

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA DEL DISTRITO DE
BUENAVENTURA

AUTORAS:

CINDY YULIETH TORRES GRANJA

PAOLA ANDREA ARISTIZABAL RIOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA

2018

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA DEL DISTRITO DE
BUENAVENTURA

AUTORAS:

CINDY YULIETH TORRES GRANJA

PAOLA ANDREA ARISTIZABAL RIOS

Trabajo de grado como requisito para optar
al título de Administrador de Empresas

Asesor:

ALEJANDRO RAMOS RICO

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA

2018

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Administrador de Empresas.

Jurado

Jurado

Buenaventura, 30 de abril de 2018.

DEDICATORIA

“Dedico este trabajo primeramente a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante para mi formación profesional, además de su infinita bondad y amor. A mi hijo Leyner Alejandro González Aristizabal, por darme la fuerza y el impulso para seguir adelante, a mi madre Miryam Consuelo Ríos Mendieta y mi abuela Aura Emelina Mendieta por el apoyo incondicional en el transcurso de esta experiencia vivida en la Universidad del Valle Sede Pacífico”.

PAOLA ANDREA ARISTIZABAL RIOS

“Primeramente, darle gracias a Dios por permitir alcanzar un logro más en mi vida, también agradecer a mi papá que, aunque no esté conmigo desde el cielo debe estar orgulloso de su hija, a mi mamá por siempre darme esas palabras de aliento que a pesar de la distancia no me dejó caer, mi prima Anita que ha sido un apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera. A mi amigo Julián y Hary que han contribuido en mí como persona y profesional siempre creyendo en mí, a mis amigas que han sido una parte fundamental en este proceso dándome voces de alientos y a mis demás familiares por creer en mis capacidades, donde este título ha sido una meta importante en mi vida”

CINDY YULIETH TORRES GRANJA

AGRADECIMIENTOS

“Primeramente le agradezco a Dios por haberme permitido vivir esta experiencia, por haberme dado el valor y la fuerza para culminar esta etapa en mi vida. Agradezco también a mi hijo Leyner Alejandro González Aristizabal por ser él el pilar fundamental y mi mayor motivación para culminar este ciclo, a mi madre Miryam Consuelo Ríos Mendieta y mi abuela Aura Emelina Mendieta por confiar en mí, por siempre estar en los momentos importantes de mi vida, a la Universidad del Valle por ser el mejor lugar para crecer profesionalmente, igualmente agradecer al director de trabajo Alejandro David Ramos Rico, por compartir su conocimiento, por la dedicación de tiempo, acompañamiento en todo este trayecto, a todos los docentes por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

PAOLA ANDREA ARISTIZABAL RIOS

“Gracias Dios por darme vida y salud para alcanzar este logro que para mí significa mucho, mi papá que siempre quiso que estudiara y fuera una profesional te cumplí nunca me desvié de mis propósitos, mi mamá de la cual me siento orgullosa de la gran mujer mi logro es tuyo, a mi tía Marisel que fue como una madre donde me crió con los valores que hoy en día tengo y agradezco a mi hermano por creer en mí, a mi sobrino Jhoiner que también ha sido un motor para mí, a mis otros familiares que de una u otra forma han dados sus palabras de aliento, gracias a todos pero sobre todo es te logro es para ti Señor Dios la gloria sea para ti”

CINDY YULIETH TORRES GRANJA

TABLA DE CONTENIDO

	Página.
INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS	13
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCOS DE REFERENCIA	21
5.1 MARCO TEÓRICO	21
5.2 MARCO CONTEXTUAL	33
5.3 MARCO LEGAL	37
5.4 MARCO CONCEPTUAL	41
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
6.1 TIPO DE ESTUDIO	43
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	43
6.3 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS	44
6.4 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA	46

8. MATRIZ MPC (MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO)	47
9. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA	23
10. MATRIZ EFI DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA	49
11. MATRIZ EFE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA	57
12. FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA DE BUENAVENTURA	58
12.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	58
12.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	59
13. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA	6160
14. CONCLUSIONES	631
15. RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFIA	65
WEBGRAFIA	66

INDICE DE TABLAS

	Página.
Tabla 1. Función administrativa según Fayol.	29
Tabla 2. Marco conceptual.	41
Tabla 3. Análisis estratégico del entorno de la Institución Educativa República de Venezuela.	46
Tabla 4. Matriz de perfil competitivo de las Instituciones Educativas, República de Venezuela, Pascual de Andagoya y San Rafael.	47
Tabla 5. Presupuesto de ingresos de la Institución Educativa República de Venezuela.	52
Tabla 6. Presupuesto de gastos de la Institución Educativa República de Venezuela.	53
Tabla 7. Presupuesto del año 2018 de la Institución Educativa República de Venezuela.	54
Tabla 8. Matriz EFI de la Institución Educativa República de Venezuela.	56
Tabla 9. Matriz EFE de la Institución Educativa República de Venezuela.	57

INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Gerencia estratégica de Fred David.	22
Figura 2. Modelo de planificación estratégica aplicada.	26
Figura 3. Proceso estratégico de Benjamín Betancourt.	28

RESUMEN

TITULO: Formulación de un plan estratégico en la Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura.

AUTORES: Cindy Yulieth Torres Granja, Paola Andrea Aristizabal Ríos.

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico, debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas.

CONTENIDO

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.

Durante el desarrollo de la investigación se evidenciaron problemáticas que la institución educativa ha tenido al pasar de los años, por eso surgió la iniciativa de desarrollar un plan estratégico que mejorará las condiciones educativas.

El plan estratégico para esta Institución Educativa, comprende tres objetivos específicos.

Primeramente, dar a conocer la situación actual de la institución, las necesidades que requiere solucionar para el correcto desempeño de sus actividades, y sus fortalezas como ente educativo.

En la formulación del proyecto se planteó un segundo objetivo, el cual es conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución objeto de estudio, para obtener la información pertinente se realizará un estudio de factores internos y externos utilizando como herramienta entrevistas con el personal administrativo y docentes de la institución, y demostrando los resultados por medio de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Evaluación de Factores Externos (EFE).

En una investigación es importante la misión y visión como objetivos estratégicos donde van encaminando a la institución a fortalecer sus falencias y el mejoramiento continuo.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las instituciones educativas hacen uso del Plan Estratégico con el fin de optimizar recursos, lograr la eficiencia, eficacia, excelencia y efectividad en los procesos de cambio, en la transformación y el desarrollo de la identidad, todo esto con el fin de hacer frente a la competencia educativa con servicios de calidad.

La educación se considera un medio fundamental de las sociedades, donde se transforma la cultura y la vida de las personas, el objetivo de la educación es la formación de los individuos para ser competitivos debido a la exigencia de la modernidad y globalización.

En todo país es importante contribuir al desarrollo integral de todas las personas que están dentro de él, pero para lograr esto, es importante brindar conocimientos y educación de alta calidad, lo cual permita a las personas conocer lo que realmente quieren para su presente y visionar lo que desean para su futuro. Además, brindarles herramientas de tal manera, que las personas pueden desarrollar sus habilidades tanto en campos económicos, sociales, políticos y culturales, “no puede esperarse de un país o de una región, que sea próspero, sino cuenta con educación de calidad, equitativamente distribuida”.¹

De conformidad con la Constitución de 1991 y la Ley General de Educación de 1994, todos los colombianos tienen derecho a acceder a la educación para su desarrollo personal y para el beneficio de la sociedad. La educación obligatoria actualmente es de 10 años, desde los 5 hasta los 15 años de edad, equivalente al promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desde los 6 hasta los 16 años. En un esfuerzo por ampliar el acceso y mejorar las competencias, muchos países, incluidos otros con economías emergentes como México y Chile, han ampliado el período de educación obligatoria, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (PND), Colombia también busca que para el año 2030 la educación obligatoria incluya la educación media, decisión establecida como ley en el Ministerio de Educación Nacional en el año 2015.²

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, el presente trabajo busca desarrollar un Plan Estratégico en la Institución Educativa República de Venezuela, en el Distrito de Buenaventura del Valle del Cauca, que le permita estar en la misma vía que los aspectos y normas, en las cuales el país pretende incursionar con el ánimo de llegar a estándares de mayor cobertura y calidad académica e institucional.

¹ “HACIA UN DESARROLLO INTEGRAL DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA”. FEDESAROLLO-CERA, 2013. Disponible en internet: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-Hacia-un-desarrollo-integral-de-la-ciudad-de-Buenaventura-y-su-Area-de-influencia-Informe-final-2013.pdf>

² Revisión de políticas nacionales de educación. LA EDUCACIÓN EN COLOMBIA, 2016 Disponible en internet: <http://www.mineducacion.gov.co/pdf>

En el desarrollo del trabajo se plantearán estrategias para el mejoramiento de la calidad educativa, administrativa y financiera, las cuales permitirán la optimización de recursos de la institución, cumplir todos los objetivos institucionales, donde abarcará la capacitación de los docentes en diversas áreas, la correcta distribución y utilización de los recursos asignados para poder suplir todas las necesidades de la institución.

Para finalizar el objetivo en el desarrollo de este Plan Estratégico es cumplir exitosamente con nuestra misión, permitiendo a la Institución Educativa República de Venezuela que avance hacia el futuro, mediante la creación de estrategias para el mejoramiento en los procesos administrativos, financieros y educativos, donde ésta institución logre ser eficaz y eficiente.

1. ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS

La razón de ser de las instituciones educativas se apoya en cuatro pilares fundamentales, tales como la gestión académica, la gestión comunitaria, la gestión administrativa y financiera. Estos pilares fueron establecidos por el Ministerio de Educación.³

Históricamente el proceso inicia en la matrícula. Para esto, institucionalmente se organiza un equipo que lidera el Rector apoyada con las coordinadoras, docentes de apoyo y el personal del Sistema Integrado de Matrícula (SIMAT) son los encargados de sistematizar este proceso que permite que el Ministerio Nacional de Educación gire los recursos económicos, como también la contratación de los docentes y personal administrativo requerido en la institución, lo anterior es expresado por Romel Peña rector de la Institución Educativa República De Venezuela.⁴

En este mismo proceso de gestión, se han realizado adecuaciones y embellecimiento de la planta física de la Institución Educativa República de Venezuela; con el objetivo de mejorar el entorno escolar como son los salones y los escenarios deportivos, además se ha gestionado el mantenimiento de la planta física, la remodelación de la sede central está aprobada desde el año 2016 e igualmente la terminación de la sede Policarpa Salabarrieta ubicada en el barrio viento libre, sin embargo, el gobierno local ha hecho poca inversión para el año 2017.

Los recursos económicos de la Institución Educativa República de Venezuela son bajos frente al número de estudiantes que históricamente se ha tenido en los últimos años. La gestión y obtención de computadores se ejecuta ante la Alcaldía Local de la comuna 1, como también ante el Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (MINTIC) por el programa computadores para educar.⁵

De acuerdo a la dinámica institucional, cada año hay que gestionar recursos para capacitar docentes y personal administrativo, el campo académico y convivencia escolar de la institución Educativa República de Venezuela; donde permita un mayor fortalecimiento en la cultura institucional, en ese mismo orden de idea para asegurar una mayor movilidad y permanencia de los estudiantes se gestiona el servicio de transporte, desayunos escolares, meriendas, seguro médico y seguro estudiantil lo cual no tiene una cobertura total por el poco apoyo del gobierno.

Aunque uno de los requerimientos del Ministerio de Educación es el apoyo a la investigación donde se debe fortalecer a la academia, la inversión es ninguna, no

³ Romel Peña, Rector de la Institución Educativa República de Venezuela.

⁴ *Ibíd.*,

⁵ *Ibíd.*,

quedándose con el problema el Ministerio de Educación están generando fondos ante Colciencias para mayor fortalecimiento en esta área.⁶

Las actividades que se celebran en la Institución Educativa República de Venezuela, para el bienestar de talento humano; como el día del docente, día del estudiante, día de la mujer, día de la secretaria, día de la madre entre otros; se tratan de abordar de acuerdo a las posibilidades institucionales.

Todos los recursos económicos que ingresan al fondo de servicios educativos, son elaborados en forma participativa por los miembros de la comunidad, deben entregarse informes contables ante la Contraloría Distrital y en algunos casos cuando se solicitan a la Contraloría Departamental y Nacional.

En estos dos últimos años se ha fortalecido mucho la gestión a la comunidad, para esto se han desarrollado cursos en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) como son de sistema, construcción, apoyo a la población a víctimas a través del Departamento para la Prosperidad Social (DPS); donde son manejados por la Secretaría de Convivencia para la sociedad civil, lo anterior es expresado por Romel Peña Rector de la Institución Educativa República de Venezuela⁷.

Además, la institución trabaja con la escuela de padres, la planta física es prestada para la comunidad; existe el consejo de padres de familia, el concejo de docente, el concejo estudiantil. Se gestiona programas para la atención de riesgos sicosociales (Enfermedades de Transmisión Sexual (ETS), embarazos adolescentes, consumo de sustancias psicoactivas, violencia familiar, abuso sexual físico y psicológico).

⁶ Ibíd.,

⁷ Ibíd.,

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.⁸

Basados en la Constitución Política de 1991 de la República de Colombia la construcción de un país se debe basar ofreciendo mayor educación con igualdad de oportunidades.

Las políticas nacionales en materia educativa no son un complemento a los esfuerzos que se hacen a nivel local para el mejoramiento de la calidad. La mayor crítica que el sector educativo público le hace al Gobierno Nacional son los recortes presupuestales que se han venido dando en la transferencia de los últimos años, que mandan al traste los progresos que se han logrado, causan estancamiento y no permiten que los esfuerzos locales se destaquen.⁹

Por lo tanto, con base en lo anterior se puede evidenciar que las instituciones educativas necesitan de recursos económicos y talento humano para la realización de sus labores; factores de los cuales carece la Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura, ocasionando que se presenten inconvenientes en el área administrativa y que no permite lograr los objetivos institucionales; esta situación se presenta por el bajo monto de recursos económicos que el Estado le suministra a esta institución, por lo cual no cuenta con un músculo financiero y el personal necesario para la realización de tareas en la institución.

La problemática de la Institución Educativa República de Venezuela es de carácter significativo, debido a que se ve afectado el cumplimiento de las metas propuestas en el mismo, donde los profesores y el área administrativa se ven sometidos a realizar sus actividades con el mínimo apoyo económico, resaltando que los estudiantes son una parte fundamental dentro de la institución y por ende su desempeño se ve afectado por el no cumplimiento de los objetivos administrativos;

⁸ Constitución Política De Colombia de 1991. Artículo 67. Página 11.

⁹ Baja la educación. MiniEducación. Disponible en: <https://www.minieducacion.gov>

esto fue expresado por el Rector Romel Peña, el día 14 de febrero del año 2017, en una entrevista ejecutada por las autoras del presente proyecto de grado.

También, otra de las causas que se está presentando, expresa el Rector de la Institución Educativa República De Venezuela, “no se puede hacer contratación para capacitación a los profesores y, además no se puede realizar proyectos de ciencias sociales, matemáticas, ciencias naturales y humanidades, los cuales son presentado por los docentes, ya que el presupuesto que brinda el estado no es lo suficiente para invertir en estos.”

Finalmente, también el incumplimiento o limitación de las actividades de la institución, se debe a la demora en la entrega de los recursos por parte de la Secretaria de Educación, expresa Romel Peña Rector de la Institución Educativa República de Venezuela.¹⁰

¹⁰ Romel Peña, rector de la Institución Educativa República de Venezuela.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el plan estratégico para la Institución Educativa República De Venezuela del Distrito Especial de Buenaventura?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico a la Institución Educativa República de Venezuela para el periodo 2019-2023.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar la situación actual que permita identificar debilidades y fortalezas de la Institución Educativa República De Venezuela.
- Realizar una investigación del ambiente externo que permita establecer amenazas y oportunidades de la Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura.
- Reformular la misión, visión y objetivo de la Institución Educativa República de Venezuela permitiendo su direccionamiento estratégico.
- Elaborar un plan de acción el cual dé cuenta del desarrollo de los objetivos.

4. JUSTIFICACIÓN

El Distrito Especial de Buenaventura cuenta con instituciones educativas que presentan un déficit en su desempeño educativo, en materia de aprendizaje y como si esto fuera poco es de las entidades territoriales a nivel nacional que tienen el más bajo nivel de cobertura educativa, mostrándose como un Distrito el cual no está respondiendo a las diferentes ayudas educativas gratuitas que está ofreciendo el Estado para brindar la oportunidad de que todos los niños estudien y no tengan que preocuparse por mensualidad o matrícula. Lo que en principio se buscaba con la educación gratuita, era que todos los niños tuvieran oportunidad de estudio en cualquier parte del país sin ningún costo.¹¹

Los colegios del Distrito de Buenaventura presentan problemáticas en cuanto a los escasos recursos institucionales que les brinda el Estado, por falta de estos no se pueden realizar actividades que favorezcan el desarrollo escolar. Este panorama ha sido difícil de contrarrestar a pesar de que las gestiones administrativas de las instituciones educativas realizan sus labores con un gran esfuerzo y mínimo presupuesto.¹²

La Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura, por no tener los suficientes recursos financieros el área administrativa no puede alcanzar el logro de sus objetivos institucionales, de acuerdo a esto se tiene la necesidad de formular un plan estratégico para el mejoramiento y cumplimiento de estos.¹³

Por consiguiente, el objetivo del trabajo de investigación en la Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura le servirá a:

La Universidad del Valle Sede Pacífico, como referencia, donde los estudiantes podrán encontrar información que les sirva como base de estudio, este trabajo de investigación quedará registrado en su base de datos sirviendo como fuente de apoyo para el desarrollo de futuros trabajos de esta índole.

Por otra parte, este trabajo de investigación proveerá un beneficio a la población; debido a que contribuye a una mejora en la utilización de los recursos, al mejoramiento del nivel educativo, reflejándose en la mejora de la imagen de esta institución frente a la sociedad Bonaverense.

¹¹ campo María Fernanda. Buenaventura está entre los peores en educación. En El País.com. Buenaventura-Valle Disponible en: <http://www.elpais.com.co/valle/buenaventura-esta-entre-los-peores-en-educacion-ministra-maria-fernanda-campo.html>

¹² Ibíd.

¹³ Romel Peña, rector de la Institución Educativa República de Venezuela.

Como estudiantes de Administración de Empresas, esta investigación permite poner en práctica cada uno de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, además, servirá como requisito para culminar con éxito la carrera profesional.

Por último, este plan estratégico servirá a los Administrativos y profesores de la Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura, como base que le permita saber en qué están fallando y que deben mejorar para la gestión de los recursos necesarios para llevar a cabo el cumplimiento de sus objetivos.

Así mismo, el desarrollo de este plan estratégico, puede dar lugar a que la institución implemente las estrategias para la optimización de los recursos que el Estado le brinda al establecimiento educativo.

El tema de la falta de recursos es bastante complejo y, precisamente por ello suscita interés y motivación para la investigación, cabe resaltar que en una organización es importante los recursos humanos, físicos y económicos para llevar a cabo eficientemente los procesos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

En este marco se pretende buscar teorías que sirvan como guía para la investigación que se está realizando, que permitan desarrollar de manera adecuada el modelo que se escoja y a la vez poder tener la base para analizar todo el ente escolar. También lo que se pretenden es tener bases que permitan llevar un orden de lo que se desea hacer en el plan estratégico para la institución.

5.1.1 Modelo de planeación estratégica de FRED DAVID

Fred David describe su modelo como un enfoque sistemático, el cual permite a quien lo realice estar preparado para la toma de decisiones dentro de una organización, para ello, él plantea tres etapas, la primera es la formulación estratégica, la segunda es la ejecución estratégica y, por último, la evolución estratégica. En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

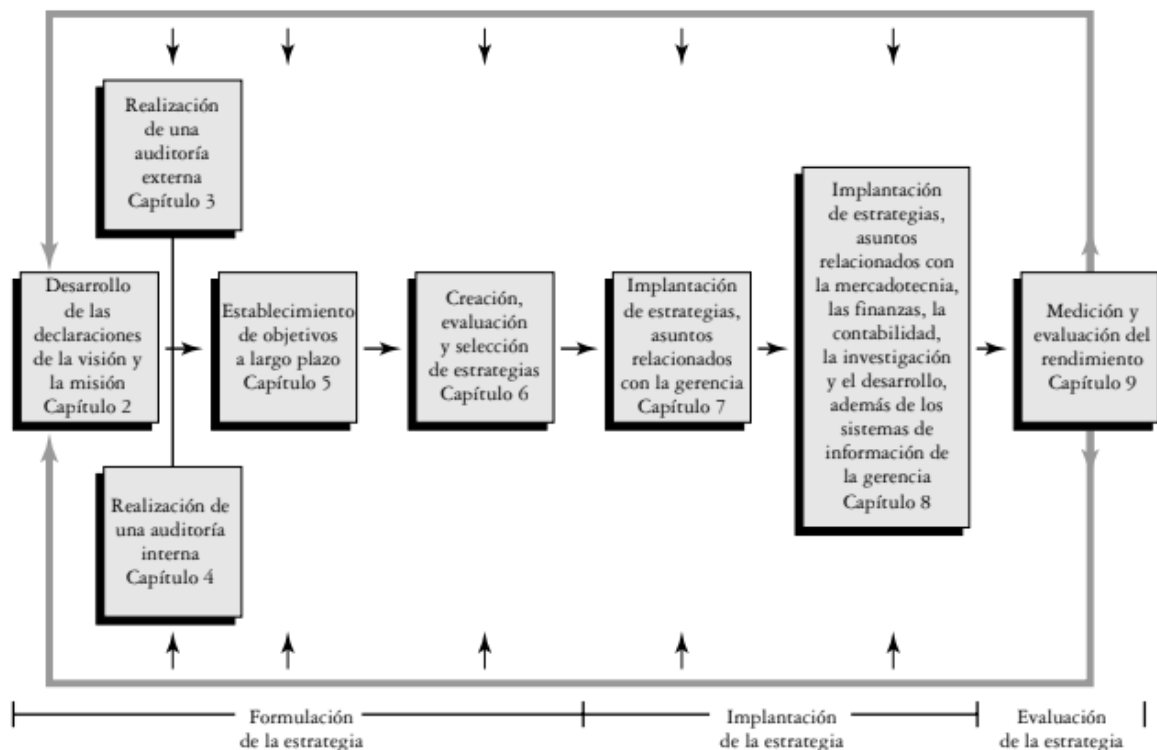
- **Formulación de las estrategias:** Para realizar la formulación estratégica se requieren de tres fases:
- **Investigación interna y externa.**
- **Análisis:** Se utilizan técnicas como matriz de posición estrategia y evaluación de acción (PEEA), la matriz de la gran estrategia (GE), la matriz de crecimiento-participación (BCG) y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- **Toma de decisiones:** Se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.
- **La ejecución de las estrategias:** En ésta se tienen en cuenta tres actividades esenciales que son: la fijación de metas, la fijación de políticas y la asignación de recursos.

- **La Evaluación de las estrategias:**

- Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
- Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
- Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.¹⁴

Figura 1. Gerencia estratégica de Fred David



Fuente: Fred R David "How Companies Define Their Mission" Long Range Planning 22, Núm. 3, junio de 1988 Pág. 40.

¹⁴FRED R David. Conceptos de administración estratégica novena edición. México: Pearson educación, 2003. 44p

5.1.2 DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS SEGÚN MODELO DE FRED DAVID

Siguiendo con el modelo de Fred David se propone realizar la declaración de los objetivos los cuales deben ser a largo plazo, donde se espera obtener resultados óptimos al seguir ciertas estrategias.

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse también con un cronograma. Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios. Brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles corporativo, divisional y funcional de una organización. Son una importante medida del desempeño gerencial. Muchos profesionales y académicos atribuyen una parte significativa de la reducción en la competitividad de la industria de Estados Unidos a la orientación estratégica a corto plazo, en detrimento de la de largo plazo, por parte de los gerentes en ese país. Arthur D. Little argumenta que los bonos o los pagos por méritos para los gerentes en la actualidad deben basarse más en los objetivos y estrategias a largo plazo. Una organización en particular podría adaptar estas directrices para cumplir con sus necesidades, pero se deben agregar incentivos tanto a los objetivos a largo plazo como a los anuales.¹⁵

Dentro la declaración de los objetivos encontramos los objetivos financieros y estratégicos y financieros donde juegan un papel muy importante en las organizaciones según Fred David existe una comparación entre estos:

Dos tipos de objetivos son especialmente comunes en las organizaciones: los financieros y los estratégicos. Los objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias por acción, precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo, entre otros; mientras que los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales (tiempos de entrega más rápidos, lapsos más cortos entre el diseño de un producto y su lanzamiento, menores costos, mayor calidad de los productos, mayor cobertura geográfica), obtener la certificación

¹⁵FRED R David. Conceptos de administración estratégica decimoprimer edición; Pearson educación. 2008. Página 169.

ISO 14001, lograr el liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros.¹⁶

¹⁶ *Ibíd.*, 169p.

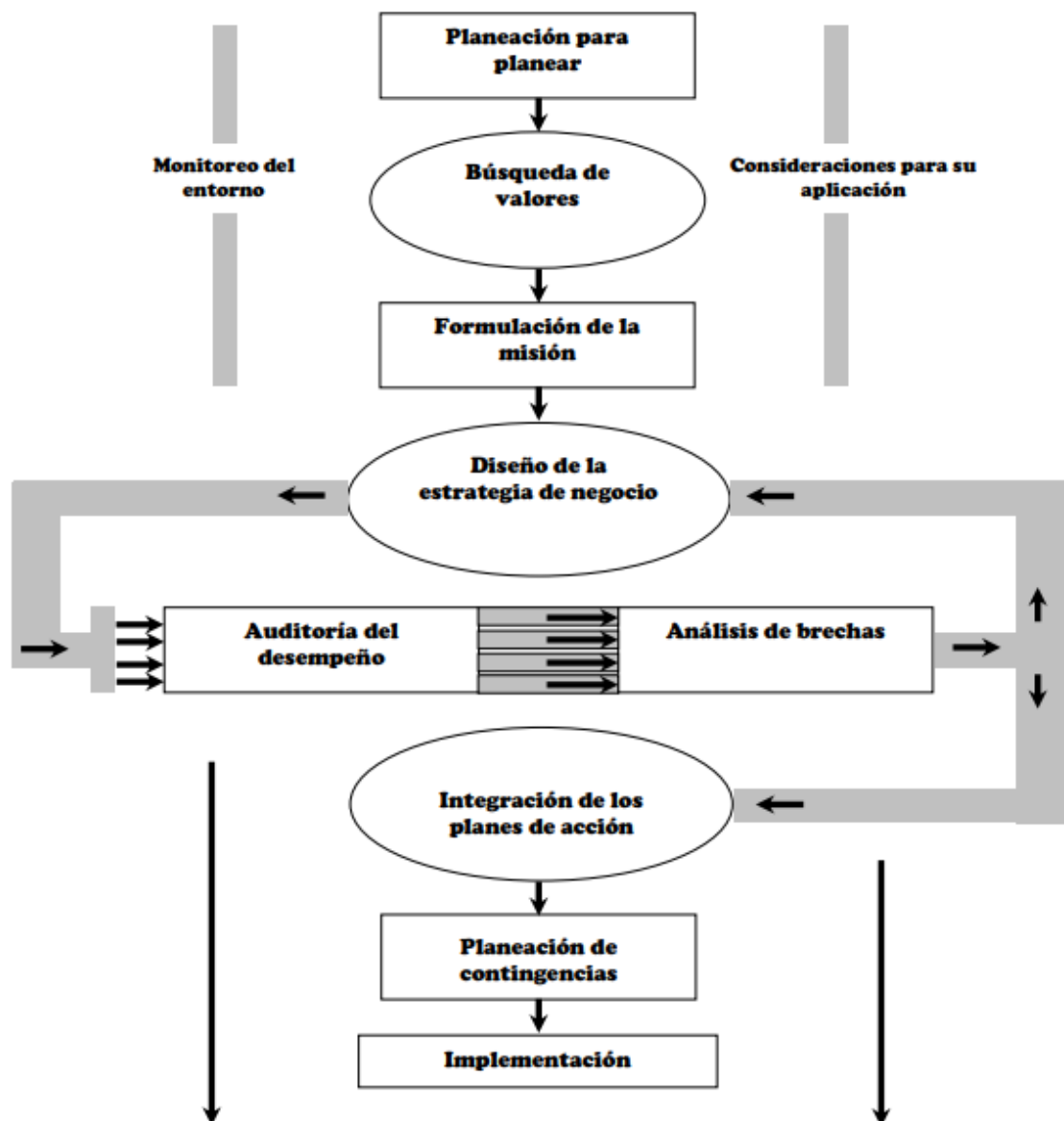
5.1.3 Modelo de planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

El Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación:

- **Planeación:** Es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
- **Búsqueda de valores:** Es el diagnóstico de los valores presentes y futuros de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
- **Formulación de la misión:** Como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
- **Diseño de la estrategia del negocio:** Requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
- **Auditoría del desempeño:** Es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
- **Análisis de brechas:** Es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además, es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
- **Integración de los planes de acción:** Exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
- **Planeación de contingencias:** Proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
- **Implementación:** Es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos, los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.¹⁷

¹⁷ Luna M. Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Disponible en internet: www.analisisdetresmodelosdeplanificacionestrategica.pdf

Figura 2. Modelo de planificación estratégica aplicada



Fuente: Análisis de los modelos de planificación estratégica. Goodstein D, Nolan T y Pfeiffer J (2005)

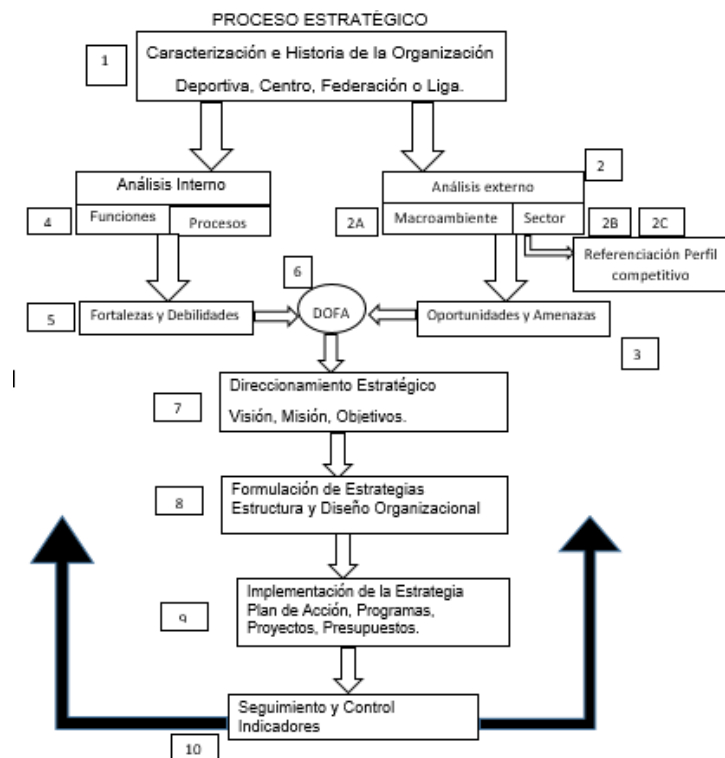
5.1.4 Modelo de planeación estratégica Benjamín Betancourt

Benjamín Betancourt, plantea que para Henry Mintzberg “la palabra estrategia ha estado dando vueltas desde hace mucho, ahora los gerentes la usan con libertad y con afecto. También es considerada la cúspide de la actividad gerencial”. Para este autor hay diferentes formas para construir un plan de desarrollo estratégico y que se diferencian por su procedimiento a la hora de ejecutarlo. Benjamín Betancourt plantea unos componentes que sirven para facilitar y orientar el proceso estratégico:

- **La caracterización e historia de la organización:** En esta se describe los factores y las razones que dieron origen a la empresa.
- **Análisis externo de la organización:** En este se analizan dos ámbitos, uno es el macro ambiente que en este se determina todos los factores externos a la empresa que hacen que sus objetivos no se lleguen a cumplir en las fechas estipuladas, y el otro es el análisis del sector está enfocado en los competidores que ofrecen el mismo servicio que la otra compañía.
- **Referencia y perfil competitivo de la organización:** Identificar cual es el desempeño de los competidores, saber sus debilidades y fortalezas y su forma de trabajo dentro de ella.
- **Análisis interno de la organización:** Comprende el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va adoptar la organización, la cultura, su desempeño, la gestión y el personal involucrado dentro de la empresa.
- **Análisis estratégico DOFA:** Es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve.
- **Direccionamiento estratégico:** En esta parte se formula la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las estrategias y la estructura de la organización.
- **El plan de acción o implementación del plan estratégico:** Éste se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas de proyectos que ayuden a mejorar la gestión de la organización.
- **Seguimiento y control:** Esto le permite ir mejorando y llevar control sobre todos los cambios que se van implantando en la organización

- **Retroalimentación:** Es la que permite ver si las estrategias planteadas fueron efectivas o hay que volver a plantearlas.¹⁸

Figura 3. Proceso estratégico de Benjamín Betancourt



Fuente: Papeles de trabajo para planes estratégicos, Benjamín Betancourt.

5.1.5 Teoría clásica de la administración Henry Fayol

La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos

¹⁸ Benjamín Betancourt, Papeles de trabajo para planes estratégicos.

(14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza. Esto fue lo que nos heredó el pionero francés de la administración que, junto con la teoría científica de la administración de Taylor, formó un sólido conocimiento de la administración durante muchas décadas.

Según Fayol, la función administrativa está estructurada por cinco componentes:

Tabla 1. Función administrativa según Fayol

Previsión	Define un programa de acción.
Organización	Construye una estructura dual de trabajo.
Dirección	Encauza todos los esfuerzos al objetivo en común.
Coordinación	Armoniza todas las actividades del negocio.
Control	Comprueba los resultados con base en lo planeado.

Fuente: Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol) Unidad 4.

A continuación, se enumeran un grupo de principios universales que servirán de base para crear ciertos lineamientos de conducta en la práctica administrativa.

1. División de trabajo:

Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades, trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

2. La autoridad:

Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer, no se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

3. La disciplina:

La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

4. Unidad de mando:

Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.

5. Unidad de dirección:

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.

6. Subordinación del interés particular al interés general:

El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener.

La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes. Las reuniones de trabajo deben ser lo más equitativas que sea posible y debe existir una vigilancia estrecha para solucionar conflictos y prever situaciones adversas.

7. Remuneración del personal:

Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado.

Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son:

- a) Pago por jornada.
- b) Por tareas.
- c) Por destajo.

Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

8. Centralización:

Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

9. Jerarquía o cadena escalar:

Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.

10. Orden:

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente. El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente. Por el contrario, en algunas situaciones existe un desorden aparente, pero en realidad es un orden, de acuerdo con la necesidad del usuario. Por ejemplo, en el escritorio de un gerente puede haber muchos papeles diseminados y esto nos daría una apariencia de desorden; pero si nos propusiéramos “ayudarlo” y “ordenamos” su escritorio, entonces veríamos que cuando él buscara algo, seguro no encontraría nada en “su lugar”. El orden perfecto supone un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real.

11. Equidad:

La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12. Estabilidad del personal:

La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.

13. Iniciativa:

Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

14. Unión del personal o espíritu de equipo:

“La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos. La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. Cuando exista esa coordinación, seguramente estaremos hablando de una organización en especial. La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Es necesario hacer uso de los controles para asegurar un orden, pero no abusemos de ellos porque entonces lo único que lograremos será una división de opiniones y, por ende, fomentaremos la división del personal. El poder de la unión no se manifiesta sólo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una empresa. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu.¹⁹

¹⁹FAYOL Henry. Teoría clásica de la Administración, unidad 4.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

El municipio de Buenaventura, se encuentra ubicado al occidente del Departamento del Valle del Cauca, entre las estribaciones de la Cordillera Occidental y el mar Pacífico dentro de la Región del Chocó Biogeográfico a aproximadamente 7 m.s.n.m., a tres horas de distancia de la ciudad de Cali. Es el municipio más extenso, con un área de 6.297 Km² equivalente al 29.7% del área total del departamento, lo que le convierte en un territorio difícil de controlar y vigilar.

Buenaventura se constituye en el principal puerto colombiano en el Litoral Pacífico y el segundo comparado con el resto del país, lo que le confiere una posición geoestratégica importante. “La ciudad consta de una zona insular, isla Cascajal, donde se concentra la mayoría de actividades económicas y de servicios y otra continental, esta última con una vocación principalmente residencial. Su configuración se ha dado en forma longitudinal al lado y lado de su vía principal, la Avenida Simón Bolívar, con una extensión aproximada de 13 kilómetros y que comunica a la ciudad con el interior del país”.²⁰

Tomando como referencia las proyecciones poblacionales del DANE para 2011 se estima que la población de Buenaventura es de 369.753 habitantes, 335.256 ubicados en la cabecera municipal y 34.497 en la zona rural.

En relación al trabajo de investigación, el marco contextual de la institución educativa República de Venezuela del Distrito Especial de Buenaventura es el siguiente:

Es una de las 42 instituciones educativas públicas asentadas en el Distrito de Buenaventura, este ente inició como escuela en el año 1961 el 21 de septiembre, está ubicada en el barrio Pueblo Nuevo en la carrera 11 con calle segunda número 1-04 comuna 4 de la localidad Isla Cascajal 1.

Por los cambios de planeación administrativa posteriormente, se fusiona varias escuelas o sedes y recibe el nombre de Institución Educativa República de Venezuela, hoy está conformada por las siguientes sedes como: Bartolomé de las Casas, Nelson Mandela, Policarpa Salabarrieta y la sede central donde está la mayor cantidad de estudiantes; el servicio educativo se presta a través del bachillerato académico y este va desde preescolar, bachillerato en básica primaria, bachillerato secundaria y media vocacional; fuera de la sede central a excepción de la sede Mandela no se presta el servicio en secundaria. La población de estudiante para el año 2017 está en 1.208, la planta docente la conforma 43 profesores de los

²⁰ Municipio de Buenaventura. 1 POT 2008 – 2011. Municipio de Buenaventura. Disponible en internet: http://resumen_ejecutivoBuenaventura.pdf

cuales 7 son hombres y 33 son mujeres, además 1 psicoorientadora, 1 psicóloga y 1 coordinadora, la mayoría de ellos son licenciados e igualmente son antiguos.

De acuerdo a la ley de víctima 1448, la mayoría de los estudiantes han sido afectados por factores de violencia (desplazamiento, tortura, asesinatos familiares e intimidaciones.) ocasionados por grupos irregulares o al margen de la ley como son bandas criminales (Bacrim), delincuencia en común, guerrillas y milicias urbanas, donde no solo afectaron la vida social de hogares de estos estudiantes, sino de la misma institución que disminuyó especialmente entre los años 2014-2015, al trasladarse familias a otros barrios por fuera de la localidad e igualmente se legalizó por el Estado la reubicación de asentamientos poblacionales al sector de San Antonio, la mayoría de esta población de estudiantes son de estrato 1 y están representados en la etnia afro descendientes donde también hay una minoría mestiza e indígena.

La institución educativa está ubicada en el barrio Pueblo Nuevo, la cual está influenciada de una forma significativa por el sector productivo de la pesca, comercio y trabajos informales, es un sector donde estas familias participan, además es muy notorio que los estudiantes trabajen después de clase y algunos deben estudiar con permiso de sus padres en el horario nocturno y sábados en la educación por ciclos (ciclo 1 al 5).

La institución tiene muy poco personal administrativo para su operatividad; un celador, una secretaria, una tesorera pagadora, un rector, una coordinadora, una digitadora y ocasionalmente la administración envía de 6 a 8 personas como personal administrativo.²¹

Existen diferentes planes estratégicos en instituciones, que permitieron el direccionamiento de estas para lograr los objetivos que fueron esenciales para el desarrollo del plan, cabe resaltar que cada proyecto tiene diferentes matices pero que han sido desarrollados en instituciones educativas, Se hace mención a planes estratégicos realizados en el Colegio Santa María de la ciudad de Bogotá, y Colegio Bolívar de la ciudad de Santiago de Cali, cabe resaltar que en el Distrito Especial de Buenaventura no se ha encontrado un estudio que permita ser utilizado como fuente para esta investigación.

²¹ Romel Peña, rector de la Institución Educativa República de Venezuela.

5.2.1 Plan estratégico institucional del colegio Santa María

Como Colegio perteneciente a la Congregación de Jesús, tenemos la misión de “ser una Institución Educativa Católica cuyo centro es la persona Cristo. Una Institución que busca entregar una educación integral desde el Evangelio y el carisma de María Ward y que propende a que sus estudiantes logren una síntesis entre fe, cultura y vida para contribuir al desarrollo de una sociedad más humana, justa, solidaria, promotora de la paz y el cuidado de la Creación”.

Desde esta perspectiva y siendo fieles a dicha misión, es que nos hemos propuesto para los próximos años, dar respuestas más efectivas a los estudiantes de hoy y del mañana, fortaleciendo una educación integral de mayor calidad para el logro de sus aprendizajes. Estas respuestas se encuentran plasmadas en un Plan Estratégico, cuyo propósito es hacer realidad el Proyecto Educativo Institucional, como también comulgar con los anhelos de la sociedad chilena que clama por una educación de mayor calidad para sus niños, niñas y jóvenes.

Los focos sobre los que se sustenta este plan son tres:

- Aprendizajes Integrales de Calidad.
- Comunidad Educativa: Un lugar para todos.
- Reposicionamiento e Innovación.

A la vez, cada uno de estos focos es sustentado sobre la base de un propósito, objetivos estratégicos y distintas líneas de acción para el logro de los objetivos propuestos.

Invitamos a cada uno de los integrantes de esta comunidad educativa a apropiarse y vivenciar este Plan, trabajando arduamente en el logro de sus metas y objetivos. A identificarnos en lo profundo con esta casa que nos alberga, desde donde emerjan distintos liderazgos y donde el trabajo en equipo se transforme en una ley. Un lugar en el que se potencie el compromiso, la participación, el trabajo bien hecho, el bien común, el cuidado y el respeto entre todas las personas.

En síntesis, los invitamos a crear un espacio en el que todos podamos desplegar nuestros talentos y capacidades, entregando lo mejor de cada uno en función de la construcción de un gran Colegio. Rodrigo Navarrete Urzúa.²²

²² Plan estratégico institucional del colegio santa maría. Disponible en internet: <http://Plan-estrategicosantamaría.pdf>

5.2.2 Plan estratégico institucional del colegio Bolívar

El Colegio Bolívar es por naturaleza una institución que se encuentra a la vanguardia en educación y una de nuestras principales premisas es actuar pensando en el futuro. Hemos formulado nuestro Plan Estratégico que nos guiará en los próximos años hasta el 2022. Este plan requiere del compromiso y la participación de todos. Es un proceso clave para encontrar nuevas e innovadoras formas de consolidarnos como una Comunidad Educativa Ejemplar. Todos los Estudiantes, Padres de Familia, Docentes, Empleados, Directivas, Fundadores y Exalumnos somos importantes para alcanzar los objetivos propuestos.

Misión

El Colegio Bolívar es una comunidad educativa cuya misión es educar a sus estudiantes en un ambiente bilingüe y democrático para que sean autónomos, demuestren un espíritu de colaboración e investigación y mantengan un compromiso con la excelencia y las más altas aspiraciones para el bienestar del individuo y la sociedad.

Visión

Para el año 2022 el Colegio Bolívar será una comunidad de aprendizaje ejemplar en América Latina, con personas altamente preparadas para tener un impacto positivo en la sociedad.

Metas estratégicas

- Profesores de alta calidad
- Currículo y Pedagogía Dinámicos y Centrados en el Estudiante
- Apoyo y Compromiso de los Padres de Familia
- Estudiantes Responsables
- Disponibilidad de Recursos y Buen Gobierno Escolar

5.3 MARCO LEGAL

De acuerdo con lo establecido en la Constitución Política “Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”. (Art. 1 Constitución Política).

“La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural y científico y para la protección del ambiente”. (Ley General de Educación, art. 67). La esencia de la Constitución Política se centra en dirigir a la sociedad mediante lineamientos que conlleven al orden donde la educación es un derecho intransferible y privilegiado.

Ley 115 de 1994

TÍTULO IV

Organización para la prestación del servicio educativo

CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN

ARTÍCULO 80. Evaluación de la educación. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, el Ministerio de Educación Nacional, con el fin de velar por la calidad, por el cumplimiento de los fines de la educación y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, establecerá un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación que opere en coordinación con el Servicio Nacional de Pruebas del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, y con las entidades territoriales y sea base para el establecimiento de programas de mejoramiento del servicio público educativo.

El Sistema diseñará y aplicará criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los docentes directivos, los logros de los alumnos, la eficacia de los métodos pedagógicos, de los textos y materiales empleados, la organización administrativa y física de las instituciones educativas y la eficiencia de la prestación del servicio.

Las instituciones que presenten resultados deficientes deben recibir apoyo para mejorar los procesos y la prestación del servicio. Aquéllas cuyas deficiencias se deriven de factores internos que impliquen negligencias y/o responsabilidad darán lugar a sanciones por parte de la autoridad administrativa competente.

El Gobierno Nacional reglamentará todo lo relacionado con este artículo.

ARTÍCULO 81. Exámenes periódicos. Además de la evaluación anual de carácter institucional a que se refiere el artículo 84 de la presente ley, los educadores presentarán un examen de idoneidad académica en el área de su especialidad docente y de actualización pedagógica y profesional, cada seis (6) años según la reglamentación que expida el Gobierno Nacional.

El educador que no obtenga el puntaje requerido en el examen, tendrá la oportunidad de presentar un nuevo examen. Si presentado este segundo examen en el tiempo máximo de un año no obtiene el puntaje exigido, el educador incurrirá en causal de ineficiencia profesional y será sancionado de conformidad con el estatuto docente.

ARTÍCULO 82. Evaluación de directivos docentes estatales. Los Directivos Docentes Estatales serán evaluados por las Secretarías de Educación en el respectivo departamento, de acuerdo con los criterios establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Si el resultado de la evaluación del docente respectivo fuere negativo en aspectos administrativos que no sean de carácter ético ni que constituyan causales de mala conducta establecidas en el artículo 46 del Estatuto Docente, se le dará un año para que presente y aplique un proyecto que tienda a solucionar los problemas encontrados; al final de este período, será sometido a nueva evaluación.

Si realizada la nueva evaluación el resultado sigue siendo negativo, el directivo docente retornará al ejercicio de la docencia en el grado y con la asignación salarial que le corresponda en el escalafón.

ARTÍCULO 83. Evaluación de directivos docentes privados. La evaluación de los directivos docentes en las instituciones educativas privadas será coordinada entre la Secretaría de Educación respectiva o el organismo que haga sus veces, y la asociación de instituciones educativas privadas debidamente acreditada, a que esté afiliado el establecimiento educativo.

La evaluación será realizada directamente por la Secretaría de Educación, en el caso de no estar afiliado el establecimiento en el que se hallen prestando el servicio los docentes directivos.

ARTÍCULO 84. Evaluación institucional anual. En todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación será realizada por el Consejo Directivo de la institución, siguiendo criterios y objetivos preestablecidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Las instituciones educativas cuya evaluación esté en el rango de excelencia, serán objeto de estímulos especiales por parte de la Nación y las que obtengan resultados negativos, deberán formular un plan remedial, asesorado y supervisado por la

Secretaría de Educación, o el organismo que haga sus veces, con prioridad en la asignación de recursos financieros del municipio para su ejecución, si fuere el caso.

TÍTULO V

De los educandos

CAPÍTULO 2

BENEFICIOS ESTUDIANTILES

ARTÍCULO 98. Carné estudiantil. El servicio público educativo deberá facilitar a los estudiantes la asistencia y su participación en eventos de carácter científico, cultural, artístico, deportivo y recreativo. La forma de facilitar este acceso y los beneficios especiales para tal efecto serán reglamentados por el Gobierno Nacional.

Las entidades oficiales, y las privadas que así lo establezcan, otorgarán descuentos en las tarifas de precios o tasas de servicios culturales, artísticos, de transporte y de recreación a los estudiantes de la educación formal. Para tal efecto los estudiantes acreditarán su condición con el carné estudiantil que expedirá el respectivo establecimiento educativo.

ARTÍCULO 99. Puntajes altos en los exámenes de estado. A los cincuenta (50) estudiantes del último grado de educación media que anualmente obtengan los más altos puntajes en los exámenes de Estado realizados por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, se les garantizará el ingreso a programas de educación superior en instituciones del Estado. De igual beneficio gozarán los estudiantes de último grado de educación media que ocupen los dos primeros lugares en cada uno de los departamentos, según las mismas pruebas. De todos éstos, quienes comprueben escasos recursos económicos serán, además, beneficiarios de subsidios educativos especiales, otorgados por la Nación.

ARTÍCULO 100. Seguro de salud estudiantil. Los estudiantes que no se hallen amparados por algún sistema de seguridad social, en todos los niveles de la educación formal, estarán protegidos por un seguro colectivo que ampare su estado físico, en caso de accidente.

El Gobierno Nacional reglamentará lo relacionado con la gradualidad en los aportes correspondientes y presentará un plan para lograr la paulatina cobertura.

ARTÍCULO 101. Premio al rendimiento estudiantil. Los estudiantes de las instituciones educativas estatales que obtengan en cada grado los dos primeros lugares en rendimiento académico, serán exonerados del pago de matrículas y pensiones correspondientes al siguiente grado.

ARTÍCULO 102. Textos y materiales educativos. El Gobierno Nacional a partir de 1995, destinará anualmente para textos y materiales o equipos educativos para uso de los estudiantes de las instituciones educativas del Estado o contratadas por éste,

un monto no menor a la cantidad resultante de multiplicar el equivalente a un salario mínimo legal mensual, por el número total de los educadores oficiales.

Estos recursos serán administrados por el fondo de Inversión Social, FIS, por el sistema de cofinanciación con las entidades territoriales a cuyo cargo esté la prestación del servicio público educativo, de conformidad con el reglamento que para el efecto expida el Gobierno Nacional.

Los textos escolares que se adquieran, deberán ser definidos de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional y harán parte de la biblioteca del respectivo establecimiento.

ARTÍCULO 103. Otorgamiento de subsidios y créditos, el Estado creará subsidios y créditos a la demanda educativa para ser otorgados a las familias de menores ingresos económicos, destinados al pago de los gastos escolares de los educandos tales como matrícula, pensiones, uniformes, transporte, textos y materiales educativos, que aquéllas efectúen en establecimientos educativos estatales o privados.²³

²³ Ley 115 de febrero 8 de 1994 Disponible en: <https://www.mineducacion.gov.co/archivopdf.pdf>

5.4 MARCO CONCEPTUAL

Tabla 2. Marco conceptual

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Calidad educativa	Es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. En este contexto, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos.
Dofa	Son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas.
Eficaz	Hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.
Eficiente	Relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.
Enfoque sistemático	Trata de comprender el funcionamiento de la sociedad desde una perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones entre los componentes. Se llama holismo al punto de vista que se interesa más por el todo que por las partes.
Gestión administrativa	Es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control.
Instituciones educativas	Es un conjunto de personas y bienes promovidos por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media superior.

Continuación Tabla 2. Marco conceptual

Objetivos institucionales	Son aquellas metas o propósitos establecidos por el dueño de la institución.
OCDE	(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 35 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.
Optimización de recursos	Forma de realizar una actividad con ayuda de la utilización con el mínimo de recursos. Que tendrá como objetivo, tratar y adecuar los recursos disponibles, de forma que se asegure una correcta utilización del recurso al igual que mejorar su eficacia.
PEEA	(Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.
Plan estratégico	Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.
PND	(Plan Nacional de Desarrollo) es el documento que sirve de base y provee los lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el Presidente de la República a través de su equipo de Gobierno. Su elaboración, socialización, evaluación y seguimiento es responsabilidad directa del Departamento Nacional de Planeación (DNP).
Recursos financieros	Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

6.1.1 Investigación descriptiva

El tipo de investigación descriptivo, según Méndez, *“es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables”*²⁴.

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se realizará un estudio de tipo descriptivo, porque por medio de este estudio se recolectará y analizará información pertinente, por medio de preguntas a los involucrados, personal administrativo de la institución objeto de estudio.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

6.2.1 Cualitativo-cuantitativo

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego podemos redefinir alguna fase.

Parte de una idea, que va acotándose y, una vez, delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en

²⁴ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos; Baptista Lucio Pilar. Metodología de la investigación quinta edición, capítulo 1 pagina 46 y 49.

lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

Para la presente investigación, la metodología propuesta es de tipo cualitativo-cuantitativo donde son herramientas estructuradas para la obtención de información, recolección de datos y estadísticas que nos proporcionan una amplia información acerca de la institución objeto de estudio.²⁵

6.3 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

6.3.1 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de información es necesario determinar con claridad que técnicas se utilizarán, para este trabajo de investigación se pretende realizar una técnica de observación, con las cuales se puedan obtener información pertinente y detallada sobre la situación de la institución objeto de estudio, y así tener base para plantear estrategias de mejoramiento que se puedan realizar en la Institución Educativa República de Venezuela, esta técnica de recolección serán dirigidas al personal administrativo, los docentes y colaboradores.

6.4 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.4.1 Fuentes Primarias

Para este trabajo de investigación se tomará como fuente primaria la técnica de observación, también se obtendrá la información que se requiere por medio de por medio de entrevistas que se les realizarán a los docentes, los colaboradores y el personal administrativo de la Institución Educativa República de Venezuela, esta fuente podrá generar información pertinente y confiable, para llevar a cabo el presente proyecto de investigación.

²⁵ RODRIGUEZ GOMEZ Gregorio; GIL FLORES Javier; GARCIA JIMENEZ Eduardo. Metodología de la investigación cualitativa. Aljibe, 1996

6.4.2 Fuentes Secundarias

Para complementar la obtención de la información que se necesita para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se utilizará fuentes secundarias tales como: libros, revistas, sitios web, periódicos, y documentos que contengan información sobre la educación, además se apoyará ésta investigación en la página del ministerio de educación.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA

**Tabla 3. Análisis estratégico del entorno de la Institución Educativa
República de Venezuela**

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Listas de fortalezas - Nivel profesional de los maestros de la institución. - Participación y compromiso por parte de la comunidad estudiantil. - Talento humano. - Apoyo de docentes y directivos en la gestión administrativa.	Listas de debilidades - Infraestructura (física, tecnológicas) - Ambiente escolar. - Los servicios complementarios de (cafetería, salud, transporte).
Lista de oportunidades - Ahondar en nuevas áreas de formación para el cuerpo docente y administrativo, para lograr ser una institución de las mejores en el Distrito de Buenaventura. - Fortalecimiento del buen nombre. - Mejoramiento de la infraestructura física de la institución donde se desarrolle un ambiente escolar adecuado. - Incrementar el uso de nueva tecnología.	FO - Inversión en proyectos de emprendimiento. - Apoyo de entidades privadas para la adquisición de bienes y enseres. - Convivencias con entidades externas para fortalecer la solución pacífica de conflictos. - Promover la participación de padres de familia en la búsqueda de estrategias para mejorar la infraestructura de la institución.	DO - La ampliación de la planta de personal. - Entrar en procesos de adquisición de certificaciones o acreditaciones de calidad, así se obtendrá prestigio y reconocimiento. - Promover un acercamiento con la Secretaría de Educación y Gobierno Local para la inversión de la institución.
Lista de amenazas - Deserción escolar. - Desintegración familiar. - Inseguridad del sector donde está situada la Institución Educativa. - Pocos recursos para el mantenimiento de las herramientas tecnológicas.	FA - Realizar nuevas metodologías de aprendizaje para mejorar el rendimiento académico y evitar la deserción. - Ir a la par con los desarrollos tecnológicos presentados, como por ejemplo equipos de cómputo, programas sistemáticos. - Escuela de padres.	DA - Generación de planes de emergencia en casos de daños ambientales, creación de rutas de evacuación y señalizaciones. - Proyectos educativos para desarrollar la creatividad y emprendimiento del estudiante. - Programar actividades culturales, que permitan el acercamiento tanto de padres de familia, estudiantes y docentes continuamente.

Fuente: Elaboración propia.

8. MATRIZ MPC (MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO)

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas. La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.²⁶

A continuación, se muestra la matriz MPC de las Instituciones Educativas República De Venezuela, Pascual De Andagoya y San Rafael.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo de las Instituciones Educativas, República de Venezuela, Pascual de Andagoya y San Rafael

FACTORES DE ÉXITO	PESO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA		INSTITUCIÓN EDUCATIVA PASCUAL DE ANDAGOYA		INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN RAFAEL	
		RATING	PUNTAJE	RATING	PUNTAJE	RATING	PUNTAJE
CAPACITACION DE DOCENTES	0,13	1	0,13	3	0,39	3	0,39
INVERSIÓN	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
INFRAESTRUCTURA	0,11	1	0,11	3	0,33	1	0,11
PROYECTOS EDUCATIVOS	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
PROGRAMAS CULTURALES	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
CALIDAD EDUCATIVA	0,13	3	0,39	1	0,13	1	0,13
TRABAJO EN EQUIPO	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
METODOLOGIA DE APRENDIZAJE	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
TECNOLOGÍA	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11
FORTALECIMIENTO DE VALORES	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09
TOTAL	1		1,9		1,84		1,56

Fuente: Elaboración propia.

NOTA:

- (1) Cada factor crítico de éxito debe tener un peso critico que oscila entre 0.0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia).
- (2) El rating en la MPC se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área, va desde 4 a 1, donde 4 significa gran fortaleza, 3 fuerza menor, 2 debilidad menor, 1 gran debilidad.
- (3) El puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por el rating.

²⁶ Definición Matriz MPC. Disponible en internet: <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>

El resultado de la matriz MPC arroja que la Institución Educativa República de Venezuela con una puntuación de 1,9 tiene más factores de éxito que las instituciones aledañas al sector donde ésta se encuentra situada, además se identificó que la Institución Educativa San Rafael que obtuvo un puntaje valor total de (1,56) es el competidor más débil porque carece de muchos factores de éxito, por el contrario, la Institución Educativa Pascual de Andagoya con un puntaje valor total de (1,84) es la principal competencia para la Institución Educativa República de Venezuela.

9. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA

La institución educativa República de Venezuela del Distrito Especial de Buenaventura ha sido una oportunidad para muchos Bonaverense para salir adelante, la cual le ha brindado y abierto las puertas a toda la comunidad que quiera educarse, está ubicado en un sector vulnerable de la ciudad que ha sido azotado por la violencia, sin embargo, esto no ha sido impedimento para seguir orientado y guiando a niños, niñas y adultos que tenga la necesidad o ganas de terminar sus estudios.

El panorama de la educación en colegios e instituciones públicas en Buenaventura es desagradable ya que no cuentan con los recursos necesarios para ejecutar sus proyectos o programas que el personal administrativo planea para alcanzar unas metas propuestas durante el período académico, el total abandono estatal y local es de una magnitud significativa donde los estudiantes se ven afectados por los constantes paros que los profesores tienen que hacer para que se les pueda resolver lo que ellos consideran justo para ofrecer una educación con calidad.

La institución educativa República de Venezuela es una de esas instituciones que tiene la necesidad de mejorar muchos de sus aspectos, los recursos que el Estado le asigna no son los suficientes para desarrollar sus programas donde la buena gestión administrativa por parte de su rector el Licenciado Romel Peña busca los medios para sobrevivir y sacar adelante su plan como institución.

El ambiente escolar de una institución educativa debe ser un espacio donde la persona sienta comodidad y pueda desarrollar sus habilidades en espacios culturales, investigativos, deportivos, entre otros ámbitos; lastimosamente la Institución Educativa República de Venezuela tiene una gran falencia en cuanto a su infraestructura, debido a que es una construcción antigua, donde los estudiantes y el personal administrativos corren el riesgo que su planta física pueda colapsar.

Otra de las necesidades que hoy en día la institución educativa presenta es la falta de capacitación de sus docentes, los recursos limitados no les permiten dentro de su cronograma de período académico incentivar a los profesores.

El rector con la gestión administrativa en la Institución Educativa República de Venezuela ha jugado un papel fundamental dentro su rol; aunque no cuentan con muchos recursos han realizados sus procesos de manera limitada, pero que son retos que como institución educativa buscan el mejoramiento en la calidad académica del estudiante y sacar del estancamiento a la institución.

La situación actual administrativa y financiera de la Institución Educativa República de Venezuela no es la más favorable, sucede que el Estado Central debe hacer unos giros presupuestales para el sostenimiento de las instituciones educativas,

igualmente el Gobierno Local en este caso es la Alcaldía Distrital de Buenaventura, y por lo pronto los recursos que han llegado son muy bajos, no posibilitan lo que es el sostenimiento financiero de la institución ya que las obligaciones institucionales son día a día, el presupuesto que se realiza en la Institución Educativa República de Venezuela es para poder responder a unas demandas muy puntuales, pues la responsabilidad de fondo a nivel financiero la tiene la Alcaldía Distrital.

Estos recursos son destinados para poder hacer los grandes arreglos locativos, compra de equipo para los estudiantes, inmobiliarios, capacitación de docentes entre muchas otras actividades y estas actividades hoy en día no se ha podido realizar situación que afecta la institución.

La Institución Educativa República de Venezuela, pasó de tener 897 estudiantes a hoy tener más de 2.000 estudiantes, lo que significa que va haber más responsabilidad institucional, se aumentó los requerimientos de los estudiantes, de los docentes y de la comunidad educativa en materia financiera.

En el caso muy puntual de la Institución Educativa República de Venezuela, está a la espera que el gobierno realice el envío del dinero, pero igualmente se tendrá dificultad para utilizar este recurso, por la ley de la garantía debido a que puede llegar cierta cantidad de fondos pero no se pueden utilizar por la anterior ley mencionada, debido que hay que esperar que pasen las elecciones presidenciales de primera vuelta, antes de esto no se puede utilizar esos fondos, y si hay segunda vuelta es a partir de julio que se podría utilizar este fondo, situación que empieza a tener un alto nivel de insatisfacción para la institución debido que no se puede resolver los problemas puntuales.

Expresa Romel Peña rector de la Institución Educativa República de Venezuela “a nivel particular que no es muy aconsejable, lo que hago es tocar puerta de proveedores a nivel solidaria para que estos nos estén dando los recursos básicos para posteriormente hacer las cancelaciones, pero eso no tiene ningún uso de legalidad porque eso no debe hacerse, esta acción ha sido una de muchas estrategias para no ahogarse administrativa y financieramente”.

A nivel administrativo la institución no cuenta con todo el equipo de personal que se requiere, hace falta personal de vigilancia, personal de mensajería, no hay secretaria ejecutiva competitiva para el cargo, igualmente falta personal administrativo como bibliotecaria, se ha solicitado a la Secretaria de Educación una persona que cumpla con el perfil para este empleo, pero aún no ha sido posible que le envíen a la institución una persona que cumpla con el perfil requerido.

El equipo de docente amplió la cobertura a un 100%, esto generó gestionar docentes, gestionar un coordinador para el equipo de trabajo, la Institución Educativa República de Venezuela, solicitó a la Secretaria de Educación 22 docentes y solo han enviado 6 docentes a la institución, esa situación afecta muy significativamente, pero con un proceso de gestión estratégico realizado por el

Rector de la institución y ejecutado con algunos docentes solidarios, se pudo atender los estudiantes.

Expresa Romel Peña Rector de la Institución “Le solicité a otros profesionales externos de la Institución Educativa República de Venezuela, que no tenían contratación pública para que me ayuden a este procesos mientras nombran a los docentes” es decir los retos institucionales que se presentan para no quedar mal a la comunidad educativa, hacer estrategias que no son aptas, situación que la sabe la administración y que son conscientes de eso, pero por lo pronto no han dado una respuesta oportuna, el Distrito hoy en día entró a una emergencia educativa producto de esto para poder gestionar nuevos docentes, situación que por lo pronto no ha habido solución ante el Ministerio de Educación que son los que van a avalar si le demuestran a través de la matricula ese requerimiento de los docentes.

La Secretaria de Educación ya tenía conocimiento que para este año 2018 la institución aumentaría matricula, previamente no buscaron una estrategia oportuna para prever esta situación, ahora todo gira por el Sistema de Registro de Matricula (SIMAT), cuando hay dificultad en algunas instituciones educativa, problemas tecnológicos, la cobertura no es la más adecuada, el equipo no es el más oportuno, el personal de Simat no es el más competente, todas estos factores afectan a la institución, y la estrategia para determinar los recursos, el talento humano de las instituciones desafortunadamente es el SIMAT, Para esta entidad lo importante es los estudiantes que estén registrados en su plataforma y el Ministerio de Educación realiza el seguimiento para así enviar los recursos a las instituciones, pero esto trae sus pros y sus contras, el Estado no gira los fondos correspondientes basados en el número de estudiantes del año actual, sino con base a la cantidad de estudiantes al año anterior, afirma Romel Peña, rector de la Institución Educativa República de Venezuela.

**PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
REPÚBLICA DE VENEZUELA**

ARTICULO 1°. Aprobar para la vigencia fiscal del año 2018, de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA, el presupuesto de ingresos y egresos en la suma de **DOSCIENTOS MILLONES SETECIENTOS SETENTA Y CUATRO MIL SEISCIENTOS OCHENTA Y CUATRO PESOS CON 00 CENTAVOS MCTE (\$ 200,774,684.00)**, especificados de la siguiente manera:

Tabla 5. Presupuesto de ingresos de la Institución Educativa República de Venezuela

INGRESOS OPERACIONALES	150.000
Certificados escolares	150.000
TRANSFERENCIAS	187.581.000
Transferencias nacionales por gratuidad	80.000.000
Transferencias distritales	107.581.000
RECURSOS DE CAPITAL	13.043.684
Recursos del balance	13.043.684
TOTAL PRESUPUESTO DE INGRESOS	200.774.684

Fuente: Personal administrativo de la Institución Educativa República de Venezuela.

Tabla 6. Presupuesto de gastos de la Institución Educativa República de Venezuela

Equipos de cómputo	6.000.000
Gastos financieros	150.000
Servicios profesionales	18.140.000
Materiales y suministros	9.000.000
Mantenimiento	29.343.015
Servicio de telefonía	3.258.183
Servicio de internet	5.187.000
Seguros	7.756.500
Arrendamientos	1.815.486
Implementos deportivos	2.624.500
Actividades pedagógicas	17.500.000
Elementos de aseo	3.000.000
Otros gastos generales	7.000.000
Cuentas por pagar constituidas	90.000.000
PRESUPUESTO DE GASTOS	200.774.684

Fuente: Personal administrativo de la Institución Educativa República de Venezuela.

Tabla 7. Presupuesto del año 2018 de la Institución Educativa República de Venezuela

PRESUPUESTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA DEL AÑO 2018.			
RECURSOS DEL BALANCE.	SALDOS BANCARIOS.		RUBRO PRESUPUESTAL.
FSE BANCO DE COLOMBIA.			
Arrendamiento.	1.815.486		Arrendamientos.
Mantenimiento.	10.000.000		Mantenimiento.
GRATUIDAD.		1.228.198	
Servicio de telefonía.	258.183		Servicio de telefonía.
Servicio de internet.	187.000		Servicio de internet.
Mantenimiento.	783.015		Mantenimiento
CERTIFICADOS ESCOLARES.		150.000	
		150.000	
Gastos bancarios.	150.000		Gastos bancarios.
TRANSFERENCIAS MUNICIPALES.		107.581.000	
Materiales y suministros.	5.000.000		Materiales y suministro.
Mantenimiento.	5.000.000		Mantenimiento.
Seguros.	5.956.500		Seguros.
Implementos deportivos.	1.624.500		Implementos deportivos.
Cuentas por pagar constituidas.	90.000.000		Cuentas por pagar constituidas.
GRATUIDAD.		80.000.000	

Fuente: Personal administrativo de la Institución Educativa República de Venezuela.

**Continuación Tabla 7. Presupuesto del año 2018 de la Institución Educativa
República de Venezuela**

RECURSOS DEL BALANCE	SALDOS BANCARIOS.	RUBRO PRESUPUESTAL
DOTACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA (EQUIPO).		41.700.000
Equipos de cómputo.	6.000.000	Equipo de cómputo.
Actualización de software.	1.100.000	Servicios técnicos y profesionales.
Plataforma de notas.	6.000.000	Servicios técnicos y profesionales.
Contador.	11.040.000	Servicios técnicos y profesionales.
Materiales y suministros.	4.000.000	Materiales y suministro.
Mantenimiento.	13.560.000	Mantenimiento.
SERVICIOS PÚBLICOS.		
Servicio de internet.	5.000.000	Servicio de internet.
Servicio de telefonía.	3.000.000	Servicio de telefonía.
Pólizas de manejo.	1.800.000	Seguros.
ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS.		
Días de clausuras.	6.500.000	Actividades pedagógicas.
Día de la afrocolombianidad.	1.000.000	Actividades pedagógicas.
Semana deportiva.	3.000.000	Actividades pedagógicas.
PRAES.	1.000.000	Actividades pedagógicas.
Área de matemáticas.	1.000.000	Actividades pedagógicas.
Área de español.	1.000.000	Actividades pedagógicas.
Escuela de padres.	1.000.000	Actividades pedagógicas.
Día del alumno.	3.000.000	Actividades pedagógicas.
Elementos de aseo.	3.000.000	Elementos de aseo.
Implementos deportivos.	1.000.000	Implementos deportivos.
Otros gastos generales.	7.000.000	

Fuente: Personal administrativo de la Institución Educativa República de Venezuela.

10. MATRIZ EFI DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA

Es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.²⁷

A continuación, se muestra la Matriz EFI de la Institución Educativa República de Venezuela.

Tabla 8. Matriz EFI de la Institución Educativa República de Venezuela

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Docentes Certificados.	0,14	4	0,56
Gran demanda de estudiantes.	0,13	3	0,39
Eficiente gestión administrativa.	0,11	3	0,33
Trabajo en equipo.	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
Ambiente escolar.	0,14	1	0,14
Falta de personal administrativo, misional y de apoyo.	0,11	2	0,22
Deterioro en la infraestructura.	0,12	2	0,24
Falta de recursos tecnológicos.	0,13	1	0,13
TOTAL	1		2,37

Fuente: Elaboración propia.

NOTA:

- (1) Peso relativo: Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (Irrelevante), hasta 1.0 (Muy importante), esto indica su importancia relativa con respecto al éxito de la empresa.
- (2) Asigne a cada factor una calificación del 1 al 4, donde 1 es: debilidad importante, 2 es: debilidad menor, 3 es: fortaleza menor, 4 es: fortaleza importante.
- (3) Multiplique el peso relativo de cada factor por su calificación para determinar un peso ponderado para cada variable.

Mediante el diagnóstico interno, se pudo identificar las fortalezas y debilidades de la Institución y se evaluó en la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), obteniendo una ponderación de 2,37 encontrándose por debajo del promedio (2,5); lo que representa que sus debilidades son mayores a sus fortalezas.

²⁷ Definición de la Matriz EFI. Disponible en internet: <https://prezi.com/thsmuouj3yrm/matriz-de-evaluacion-de-factores-internos-efi/?webgl=0>

11. MATRIZ EFE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.²⁸

A continuación, se muestra la Matriz EFE de la Institución Educativa República de Venezuela:

Tabla 9. Matriz EFE de la Institución Educativa República de Venezuela

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Ser la institución educativa más competitiva del Distrito de Buenaventura.	0,09	2	0,18
Reconocimiento en la sociedad.	0,08	3	0,24
Mejoramiento continuo de la tecnología.	0,15	4	0,6
Ahondar en nuevas áreas de formación el cuerpo de docentes y administrativos.			
	0,12	4	0,48
AMENAZAS			
Mala gestión de los recursos para la institución por parte de las entidades encargadas.	0,16	1	0,16
Insuficiente inversión del Gobierno Distrital.	0,17	1	0,17
Poca credibilidad de la comunidad del sector donde está ubicada la institución.	0,11	2	0,22
Desintegración familiar.	0,11	3	0,33
TOTAL	1		2,38

Fuente: Elaboración propia.

NOTA:

- (1) Peso relativo: Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (Irrelevante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa.
- (2) Asigne a cada factor una calificación del 1 al 4, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala.
- (3) Multiplique el peso relativo de cada factor por su calificación para determinar un peso ponderado para cada variable.

El desarrollo del estudio de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), arrojó como resultado que la Institución Educativa República de Venezuela tiene una ponderación de 2,38, por debajo del promedio (2,5); lo que significa que su posición interna es débil, siendo sus amenazas superiores a las oportunidades.

²⁸ Definición de la Matriz EFE. Disponible en internet: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>

12. FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA DE BUENAVENTURA

12.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Para Fred R David, Las declaraciones de misiones son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.²⁹

12.1.1 Misión actual

Ser una institución educativa comprometida con nuestros jóvenes, niños y niñas de Buenaventura; dedicada a formar educandos competentes a través de un modelo social educativo, que les permita acceder a los nuevos avances tecnológicos, fortalecer su identidad cultural, la práctica del deporte y generar a través de valores como la disciplina, el respeto y el amor, un capital humano integral, sostenido y productivo, apoyando en un cuerpo docente idóneo.

12.1.2 Propuesta de misión para la Institución Educativa República de Venezuela

Promover el desarrollo humano y social brindando una educación integral a toda la comunidad educativa, basados en valores éticos y aprendizaje de calidad, que les permita desarrollar sus capacidades y poder afrontar los desafíos del mundo actual.

²⁹ FRED R David. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México: Pearson educación, 2003. 10p

12.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Para David, la elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración.

“Una declaración de la visión debe responder a la pregunta fundamental: “¿en qué queremos convertirnos?” Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada”. La visión es lo que la empresa quiere llegar a ser en un tiempo o plazo determinado, y a partir de ese punto se desarrolla lo que viene siendo el propósito de la organización.³⁰

12.2.1 Visión actual

Ser a partir del 2.011 una institución educativa líder en el desarrollo de programas y proyectos educativos productivos, que mejoren la calidad educativa de nuestros educandos, asumiendo la responsabilidad social que nos impone nuestro don de servicio.

12.2.2 Propuesta de visión para la Institución Educativa República de Venezuela

Buscamos ser para el año 2023 los mejores de la formación educativa en los estudiantes y educadores, los cuales puedan desarrollar pensamientos innovadores, adquirir competencias básicas cognitivas y tecnológicas, que les permita continuar con éxito todos sus estudios y su posterior desarrollo profesional, para lograr una constructiva inserción en la sociedad.

³⁰ Ibíd., p10.

13. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIÓN EDUCATIVA REPÚBLICA DE VENEZUELA

Un plan de acción es la elaboración de estrategias y actividades con las cuales se pretende resolver los objetivos y metas propuestas. Dentro de un plan de acción se busca resolver interrogantes como ¿cuáles son los objetivos?, ¿Qué estrategia se realizará para cumplir los objetivos? ¿Quiénes son los responsables? ¿Qué recursos y cuál es el plazo se necesita para el desarrollo de las actividades?

OBJETIVOS	¿Qué?	¿Cómo? Acciones inmediatas	¿Con qué? Recursos necesarios	¿Cuándo? Plazo	¿Quién? Responsable
Presentar la situación actual que permita identificar debilidades y fortalezas de la Institución Educativa República De Venezuela.	Análisis del entorno interno de la institución Educativa República de Venezuela de Buenaventura, mediante matrices que permiten identificar factores internos.	* Mejoramiento de la estructura física en la institución. * Programas de capacitación a los profesores. * Implementar planes de contingencia. * Actividades educativas y lúdicas para los padres de familia. * Gestionar recursos mediante entidades privadas.	* Talento Humano. * Recursos financieros. * Materiales.	2019-2023	El rector, personal administrativo y docentes de la Institución Educativa República de Venezuela.
Realizar una investigación del ambiente externo que permita establecer amenazas y oportunidades de la Institución Educativa República de Venezuela del Distrito de Buenaventura.	Un estudio del entorno externo de la institución Educativa República de Venezuela donde se conozcan las fortalezas y debilidades que se encuentran en estas.	Solicitar a la Alcaldía Distrital de Buenaventura y Secretaría de Educación promover proyectos educativos. Semilleros de investigación en el aula de clase. Adquisición de nuevas tecnologías por medio entidades como la Secretaría y el Ministerio de Educación.	* Talento Humano. * Recurso Financiero.	2019-2023	El rector y docentes de la Institución Educativa República de Venezuela.
Declarar la misión, visión y objetivo de la Institución Educativa República de Venezuela permitiendo su direccionamiento estratégico.	Reformular la dirección de la institución.	Replantear la misión y visión de la institución educativa.	Talento Humano	2019-2023	Elaborado por las autoras del plan estratégico y ejecutado por el Rector de la Institución educativa.

14. CONCLUSIONES

- 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 ésta 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.
- La planta física de la institución está construida hace 57 años, por lo tanto, es una infraestructura que se encuentra con grietas y humedad en sus paredes, desgastada, y en mal estado, esta situación conlleva a tener una alta posibilidad que pueda ocurrir una catástrofe en el plantel, lo cual generaría una deserción escolar por el peligro y temor del derrumbamiento mediante un movimiento sísmico de un alto rango o alguna otra situación, por lo cual, está en riesgo la seguridad de los estudiantes, profesores y todo el personal administrativo.
- La falta de recursos económicos de la institución educativa, no permite realizar capacitaciones a los docentes, lo cual conlleva a que se vean afectados los estudiantes porque no recibirán la mejor educación y esto se verá reflejado en las pruebas de conocimientos como las Pruebas del Saber, Las pruebas ICFES que realiza el Estado.
- Cabe resaltar que la institución educativa República de Venezuela carece de equipos tecnológicos debido al déficit presupuestal que presenta y que influye en la adquisición de la cantidad necesaria para el óptimo desarrollo de las actividades.
- La gestión administrativa ha logrado fomentar el principio de trabajo en equipo entre todo el personal de la institución, para poder contrarrestar y hacer frente a las situaciones que afectan negativamente el desarrollo de las actividades académicas de la institución, además, ha sido fundamental para que las necesidades de la Institución Educativa República de Venezuela se puedan mitigar buscando recursos en otras entidades para cumplir con el plan institucional.

- La inseguridad y riesgo en el sector donde está situada la institución educativa genera poca credibilidad por parte de la comunidad, por este motivo esta se está enfocando en ser la institución educativa más competitiva del Distrito de Buenaventura para tener un reconocimiento en la sociedad, mediante el mejoramiento continuo de la tecnología y ahondando en las áreas de formación para el cuerpo docente y administrativo.
- La mala administración de recursos por parte de las entidades encargadas, le genera a la institución la oportunidad de empezar a abrirse camino para la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos económicos.
- El mejoramiento de la infraestructura dará la oportunidad de volver a la institución moderna, con aulas organizadas y dotadas de todos los implementos necesarios para realizar las labores y mejorar el ambiente escolar.
- Se reformuló la misión pretendiendo que la institución educativa República de Venezuela tenga un enfoque integral en el ámbito educativo, además que tenga como base brindar una educación de buena calidad, diferenciándola de las demás instituciones.
- Se reformó la visión con el objetivo que la institución educativa a corto plazo se logre direccionar y poner en práctica la enseñanza educativa que tenga como herramientas de instrucción, la tecnología e innovación para la formación de personas capaces de desenvolverse en el mundo actual.
- Al reformular la misión y la visión de la institución, se buscaba lograr actualizar la información para un re direccionamiento estratégico con base al objetivo de la institución, se espera que cause un impacto positivo en toda la institución educativa permitiéndoles desarrollar todas sus capacidades, estar preparados para los retos educativos y de la sociedad.

15.RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones del proyecto de investigación, se recomienda tener en cuenta las siguientes acciones y gestiones para el mejoramiento de la Institución Educativa República de Venezuela.

- El personal directivo de la Institución, gestione ante el Ministerio de Educación el requerimiento de un nueva o una mejora del plantel físico y la asignación de presupuesto para su construcción, debido a que este cambio es necesario por su antigüedad y el mal estado en el que se encuentra el plantel, teniendo en cuenta que es fundamental su buena infraestructura para garantizar un ambiente escolar adecuado y el desarrollo de las actividades educativas.
- Realizar simulacros ante catástrofes ambientales, hacer brigadas de auxilio e implantar planes de contingencias para posibles desastres que se pueda presentar por la mala infraestructura del plantel.
- Dotar con herramientas tecnológicas la institución, para que la inserción de las nuevas tecnologías de Información y comunicación dentro del sistema educativo, comience con una plataforma tecnológica adecuada a las necesidades que actualmente exige la educación y estar a la vanguardia.
- Fortalecer las capacitaciones brindadas a los docentes, en temas como la implementación y manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el manejo de la motivación emocional en los estudiantes y todos los temas actuales para que estos puedan dominar conocimientos, disponer de capacidades didácticas y poseer cualidades humanas, valores y convicciones para el ejercicio de sus funciones.
- Realizar jornadas lúdicas que promueva en todos los estudiantes un conocimiento sólido de los contenidos, la adquisición de las competencias básicas y el cultivo de actitudes y valores necesarios para la formación integral.
- Reforzar las actividades educativas, las conferencias en la escuela de padres, espacios lúdicos para un mejor ambiente escolar.

- El equipo administrativo, docente y estudiantil, realizar actividades, para la recolección de recursos económicos y/o físicos para la creación de un espacio en el cual pueda haber desarrollo cultural, lúdico y deportivo.
- Las directivas de la institución educativa realicen la solicitud a la Alcaldía Distrital de Buenaventura y a las entidades competentes que dan respaldo a proyectos educativos.
- El rector mediante su gestión solicitar apoyos externos de ONG, fundaciones y entidades que puedan brindar donaciones, proyectos y mejoramiento de la institución y calidad educativa.
- Realizar evaluaciones periódicas de sus fortalezas y debilidades frente a su principal competidor para conocer si se ha realizado algún cambio.
- El personal de docentes son una fuente generadora de conocimientos, por lo cual son parte fundamental en una institución educativa, de ahí parte la importancia de tener un equipo de trabajo con buena formación y preparación educativa, para lograr esto es necesario brindar capacitaciones educativas, en aras de estar aptos para compartir conocimiento y preparar a los estudiantes. Esta es una necesidad que vive la Institución Educativa República de Venezuela por falta de recursos económicos, debido a que el presupuesto con el que cuentan no le es suficiente para cubrir todas las necesidades y actividades necesarias de la institución.
- La institución educativa debe reformular la misión y visión como eje de direccionamiento estratégico permitiendo que su enfoque se adapte al mundo globalizado de hoy, donde la competitividad sea un factor fundamental en la educación.

BIBLIOGRAFIA

- BETANCOURT Benjamín. Papeles de trabajo para planes estratégicos.
- Constitución Política De Colombia de 1991. Artículo 67. Página 11.
- FAYOL Henry. Teoría clásica de la Administración, unidad 4.
- FRED R David. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. México: Pearson educación,2003. Página 10 y 44.
- FRED R David. Conceptos de administración estratégica decimoprimer edición; Pearson educación. 2008. Página 169.
- GOODSTEIN D Leonard, NOLAN M Timothy, PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada. 2005.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar. Metodología de la investigación quinta edición. México: McGraw-Hill interamericana editores, s.a. de C.V. 1991. Capítulo 1 página 46 y 49.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar. Metodología de la Investigación 4ta edición. México: McGraw-Hill interamericana editores, s.a. de C.V. 2006. Página 101.
- RODRIGUEZ GOMEZ Gregorio; GIL FLORES Javier; GARCIA JIMENEZ Eduardo. Metodología de la investigación cualitativa. Aljibe,1996

WEBGRAFIA

- Baja la educación. MiniEducación. Disponible en: <https://www.minieducacion.gov>
- CAMPO María Fernanda. Buenaventura está entre los peores en educación. En El País.com. Buenaventura-Valle Disponible en: <http://www.elpais.com.co/valle/buenaventura-esta-entre-los-peores-en-educacion-ministra-maria-fernanda-campo.html>
- Definición Matriz EFI. Disponible en internet: <https://prezi.com/thsmuouj3yrm/matriz-de-evaluacion-de-factores-internos-efi/?webgl=0>
- Definición de la Matriz EFE. Disponible en internet: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>
- Definición Matriz MPC. Disponible en internet: <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>
- “HACIA UN DESARROLLO INTEGRAL DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA”. FEDESAROLLO-CERA, 2013. Disponible en internet: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-Hacia-un-desarrollo-integral-de-la-ciudad-de-Buenaventura-y-su-Area-de-influencia-Informe-final-2013.pdf>
- La educación en Colombia, revisión de políticas nacionales de educación.2016 Disponible en internet: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf
- Ley 115 de febrero 8 de1994 Disponible en: <https://www.mineducacion.gov.co/archivopdf.pdf>
- Luna M. Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Disponible en: www.analisisdetresmodelosdeplanificacionestrategica.pdf
- Municipio de Buenaventura. 1 POT 2008 – 2011. Municipio de Buenaventura. Disponible en internet: http://resumen_ejecutivoBuenaventura.pdf
- Plan estratégico institucional del colegio santa maría. Disponible en internet: <http://Plan-estrategicosantamaría.pdf>

