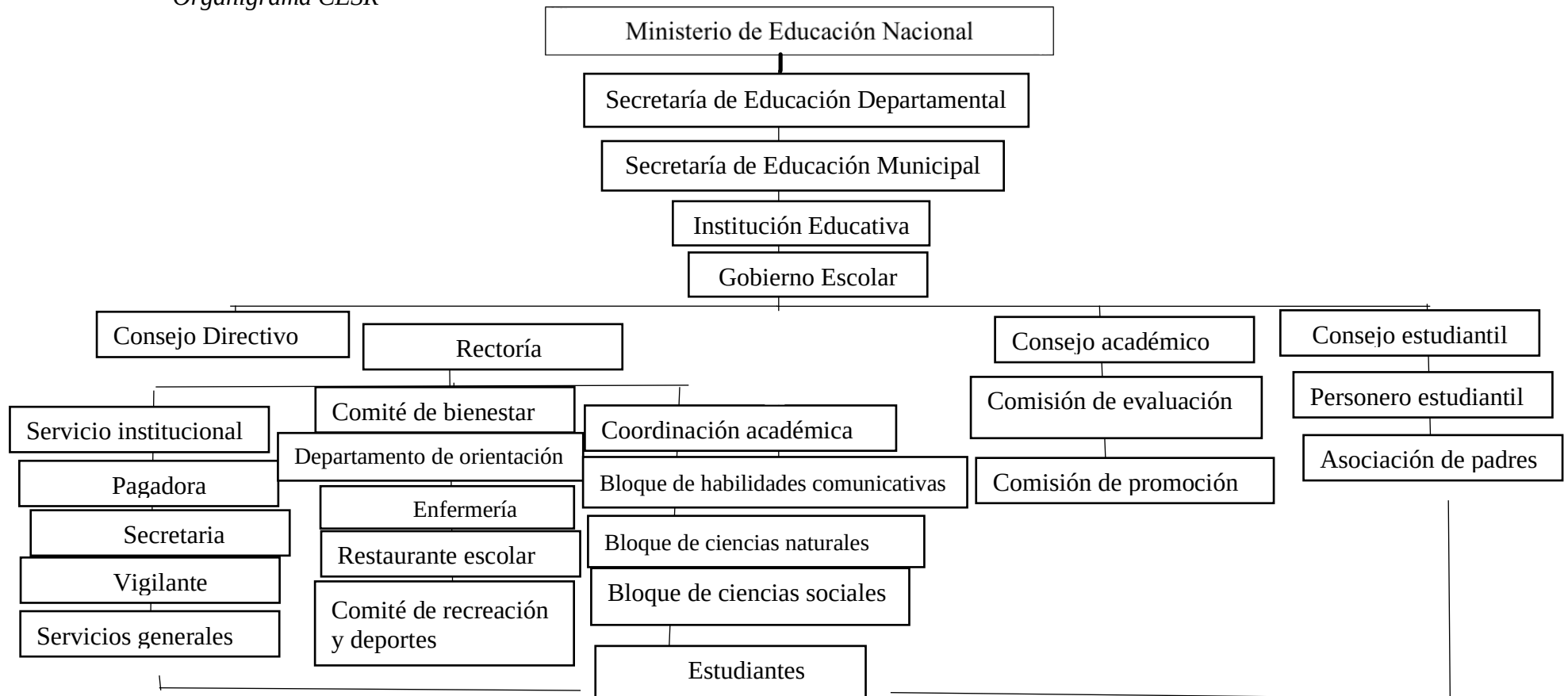
Nota. Elaborado por la autora teniendo en cuenta la información suministrada por el personal del CESR.

La anterior figura muestra una relación de la oferta educativa del CESR en los años 2020, 2021 y 2022; separados por grupos como lo es prescolar y primaria que se compone por kínder, primero, segundo, tercero, cuarto y quinto; secundaria que agrupa grado sexto, séptimo, octavo y noveno; y por último educación media que son decimo y once grados. Con esto se deduce que hay una variación en la acogida de estudiantes y que en el 2022 se presentó una disminución, aunque no sea de gran diferencia.

Organigrama

Figura 5

Organigrama CESR



Nota. Este es el actual organigrama del CESR, la cual fue descrita en el 2009, teniendo en cuenta la estructura

administrativa que la compone.

Análisis Externo del CESR

En el análisis externo se comprendió el macro ambiente del CESR y el análisis sectorial del mismo por medio de los instrumentos dados por el autor de guía Benjamín Betancourt; con esto quedara claro como la institución se encuentra actualmente en el ámbito sociocultural, político/legal, económico, democrático y tecnológico en cuanto a los elementos externos.

El desarrollo del análisis externo se realizará desde la Tabla 4 a la Tabla 8, donde se simbolizarán las amenazas y oportunidades del CESR, entendiéndose (A) como las amenazas, (O) como las oportunidades, (AM) amenaza mayor, (am) amenaza menor, (om) oportunidad menor y (OM) como oportunidad mayor.

Análisis Externo del Entorno Político/legal

Tabla 6

Análisis externo político/legal del CESR

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Aumento de inversión por parte del gobierno para la educación.	O				X
Estrategias del gobierno Nacional, Departamental y Municipal para fortalecer la educación.	O				X
Cambios estructurales en los procesos educativos en el país.	A	X			

Nota. Aquí se presentan las variables político/legal del entorno externo el CESR.

Análisis Externo del Entorno Tecnológico

Tabla 5

Análisis externo tecnológico del CESR

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Avances tecnológicos para impartir la educación por medio del sistema (equipo computo e internet).	O				X
Nuevas innovaciones tecnologías en el mundo como inteligencia artificial, integración en la nube e internet.	O				X

Nota. Esta tabla especifica aspectos tecnológicos externos del CESR.

Análisis Externo del Entorno Sociocultural

Tabla 4

Análisis externo sociocultural del CESR

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Aumento de desplazamiento por parte de las familias debido a la violencia (inseguridad).	A	X			
Violencia: esto abarca la delincuencia y el reclutamiento de menores en grupo ilegales.	A	X			
Deserción escolar: esto se da por motivos como el trabajo infantil, cambio de vivienda, problemas familiares, reclutamiento de niños a grupos ilegales, entre otros.	A	X			

Nota. Aquí se describen las variables socioculturales externa del CESR.

Análisis Externo del Entorno Económico

Tabla 7

Análisis externo económico del CESR

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Apoyo económico por parte del programa ampliación de cobertura del gobierno nacional.	O				X
Demora o retraso en proceso de pago del programa ampliación de cobertura del gobierno nacional, que intervienen negativamente en la institución.	A	X			
Poca capacidad económica de los padres para pagar una mensualidad.	A	X			

Nota. En esta tabla se detallan los elementos externo económico de la institución.

Análisis Externo del Entorno Demográfico

Tabla 8

Análisis externo demográfico del CESR

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Incremento de la tasa de maternidad por parte de niñas y adolescentes en Buenaventura, aumentando la deserción escolar.	A	X			
Distribución geográfica en Buenaventura (más del 90% de la población reside en el casco urbano)	O				X
Crecimiento de la población bonaverense.	O			X	

Nota. En esta tabla se expone las variables demográficas externa del colegio y se determina su dimensión de afectación.

Matriz de Evaluación Integrada del Entorno Externo

En la matriz integrada del entorno externo del CESR, se evaluó de manera consolidada las variables claves de la institución, esto por medio de la Tabla 9 de análisis, para conocer las amenazas y oportunidades más importantes, con mayor impacto y de gran influencia en la organización.

Tabla 9

Análisis integrado del entorno externo del CESR

Variables clave	Relación con el sector	Justificación y tenencia	Impacto sobre la institución (A/O)
Alto índice de desplazamiento. Entorno social.	Para el sector educativo es de vital importancia que los habitantes no se trasladen y que continúen estando en ella; debido a que la educación se imparte y depende de la comunidad.	El desplazamiento ha tenido tasa de comportamiento muy altas: “El desplazamiento forzado no es algo nuevo en Buenaventura, pues en el año 2021 hubo un aumento del 125% en el número de eventos de desplazamiento masivo en comparación con el 2020” según el periódico el País, (2022) en palabras de la Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios.	El aumento de índice de desplazamiento provoca que cada día se necesiten menos profesores ya que no hay muchos niños que educar e igualmente se ve inestable la economía de la ciudad.

Variables clave	Relación con el sector	Justificación y tenencia	Impacto sobre la institución (A/O)
Estrategias de fortalecimiento para la educación. Entorno político/legal.	Actualmente el sector cuenta con distintas herramientas para fomentar o contribuir a la mejora continua de la educación.	Colombia está desarrollando planes como la pedagogía didáctica, las acciones de seguimientos, entre otros los cuales buscan dar insumos para la construcción del plan de fortalecimiento académico y pedagógico del MEN.	Esta variable impacta de forma positiva en la institución, ya que aportara tanto herramientas tecnológicas, como físicas que establezcas metodologías, estrategias y experiencias de aprendizajes para los educandos.
Tasa de crecimiento poblacional en cuento a niños, niñas y jóvenes. Entorno democrático.	Para el sector educativo es crucial el crecimiento poblacional, teniendo en cuenta que este aporta al comportamiento, conocimiento, calidad de vida y habilidades de la humanidad.	La falta de educación sexual y los factores de pobreza, intervienen en una gran parte en el crecimiento poblacional de Buenaventura, siendo en el 2021 según el periódico el Tiempo un registro de 1.040 embarazos en jóvenes entre 11 y 19 años.	El crecimiento de la población en Buenaventura se ve reflejado en su gran mayoría por jóvenes que quedan embarazadas, siendo así una amenaza y oportunidad a la vez. Se toma como una oportunidad por el hecho que las criaturas en un futuro harán parte del plantel educativo, pero así mismo provoca una amenaza debido a la deserción escolar a causa del embarazo en adolescencias.

Nota. En la tabla define el porqué de algunas variables, la cuales son las más importante según la autora.

Evaluación de Factores Externos E.F.E

Esta matriz permite evaluar la información presentada en las tablas anteriores de una manera agrupada sobre el macro ambiente del CESR. En la Tabla 10 se mostrará las oportunidades y amenazas determinantes de éxito de la institución en el recorrido de la investigación, así mismo se definirá su peso en porcentaje dando así la importancia de este con relación a las demás, por otro lado, se calificó de 1 a 4 indicando la eficacia de las variables con relación a las estrategias actuales de la institución investigada, esta calificación se da de esta forma: si es una oportunidad mayor:4, si es oportunidad menor:3, amenaza menor:2 y amenaza mayor:1. Por último, se busca dar un peso ponderado, entendiéndose como el valor total de ese elemento para la institución, en cuanto al peso ponderado total se concibe que, si da igual o cercano a 2,5, la institución está en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas, si es mayor a 2,5 (3 y 4), la institución aprovecha las oportunidades importantes y si es menor de 2,5 (2 y 1) la institución tiene una baja capacidad de respuesta, según Benjamín Betancur (2013).

Tabla 10*Evaluación de factores externos del CESR*

Factores determinantes del éxito	Peso%	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Avances tecnológicos.	20%	4	0.8
Aumento de inversión por parte del gobierno para la educación.	15%	4	0.6
Crecimiento de la población bonaverense	15%	4	0.6
Convenio con el programa ampliación de cobertura.	20%	4	0.8
Amenazas			
Deserción escolar.	10%	1	0.1
Demora o retraso en proceso del programa ampliación de cobertura del gobierno nacional.	20%	1	0.2
Total	100%		3.1

Nota. La tabla presenta de manera ponderada las amenazas y oportunidades determinante de éxito para la organización.

A partir de la tabla anterior, se puede deducir que el peso ponderado total del macro ambiente del CESR fue de 3.1, interpretándose como que la institución aprovecha las oportunidades significativas que se le presentan en el día a día.

Referenciación

En este segmento se desarrolló un análisis sobre el desempeño del CESR para así referenciarla con otras instituciones del mismo sector y ubicación, a partir de distintos aspectos como lo son: características, factores claves de éxito y reconocimiento.

Grupos de Investigación a Referenciar

Grupo 1: Centro Educativo Santa Rosa

Esta institución se caracteriza por ser una empresa que se creó por necesidad de la comunidad, por enfatizar su educación en sistemas; hoy en día tiene 42 años de fundación y enfatiza a sus trabajadores, estudiantes y padres de familia, la disciplina, tolerancia, bondad, justicia, esperanza, comprensión, igualdad, estudio, solidaridad, lealtad, gratitud y responsabilidad. Está ubicada en el barrio Antonio Nariño, comuna 11 de Buenaventura; cuenta con recurso físico propio como lo es la planta educativa de 3 pisos, el cual consta de 12 salones de clases, una sala de sistema, un patio de descanso y 5 oficinas administrativas.

Grupo 2: Institución Educativa Antonio Nariño

En esta ocasión la institución investigada se comparará con la Institución Educativa Antonio Nariño, la cual hace parte del sector público y se encuentra ubicado en el interior del barrio Antonio Nariño, comuna 11 de Buenaventura. Este presta servicio preescolar, primaria, secundaria y media para niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos; cuenta en la actualidad con 18 salones en 4 bloques, 2 salas de sistemas, 2 canchas y 1 restaurante.

Para obtener la información sobre la Institución Educativa Antonio Nariño (IEAN), fue necesario hacer una corta entrevista a la señora Adelina Aramburo, coordinadora de la IEAN (aunque es la propietaria del CESR, también trabaja en la institución referenciada) ya que no se pudo acordar espacio con otro funcionario. En esta entrevista se le consulto lo siguiente:

- ¿Cómo motiva al personal de la empresa?

R//: Como institución no se tiene establecidos elementos mantiene un ambiente agradable y se crean eventos especiales para los trabajadores.

- ¿Infraestructura y ubicación?

R//: la institución está ubicada en el barrio Antonio Nariño, cuenta con una infraestructura de cuatro (4) bloques, dos canchas, un restaurante, una sala de reuniones, dos salas de sistema, dos oficinas de coordinación, una oficina de rectoría, un salón de reuniones, entre otros espacios.

- ¿Proyectos o planes educativos?

R//: hacemos parte de proyectos del gobierno por ser una institución pública.

- ¿Público objetivo (mercado disponible o meta)?

R//: el público objetivo de la IEAN se agrupa, en personas de la comuna 11 de Buenaventura, de varios como lo son el Colon, Antonio Nariño, Los pinos, Gran Colombia, la planta, entre otros. Por lo general son afrocolombianos, de estratos 1 y 2.

Grupo 3: Centro Educativo Santa Elena

Otro colegio a comparar es el Centro Educativo Santa Elena, ubicada en el barrio el Carmen, comuna 11 de Buenaventura, su plantel educativo tiene 3 pisos (propiedad de la institución) compuesta por 8 salones y una sala de sistema; es un colegio privado y tiene 40 años de creación, uno de sus factores de éxito es la disciplina con que se rige la institución. Hoy en día tiene 833 estudiantes, sus jornadas y grados están constituida de la siguiente manera: en la mañana solo se le da clase primaria, en la tarde las clases son para prescolar y bachillerato.

Para realizar el diagnóstico de esta institución fue necesario hacer una entrevista al señor José Ignacio Quiñonez, rector y propietario del Centro Educativo Santa Elena, el día 05 de octubre de 2022, en las instalaciones del centro educativo de 2:30 pm a 3:00 pm.

Aquí se le hizo las siguientes preguntas obteniendo como respuestas esto:

- ¿En pocas palabras cómo describiría la infraestructura del CESE?

R//: la infraestructura del Centro Educativo Santa Elena está compuesta por un edificio de 4 (cuatro) pisos la cual se distribuye de la siguiente manera: doce salones, una sala de sistema, una oficina de secretaria, una oficina de rectoría, un patio pequeño en el primer piso y varios pasillos amplios en todos los pisos.

En el segundo y tercer piso están distribuidos los baños de niñas y niños; la institución cuenta con agua potable y el tratamiento del mismo.

- ¿Cuántos años de fundación tiene la institución y cuantos estudiantes tiene hoy en día?

En el 2022 la institución cuenta con 833 estudiantes y tiene 40 años de fundación, en pocas palabras fue creado en los años 1990.

- ¿Quiénes conforman la institución?

R//: el colegio la componen 3 (tres) coordinadores (uno de preescolar, uno de básica primaria y uno de bachillerato), un director, una secretaria, una asistente de trabajo social, 26 (veinte seis) docentes aproximadamente, tres aseo, un mensajero y dos celadores.

- ¿En dónde está ubicado y cuál es el público objetivo del Centro Educativo Santa Elena?

R//: Esta ubicado en el barrio el Carmen, exactamente en la carrera 59 #5-110. El 90% de los alumnos son de los barrios cercanos de la institución de estratos 1 y 2; conformadas por la comuna 11.

- ¿Cuál es el principal ingreso de la institución y como considera su economía?

R//: hoy por hoy el colegio esta acobijado por el programa del gobierno gratuidad, esto lo define como subsidiada, pero al mismo tiempo el centro tiene una base económica que les ayuda a no depender 100% del estado y poder cumplido con sus obligaciones económicas.

Matriz del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo que se desarrolla en la Tabla 11, muestra los factores externos claves de cada entorno, de igual forma se establece un peso haciendo comparación o determinando el nivel de importancia de cada uno respecto al otro, en cuanto al valor es la calificación que tiene un rango de 1 a 4, siendo 1 la peor calificación y 4 el mejor desempeño, al final está el valor sopesado la cual es la multiplicación de los aspectos mencionados anteriormente; todo esto se justificación con la metodología de Betancourt, (2013).

Tabla 11*Matriz de perfil competitivo del CESR*

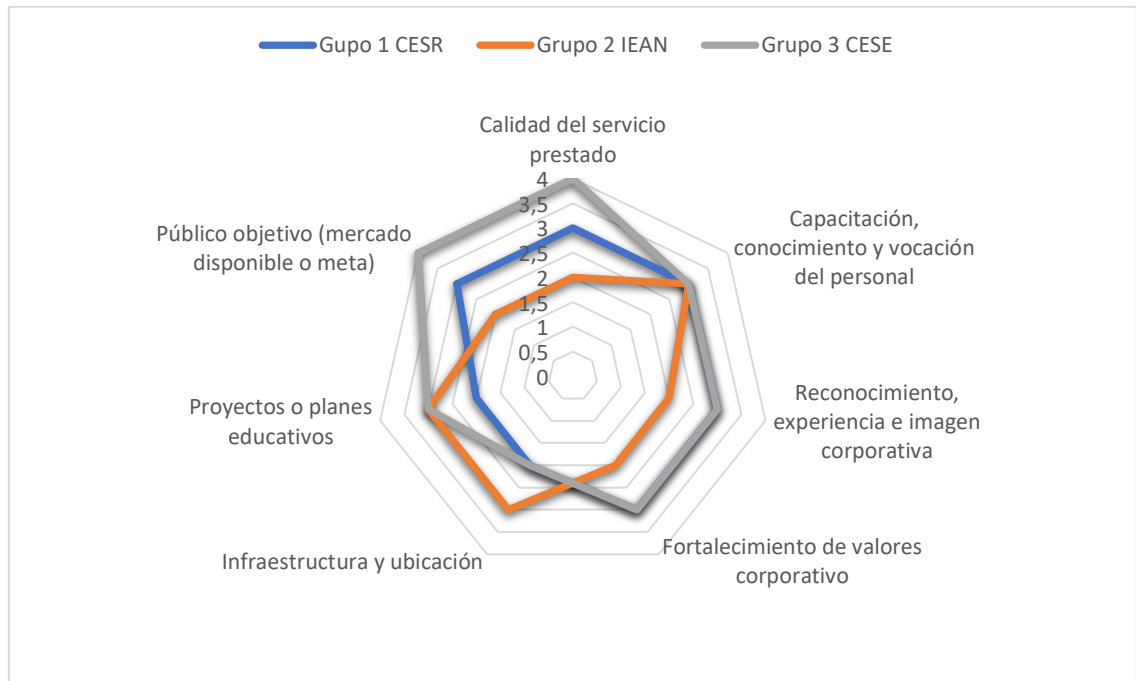
Factores clave de éxito	Peso		Grupo 1 CESR		Grupo 2 IEAN		Grupo 3 CESE	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Calidad del servicio prestado	25%	0,25	3	0,75	2	0,5	4	1
Capacitación, conocimiento y vocación del personal	20%	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Reconocimiento, experiencia e imagen corporativa	10%	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Fortalecimiento de valores corporativo	5%	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Infraestructura y ubicación.	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Proyectos o planes educativos.	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Público objetivo (mercado disponible o meta)	15%	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Total	100%	1.0		2,9		2,45		3,3

Nota. En esta tabla se le da por nombre de grupo 1: al Centro Educativo Santa Rosa, grupo 2: Institución Educativa Antonio Nariño y grupo 3: Centro Educativo Santa Elena.

Araña del Benchmarking

Figura 6

Araña de valor



Nota. En esta araña se graficó el valor de la Tabla 11, buscando mostrar a través de ella cada institución y su valor dependiendo la calificación dada, siendo el color azul el Centro Educativo Santa Rosa, naranja Institución Educativa Antonio Nariño y la gris Centro Educativo Santa Elena. Elaborado por la autora a partir del modelo de *David* según *Betancourt (p.35), Guía práctica para planes estratégicos*.

Figura 7*Araña de valor sopesado*

Nota. La figura muestra el valor sopesado de la Tabla 11, con relaciona las 3 institución comparada. Elaborado por la autora a partir del modelo de David según Betancourt.

Recomendaciones

Respecto a la referenciación, se puede deducir que teniendo en cuenta el total, el grupo 3 (Centro Educativo Santa Elena) obtuvo el mejor desempeño con una calificación de 3,3; en cambio el grupo 1 (Centro Educativo Santa Rosa) obtuvo un total de 2,9 siendo un poco deficiente, al final la Institución Educativa Antonio es la más inferior según la calificación obtenida.

Hay que resaltar los puntos fuertes de la institución investigada, como lo es el reconocimiento, experiencia e imagen corporativa, por otro lado, se destaca la capacitación, conocimiento y vocación del personal; pero al final se recomienda a la institución fortalecer todos los otros factores, precisando como importante la ubicación.

Análisis Interno del CESR

En este análisis se consultarán las fortalezas y debilidades de la institución, dando como resultado el ambiente interno del centro educativo, es por eso que desde la Tabla 12 a la 16 se describirá el entorno sociocultural, político/legal, democrático, tecnológico y económico teniendo en cuenta las debilidades mayores (DM), debilidad menor(dm), fortaleza menor (fm9 y fortaleza mayor (FM).

Análisis Interno del Entorno Sociocultural

Tabla 12

Entorno interno sociocultural del CESR

Variable	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Etnoeducación: apropiación de saberes, cultural y mejoramientos de las capacidades.	F				X
Capacitación: se capacita poco a los trabajadores, se da en promedio una vez al año.	D		X		
Inestabilidad laboral: hay cambios frecuentes de docentes y trabajadores en general cuando consigue mejores posibilidades o estabilidad salarial.	D	X			
Larga trayectoria académica.	F	X			

Nota. Las variables sociales y culturales que se determinan en la tabla muestran los factores determinados por la autora, como aquellos que no se pueden controlar por la institución, pero de igual forma afectan positiva y negativamente su ambiente.

Análisis Interno del Entorno Económico

Tabla 13

Entorno interno económico del CESR

Variable	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Bonos estudiantiles: bonos que dan los estudiantes anualmente al comienzo del periodo académico y se utiliza como base para organizar la institución, como pintar, limpiar las sillas, lavar la institución, etc.).	F			X	
Dependencia económica gubernamental: la institución participa del programa ampliación de cobertura, la cual les pagan por cada estudiante.	D	X			

Nota. Se presentan las variables internas económica de la institución y su afectación.

Análisis Interno del Entorno Tecnológico

Tabla 14

Entorno interno tecnológico del CESR

Variable	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Poco aprovechamiento o utilización de las herramientas tecnológicas para el funcionamiento de la institución.	D		X		
La modalidad educativa del CESR es técnico en sistema, donde enfatizan la tecnología como eje principal.	F			X	

Nota. En esta tabla se describen los elementos tecnológicos que se muestran en la institución.

Análisis Interno del Entorno Demográfico

Tabla 15

Entorno interno demográfico del CESR

Variable	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Asociación de padres de familia: esta vela por el cumplimiento del proyecto educativo, prevé programas, consignan actas de decisión, observaciones y recomendaciones.	F				X

Nota. Detalla las variables encontradas en el entorno interno demográfico del centro educativo.

Análisis Interno del Entorno Político/legal

Tabla 16

Entorno interno político/legal del CESR

Variable	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Poca capacidad económica para abortar los cambios en la educación preescolar, básica primaria, secundaria y media.	D	X			
Débil estructura organizacional: se maneja unas políticas distintas a lo establecido en la jerarquía.	D		X		
Falta de comunicación y cohesión en sus miembros a la hora de tomar decisiones.	D	X			

Nota. En la variable débil estructura organizacional, la autora hace referencia a que se establecen unos cargos y se maneja unos poderes distintos.

Evaluación integrada de la situación interna

Tabla 17

Análisis integrado del entorno interno del CESR

Variable clave	Situación actual	Impacto sobre la institución (F/D)
Enfatización de la enseñanza sistematizada.	La institución se caracteriza porque su estudiante se titule como técnico en sistema, pero hoy en día el cambio de docentes y la única sale que tienen de sistema provoca una débil formación en ese aspecto.	Debilitación en un aspecto esencia de la institución; en pocas palabras no se refleja lo establecido.
Capacitaciones	Se capacita a los trabajadores de manera no frecuente.	Ayuda en el crecimiento institucional de una forma positiva.
Debilidad en la toma de decisiones.	Se omite la jerarquía y solo se toma las decisiones con base algunos directivos.	Se presentan desorden organizacional por el hecho de tener otra estructura en el día a día del proceso distinto a la establecida.

Nota. Esta tabla integrada muestra las evaluaciones y comprobación de las variables claves determinadas en el análisis individual de cada entorno, internamente.

Evaluación de Factores Internos E.F.E

Tabla 18

Evaluación de factores internos del CESR

Factores determinantes del éxito	Peso%	Calificación	Peso ponderado
Debilidades			
Inestabilidad laboral.	20%	1	0,2
Dependencia económica gubernamental.	25%	1	0,25
Poca capacitación y motivación al personal.	20%	1	0,2
Fortalezas			
Etnoeducación. La modalidad educativa del CESR es técnico en	15%	3	0,45
sistema, donde enfatan la tecnología como eje principal.	20%	4	0,8
Total	100%		1.9

Nota. Aquí se evalúa la eficiencia actual del CESR y se califica teniendo en cuenta el peso en porcentaje, la calificación hasta 4 y el peso ponderado que es la multiplicación de los dos aspectos mencionados con anterioridad.

Análisis Estratégico DOFA

En representación del análisis externo e interno se analizaron y crearon una lista de todas las variables determinadas por los cuatro factores, buscando en si una organización de elementos para apropiarse mejor de ellos.

Tabla 19

Listado DOFA del CESR

Oportunidades	Amenazas
O1: Avances tecnológicos para impartir la educación por medio del sistema (equipo computo e internet).	A1: Demora o retraso en proceso del programa ampliación de cobertura del gobierno nacional, que intervienen negativamente en la institución.
O2: Nuevas innovaciones tecnologías en el mundo como inteligencia artificial, integración en la nube e internet.	A2: Poca capacidad económica de los padres para pagar una mensualidad.
O3: Aumento de inversión por parte del gobierno para la educación.	A3: Deserción escolar: esto se da por motivos como el trabajo infantil, cambio de vivienda, problemas familiares, reclutamiento de niños a grupos ilegales, entre otros
O4: Estrategias del gobierno Nacional, Departamental y Municipal para fortalecer la educación.	A4: Cambios estructurales en los procesos educativos en el país.
O5: Distribución geográfica en Buenaventura (más del 90% de la población reside en el casco urbano).	A5: Violencia: esto abarcar la delincuencia y el reclutamiento de menores en grupo ilegales.
O6: Crecimiento de la población bonaverense.	A6: Incremento de la tasa de maternidad por parte de niñas y adolescentes en Buenaventura, aumentado la deserción escolar.
O7: Apoyo económico por parte del programa ampliación de cobertura del gobierno nacional.	A7: Aumento de desplazamiento por parte de las familias debido a la violencia (inseguridad).

Debilidades	Fortalezas
D1: Inestabilidad laboral: hay cambios frecuentes de docentes cuando consigue mejores posibilidades o estabilidad salarial. D2: Dependencia económica gubernamental: la institución participa del programa ampliación de cobertura, la cual les pagan por cada estudiante. D3: Capacitación: se capacita poco a los trabajadores, se da en promedio una vez al año. D4: Poco aprovechamiento o utilización de las herramientas tecnológicas para el funcionamiento de la institución. D5: Poca capacidad económica para abortar los cambios en la educación preescolar, básica primaria, secundaria y media. D6: Débil estructura organizacional: se maneja unas políticas distintas a lo establecido en la jerarquía. D7: Falta de comunicación y cohesión en sus miembros a la hora de tomar decisiones.	F1: Etnoeducación: apropiación de saberes, cultural y mejoramientos de las capacidades. F2: La modalidad educativa del CESR es técnico en sistema, donde enfatizan la tecnología como eje principal. F3: Asociación de padres de familia: esta vela por el cumplimiento del proyecto educativo, prevé programas, consignan actas de decisión, observaciones y recomendaciones. F4: Reconocimiento importante como institución educativa.
Nota. Se muestra las variables externa e interna de una manera agrupada.	

Matriz DOFA

Tabla 20

Matriz DOFA del CESR

Estrategias FO	Estrategia FA
• F2-O1: Se fomentará la enseñanza académica en sistemas a los directivos, docentes y estudiantes, teniendo en cuenta los avances tecnológicos. • F1-O3: Por medio de la educación intercultural e inclusivo aportar herramientas sociales que coadyuven al crecimiento poblacional del Distrito de Buenaventura. • F4-O4: Se debe establecer parámetros de evaluación, donde definan que aspectos se tendrán en cuenta para la sostener la imagen de la institución e igualmente mejorarla.	• F3-A2: Planteamientos de charlas motivacionales y reflectivas por parte de docentes para ayudar a concientizar a los estudiantes y acudientes la importancia de educarse, cuidarse y no desertar en formarse académicamente. • F2-A3-A4: Se realizarán nuevas metodologías de aprendizaje para mejorar el rendimiento académico y evitar la deserción escolar. • F2-O7: Presentar proyectos sobre sistemas de inversión y de mejora dentro el plan de desarrollo distrital.
Estrategias DO	Estrategia DA
• D3-O2: Formulación de planes anualmente que establezcan capacitaciones principalmente en el ámbito tecnológico, académicos, sociales y culturales; especializaciones y reconocimientos patrocinados por la institución. • D5-O1: Se creen mecanismos de cumplimiento de los objetivos académicos por parte de docentes y	• D1-A1: Creación de un fondo institucional para tener una base económica ante los pagos del programa ampliación de cobertura, y así mismo contribuya como estrategia para disminuir la rotación. • D2-A1: Establecer un plan de financiamiento anual que permita mitigar la imposibilidad de pagos del programa ampliación de cobertura.

directivos docentes siguieron las recomendaciones y cumplieron los compromisos del periodo anterior. • D7-O4: Aprovechamientos de las estrategias del gobierno para generar utilizar herramientas que permitan mejorar la comunicación entre los miembros de la institución.	• D4-A4: Diversificación de ingresos para tener otras fuentes de ingresos y poder cubrir sucesos emergentes Se debe buscar estrategias de financiamiento para dar cumplimiento a la propuesta educativa y a los proyectos desde las diferentes áreas, a fin de mejorar los resultados académicos. • D6-A4: Diseñar estrategias de participación que permitan fomentar los valores, creencias, actitudes y reglas dentro del ambiente institucional.
---	--

Nota. A partir del listado de la tabla anterior se formulan estrategias que pueden mejorar el micro y macro ambiente de la institución.

Direccionamiento Estratégico

La fase de direccionamiento estratégico, se compone de la elaboración de herramientas que le permita a la institución crear un mecanismo de defensa frente al entorno cambiante a largo plazo; en pocas palabras, es direccionar la organización en una perspectiva de futuro. Los elementos que definirán el direccionamiento son la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias.

A continuación, se establece los elementos previos del colegio según Betancourt en su guía práctica de planes estratégico:

Visión Actual del CESR

Formar educandos capaces de liderar, crear, investigar e ir a la vanguardia tecnológica y etnocultural que lo lleve al fortalecimiento de su identidad y como tal creando en él conciencia de, amor y respeto por lo nuestro.

Implementar la educación media, formal y por ciclos con el objetivo de que en el 2025 la institución pueda tener como portadores de conocimiento a sus egresados.

Aspectos sobre la Misión del CESR

La organización investigada presta servicios educativos en básica primaria, secundaria y media; cuenta con principios como la disciplina, tolerancia, bondad, justicia y otros, buscando brindar un servicio de calidad a sus clientes que por lo general son de la comuna 11 de Buenaventura; es por eso que establece su misión de esta forma:

- Misión actual del CESR

La misión del CESR es la formación de un individuo analítico, crítico y reflexivo, con sentido de pertenencia e identidad etnocultural valorado y aprovechando el medio en que vive, sus recursos naturales, su folclor y todo aquello que nos brinda la región pacífica.

Fomentar en la capacidad de crear e investigar, que refleje su compromiso con los procesos de cambio y avances de la ciencia y la tecnología, ser portadores de los principios y valores que conllevan a una convivencia pacífica.

Formulación Estratégica

Objetivos Estratégicos

Para el desarrollo del plan se trazan por la autora los objetivos estratégicos para el CESR debido a que la institución no cuenta con ellos; estos son: objetivos de desarrollo y fortalecimiento académico, objetivo de fomento a la calidad institucional, objetivo de productividad, objetivo de innovación, objetivo financiero o de recursos y por último objetivo de responsabilidad social; es de ahí donde se responde a lo establecido por el modelo guía de Betancourt que se desarrolla en seguida:

- Objetivo de desarrollo y fortalecimiento académico

Evaluar y hacer seguimiento a los planes de trabajo por parte de los docentes de las áreas académicas al inicio del año lectivo.

- Objetivo de fomento a la calidad de la institución

Cumplir con los estándares de calidad en sistemas y herramientas tecnológicas que permitan estar a la vanguardia de los requerimientos funcionales de las instituciones educativas.

- Objetivo de productividad

Realizar el análisis de la información obtenidas de año lectivo anterior con respecto a la productividad.

- Objetivo de innovación

Identificar oportunidades que permitan crear nuevas ideas, procesos o técnicas en el ámbito educativo.

- Objetivo financiero o de recursos

Establecer un plan de financiamiento anual que permita mitigar la imposibilidad de pagos del programa ampliación de cobertura.

- Objetivo de responsabilidad social

Aportar al desarrollo de la ciudad de Buenaventura, a partir de planes de crecimiento para la sociedad.

Estrategias

Las estrategias son aquella ruta o procedimiento que se componen de actividades a realizar con el fin de cumplir una meta; es por eso, que la autora creo con base a los objetivos estratégicos realizados anteriormente, estrategias que ayuden a responder las preguntas ¿Qué hago y cómo lo hago? estas estrategias se describen enseguida:

- Estrategias de desarrollo y fortalecimiento académico

Se creen mecanismos de cumplimiento de los objetivos académicos por parte de docentes y directivos docentes siguieron las recomendaciones y cumplieron los compromisos del periodo anterior.

- Estrategias de fomento a la calidad de la institución

Indagación y búsquedas de medios especializados e informativos, para apropiarse de sus herramientas y mejorar los resultados administrativos.

- Estrategia de productividad

Formulación de planes anualmente que establezcan capacitaciones en todos los ámbitos; especializaciones y reconocimientos patrocinados por la institución.

Fomentar la enseñanza académica en sistemas a los directivos, docentes y estudiantes, teniendo en cuenta los avances tecnológicos.

- Estrategias de innovación

Planteamientos de charlas motivacionales y reflectivas por parte de docentes para ayudar a concientizar a los estudiantes y acudientes la importancia de educarse, cuidarse y no desertar en formarse académicamente.

- Estrategias financieras o de recursos

Creación de un fondo institucional para tener una base económica ante los pagos del programa ampliación de cobertura, y así mismo contribuya como estrategia para disminuir la rotación.

- Estrategia de responsabilidad social

Por medio de la educación intercultural e inclusivo aportar herramientas sociales que coadyuven al crecimiento social del Distrito de Buenaventura.

Propuesta de Visión para el CESR

Para poder llevar a cabo el plan de acción es fundamental declarar una visión la cual se presenta con base al desarrollo de los análisis previos, orientado a lo que debería ser el ciudadano futuro que se forme en la institución; esto de acuerdo a lo establecido por Benjamín Betancourt; por lo tanto, se hace la propuesta de la siguiente manera:

En el 2027, el Centro Educativo Santa Rosa, será reconocida a nivel municipal como una comunidad educativa de excelencia, generadora de espacios de aprendizajes significativos e innovadores, con estudiantes comprometidos a un verdadero cambio, liderando los espacios tecnológicos, sociales y culturales; para contribuir al desarrollo de una sociedad globalizada y en constantes cambios.

Plan de acción

La investigación y evaluación del entorno externo e interno, permitió conocer la realidad de la organización en la actualidad reflejando aspectos negativos y positivos; los resultados obtenidos sirven como base para el establecer el plan de trabajo. Esta fase sirvió de instrucción, guía y apoyo para saber cómo se va a implementar las estrategias establecidas en el direccionamiento estratégico. Es aquí donde se observan la dirección, personal, recursos, actividades y demás llevando como referencia la institución investigada.

El análisis de la situación actual del CESR se describe en la Tabla 21 que se indica posteriormente:

Tabla 21

Análisis de la situación actual del CESR

Problema	Causa	Efecto	Solución
Falta de coordinación y comunicación en procesos administrativo.	Mala gestión de los recursos administrativos de la institución.	Desorganización en cuento a los cargos y sus funciones que llevan a cabo.	Establecer perfiles de cargo y reestructurar el organigrama según las necesidades de la institución.
	Carencia de estructura organizacional definida: se presentan estructuras diferentes a lo establecido en la empresa.	De igual forma al momento de tomar una decisión se presentan una deficiente comunicación. Inestabilidad laboral: al no haber un orden administrativo se derivan aspectos como retrasos de pagos de sueldos, lo que provoca una rotación continua de trabajadores.	Diseñar estrategias de participación que permitan fomentar los valores, creencias, actitudes y reglas dentro del ambiente institucional. Diseñar un sistema de comunicación efectivo.

Problema	Causa	Efecto	Solución
Recursos financieros del CESR.	Este factor es provocado por la base económica que tiene la institución, debido a que no cuenta con flujo de efectivo propio, teniendo en cuenta, que los padres de familia no tienen la capacidad de pagar mensualidad, por ende, la institución depende en su gran mayoría por el programa ampliación de cobertura del gobierno nacional. También se presenta desequilibrio organizacional entre los recursos personales y laborales por parte de la propietaria.	Indisposición, desanimo, desmotivación y afectación negativa en la prestación del servicio por parte de algunos trabajadores. También se presenta endeudamiento por cubrir las necesidades que se presentan continuamente como lo son los pagos a trabajadores, arreglos a la planta física y materiales de ellas para comenzar año lectivo, entre otros.	Presentar proyectos de inversión y de desarrollo dentro el plan de desarrollo distrital. Diversificación de ingresos: se trata de crear nuevos servicios que puedan realizarse relacionado a la actividad principal de la empresa. Con este aspecto el colegio reforzará los ingresos y al mismo modo llevará un buen control. Los servicios o productos adicionales son: alquiler de establecimiento, nivelación académica. Solicitar financiación por medio de entidades bancarias o cooperativas que tengan facilidades de créditos. Hacer un préstamo con una línea de financiamiento de cinco (5) años.

Nota. En esta tabla se designa de manera concisa el actual entorno del Centro

Educativo.

Plan de mejoramiento

Para el desarrollo de este plan, se solicitó a los directivos de la entidad informes económico que pudieran deslumbrar el estado financiero de la institución, pero nunca fueron entregados, por lo anterior, se muestra una propuesta con el fin de detallar los objetivos, actividades, estrategias, tiempo y otros aspectos para el desarrollo del proyecto. Todo lo mencionado anteriormente se plasmaron en la Tabla 22 para definir las rutas por los cuales se darán un medio a los problemas detallados en el análisis de la situación actual.

Cada meta necesita acciones, por lo cual se indican unos objetivos estratégicos creados con anterioridad que dan claridad a las ideas, unas estrategias para cumplir ese objetivo, otro objetivo que es a corto plazo siendo el que permitirá a que al comienzo de la implementación del plan se pueda efectuar, por consiguiente, se describe las actividades, se determina un indicador de medición e igualmente el tiempo de ejecución, la periodicidad y el responsable de conducir o llevar a cabo; cada uno de los cuadros se impone teniendo en cuenta variables claves que proporciona Benjamín Betancourt en su libro guía práctica para planes estratégicos, como lo es el desarrollo y/o fortalecimiento, la calidad, la productividad, la innovación, la financiación o recursos y capacidades y por último la responsabilidad social. En efecto, el tiempo de desarrollo de este plan es por 5 años de enero del 2023 hasta diciembre del 2027, tiempo adecuado para culminar el plan.

Tabla 22

Plan de acción para el CESR

Desarrollo y fortalecimiento académico							
Objetivo estratégico:	Evaluar y hacer seguimiento a los planes de trabajo por parte de los docentes de las áreas académicas al inicio del año lectivo.						
Estrategia	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
				F. inicial	F. final		
Se creen mecanismos de cumplimiento de los objetivos académicos por parte de docentes y directivos docentes	Evaluar los procesos empresariales y determinar reglas que permitan mejorar la competitividad.	Se deben establecer plataformas institucionales, para hacer seguimiento a los procesos académicos, tales como campus virtuales.	Numero de informes entregados	Nov-2023	Dic-2023	Anual, hasta el 2027	Coordinador de docentes
siguieron las recomendaciones y cumplieron los compromisos del periodo anterior.		Se hacen reuniones con los docentes de cada área donde se definan las fallas del plan de trabajo, para hacer las respectivas observaciones y así mismo definir mejoras de los aspectos deficientes.	Cantidad de propuestas que permitan impacto al plan.	Ene-2023	Feb-2023	Anual, hasta el 2027	Coordinador de docentes

Fomento a la calidad de la institución							
Objetivo estratégico:	Cumplir con los estándares de calidad en sistemas y herramientas tecnológicas que permitan estar a la vanguardia de los requerimientos funcionales de las instituciones educativas.						
Estrategia	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
				F. inicial	F. final		
Indagación y búsquedas de medios especializados e informativos, para apropiarse de sus herramientas y mejorar los resultados administrativos .	Obtener equipos de cómputos avanzados para la realización de actividades académicas.	Participación en proyectos municipales para obtener recursos tecnológicos.	Cantidad de proyectos participados .	Ene-2023	Dic-2027	Anual	Propietaria Administradora
		Se deben utilizar herramientas tecnológicas que permitan gestionar las actividades diarias de la empresa como los son la gestión de riesgos, contabilidad, cumplimiento y muchos otros aspectos.	Aumento de la productividad	Ene-2023	Dic-2027	Anual	Directora Administradora Contadora.
		Realización de rifas para obtener recursos con el fin de comprar 5 computadores.	Cantidad de dinero recolectado	Ene-2023	Feb-2023	Anual	Directora Administradora

Productividad							
Objetivo estratégico:	Realizar el análisis de la información obtenidas de año lectivo anterior con respecto a la productividad.						
Estrategias	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
				F. inicial	F. final		
Formulación de planes anualmente que establezcan capacitaciones en todos los ámbitos; especializaciones y reconocimientos patrocinados por la institución.	Planear y evaluar estrategias que permitan desarrollar competencias académicas en los estudiantes mejorando los resultados en las pruebas nacionales.	Adaptación de nuevas metodologías de aprendizaje para mejorar el rendimiento académico y evitar la deserción escolar. Se incrementará en un 20% la planta del personal (en el transcurso de los 5 años) para abarcar los nuevos procesos (ingeniero en sistema, tres docentes de áreas específicas para la nivelación académica y un auxiliar financiero). Se realizará un plan de incentivos al cumplimiento de metas y uno de capacitación para los trabajadores del CESR para motivarlos y que vayan a la vanguardia de la sociedad educativa.	Mejor puntuación en pruebas nacionales.	Ene-2023	Dic-2027	Anual	Propietaria Administradora .
Fomentar la enseñanza académica en sistemas a los directivos, docentes y estudiantes, teniendo en cuenta los avances tecnológicos.			Cantidad de contratación por año.	Ene-2023	Dic-2027	Anual	Talento humano
			Mejora de los procesos.	Ene-2023	Dic-2023	Anual	Rectora

Innovación							
Objetivo estratégico:	Identificar oportunidades que permitan crear nuevas ideas, procesos o técnicas en el ámbito educativo.						
Estrategia	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
				F. inicial	F. final		
Planteamientos de charlas motivacionales y reflectivas por parte de docentes para ayudar a concientizar a los estudiantes y acudientes la importancia de educarse, cuidarse y no desertar en formarse académicamente.	Crear criterios generales, en pro del direccionamiento administrativo del CESR, donde se obtengan beneficios para la empresa.	Desarrollar un modelo orientado hacia el usuario, manteniendo la sostenibilidad en el tiempo.	Aumento de los usuarios	Ene-2024	Dic-2024	Anual	Administradora
		Diseño de un sistema de comunicación efectivo, que permita incrementar la cohesión entre directivos y coordinadores.	Mejora de los procesos.	Ene-2024	Dic-2024	Anual	Administradora
		Se eliminarán obstáculos que afecten el rendimiento organizacional e implementar modernos sistemas administrativos; ejemplo: el uso de información en la nube para sistematizar los datos, entre otros.	Mejora de los procesos.	Ene-2023	Dic-2027	Anual	Administradora

Financiero y/o de recursos							
Objetivo específico:	Establecer un plan de financiamiento anual que permita mitigar la imposibilidad de pagos del programa ampliación de cobertura.						
Estrategias	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
				F. inicial	F. final		
Creación de un fondo institucional para tener una base económica ante los pagos del programa ampliación de cobertura, y así mismo contribuya como estrategia para disminuir la rotación.	Gestionar los recursos físicos, financieros y humanos para cumplir con la propuesta educativa.	Alianzas estratégicas a corto y mediano plazo: como lo son alianzas con la caja de compensación.	Aportación de recursos.	Ene-2023	Dic-2027	Anual	Administradora y contadora.
		Acceder al proceso crediticio, con el fin de cubrir los gastos y hacer inversiones.	Aumento de caja.	Ene-2023	Dic-2027	Anual	Administradora y contadora
		Diversificación de ingresos: ofertas de servicios adicionales: alquilar el establecimiento para hacer actividades lúdicas, brindar nivelación académica nocturna, entre otros.	Aumento de caja.	Ene-2023	Dic-2027	Anual	Propietaria

Responsabilidad social							
Objetivo estratégico:	Aportar al desarrollo de la ciudad de Buenaventura, a partir de planes de crecimiento para la sociedad.						
Estrategias	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
				F. inicial	F. final		
Por medio de la educación intercultural e inclusivo aportar herramientas sociales que coadyuven al crecimiento social del Distrito de Buenaventura.	Organizar actividades sociales o demás que permita contribuir en bienestar de la sociedad.	Se realizarán visitas una vez al año a fundaciones para hacer actividades lúdicas o demás.	Número de visitas	Ene-2023	Dic-2027	Anual	Coordinadora y docentes.
		Cada año se harán limpiezas en áreas públicas cercanas a la institución, como lo es la cancha del barrio, pitar los “policías”, entre otros.	Nivel de limpieza.	Ene-2023	Dic-2027	Anual	Coordinadora
		Se plantearán campañas de recolección de recursos en momentos de tragedias en la ciudad.	Cantidad de recursos.	Ene-2023	Dic-2027	No hay una frecuencia exacta	Rectora

Nota. Elaboración propia de acuerdo al modelo de Betancourt.

Recursos y Presupuesto

Con relación al plan, es importante definir la base en cuanto materiales o monetario que necesita cada actividad para llevarse a cabo, es por eso que a continuación en la Tabla 23 se describen cada uno de ellos:

Tabla 23

Recursos y/o presupuesto de las actividades

Actividades	Recursos	Cantidad/material		Tiempo		Valor	Presupuesto
		Cant.	Concepto	Cant.	Unid		
Se deben establecer plataformas institucionales, para hacer seguimiento a los procesos académicos, tales como campus virtuales.	Tecnológico	1	Equipo de cómputo e internet	1	Mes	2.870.000	\$2.870.000
Se hacen reuniones con los docentes de cada área donde se definan las fallas del plan de trabajo, para hacer las respectivas observaciones y así mismo definir mejoras de los aspectos deficientes.	Tecnológico	1	Equipo de cómputo e internet	3	Mes	0	
	Locación	1	Sala de reuniones	3	Mes	0	
Se deben utilizar herramientas tecnológicas que permitan gestionar las actividades diarias de la empresa como los son la gestión de riesgos, contabilidad, cumplimiento y muchos otros aspectos.	Otros	3	Personal y herramientas.	5	Años	450.000	\$2.250.000
Realización de rifas para obtener recursos con el fin de comprar 5 computadores.	Otros	1	Dinero	5	Años	3.652.000	\$18.260.000

Actividades	Recursos	Cantidad/material		Tiempo		Valor	Presupuesto
		Cant.	Concepto	Cant.	Uni.		
Adaptación de nuevas metodologías de aprendizaje para mejorar el rendimiento académico y evitar la deserción escolar.	Otros	1	Definir premio y tarjetón	5	Años	550.000	\$2.750.000
Se incrementará en un 20% la planta del personal (en el transcurso de los 5 años) para abarcar los nuevos procesos (ingeniero en sistema, tres docentes de áreas específicas para la nivelación académica y un auxiliar financiero).	Personal	2	Un ingeniero, 3 docentes y un Aux. financiero (por jornada).	5	Años	25.459.200 (15 veces)	\$ 381.888.000
	Otros		Inflación	5	Años	13,12%	
Se realizará un plan de incentivos al cumplimiento de metas y uno de capacitación para los trabajadores del CESR para motivarlos y que vayan a la vanguardia de la sociedad educativa.	Personal	2	Admra Gestor de servicios	5	Años	0	\$ 18.660.000
	Otros	2	Gastos de planeación	5	Años	3.732.000	
Desarrollar un modelo orientado hacia el usuario, manteniendo la sostenibilidad en el tiempo.	Otros	1	Gastos de desarrollo de plan.	5	Años	2.580.000	\$ 12.900.000
Diseño de un sistema de comunicación efectivo, que permita incrementar la cohesión entre directivos y coordinadores.	Otros	1	Papelería	2	Meses	2.000.000	\$10.000.000
Se eliminarán obstáculos que afecten el rendimiento organizacional e implementar modernos sistemas administrativos; ejemplo: el uso de información en la nube para sistematizar los datos, entre otros.	Tecnológico	1	Equipo de computo	1	Mes	0	\$9.500.000
	Otros	1	Gastos de planeación	2	Meses	1.900.000	

Actividades	Recursos	Cantidad/material		Tiempo		Valor	Presupuesto
		Cant.	Concepto	Cant.	Uni.		
Alianzas estratégicas a corto y mediano plazo: como lo son alianzas con la caja de compensación, entre otros.	Otros	1	Alianzas	5	Años	2.400.000	\$ 12.000.000
Acceder al proceso crediticio, con el fin de cubrir los gastos y hacer inversiones.	Otros	1	Investigación, proceso.	5	Años	3.800.000	\$ 19.000.000
Diversificación de ingresos: ofertas de servicios adicionales: alquilar el establecimiento para hacer actividades lúdicas, brindar nivelación académica nocturna, entre otros.	Personal	1	Materiales de remodelación (pintura) y otros.	5	Años	2.800.000	\$ 14.000.000
Se realizarán visitas una vez al año a fundaciones para hacer actividades lúdicas o demás.	Otros	1	Gastos de actividades, transporte	5	Años	1.050.000	\$ 5.250.000
Cada año se harán limpiezas en áreas públicas cercanas a la institución, como lo es la cancha del barrio, pitar los “policías”, entre otros.	Otros	1	Elementos de aseo	5	Años	900.000	\$ 4.500.000
Se plantearán campañas de recolección de recursos en momentos de tragedias en la ciudad.	Papelería	2	Volantes	1	Mes	350.000	\$ 1.750.000
Imprevistos (5%)							\$ 25.778.900
Totales							\$ 541.356.900

Nota. Esta tabla muestra un presupuesto general para realizar el plan, de igual forma

se describen los recursos materiales que se necesitan y hay que aclarar que mucho de este presupuesto se pretende obtener por medio de los proyectos e ideas de ingresos que se dan aquí y en el plan de acción.

Conclusiones

Los objetivos propuestos frente a la formulación del plan estratégico para el CESR, del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el Periodo 2023 a 2027, fueron ejecutados en su totalidad, dando así conclusiones como:

El proceso de caracterización de la empresa ultimó de la mejor forma, aquí se presentaron aspectos como la historia, misión, visión, objetivo general y organigrama; la cual se deduce que la institución figura de una estructura, unos elementos organizacionales y factores relevantes adecuados. Esta fase concluye con aspectos generales que ayudaron a tener una visión más clara del diagnóstico de la organización, dando, así como respuesta a faltas de programas de selección, relacionando la oferta académica donde se observó que hoy por hoy no hay un crecimiento continuo en cuanto a ese elemento.

En cuanto al análisis y formulación del DOFA se menciona que está brindó una visión clara de la institución, donde da como resultados variables que no se tuvieron en cuenta en la caracterización de la empresa, es en el que se encuentra elementos como lo es la dependencia económica de la institución, la que genera al mismo tiempo una subordinación constante que no permite crecer institucionalmente el colegio, ya que el programa ofrece el mayor recurso del establecimiento. Paralelamente se ven otros sectores que presentan beneficios que prevalecen y fundamentan la trayectoria por tantos años del centro educativo, en mención la modalidad educativa, el plan de fortalecimiento en su factor diferenciar que es el generar bachilleres técnicos en sistema y también la apropiación etnocultural que se maneja.

En la referenciación se derivan factores contundentes como lo son el reconocimiento, experiencia e imagen corporativa; y la capacitación, conocimiento y vocación del personal; siendo estos las partes fuertes de la institución, pero se concluye que en comparación a las dos instituciones mencionadas le falta mejorar las instalaciones y abarcar más público siendo sus puntos débiles externamente. Esta fase presentó la competitividad desde el mismo sector en cuanto a todos los elementos y la otra desde diferente conjunto, pero a la vez es la más cercana al establecimiento investigada, pero es pública, al conjugar esto permite ver desde dos horizontes los pros y los contras del CESR.

Así mismo, se direccionó de alguna forma los elementos encontrados con anterioridad en el trabajo, es ahí donde se propone una visión, se explica los problemas encontrados como lo es la organización estructural y recursos monetarios, siendo estos los de mayor impacto y de igual manera se profundiza que hay errores administrativos los cuales conllevan a estas situaciones como lo es la desorganización institucional, la unión de procesos administrativos y propietarios, y también se detalla la dependencia económica. Por otra parte, en cuanto a la propuesta de la visión, se trató de ser más estructurado donde se tuvieron en cuenta aspectos como la culminación del actual en el 2025 y también los componentes esenciales de la organización. Así mismo, se crearon unos objetivos estratégicos y estrategias para dar ruta a lo que se quiere con este plan.

Por otra parte, en el desarrollo del plan de acción se plasmaron objetivos a corto plazo, actividades y otros elementos que dan claridad para una futura implementación del mismo, de igual forma, se fomentó el hecho de brindar estrategias que coadyuve a buscar medios o acciones que permitan una mejor o fácil realización y cumplimiento de los objetivos. En ultima, se resalta que el proceso de planeación estratégica para la institución fue de vital interés, ya que se observaron y obtuvieron aspectos fundamentales como lo es

la creación de unas estrategias para que la empresa pueda ser más competitiva en un largo plazo, de igual forma se notó la gran importancia de hacer un estudio profundo para detallar las falencias y oportunidades que se pueden tener como organización.

En conclusión, al formular este plan estratégico se deduce que el problema de la organización investigada es netamente administrativo, sin dejar atrás que estos problemas provocan deficiencias académicas como respuesta a la base institucional; pero al final se evidencia que al fortalecer variables administrativas se puede lograr mejorar todos los procesos y entonos del CESR.

Recomendaciones

Se invita a que la institución continúe por medio de acciones la búsqueda de factores que le ayuden a ser una institución verdaderamente competitiva. Por otra parte, se debe basar principalmente en organizar los procesos administrativos los cuales involucran los recursos materiales, económicos y humanos; desde este ángulo se fomentaría a obtener mejores resultados tanto académico como administrativos, económico y social.

De acuerdo a la investigación, se recomienda trabajar en una verdadera política en el fomento a la tecnología, capacitación, reclutamiento del personal, motivación y comunicación efectiva; para fortalecer el factor distintivo, para atraer y ante todo retener a los trabajadores; para incrementar las relaciones interpersonales y unificar la información.

También se sugiere diversificar los ingresos de la organización, por medio de ventas de productos educativos, uniformes; y por qué no buscar alianzas financieras que le ayuden a fortalecer todos los otros factores, precisando como importante la infraestructura.

Además, se propone que la institución busque la manera de fortalecer uno de los factores del éxito como es el estudio con énfasis en sistemas, esto se puede hacer por medio de una mejor adaptación tecnológica, también inculcando en docentes con competencias probadas y finalmente contar con las políticas institucionales establecidas para seguir en pie y demostrar un mejor desempeño.

Igualmente, es de vital importancia estudiar las posibilidades financieras que se exponen en el anterior plan de acción, los cuales buscan la manera de obtener ingresos para llevar a cabo el proyecto. Del mismo modo, se sugiere hacer seguimiento a los planes, proyectos o propuestas que se llevan a ejecución y fomentar el crecimiento institucional constantemente con nuevos elementos, nuevos financiamientos y ante todo indagar todos

los medios para obtener recursos de diferentes formas para ir a la vanguardia de la competencia y sociedad.

El CESR en definitiva se debe basar en cosechar recursos que permitan incrementar los servicios de la institución, estabilizarse económicamente, mejorar los procesos internos, aprovechar sus recursos y diversificarse, buscar la puerta en marcha de las plataformas que le ayuden a crecer e instruirse en conocimientos doctrinales y ante todo estructure los procesos administrativos que no generen mejoras; y así mismo, se espera que el grupo de investigación examine, entienda e implemente el plan de trabajo descrito a través del direccionamiento estratégico.

Referencias

- Abreu, J. (2014), *El método de la investigación*. [Archivo PDF].
[http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Betancourt, B. (2013). *Guía práctica de planes estratégicos*. División de bibliotecas Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2011). *Entorno organizacional*. División de bibliotecas Universidad del Valle.
- Centro Educativo Santa Rosa. (s.f.). *Manual de convivencia*.
<http://www.centroeducativosantarosa.com/MANUAL-DE-CONVIVENCIA/>
- Chiavenato (2009), *Planeación estrategia para el colegio San Fernando* [Archivo PDF].
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/629704/IleanaHayde%C3%A9Res%C3%A9ndizL%C3%B3pez.pdf?sequence=1>
- Decreto 1860 de agosto 3 de 1994. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.
- Decreto 1850 de agosto 13 de 2002. Por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos.
- Decreto No. 1290 del 2009. Por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media.
- García, L. (2020). *Diseño del plan estratégico para la fundación Casa de la Ciencia en la ciudad de Guadalajara de Buga, Valle del Cauca* [Trabajo de grado de pregrado, Universidad del Valle]. Archivo digital
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21404/Dise%c3%b>

1o-Plan-Estrat%c3%a9gico-Garcia-Lina-3845-
G216dis10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández (2014). *Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio* [Archivo PDF].

<https://josetavarez.net/Compendio-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>

Henao, A. Sarabia, D. (2019) *Planeación estratégica y otros proyectos en el sector real* [Archivo PDF].

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84725/1/TG02494.pdf

Icfes, (2022). *Reporte de resultados del examen saber 11° por aplicación 2021-4* [Archivo PDF].

Resultados Saber 11°_376109010649_2021-4.pdf

Lerma & Bárcena, (2012). *Planeación estrategia para el colegio San Fernando* [Archivo PDF].

<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/629704/IleanaHayde%C3%A9Res%C3%A9ndizL%C3%B3pez.pdf?sequence=1>

Ley 115 de febrero 8 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación.

Constitución Política de Colombia de 1991.

Ley 715 de diciembre 21 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151.

Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2004). *Aspectos relevantes sobre la política de aplicación de cobertura*.

MEN (2010). *Manual de Implementación Escuela Nueva Generalidades y Orientaciones Pedagógicas para Transición y Primer Grado. Tomo I* [Archivo PDF].

[https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-340089_archivopdf_orientaciones_pedagogicas_tomoI.pdf)

[340089_archivopdf_orientaciones_pedagogicas_tomoI.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-340089_archivopdf_orientaciones_pedagogicas_tomoI.pdf)

MEN (2016). *La educación en Colombia* [Archivo PDF].

https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf

MEN (2022). *Deserción escolar en Colombia: análisis, determinantes y política de acogida, bienestar y permanencia* [Archivo PDF].

https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_34.pdf

Mintzberg (1987). *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro* [Archivo PDF].

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>

Mintzberg (1978). *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro* [Archivo PDF].

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>

Mintzberg (1990). *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro* [Archivo PDF].

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>

Pérez, A. (12 de abril de 2021). *Nuevos datos revelan la tragedia para la educación en Colombia, debido a la pandemia.*

Ruiz, M. (2012). *Instituto tecnológico de estudios superiores educación virtual escuela de graduados en educación* [Archivo PDF].

<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/629704/IleanaHayde%C3%A9Res%C3%A9ndizL%C3%B3pez.pdf?sequence=1>

Ruiz, M. (2014). *Instituto Tecnológico de estudios superiores educación virtual escuela de graduados en educación* [Archivo PDF].

<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/629704/IleanaHayde%C3%A9Res%C3%A9ndizL%C3%B3pez.pdf?sequence=1>

Resolución 2750 de diciembre de 2002. Por el cual se otorga al Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura para administrar el servicio público de la Educación y asumir a prestación del servicio educativo dentro de su jurisdicción.

Resolución 0422.03-2150-2013 del 04 de marzo del 2013. La cual le otorga: la Licencia de Funcionamiento al Establecimiento Educativo no oficial: Centro Educativo Santa Rosa.

Resolución N° 019770 22 octubre 2021. Por la cual se establecen los parámetros para la fijación de las tarifas de matrícula.

Reyes (2019). *Plan de direccionamiento estratégico para el colegio Berchmans de la ciudad de Cali* [Tesis de posgrado, Universidad EAFIT]. Archivo digital https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/15994/CesarAugusto_ReyesMillan_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Steiner (1998). Planeación estratégica lo que el director debe saber [Archivo PDF].
file:///C:/Users/HP%20COMPUTER/OneDrive/Escritorio/ANTEPROYECTO/Planeaci%C3%B3n%20Estrategica-STEINER.%20George%20A.(1998).pdf

Torres, C. y Aristizábal, P. (2018). *Formulación de un plan estratégico en la Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura* [Trabajo de grado de pregrado, Universidad del Valle]. Archivo digital <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13192/0593739.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo A. Carta de autorización



Centro Educativo "Santa Rosa"

Resolución No. 2150 de 04 de marzo de 2013
Licencias de Funcionamiento Resolución # 1142 de abril 13 de 1994;
Código Dane # 37680000609

Buenaventura, 28 de abril del 2022

Señora,

Dorani Anizares Canga

Asunto: Respuesta a solicitud para realizar trabajo en el Centro Educativo Santa Rosa.

Saludo de Paz y Bien.

Por medio de la presente damos respuesta a la Señora **Dorani Anizares Canga**, estudiante de la Universidad del Valle Noveno (9) semestre, para realizar su trabajo de grado en el Centro Educativo Santa Rosa con base a lo planteado en la solicitud anterior.

Damos también autorización de ingreso al plantel para realizar la mayor parte de trabajo, ya que es planteado con fines y para fines académicos.

Atentamente



Luz Gladys Angulo C.
Rectora.

Anexo B. Resolución Licencia de funcionamiento CESR



REPÚBLICA DE COLOMBIA
Departamento del Valle del Cauca
Alcaldía Distrital de Buenaventura
NIT: 890.319 045-3
Secretaría de Educación Distrital
Inspección, Control y Vigilancia
RESOLUCION 0422.03-2150-2013
(04 de marzo de 2013)

Por la cual se otorga Licencia de Funcionamiento al Establecimiento Educativo NO OFICIAL: CENTRO EDUCATIVO SANTA ROSA.

El Secretario de Educación Municipal, en uso de sus facultades legales y,

CONSIDERANDO:

Que mediante Decreto 2750 de Diciembre 3 de 2002, el Ministerio de Educación Nacional certificó al Municipio de Buenaventura para administrar la Educación.

Que de acuerdo a la Ley 715 de Diciembre 21 de 2001, es competencia de los Municipios Certificados ejercer la Inspección, Vigilancia y Supervisión de la Educación en su jurisdicción.

Que el ejercicio de la Inspección y Vigilancia del servicio educativo es competencia del Alcalde de Buenaventura a través de la Secretaría de Educación Municipal.

Que la Licencia de Funcionamiento, es el acto administrativo expedido por la Secretaría de Educación Municipal mediante el cual se declara que un establecimiento educativo cumple con las normas legales vigentes y responde a los ofrecimientos contenidos en el Proyecto Educativo Institucional.

Que el Decreto N° 0907 de Mayo 23 de 1996, establece que la evaluación con fines de inspección y vigilancia se hará de manera sistemática y continua.

Que el Establecimiento Educativo CENTRO EDUCATIVO SANTA ROSA, presentó la documentación solicitada en el Artículo 11° de la Resolución Municipal N° 0141 de Octubre 26 de 2006.

Que revisada la documentación la Directora del Núcleo emitió concepto favorable para otorgar Licencia de Funcionamiento.

Que esta resolución es una modificación de la resolución N° 0793 de 2009, para modificación de Calendario Académico.

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO: -Otorgar Licencia de Funcionamiento al Establecimiento Educativo CENTRO EDUCATIVO SANTA ROSA, ubicado en la Carrera 56C N° 4AS-21 Barrio Antonio Nariño, del Distrito de Buenaventura, Zona Educativa N° 08, de Propiedad de CORPORACION EDUCATIVA SANTA ROSA, para los niveles de Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria, Media y los Ciclos Lectivos Especiales I, II, III, IV, V y VI Modalidad Técnico en Sistemas, jornadas Mañana, Tarde y Noche del Calendario A.

Edificio Centro Administrativo Distrital - C 40 Cll. 2 Cra. 3° Piso 6°

PBX 24 10990 - 24 10929 Ext: 621

www.buenaventura.gov.co

PROGRESO EN MARCHA

Anexo B. Resolución Licencia de funcionamiento CESR



REPUBLICA DE COLOMBIA
Departamento del Valle del Cauca
Alcaldía Distrital de Buenaventura
NIT: 890.339.045-3
Secretaría de Educación Distrital
Inspección, Control y Vigilancia
RESOLUCION 0422 03-2150-2013
(04 de marzo de 2013)

Por la cual se otorga Licencia de Funcionamiento al Establecimiento Educativo NO OFICIAL: CENTRO EDUCATIVO SANTA ROSA.

ARTICULO SEGUNDO: El Establecimiento Educativo denominado CENTRO EDUCATIVO SANTA ROSA, queda autorizado para prestar los servicios de Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria, Media y los Ciclos Lectivos Especiales I, II, III, IV, V y VI Modalidad Técnico en Sistemas y expedir el certificado respectivo.

ARTICULO TERCERO: La Secretaría de Educación Municipal, por intermedio de la Directora de Núcleo con funciones de Directora de Zona, realizará de manera permanente visitas de seguimiento y evaluación sobre el Proyecto Educativo Institucional y el desarrollo de los Planes de Mejoramiento.

ARTICULO CUARTO: La Secretaría de Educación Municipal tiene la facultad de derogar o modificar la presente resolución de acuerdo a lo establecido en las normas educativas vigentes.

ARTICULO QUINTO: La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

ARTICULO SEXTO: Contra la presente resolución proceden los recursos de ley.

NOTIFIQUESE Y CUMPLASE

Dada En Buenaventura a los cuatro (04) días del mes de marzo de 2013.

ROMEL ALBERTO PEÑA CUELLAR
Secretario de Educación Distrital

Proyectó: Edith Nohelia Yepes
Elaboró: Luis Fco Hoyos

Edificio Centro Administrativo Distrital - CAD CII. 2 Cra. 3º Piso 6º
- PBX 24 10990 - 24 10929 Ext: 621
www.buenaventura.gov.co

PROGRESO EN MARCHA

Anexo C. Formato de entrevistas

Plan estratégico para el CESR

Entrevistados...

Entrevistador: Dorani Anizares Canga

Objetivo: conocer la situación actual del CESR.

¿Cómo la gerencia motiva a sus colaboradores?

¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?

¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado? (Tipo de estudiantes, ubicación geográfica, motivación de los usuarios o competidores, valor de la demanda por segmento, entre otras).

¿Cuáles son los principales clientes de la institución?

¿Existen presupuesto de ingresos y gastos en la institución? ¿Cómo se controlan?

¿En qué consiste el trabajo en La organización? ¿Cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias?

¿En qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes?

¿Como es la relación de los directivos y los propietarios de la organización? si los directivos son propietarios o familia de estos ¿están a la altura de sus responsabilidades y funciones?

¿Se apoya en tiempo y financieramente al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional, educación secundaria, profesional o post gradual?

¿Cuál ha sido el comportamiento de la institución en los últimos tres años?

¿La calidad del talento humano del CESR corresponde a las necesidades y exigencias de sus planes de desarrollo actuales?

¿Se ha dado un desarrollo de las capacidades de personal al mismo ritmo que ha evolucionado La organización?

¿Son satisfactorias las condiciones de trabajo en términos de ruido, iluminación, ventilación, estado de las locaciones, etc.?

¿Se considera importante controlar la calidad del servicio prestado?, ¿los métodos y técnicas de control de la calidad son adecuados con el tipo de servicio?

¿Cómo es el clima laboral en la institución?

¿Cuáles cargos conforman cada área?

¿Existen diseño de cargos, perfiles de cargo?

¿Cómo se puede caracterizar la dirección del CESR?

¿Propicia un buen clima laboral?, ¿motiva a los colaboradores?, ¿se podría calificar como una dirección participativa?

¿Cuál es la actitud de la dirección ante situaciones complejas o procesos de toma de decisiones no programadas?

¿Como es la relación de los directivos y los propietarios de la institución? si los directivos son propietarios o familia de estos ¿están a la altura de sus responsabilidades y funciones?