

**Formulación de un plan estratégico para el Instituto Miguel De Cervantes Saavedra, del
Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura para el
periodo 2023 a 2028**

Autor

Keissy Marcela Ferrin Quiñones

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Administración de Empresas

Buenaventura -Valle del Cauca

2024

**Formulación de un plan estratégico para el Instituto Miguel De Cervantes Saavedra, del
Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura para el
periodo 2023 a 2028**

Autor

Keissy Marcela Ferrin Quiñones

Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de Empresas

Director

Magtr. Alirio Velasco Gómez

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Administración de Empresas

Buenaventura-Valle del Cauca

2024

Dedicatoria

A Dios, quien ha sido mi guía constante y mi fuerza inquebrantable a lo largo de este arduo pero gratificante camino académico. Su amor y sabiduría han iluminado cada paso de mi trayectoria, inspirándome a alcanzar mis metas.

A mis padres y hermano, fuente inagotable de amor, apoyo y sacrificio, les dedico con profunda gratitud este logro. Su fe en mí y su constante aliento han sido el motor que me impulsó a superar cualquier obstáculo. A través de sus sacrificios y dedicación, me han mostrado el verdadero significado del esfuerzo y la perseverancia.

Y a todas aquellas personas que estuvieron apoyándome de una u otra forma durante todo este proceso.

Agradecimientos

Gratitud infinita a Dios, cuya gracia y amor infinito han sido la base de mi fortaleza y perseverancia a lo largo de este camino para alcanzar una meta mas en mi vida.

A mis padres, hermano y demás familiares quienes han sido mi apoyo incondicional desde el primer día, tengo una deuda de gratitud que nunca podré saldar por completo. Su sacrificio, amor y aliento constante han sido la fuerza impulsora detrás de cada logro y éxito que he alcanzado. Gracias por creer en mí y por ser mi fuente inagotable de inspiración.

A mi asesor por su orientación, apoyo y dedicación a lo largo de este arduo pero gratificante proceso.

Profesores y coordinador de la carrera, cuya dedicación y pasión por la enseñanza han dejado una marca en mi vida académica, les agradezco profundamente por su orientación, sabiduría y paciencia a lo largo de mi formación.

A los miembros de INMICESA por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado sobre esta institución. Su generosidad al permitirme acceder a sus instalaciones, recursos y conocimientos fueron fundamentales para el éxito de mi investigación.

Y por último, agradecerme a mí, por mi dedicación, esfuerzo incansable y determinación inquebrantable que me han llevado a completar con éxito este logro. Por mi valentía y capacidad para seguir adelante incluso cuando las cosas parecían difíciles. Gracias.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo la formulación de un plan estratégico para el Instituto Miguel de Cervantes Saavedra, ubicado en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura. El propósito es analizar su entorno, proponer estrategias y establecer objetivos concretos para mejorar su posición y rendimiento. En esta investigación, se emplea el tipo de estudio descriptivo y exploratorio. La utilización de instrumentos como la entrevista semiestructurada, la encuesta y la observación no participante facilitaron el logro de los objetivos planteados. Inicialmente, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual de la institución para obtener una comprensión integral de diversos aspectos. Posteriormente, se analizaron tanto el entorno externo como interno, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

En el proceso, se propuso un direccionamiento estratégico, formulando objetivos y estrategias necesarios que fueron implementados en el plan de mejoramiento. Finalmente, en el plan de acción se integraron objetivos, estrategias, indicadores, actividades y responsables, junto con sus respectivos presupuestos, que contribuirían al crecimiento sostenible de la institución.

Palabras Clave: Direccionamiento estratégico, estrategia, DOFA, plan de acción, educación.

Abstract

The objective of this research is to formulate a strategic plan for the Miguel de Cervantes Saavedra Institute, located in the Special, Industrial, Port, Biodiverse and Ecotouristic District of Buenaventura. The purpose is to analyze its environment, propose strategies and establish concrete objectives to improve its position and performance. In this research, the descriptive and exploratory type of study is used. The use of instruments such as the semi-structured interview, the survey and non-participant observation facilitated the achievement of the proposed objectives. Initially, a diagnosis of the current situation of the institution was carried out to obtain a comprehensive understanding of various aspects. Subsequently, both the external and internal environment were analyzed, identifying opportunities, threats, strengths and weaknesses.

In the process, a strategic direction was proposed, formulating the necessary objectives and strategies that were implemented in the improvement plan. Finally, the action plan integrated objectives, strategies, indicators, activities and responsible, together with their respective budgets, which would contribute to the sustainable growth of the institution.

Key words: Strategic direction, strategy, SWOT, action plan, education.

Tabla de contenido

1	Introducción.....	15
2	Planteamiento del problema.....	18
2.1	Formulación del problema.....	21
3	Objetivos.....	22
3.1	Objetivo general.....	22
3.2	Objetivos específicos.....	22
4	Justificación.....	23
5	Marcos de referencia.....	25
5.1	Estado del arte.....	25
5.2	Marco conceptual.....	27
5.3	Marco contextual.....	29
5.4	Marco teórico.....	34
5.4.1	Modelo de planeación estratégica de Fred R. David.....	34
5.4.2	Planeación estratégica según Humberto Serna Gómez.....	37
5.4.3	Modelo de la planeación corporativa sistemática de George A. Steiner.....	40
5.4.4	Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	43
5.4.5	Proceso estratégico para una organización de Benjamín Betancourt.....	45
5.5	Modelo de referencia.....	48
5.6	Marco legal.....	49
6	Marco metodológico.....	52
6.1	Tipo de estudio.....	53
6.1.1	Exploratorio.....	53

6.1.2	Descriptivo.....	53
6.2	Método de investigación.....	54
6.2.1	Inductivo.....	54
6.2.2	Deductivo.....	55
6.3	Población.....	55
6.4	Instrumento metodológico.....	56
6.4.1	Técnicas de recolección.....	56
6.5	Fuentes para la recolección de información.....	57
6.5.1	Fuentes primarias.....	57
6.5.2	Fuentes secundarias.....	57
6.6	Proceso metodológico.....	58
7	Caracterización e historia de INMICESA.....	60
7.1	Reseña histórica.....	60
7.2	Misión.....	61
7.3	Visión.....	62
7.4	Valores institucionales.....	62
7.5	Aspectos relevantes.....	63
7.6	Organigrama de INMICESA.....	64
8	Análisis del entorno externo.....	65
8.1	Análisis del entorno económico.....	65
8.2	Análisis de entorno político-legal.....	72
8.3	Análisis del entorno tecnológico.....	74
8.4	Análisis del entorno demográfico.....	76

8.5	Análisis del entorno sociocultural.....	80
8.6	Matriz de evaluación integrada del análisis externo.....	82
8.7	Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	86
9	Interpretación de los resultados.....	88
9.1	Referenciación.....	88
9.2	Instituciones para referenciar.....	89
9.2.1	Instituto Miguel de Cervantes Saavedra (INMICESA).....	89
9.2.2	Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación en sistemas (INCOMEB).....	89
9.3	Centro Educativo Santa Rosa (CESR).....	90
9.4	Factores clave de éxito.....	91
9.5	Matriz del perfil competitivo.....	91
9.6	Araña del <i>Benchmarking</i>	93
9.7	Análisis y recomendaciones.....	94
9.8	Análisis interno de INMICESA.....	95
9.9	Planeación.....	95
9.10	Organización.....	96
9.11	Dirección.....	97
9.11.1	Evaluación y control.....	98
9.12	<i>Marketing</i>	98
9.13	Finanzas.....	99
9.14	Talento Humano.....	100
9.15	Clima y cultura organizacional.....	101

9.16 Matriz de evaluación integrada del análisis interno.....	101
9.17 Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	103
9.18 Interpretación de los resultados.....	106
9.19 Análisis estratégico DOFA.....	106
10 Direccionamiento estratégico.....	111
10.1 Formulación de la misión y visión.....	111
10.2 Misión actual.....	111
10.3 Propuesta de misión.....	112
10.4 Visión actual.....	112
10.5 Propuesta de visión.....	113
10.6 Formulación de objetivos estratégicos.....	113
10.7 Estrategias.....	114
11 Plan de acción.....	115
11.1 Plan de mejoramiento.....	117
11.2 Recursos y presupuestos.....	124
12 Conclusiones.....	128
13 Recomendaciones.....	131
14 Referencias.....	133
15 Anexos.....	139

Lista de tablas

Tabla 1 Estado del Arte.....	25
Tabla 2 Proceso estratégico.....	59
Tabla 3 Análisis del entorno económico.....	71
Tabla 4 Políticas, leyes, normas y programas que configuran el marco político-legal de las instituciones de educación básica y media en Colombia.....	72
Tabla 5 Resumen del análisis del entorno Político-legal.....	74
Tabla 6 Resumen del análisis del entorno tecnológico.....	76
Tabla 7 Análisis del entorno sociodemográfico.....	80
Tabla 8 Análisis del entorno sociocultural.....	82
Tabla 9 Matriz de evaluación integrada del análisis externo.....	84
Tabla 10 Evaluación de los factores externos de INMICESA.....	87
Tabla 11 Matriz del perfil competitivo de INMICESA.....	92
Tabla 12 Guía del análisis interno: planeación.....	96
Tabla 13 Guía del análisis interno: organización.....	97
Tabla 14 Guía del análisis interno: dirección.....	98
Tabla 15 Guía del análisis interno: evaluación y control.....	98
Tabla 16 Guía del análisis interno: marketing.....	99
Tabla 17 Guía del análisis interno: finanzas.....	100
Tabla 18 Guía del análisis interno: Talento Humano.....	100
Tabla 19 Guía del análisis interno: cultura y clima organizacional.....	101
Tabla 20 Evaluación integrada de la situación interna de INMICESA.....	102

Tabla 21 Evaluación de los factores internos de INMICESA.....	104
Tabla 22 Listado DOFA de INMICESA.....	108
Tabla 23 Matriz DOFA.....	108
Tabla 24 Análisis de la situación actual de INMICESA.....	116
Tabla 25 Plan de acción para INMICESA.....	118
Tabla 26 Recursos y presupuestos para actividades.....	124

Lista de figuras

Figura 1 Ubicación del Distrito de Buenaventura.....	30
Figura 2 Ubicación de INMICESA en el Distrito de Buenaventura.....	30
Figura 3 Modelo integral de dirección estratégica.....	37
Figura 4 Modelo de planeación y gerencia estratégica.....	40
Figura 5 Modelo conceptual de planeación estratégica de George A. Steiner.....	42
Figura 6 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....	44
Figura 7 Proceso estratégico para una organización de investigación.....	48
Figura 8 Organigrama INMICESA.....	64
Figura 9 Necesidades básicas insatisfechas y miseria en Buenaventura.....	66
Figura 10 Concentración de la Pobreza Multidimensional.....	67
Figura 11 Índice de Progreso Social en las principales ciudades del país.....	68
Figura 12 Discriminación de la población ocupada por actividad económica.....	69
Figura 13 Índice de desempleo.....	70
Figura 14 Indicadores demográficos entre CG 2005 y CN 2018.....	77
Figura 15 Porcentaje de hogares con cobertura en energía, gas, acueducto, recolección de basuras e internet.....	78
Figura 16 Tasa de privación en rezago escolar entre distintos municipios del Valle.....	79
Figura 17 Araña de valor.....	93
Figura 18 Araña de valor sopesado.....	94
Figura 19 Valores para la realización de la amortización de crédito.....	127

Lista de anexos

Anexo A. Formato de entrevista semiestructurada.....	139
Anexo B. Encuesta a docentes y personal administrativo.....	141
Anexo C. Respuesta de la encuesta.....	144
Anexo D. Construcción de misión.....	151
Anexo E. Construcción de la visión.....	152
Anexo F. Amortización cuotas fijas.....	153

1 Introducción

Todas las organizaciones aspiran a triunfar y crecer con el paso del tiempo. Sin embargo, muchas de ellas avanzan sin un plan concreto, lo que tarde o temprano afecta sus procesos. Por lo tanto, las organizaciones, sean públicas o privadas, deben ser capaces de adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno y continuar operando en tiempos de dificultad o incertidumbre. En este sentido, la implementación de un plan estratégico sirve como herramienta para guiar a una organización a mejorar en diferentes aspectos, al establecer objetivos y estrategias que permitan realizar acciones que la beneficien, así como hacerles frente a distintas situaciones que se presenten con el fin de tener éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Desde esta perspectiva, la presente investigación tiene como objetivo formular un plan estratégico para el Instituto Miguel De Cervantes Saavedra (INMICESA), del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el Periodo 2023 a 2028. En relación con INMICESA, esta es una institución privada, la cual se fundó el 3 de octubre de 1973, y que ofrece educación desde preescolar, primaria, secundaria y la media vocacional a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la ciudad.

Por lo anterior, se propuso realizar un plan estratégico empleando el modelo proceso estratégico para una organización del autor Benjamín Betancourt, el cual servirá de guía para el desarrollo de la investigación.

En efecto, el desarrollo de este trabajo comienza con el planteamiento y la formulación del problema, seguido de los objetivos de la investigación y la justificación. A continuación, se presenta el estado del arte, el cual se construye con base en investigaciones previas sobre la planeación estratégica. Asimismo, se establece un marco conceptual, contextual, teórico y legal

relacionados con el tema de estudio; finalmente, se define la metodología que se emplea para la investigación.

El resultado del trabajo se desarrolla a partir de la caracterización de INMICESA, incluyendo un análisis externo e interno de la institución, el direccionamiento estratégico y, finalmente, la formulación de un plan de acción. Todo esto se realiza con el objetivo de formular metas y estrategias que permitan abordar los problemas que enfrenta el Instituto. De esta manera, el Instituto no solo podrá adaptarse a las fluctuaciones del entorno, sino también a prosperar en ellas.

Por otro lado, para el desarrollo de la investigación se utilizaron instrumentos de recolección de información, como la entrevista semiestructurada, la encuesta y la observación no participante con el fin de conocer la situación actual y obtener información necesaria sobre todo lo relacionado con la institución; también se utilizaron fuentes secundarias, como documentos, información por páginas web y libros que contienen información pertinente para el trabajo.

Con base en lo anterior, se inicia con el desarrollo de cada uno de los objetivos. En primer lugar, se realiza la caracterización de INMICESA; esta abarca su historia, misión, visión, valores y aspectos relevantes. Posteriormente, se efectúa un análisis del entorno externo e interno con el objeto de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DOFA) de la institución. A partir de este análisis, se definen varias estrategias que sirven de guía para el plan. A continuación, se establece el direccionamiento estratégico donde se formula la misión, visión, objetivos y estrategias para el plantel educativo y se concluye con el plan de acción, el cual integra todos los objetivos, estrategias, actividades y presupuestos orientados hacia el mejoramiento de la institución educativa. Finalmente, luego del desarrollo de los resultados, se

presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, las referencias bibliográficas y los anexos.

En definitiva, este trabajo busca presentar un análisis de la situación actual de la institución, proponer estrategias y objetivos concretos para mejorar su posición y rendimiento durante los próximos años. En ese sentido, se aspira a que este documento sirva de ruta para el desarrollo y crecimiento del plantel y, en esa medida, pueda seguir prestando su servicio educativo al Distrito de Buenaventura.

2 Planteamiento del problema

La institución educativa es “el ámbito donde se realiza la acción formativa para posibilitar a la persona crecer, mejorar, perfeccionarse, desarrollarse integralmente y trascender” (Sandoval, 2006, p. 1). Por esta razón, los miembros de este tipo de organizaciones deben tener la responsabilidad de contar con una planeación que posibilite el buen funcionamiento de esta para proporcionar el mejor servicio a la sociedad.

En esa medida, los procesos de educación en Colombia están debidamente regulados por el Estado. De acuerdo con el Artículo 9° de la Ley 715 de 2001, se denomina:

Institución educativa el conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o particulares cuya finalidad es prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media vocacional. Las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes.

De acuerdo con esto, INMICESA es una institución privada y fundada el 3 de octubre de 1973. Dicha institución se encuentra ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, Valle del Cauca, la cual ofrece enseñanza desde nivel preescolar, primaria, secundaria hasta la media vocacional; su objetivo consiste en brindar una educación de calidad para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la ciudad. Por otro lado, la institución cuenta con más de 40 años prestando sus servicios a la comunidad bonaverense en el barrio Independencia, segunda etapa zona continente de la ciudad.

En lo concerniente a los inicios de la institución, INMICESA inició prestando sus servicios a la primera infancia, luego se crearon los cursos de básica primaria; ya para el año

1995 brindaba educación secundaria y la media vocacional. De hecho, varios años después, la institución contaba con una jornada nocturna donde se prestaba servicio de forma semestral a personas que querían terminar sus estudios de acuerdo con esa metodología.

Por consiguiente, hay que tener en cuenta que la institución desde sus inicios era privada; sin embargo, para el 2008 inició con la gratuidad o ampliación de cobertura educativa que se entiende según el Ministerio de Educación Nacional [MEN] (s.f.), como “política que hace parte de los tres ejes de la revolución educativa y está dirigida a elevar la cobertura de la educación con la creación de nuevos cupos, dando atención especial a la población vulnerable, como mecanismo para asegurar mayor equidad en la distribución de oportunidades”.

Por ende, INMICESA contaba con más de 250 estudiantes en comparación con la cantidad actual (172) y distintas jornadas académicas (mañana, tarde, noche). Para el año 2011 no hubo contratación en la institución por parte del programa; es decir, volvieron a cobrar una mensualidad para el sostenimiento de la institución. Desde ahí se empezó a evidenciar una rotación de personal y la disminución en las matrículas de estudiantes. Para el 2012, INMICESA volvió a entrar en el programa de ampliación de cobertura hasta la terminación del año lectivo 2022. En efecto, las directivas decidieron no seguir en el programa por las demoras en los pagos por parte del mismo. Todo lo anterior es con base en la información adquirida por parte de la institución.

A raíz de los diferentes cambios que se produjeron durante todo ese tiempo, la institución empezó a verse afectada en relación con una alta rotación de personal, disminución de estudiantes e ingresos. Ahora bien, la falta de estrategias para responder a las transiciones que presentó en esos años ocasionó un bajo rendimiento del plantel, esto es, una baja calidad en la prestación del servicio, una pérdida de confianza en algunos padres que optaron por retirar a sus

hijos de la institución, así como otros también por la imposibilidad de pagar la mensualidad.

Como consecuencia, la demora de los pagos ocasionaba la rotación del personal.

Otro factor que afectó el funcionamiento de la institución consiste en la competencia en el sector educativo, puesto que la institución se encuentra ubicada en una zona donde existen diversas instituciones, lo que genera una competencia que afecta su posicionamiento en el mercado. Por lo tanto, la falta de estrategias para mejorar su competitividad ocasiona una disminución en la captación de nuevos estudiantes.

De igual modo, la falta de promoción o publicidad en páginas web y otros medios de comunicación limita la capacidad de la institución para darse a conocer a la comunidad. Por ello, la mayoría de los padres de familia buscan información sobre las instituciones educativas en internet. Asimismo, la falta de presencia en línea de la institución genera una restricción en la capacidad para atraer nuevos estudiantes y mantener informados a los padres de familia sobre las actividades académicas y los logros de la institución.

Como consecuencia, la carencia de unas estrategias bien definidas y una gestión efectiva afecta la capacidad de INMICESA para generar ingresos y financiar sus actividades. Esto conduce a la institución hacia una poca sostenibilidad financiera, lo que dificulta su capacidad para realizar inversiones en infraestructura, tecnología y equipamiento, así como para ofrecer mejores programas académicos.

Ahora bien, en INMICESA es importante que se cuente con un plan estratégico, dado que al no contar con un plan durante tantos años de fundación que permitiesen establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el entorno cambiante, ocasiona que respondan de manera improvisada o inadecuada a dificultades que se presentan en la institución. En consecuencia, esto impide que haya un desarrollo y un crecimiento del centro educativo.

En efecto, todas esas problemáticas tienen un impacto negativo en el buen funcionamiento de la institución, lo que impide proporcionar los servicios de manera adecuada a los estudiantes, la permanencia de los profesores y la sostenibilidad de esta en el mercado, debido a que todo esto malogra el sostenimiento del plantel, la competitividad, el nivel académico que se ofrece a los estudiantes y reduce la calidad del servicio.

2.1 Formulación del problema

¿Cuál es el plan estratégico para el Instituto Miguel De Cervantes Saavedra, del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, en el periodo 2023 a 2028?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico para el Instituto Miguel de Cervantes Saavedra, del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el periodo 2023 a 2028.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar la caracterización de los componentes organizacionales de INMICESA.
- Diagnosticar el entorno externo e interno de INMICESA a través del análisis DOFA.
- Proponer el direccionamiento estratégico y formular un plan de acción para INMICESA.

4 Justificación

En un entorno empresarial en constante cambio la planeación estratégica ayuda a las organizaciones a anticiparse a los desafíos y a ser proactivas, lo que aumenta su capacidad para enfrentar la incertidumbre y adaptarse a las nuevas condiciones. En este sentido, la implementación de un plan estratégico puede guiar a una empresa por buen camino con el objeto de alcanzar los objetivos planteados a mediano o largo plazo, lograr el éxito y mantenerse en el mercado.

De acuerdo con Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (p.). Por otro lado, y según Arranz (1995), como se citó en Bojórquez y Pérez (2013):

La planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. (p. 11)

Al basarse en lo expresado por los autores, se entiende por planeación estratégica el proceso de plantear estrategias que permitan la consecución de objetivos a las organizaciones. De esta manera, este trabajo de investigación es conveniente para la organización objeto de estudio, dado que le permitirá dar una mirada acerca de los aspectos que afectan el buen funcionamiento de la institución. Por tal motivo, se analizarán los factores tanto internos, como externos del centro educativo con el fin de implementar estrategias para la futura optimización del plantel educativo. El desarrollo de este plan estratégico puede contribuir a que la institución implemente las recomendaciones establecidas, al proporcionar acciones que posibiliten la mejora continua en

sus procesos y de esa forma ofrecer a los niños, niñas y jóvenes del Distrito de Buenaventura una educación enseñanza-aprendizaje de calidad.

En efecto, este trabajo sirve como herramienta útil y de necesidad inmediata para la institución, dado que la educación es de suma importancia para la sociedad y, por consiguiente, las instituciones educativas buscan realizar cambios significativos que influyan en el mejoramiento administrativo y educativo de acuerdo con las acciones que den respuesta a los interrogantes que la sociedad busca en lo concerniente a la educación. En ese sentido, la planeación estratégica será una ruta de acción que posibilite tener mejores procesos administrativos, calidad educativa, competitividad y demás objetivos planteados y, finalmente, influir de forma positiva a la sociedad bonaverense.

Por otro lado, es significativo para la Facultad de Ciencias de la Administración porque la investigación servirá como guía para otros estudiantes del programa de Administración de Empresas o carreras similares al tema de la planeación estratégica. De igual modo, favorece el desarrollo de la sede en la implementación de herramientas relacionadas con el mejoramiento de la educación en el Distrito de Buenaventura.

Finalmente, para la autora le permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante toda la formación académica, complementado con los conocimientos adquiridos en la práctica de la investigación; además de medir su capacidad analítica, argumentativa y de acción, de tal forma que esta investigación plantee procesos para el mejoramiento de la institución y así también sirviéndole de base para obtener el título de Administradora de Empresas.

5 Marcos de referencia

5.1 Estado del arte

Para el desarrollo de esta investigación se construyó un estado del arte con base en investigaciones previas sobre la planeación estratégica. Por ello, en la Tabla 1 se evidencia la metodología y las conclusiones de investigaciones realizadas por otros autores que están directamente relacionadas con la temática o el eje central de este trabajo.

Tabla 1

Estado del Arte

Titulo	Autor y año	Metodología	Conclusión
Formulación de un plan estratégico 2021-2023 para el Instituto San Fernando Ferrini en Barrancabermeja	Angelica Rincón Tinoco (2021)	“En este trabajo de investigación la metodología aplicada fue de tipo descriptivo, ya que permitió conocer más a fondo la situación del instituto. Se utilizaron fuentes primarias como la entrevista a todas las personas que conforman el instituto, así como también fuentes secundarias como tesis, libros, artículos de investigación que permitieran recolectar más información. Finalmente, se enmarcó el modelo Cuadro de Mando Institucional (MCI) para lograr un correcto equilibrio entre los elementos de estrategia global y los elementos operativos” (Rincón, 2021).	“Se realizó un diagnóstico inicial para la institución que permitió identificar como principales oportunidades que actualmente hay poca competencia en la ciudad en relación con competidores que ofrezcan un servicio similar al del instituto, lo que hace posible implementar las estrategias de penetración del mercado. Se creó además un cuadro de objetivos estratégicos basados en la formulación de estrategias y en la formulación de la matriz DOFA. En ese cuadro se sustenta estrategias como penetración de mercado, integración vertical, diferenciación del producto entre otros con el objetivo de lograr mayor reconocimiento en el mercado apuntando a la creación de valor” Rincón (2021).
Diseño plan estratégico de la	Juan Camilo Campo	En la investigación se relacionaron 2 tipos de	“La administración debe cambiar su estilo dando paso

Institución Educativa Alonso Aragón Quintero en la ciudad de Guadalajara de Buga, para el periodo 2018 – 2020	José Taurino Arce Acevedo (2019)	estudio. Se inició con el tipo exploratorio, dado que era necesario tener un punto de partida que brindara una visión amplia del tema y brindara pautas para realizar una investigación de tipo descriptivo con el fin de identificar características de todas las actividades que se realizarán dentro de la empresa (al final fue de tipo exploratorio). En la metodología para este trabajo se referenció a Méndez (1995). El autor utilizó el método de observación, el método inductivo, método de análisis y el método de síntesis. Por otro lado, se hizo un estudio de <i>benchmarking</i> que permitiese identificar las alternativas para mejorar las prácticas en la organización (Campo y Arce, 2019).	a la toma de decisiones donde la comunidad participe y controle la ejecución de los proyectos. Es fundamental el orden que da el presupuesto institucional la administración, de esto depende que todas las actividades programadas se lleven a cabo y a partir de esto se recupere la confianza y la participación de la comunidad Educativa. Parte de este presupuesto debe designarse a departamentos de recurso humano y bienestar estudiantil quienes apoyaran y verificaran y evaluaran que se desarrollen actividades pro-beneficio de la integridad de la comunidad educativa, la mejor convivencia y el desarrollo organizacional” (Campo y Arce, 2019).
Plan estratégico para el colegio Fray Damián González	Christian Javier Perlaza Ramos (2014)	Para el tipo de estudio de esta investigación se empleó el método descriptivo transversal, puesto que se realizó un repaso por la situación actual de la institución para la identificación de las fallas a mejorar y posteriormente se realizó una propuesta de plan estratégico en el cual se indiquen las estrategias con los responsables y los tiempos de realización de estas. Por otro lado, se plantearon 3 pasos clave, como la recolección de la información, el análisis de la información recolectada y propuestas de estrategias para el mejoramiento continuo de la institución. También se	Después de haber realizado la evaluación del negocio y haber analizado más a fondo el funcionamiento del Colegio Fray Damián González se concluyó que la comunicación interna de la organización presenta problemas; sin embargo, es una organización que le hace frente a sus debilidades y siempre está tratando de convertirlas en fortalezas. De igual forma, se observó la tendencia negativa promedio que tiene el colegio y las instituciones educativas no oficiales en la ciudad de Cali, por lo que se deben crear estrategias para el mejoramiento continuo de forma tal que esas amenazas que se presentan en el

utilizaron matrices: DOFA, EFE, EFL, IE para las estrategias (Perlaza, 2014).

mercado no generen problemas más grandes en un futuro (Perlaza, 2014).

Nota. La Tabla anterior describe algunos trabajos de investigación que abordan el tema de la planeación estratégica y las cuales son de gran apoyo para el desarrollo de este trabajo.

Elaboración propia.

5.2 Marco conceptual

En la investigación para el mejoramiento de INMICESA se definieron algunos conceptos relacionados con el marco de estudio. A continuación, se abordan los términos que se utilizaron con mayor frecuencia en el desarrollo de esta investigación y que son importantes para la interpretación asertiva del lector.

Análisis interno: según Guerras y Navas (2007), como se citó en Arellano (2019), “el análisis interno define los puntos fuertes y débiles de la empresa para poder evaluar su potencial y definir la estrategia a elegir; asimismo poder desarrollar su actuación frente a la competencia y cumplir con los objetivos” (p. 8).

Análisis Externo: Serna (2006) señaló que “es la fuente de sus oportunidades y amenazas, para el efecto tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización” (p. 107).

Análisis FODA: “el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo” (Thompson, 1998, p. 427).

Calidad: Deming (1989) como se citó en Portugal y Villavicencio (2023), “establece que es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las

necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que "una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua" (p. 33).

Competitividad: “la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (Porter, 1985, p.).

Direccionamiento estratégico: “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Camacho, 2002, p. 2).

Educación: “educación es evolución, racionalmente conducida, de las facultades específicas del hombre para su perfección y para la formación del carácter, preparándole para la vida individual y social, a fin de conseguir la mayor felicidad posible” (Concepto, s.f., párr. 12).

Estrategia: “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Chandler, 2003, p.).

Institución Educativa: de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 9° de la Ley 715 de 2001, se denomina institución educativa al conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o particulares, cuya finalidad consiste en prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media.

Programa de Ampliación de Cobertura (Gratuidad): hace referencia a lo siguiente:
a la política de tres ejes de la revolución educativa y está dirigida a elevar la cobertura de la educación con la creación de nuevos cupos, dando atención especial a la población vulnerable, como mecanismo para asegurar mayor equidad en la distribución de oportunidades. (Ministerio de Educación Nacional [MEN], s.f., p. 1)

5.3 Marco contextual

El Instituto Miguel de Cervantes Saavedra se encuentra ubicado en el Distrito Especial Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura - Valle del Cauca Colombia.

Buenaventura, oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico, es un Distrito, una ciudad y el principal puerto marítimo de Colombia y uno de los diez puertos más importantes de América Latina. Localizado en el departamento del Valle del Cauca, es la tercera ciudad más poblada del departamento después de Cali y Palmira. Se encuentra a orillas de la Bahía de Buenaventura en el océano Pacífico. Dista 114 km por carretera a Cali, la cual está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes. Aparte de esto, es el municipio más grande en toda la región del Pacífico y el de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca.

(Wikipedia, s.f., párr. 1)

El Distrito de Buenaventura está integrado por su cabecera municipal y la constituyen dos zonas: una insular (isla Cascajal) en la que se ha desarrollado la zona portuaria y una zona continental caracterizada por el uso residencial. En cuanto a la zona rural, esta se encuentra dividida en 19 Unidades de Planificación Zonal (UPZ), en las cuales hay 269 veredas y el número de poblaciones asciende a 388 asentamientos de diversos tamaño los cuales se ubican dispersos al interior del bosque húmedo tropical las localidades que más se destacan son: Puerto Merizalde, Bajo Calima, Ladrilleros, Juanchaco y Cisneros.

(Wikipedia, s.f., párr. 2)

Figura 1

Ubicación del Distrito de Buenaventura



Nota. Se muestra el mapa de Colombia en el cual el icono rojo señala la ubicación del Distrito de Buenaventura. Tomada de Google Maps.

En resumen, INMICESA es un instituto creado en el año 1973, el cual brinda formación académica a niños, niñas, adolescentes y jóvenes desde preescolar, básica primaria, secundaria y la media, con énfasis en el área comercial. Este centro educativo está ubicado en la comuna 10, en el barrio La Independencia. Dicha institución ofrece desde hace más de 40 años su servicio educativo a este sector y alrededores. Actualmente, la institución es de carácter privado.

INMICESA inicio en un espacio de una vivienda ubicada en el barrio La Independencia, prestando solamente el servicio de jardín infantil, al pasar del tiempo se fueron creando los cursos primero, segundo, tercero, entre otros, en forma progresiva hasta crear la básica primaria. Tiempo después ya se prestaba el servicio de secundaria y la media vocacional.

Ahora bien, en un artículo de la revista Semana, el columnista Pérez (2019) abordó el tema de la calidad de la educación en Colombia. Sobre esto, el autor afirmó lo siguiente:

Las autoridades educativas y la sociedad deben reconocer que las pruebas PISA, SABER y otras de ese tipo, miden una parte de la calidad del sistema educativo, pero no evalúan todos los componentes que inciden en la calidad; su principal utilidad es que permiten comparar entre instituciones escolares y entre regiones los logros o competencias de los estudiantes. Un buen ejemplo lo constituye el caso de Colombia, donde la política educativa se concentró en los resultados en dichas pruebas, pero la calidad de la educación no avanza. (párr. 1)

De acuerdo con lo anterior, en Colombia la educación debe de estar más enfocada a la calidad educativa más allá de la evaluación por medio de pruebas, basadas más en comparaciones que en los procesos pedagógicos y la gestión educativa.

Por otro lado, la pandemia que desencadenó el COVID-19 y que se declaró por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una emergencia de salud pública internacional el 30 de enero del 2020, y la cual el 11 de marzo del mismo año la declaró “pandemia”. Lo anterior tuvo grandes repercusiones a nivel mundial, dado que de manera obligatoria confinó a la especie humana. Esto los llevó a emprender sus labores desde casa; los estudiantes no fueron ajenos a esta modalidad, dado que tuvieron que recibir las clases de manera virtual. Asimismo, de acuerdo con Pérez (2020), “y con datos en base del Ministerio de Educación Nacional (MEN) “se cerraron 53 717 sedes educativas; 82 % (43 853) del sector oficial y 18 % (9 866) del sector privado”” (párr. 1). Esta decisión afectó a más de 1 000 estudiantes matriculados en marzo del 2020. Teniendo en cuenta lo anterior, se dedujo que la pandemia malogró de manera significativa a muchos estudiantes, puesto que la virtualidad demandó herramientas tecnológicas y equipos

electrónicos; sin embargo, muchos estudiantes no tenían acceso a un computador, a un celular y mucho menos a una conexión de internet.

En esa medida, el Distrito de Buenaventura también tuvo repercusiones en la parte educativa a causa de la pandemia. Sobre esto, en el diario El Espectador se realizó una publicación en el cual el columnista Mera (2022) expresó lo siguiente:

La deserción en Buenaventura, según Sistema Integrado de Matrícula (SIMAT), está casi en el 17 % (8 957 alumnos menos que en 2021, cuando hubo 53 188). La deserción de facto es mayor porque muchos matriculados no están asistiendo a clases, reportan los rectores. Previo a 2020, la deserción escolar nacional estaba por debajo del 3 %. (párr. 1)

Por otro lado, Mera (2022) también señaló que el secretario de educación distrital, Hamington Valencia, les envió una carta a los ministros de Educación y de Defensa solicitando “un espacio de alto nivel para establecer acciones que permitan asegurar condiciones de seguridad que garanticen la debida prestación del servicio educativo, especialmente en las IE de la zona rural” (párr. 2).

En la carta les narra que en 2021 las actividades académicas se vieron interrumpidas en algunas Instituciones por “balaceras”, “hechos violentos perpetrados en contra de líderes rurales”, “desplazamientos masivos”, “desaparición forzada”, actores armados y “fronteras invisibles”, y que en 2022 no ha mejorado la situación. Lo más triste es que no faltan menores de edad desescolarizados y armados que molestan a otros que sí quieren estudiar. (párr. 3)

De acuerdo con lo anterior, hay que señalar que el Distrito de Buenaventura pasa por una ola de violencia, la cual impide que muchos niños, niñas y jóvenes se formen. Por lo tanto, aunque el Estado brinde estrategias para que tengan acceso a la educación, la violencia, la falta

de oportunidades, la pobreza, el reclutamiento por parte de grupos ilegales, entre otros, son aspectos que repercuten y se reflejan en la parte cultural, social, legal y económico de la sociedad bonaverense.

Actualmente, las instituciones educativas necesitan cambios para mejorar la enseñanza-aprendizaje para sus estudiantes. Para ello, se implementan estrategias que se acordes con lo que implica la enseñanza después de la pandemia. En esa medida, INMICESA también tuvo muchas dificultades después del confinamiento por el COVID-19, el cual produjo una deserción de estudiantes, puesto que la metodología virtual era nueva para muchas personas. En consecuencia, esto pudo ser una razón para decidir abandonar la institución y más aún, con una probabilidad significativa de no regresar al sistema educativo.

5.4 Marco teórico

Para el logro de los objetivos planteados en la presente investigación, se recurrió a distintas teorías y perspectivas que posibiliten la comprensión del problema, esto es, analizarlo y dirigir el estudio a la formulación de estrategias que optimicen el plan de estudio de INMICESA. Por ende, para el desarrollo de la investigación se consideraron 5 autores que expusieron conceptos necesarios para la realización de este trabajo. Entre los autores que abordan dicha problemática, se tuvieron en cuenta los siguientes: Fred R. David, Humberto Serna, George Steiner, Michael Porter y Benjamín Betancourt.

5.4.1 Modelo de planeación estratégica de Fred R. David

Por su parte, David define la dirección estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. Cabe resaltar que, en el texto realizado por el autor, el término

dirección estratégica como sinónimo del término planeación estratégica haciendo referencia de que este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. (Gestiopolis, s.f., párr. 5)

Según lo anterior, Fred presentó el proceso de dirección estratégica en 3 etapas, las cuales se repartieron del siguiente modo:

La formulación de la estrategia: incluye la creación de la visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de la empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia: en este proceso, es necesario que las empresas establezcan objetivos anuales, diseñe políticas, motiven a los empleados y distribuyan recursos para ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de estrategias a menudo se conoce como una acción de gestión estratégica. Implementar una estrategia significa que los empleados y los gerentes liderarán las estrategias formuladas a sus acciones.

La evaluación de la estrategia: es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos están en constante cambio. (Ingeniería del Conocimiento, s.f., p.)

Por otro lado, en la evaluación de la estrategia existen 3 elementos fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.

A partir de lo anterior, se comprende que para el autor la planeación estratégica se centra en la integración de una serie de elementos como la gerencia, las operaciones, las finanzas, entre otros, que permitan lograr el éxito de la empresa. Asimismo, en el proceso planteado es de suma importancia iniciar con la toma de decisiones con el fin de saber que está funcionando de manera correcta y qué no está funcionando, para luego implantar las estrategias necesarias y, finalmente, evaluarlas para obtener información.

Por otro lado, la adaptación al cambio también es relevante para la dirección estratégica. Según Fred (2003), lo anterior es significativo debido a lo siguiente:

El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna''. Es decir que las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio de la mejor manera posible. (p. 7)

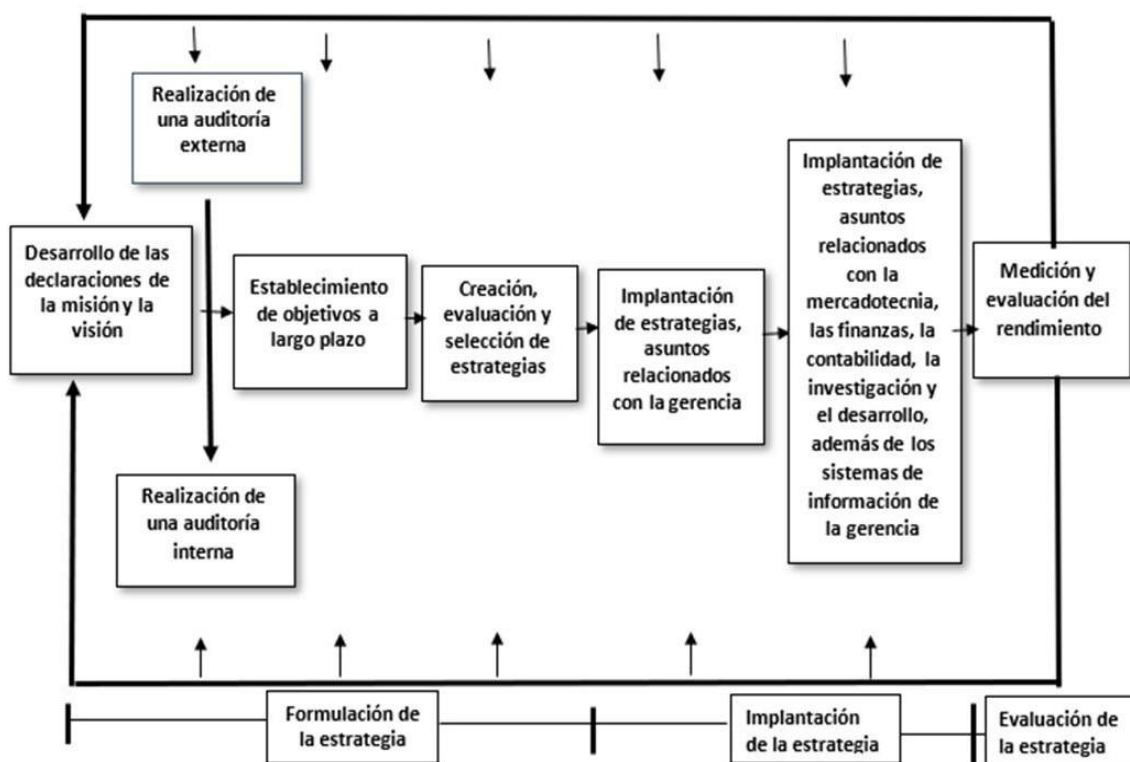
Adicionalmente, Fred (2003) planteó que, a la hora de realizar la auditoría externa e interna, la organización debe llevar a cabo la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos para conocer cómo se encuentra la situación de la empresa y el entorno que la rodea.

Finalmente, este autor afirmó que el proceso de dirección estratégica se aplica mejor al utilizar un modelo. En la Figura 3 se presenta el esquema del modelo. De igual modo, Fred (2003)

recalcó que este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

Figura 3

Modelo integral de dirección estratégica



Nota. La figura muestra las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica propuesto por Fred David.

5.4.2 Planeación estratégica según Humberto Serna Gómez

De acuerdo con Serna (1994):

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad

con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.)

El autor también señaló que el proceso consiste fundamentalmente en responder 6 preguntas, la cuales se distribuyen del siguiente modo:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿Adónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando las metas?

Ahora bien, para responder a esas preguntas se puede decir que el estratega debe realizar un análisis tanto interno, como externo; además de evaluar las fuerzas competitivas e ir por la consecución de los objetivos para la organización.

Por otro lado, Serna (1994) también advirtió que la planeación estratégica tiene 6 componentes fundamentales que son las siguientes:

Los estrategas: son todas las personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente), a quienes les corresponde la definición de los objetivos y política de la organización.

El direccionamiento estratégico: las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben saber con precisión hacia dónde van; es decir, tener bien definido su direccionamiento estratégico. En efecto, los principios corporativos, la visión y la misión de la organización definen aspectos importantes para la organización.

- *Los principios corporativos:* son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.
- *Visión:* es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.
- *Misión:* es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

El diagnóstico estratégico: en esta parte es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

Opciones estratégicas: definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Por ello, al partir del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado.

Formulación estratégica: las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Por tal motivo, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

Índices de gestión: el desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Por lo tanto, con base en los objetivos, en los planes de acción y el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán el desarrollo de la organización. (p.)

De acuerdo con Serna (1994), teniendo en cuenta lo anterior, cada uno de estos componentes deben estar integrados para realizar el proceso de planeación estratégica de una organización. En la Figura 4 se muestra su estructura.

Figura 4

Modelo de planeación y gerencia estratégica



Nota. la figura muestra seis componentes, los estrategas el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica. Tomado de *Planeación y gestión estratégica*, por H. Serna, 1994, Editorial Legis

5.4.3 Modelo de la planeación corporativa sistemática de George A. Steiner

Según Steiner (2004), la planificación estratégica consiste en lo siguiente:

En la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el futuro, los cuales junto con otros datos relevantes proporcionan la base para que en

las organizaciones se tomen mejores decisiones en el presente el cual les permita conocer las oportunidades y evitar los peligros. (p. 1)

Por otro lado, el autor señaló algunos procesos para llevar a cabo la planeación estratégica:

Para iniciar el proceso de la planeación estratégica, lo primero que se debe hacer es establecer metas organizacionales, seguido de una definición de las estrategias y políticas para cumplir con las metas planteadas, y el desarrollo de planes con buen detalle para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener el fin deseado. En este proceso se decide de antemano el tipo de esfuerzos de planeación que debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo hará y que se hará con los resultados. Finalmente menciona que un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas de mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. (p. 1)

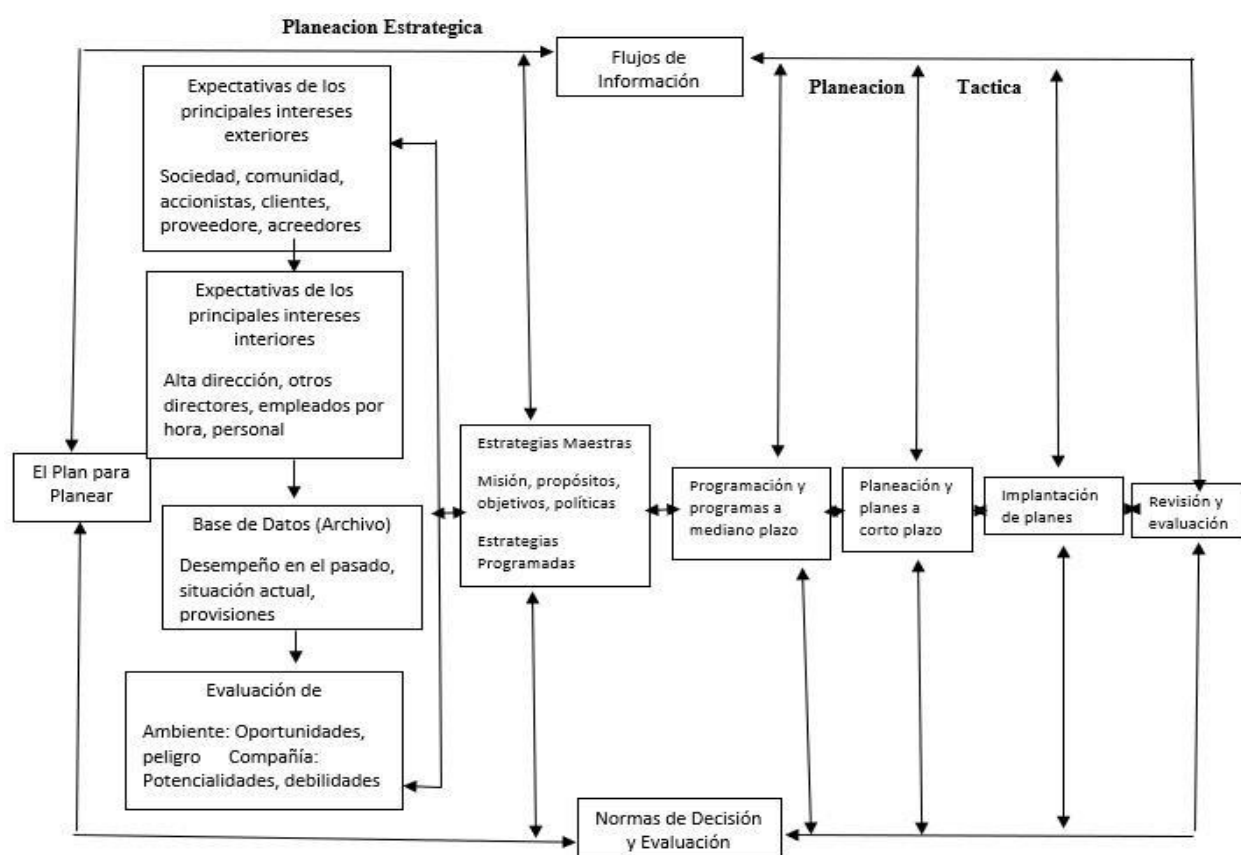
En la Figura 5 se presenta el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática desarrollado por George Steiner. Asimismo, la Figura 5 está dividida en tres secciones principales: las premisas, la formulación de planes y la implantación y revisión. En esa medida, las premisas se encuentran segmentadas en dos tipos: el plan para planear y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

De acuerdo con la estructura realizada por el autor, en el plan para planear se observan las expectativas de los principales intereses exteriores e interiores, base de datos, evaluación de ambiente y la compañía, estrategias maestras que se conforman por la misión, los propósitos, los objetivos y las políticas básicas organizacionales. En cambio, las estrategias programadas están relacionadas con la adquisición, el uso y la disposición de los recursos humanos, financieros y

tecnológicos para proyectos específicos. La otra premisa se basa en la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Aquí se muestra la programación y los programas a mediano plazo, planeación y planes a corto plazo, la implantación de planes, así como la revisión y la evaluación. Esta última cubre todas las actividades directivas, incluyendo la motivación, la compensación, la evaluación directiva y los procesos de control. Hay que tener en cuenta que la primera premisa forma parte de la planeación estratégica; la segunda forma parte de la planeación táctica, estas, al relacionarse, forman el proceso de planeación.

Figura 5

Modelo conceptual de planeación estratégica de George A. Steiner



Nota. La figura presenta la estructura y el proceso de planeación corporativa sistemática desarrollada por el autor. Tomado de planeación estratégica, por G.A. Steiner, 2004, Ed CECSA

5.4.4 Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Según Porter (2008), en las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia:

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. (p. 58)

Asimismo, Porter (2008) señaló lo siguiente:

Que la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector. (p. 58)

En ese sentido, el análisis de estas fuerzas son una herramienta de gestión utilizada para el análisis del entorno competitivo, de forma que permita formular o crear estrategias de acción. Además de ello, proporciona bases necesarias para realizar el análisis DOFA de acuerdo con lo analizado en el entorno.

Amenaza de entrada: los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

El poder de los proveedores: los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, limitando la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

El poder de los compradores: los clientes poderosos el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen

mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

La amenaza de los sustitutos: un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios.

La rivalidad entre competidores existentes: esta rivalidad adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. (Porter, 1985, p.)

Figura 6

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.



Nota. Se presenta la estructura de las cinco fuerzas competitivas de acuerdo con Porter. Tomado de Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, por Porter, 2008, *Harvard Business Review*, 86(1).

5.4.5 *Proceso estratégico para una organización de Benjamín Betancourt*

Para Betancourt (2013), el principal propósito de la planeación estratégica es “proporcionar un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de futuro” (p.). Asimismo, el autor señala que “la planeación permite asegurar con el tiempo cierta coherencia para que las diferentes decisiones converjan de conjunto con miras a construir el futuro deseado” (Betancourt, 2013, p.). De acuerdo con esto, realizar un plan estratégico es útil para implementar estrategias que permitan la mejora de procesos y objetivos de la organización.

En esa medida, dentro del mismo contexto Betancourt (2013), y en palabras de Hofer y Schendel, “investigar y desear dominar la evolución de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas (a tientas), sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades” (p.).

Sobre esto, Betancourt (2013) planteó un modelo donde se presentan componentes para desarrollar el proceso de planeación estratégica, en el cual este autor instrumenta, paso a paso, una vía para orientar y facilitar la elaboración de las partes que lo componen. Mas adelante, en la Figura 7, se observa el esquema en conjunto del modelo.

Para comprender el alcance del modelo, se debe describir qué comprende cada uno de ellos, estos componentes son los siguientes:

- Caracterización e historia de la organización:

Principalmente se describen las razones y los factores que dieron origen a la organización, los cambios ocasionados y el impacto en su desarrollo. De igual modo, se busca tener una visión general del desempeño de la organización con la finalidad de entender su situación actual y orientar su futuro.

- Análisis externo de la organización:

El análisis externo tiene dos ámbitos: el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial.

El primero comprende todas las fuerzas que influyen y determinan el comportamiento de la organización. Son fuerzas de tipo global, regional y local, así como factores económicos, sociales, culturales demográficos, jurídicos, políticos, ecológicos y tecnológicos. Por otro lado, el análisis del sector hace referencia al sector donde se desenvuelve la organización, en el cual hay otras organizaciones que ofrecen productos y servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en el cual actúan.

- Referenciación y perfil competitivo: este permite comparar una organización en su desempeño, referenciándolas con otras de su misma actividad. Este proceso consiste en medir productos, prácticas y servicios realizados por otras organizaciones más reconocidas en un determinado segmento para conocer el perfil competitivo de la propia organización.
- Análisis interno de la organización: comprende los factores que determinan la posición que va a adoptar la organización con el fin de obtener ventajas distintivas y sostenibles. También se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades del grupo para responder al entorno
- Análisis estratégico DOFA: es el conjunto del diagnóstico del entorno y de la situación interna de la organización. Esta permite identificar las características particulares de la organización y el entorno en el cual se desenvuelven.
- Direccionamiento estratégico: constituye la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización.

La visión: expresa el tipo de organización que se aspira a consolidar por parte de los miembros de esta. La visión tiene el objetivo de informar la naturaleza de la existencia de la organización y sus propósitos a futuros.

La misión: es la razón de ser de la organización. Esta define el ¿por qué? y ¿para qué? fue creada.

Los objetivos generales o estratégicos: hace referencia a los logros, beneficios o resultados que se esperan obtener en un tiempo planteado.

Las estrategias: son las guías que marcarán el camino para lograr los objetivos propuestos.

La estructura: es la forma que debe de adoptar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementarlas estrategias establecidas.

- El plan de acción o implementación del plan estratégico: se lleva a cabo mediante la formulación y la ejecución de programas y proyectos que permitan mejorar la gestión de la organización. Este requiere el establecimiento de objetivos específicos por procesos de trabajo y áreas de gestión.
- Seguimiento y control:

El proceso de control compara el comportamiento de la empresa con los resultados deseados y proporciona la información necesaria para evaluar los resultados de la gestión buscando medir la acción en relación con los objetivos y definir acciones correctoras.

Retroalimentación: en los procesos estratégicos, la retroalimentación es “la acción de mandar información, desde algún punto del proceso hacia el principio de este con objeto de reconducirlo” (Betancourt, 2013, p.).

Figura 7

Proceso estratégico para una organización de investigación



Nota. La figura muestra el proceso estratégico que se desarrolla a través de 5 fases: análisis externo, análisis interno, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y seguimiento y control. Tomado de Guía Práctica para Planes Estratégicos, por B. Betancourt, 2013, Biblioteca Univalle.

5.5 Modelo de referencia

Después de analizar cada uno de los modelos planteados en el marco teórico, se llegó a la conclusión de que el modelo que servirá de guía para el desarrollo de esta investigación es el proceso estratégico para una organización de Benjamín Betancourt. Para ello, el autor planteó las siguientes fases: caracterización e historia de la organización, análisis externo, referenciación y perfil competitivo, análisis interno, análisis estratégico DOFA, direccionamiento estratégico y el

plan de acción. Estas son herramientas que se consideraron relevantes para la implementación de un contexto empresarial, permitiéndose realizar una serie de acciones sistemáticas que pueden ayudar a un óptimo desarrollo administrativo del INMICESA, puesto que este último adolece totalmente de una estructura funcional que le posibilite estar a la vanguardia operacional y, sobre todo, ser identificado como una institución educativa reconocida a nivel Distrital.

Por otro lado, la guía para planes estratégicos desarrollada por el Dr. Betancourt incluye instrucciones detalladas, las cuales posibilitan formular las estrategias, realizar los análisis y todo lo que contiene ejecutar la planeación estratégica. En efecto, esto facilita la implementación y desarrollo de los objetivos planteados en esta investigación.

5.6 Marco legal

En el marco legal se detallaron temas referentes a leyes, decretos, obligaciones, reglamentaciones y normas. Por tal motivo, se presentaron una serie de conceptos asociados con el tema de investigación a desarrollar.

Constitución Política de Colombia 1991

En el Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia se estableció la definición de educación del siguiente modo:

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

Ley 115 de febrero 8 de 1994

En esta legislación se expide la ley general de educación; por lo tanto, se tuvo en cuenta el título I y el título II con sus principales artículos, dado que contienen temas relevantes de la educación. En esa medida, el Congreso de la República de Colombia decretó lo siguiente:

Título I Disposiciones preliminares

Artículo 1. Objeto de la ley. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad.

Artículo 2. Servicio educativo. El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

Artículo 3. Prestación del servicio educativo. El servicio educativo será prestado en las instituciones educativas del Estado. Igualmente, los particulares podrán fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional.

Título II Estructura del servicio educativo capítulo 1º Educación Formal

Artículo 10. Definición de educación formal. Se entiende por educación formal aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos.

Artículo 11. Niveles de la educación formal. La educación formal que se refiere la presente Ley se organiza en tres (3) niveles: a) el preescolar, el cual comprenderá mínimo un grado obligatorio; b) la educación básica con una duración de nueve (9) grados que se desarrollará en dos ciclos: la educación básica primaria de cinco (5) grados y la educación básica secundaria de cuatro (4) grados, y c) la educación media con una duración de dos (2) grados.

Por otro lado, es importante resaltar los siguientes artículos que se encuentran en la Ley 115 de febrero 8 de 1994.

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

Artículo 142. Conformación del gobierno escolar. Cada establecimiento educativo del Estado tendrá un gobierno escolar conformado por el rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico.

Las instituciones educativas privadas establecerán en su reglamento, un gobierno escolar para la participación de la comunidad educativa a que hace referencia el Artículo 68 de la Constitución Política.

Decreto 1860 de agosto 3 de 1994

En este decreto se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

Artículo 1º “Ámbito y naturaleza. Las normas reglamentarias contenidas en el presente decreto se aplican al servicio público de educación formal que presten los establecimientos educativos del Estado, los privados, los de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro. Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el mejor desarrollo del proceso de formación de los educandos. La interpretación de estas normas deberá tener en cuenta que el educando es el centro del proceso educativo y que el objeto del servicio es lograr el cumplimiento de los fines de la educación, definidos en la Ley 115 de 1994”.

6 Marco metodológico

En el presente marco se muestra el enfoque metodológico que se utilizó en la investigación con el objeto de realizar el proceso de planeación estratégica de INMICESA. En esa medida, se trazó el tipo de estudio, la metodología, la población, los instrumentos y las técnicas de recolección de datos, los cuales son necesarios para el desarrollo de la investigación.

6.1 Tipo de estudio

Con base en los objetivos perseguidos en la elaboración de este trabajo de investigación, el tipo de estudio que se aplicó consistió en un método exploratorio y descriptivo.

6.1.1 Exploratorio

Por su parte, Dankhe (1986), como se citó en Hernández et al. (2014), expresó lo siguiente:

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. (p. 98)

En ese sentido, esta investigación usó el tipo exploratorio porque se profundizó en diferentes aspectos de la institución de acuerdo con el tema de la investigación, dado que en INMICESA no se realizó un plan estratégico y, por lo tanto, es necesario tener un punto de partida que brinde una visión amplia del tema a tratar y así el autor cuente con las bases necesarias que posibiliten visualizar el panorama de la situación.

6.1.2 Descriptivo

Según Sampieri, un estudio descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro

fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p. 98). Por consiguiente, este estudio fue de tipo descriptivo porque realizó una descripción rigurosa sobre la situación actual de INMICESA, al identificar aspectos importantes de la institución, características tanto internas, como externas esta, lo que permitió la formulación de estrategias. Asimismo, fue de tipo descriptivo, puesto que, una vez que se obtuvo la información a través de técnicas e instrumentos de recolección, se identificaron cada uno de los problemas y, de esta forma, se estableció un rumbo para la investigación, teniendo como guía las características encontradas para el desarrollo del análisis.

6.2 Método de investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó la aplicación de los siguientes métodos:

6.2.1 Inductivo

Por su parte, Francis Bacon (1561-1626), como se citó en Dávila (2006), fue el primero que propuso la inducción como un nuevo método para adquirir conocimientos. El autor afirmó que para obtener conocimiento es imprescindible observar la naturaleza, reunir datos particulares y hacer generalizaciones a partir de ellos. Según Bacon, las observaciones se hacían sobre fenómenos particulares de una clase y luego a partir de ellos se hacían inferencias de la clase entera.

Al partir de lo anterior, el enfoque que se tuvo en cuenta para esta investigación fue de corte inductivo, dado que se examinaron y analizaron las circunstancias particulares y los desafíos específicos que el instituto enfrenta con el objeto de desarrollar estrategias y soluciones que aborden estos problemas.

6.2.2 Deductivo

De acuerdo con Méndez (2007), el método deductivo es “el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación” (p.).

Teniendo en cuenta lo anterior, el método aplicado en esta investigación fue deductivo, puesto que, a partir de la información y los datos generales de la institución, se formularon estrategias para las actividades y procesos de esta. Asimismo, fue deductivo porque el uso de este método posibilita que, a través de la aplicación de la planeación estratégica en general, se llegue a la aplicación de esta, a nivel particular, que es la formulación de un plan estratégico para INMICESA.

6.3 Población

INMICESA está constituido actualmente por 15 docentes, 5 personal administrativo (directora, secretaria, coordinador, auxiliar de secretaria y contador externo) y 172 estudiantes; por ende, se llevó a cabo una entrevista a la directora y una encuesta al resto del personal administrativo y docentes (18 en total), dado que son los que pueden brindar más información sobre la institución.

Cabe resaltar que el contador no participó de la encuesta, debido a que no forma parte directamente de la institución; es decir, este solo se solicita al momento de realizar lo relacionado con la parte financiera. Finalmente, la encuesta se respondió en su totalidad por las 18 personas a quienes estuvo dirigida la encuesta.

6.4 Instrumento metodológico

Los instrumentos metodológicos son herramientas que posibilitan obtener información necesaria para el desarrollo de esta investigación. En esa medida, Tamayo (2007) expresó que “el instrumento se define como una ayuda o una serie de elementos que el investigador construye con la finalidad de obtener información, facilitando así la medición de los mismos”.

6.4.1 Técnicas de recolección

Para obtener la información requerida para el desarrollo de este trabajo se utilizó como instrumento la entrevista semiestructurada; es decir, es una entrevista flexible donde se emplean una serie de preguntas guía en las que se puede tener más interacción con el entrevistado, pero manteniendo la suficiente uniformidad para obtener las interpretaciones acordes con el objetivo del estudio. Por lo tanto, la entrevista se le realizó a la directora de la institución con el fin de obtener la información pertinente de INMICESA para la investigación.

Por otro lado, la entrevista estuvo compuesta por 18 preguntas semiestructurada, las cuales se encaminaron a conocer aspectos internos de la institución como es el área directiva, financiera, talento humano, entre otros. Las preguntas se encuentran en el Anexo A. Acto seguido, se aplicó la encuesta, puesto que esta técnica permitió conocer ciertos aspectos relacionados con los procedimientos de la institución. Asimismo, la autora del presente trabajo elaboró la encuesta, la cual estuvo dirigida al personal administrativo y docentes de INMICESA.

La encuesta estuvo compuesta por 19 preguntas las cuales se encaminaron en determinar cómo es el clima organizacional, el nivel de autoridad, cargos y funciones definidas, implementos necesarios para realizar el trabajo, entre otros. El cuestionario correspondiente se encuentra añadido en el Anexo B y las respuestas en el Anexo C.

Finalmente, otra técnica que se utilizó consistió en la observación no participante, es decir, se observa de forma directa aspectos importantes de la organización, pero no se interviene en ellos. En efecto, esto se realizó con visitas periódicas a la institución con el fin de adquirir información.

6.5 Fuentes para la recolección de información

En esta investigación, para obtener la información pertinente, se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias.

6.5.1 Fuentes primarias

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizaron fuentes primarias que corresponden con información directa de la institución, las cuales están relacionadas con su situación actual. Las fuentes que se usaron fueron las siguientes: la entrevista realizada a la directora de la institución, la encuesta, la técnica de observación no participante, así como también archivos documentales propios de INMICESA.

6.5.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias, se recurrió a la investigación a través de páginas web que proporcionara información concerniente al tema investigación. De igual modo, se utilizaron documentos, trabajos de grado relacionados con el tema, los cuales fueron de gran utilidad en tanto base teórica para soporte de la investigación. Asimismo, se tomaron libros de la biblioteca de la Universidad del valle y la guía práctica para planes estratégicos de Benjamín Betancourt.

6.6 Proceso metodológico

Para adelantar el proceso del plan estratégico, se siguió el modelo propuesto por Benjamín Betancourt. En ese sentido, se procedió con la caracterización de INMICESA. Una vez obtenida esta información, se realizó el análisis del macroentorno o entorno externo en el cual se recolectaron los datos de acuerdo con los diferentes entornos demográficos, económicos, político-legal, tecnológicos, socioculturales y ecológicos, de los cuales se derivan las variables para identificarlas como amenazas u oportunidades. Acto seguido, se realizó la matriz de evaluación de factores externo (MEFE). Posteriormente, se efectuó la referenciación y el perfil competitivo para identificar los factores clave de éxito.

Luego de realizar el análisis externo, se procedió con el análisis interno con el objeto de precisar las variables que pueden ser fortalezas o debilidades y, en esa medida, realizar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Teniendo los elementos del análisis interno, como debilidades y fortalezas, y los del análisis externo, esto es, amenazas y oportunidades, se llevó a cabo el análisis DOFA, para formular el direccionamiento estratégico y finalizar con el plan de acción o estrategias que permitan mejorar la institución.

De acuerdo con los objetivos planteados en este trabajo de investigación, se efectuó el siguiente proceso metodológico, en el cual se indican las actividades a realizar para el desarrollo de los objetivos.

Tabla 2*Proceso estratégico*

Objetivo	Fuentes	Técnicas	Resultado(s)
Realizar la caracterización de los componentes organizacionales de INMICESA.	Primarias	Solicitar documentación concerniente a la historia de la institución.	Historia de la institución. Componentes organizacionales.
Diagnosticar el entorno externo e interno de INMICESA a través del análisis DOFA.	Primarias y secundarias	Entrevista a la directora de la institución, encuestas al personal administrativo y docentes. Documentos, páginas web	Análisis del entorno interno y externo. Perfil competitivo Matriz EFE Matriz EFI Matriz DOFA
Proponer el direccionamiento estratégico y formular un plan de acción para la organización objeto de estudio.	Primarias y Secundarias	Consultas, documentos propios de la institución.	Direccionamiento de la misión, visión, objetivos etc. Creación del plan de acción.

Nota. La Tabla muestra el proceso estratégico para la obtención de los resultados de la investigación. Elaboración propia.

7 Caracterización e historia de INMICESA

A continuación, se desarrollan las características organizacionales más importantes de INMICESA, como son su reseña histórica, direccionamiento actual (misión, visión, objetivos), entre otros; todo lo anterior se llevó a cabo de acuerdo con los documentos propios de la institución suministrados por la directiva de esta.

7.1 Reseña histórica

El Instituto Miguel de Cervantes Saavedra surgió de la necesidad sentida por los padres de familia que solicitaban un lugar para educar a sus hijos, puesto que el único centro educativo a nivel oficial en Buenaventura no podía recibir a todos los niños. Fue así como la señora Josefina de Acosta, en un espacio de su vivienda ubicada en el Barrio La Independencia, comuna 10 zona continental de Buenaventura, inició el 3 de octubre de 1973 el jardín infantil “Los Miguelitos” y posteriormente se fueron creando los cursos primero, segundo, tercero, entre otros, en forma progresiva hasta completar la básica primaria.

De esa forma se dio solución a la desescolarización de muchos niños y niñas del barrio la Independencia y todos sus barrios aledaños y de invasiones de los estratos 1 y 2. Más tarde, en 1977, se recibió la visita del Departamento Nacional de Estadística (DANE) y entregó al plantel su número 376109001180. A partir de esa fecha, el instituto continuaba creciendo. Después se iniciaron los trámites con la Secretaría de Educación a nivel distrital y departamental, los cuales dieron el aval para funcionar luego de analizar que muchos niños necesitaban educación para los barrios aledaños e invasiones como Barrio 6 de enero, 12 de abril, Camilo Torres, Las Américas, Los Pinos, entre otros. Cabe resaltar que INMICESA fue el único centro educativo que existió en el barrio la Independencia desde 1973 hasta 1998.

En 1995 se creó la sección de bachillerato para que los estudiantes que terminaban la básica primaria continuaran en el mismo plantel y no se les dificultara continuar o quedarse sin cupos. En el año 2005 presentaron oferentes para recibir a los niños de primera infancia de los estratos 1 y 2 en la ciudad de Buenaventura y, por consiguiente, se obtuvo el puntaje para el programa, el cual se desarrolló en su nivel institucional y luego con el nivel de unidad de apoyo a madres comunitarias. En efecto, este programa se llevó a cabo desde el 2005 hasta el 2011, no se continuó porque los cupos para Buenaventura fueron muy limitados.

Más adelante, en el 2008, la institución inició con la cobertura de gratuidad, programa que pagaba por sus estudiantes. Sin embargo, para el 2011 no hubo contratación por parte del programa con la institución, así que se volvió a cobrar mensualidad a los estudiantes. Luego, en el 2012, volvió a entrar al programa de gratuidad hasta el 2022, donde las directivas consideraron no seguir cobijada por este a raíz de algunos inconvenientes.

El 4 de febrero del 2019 se procedió con el programa de jornada única en el instituto. Hasta la fecha, INMICESA sigue prestando sus servicios a la comunidad bonaverense, y el 3 de octubre de 2023 cumple 50 años de funcionamiento.

A continuación, se describe la misión, visión, valores, entre otros aspectos de INMICESA tomados del Manual de Convivencia de INMICESA.

7.2 Misión

Somos un instituto educativo formal de carácter privado en jornada matutina que presta un servicio de calidad basada en un modelo pedagógico constructivista, encaminado a la formación de estudiantes críticos y participativos desde la perspectiva cristiana que hay un Dios a quienes todos le debemos la vida.

Enfoca la formación de los niños, niñas y jóvenes en la sabiduría y proyección hacia el futuro con la necesidad que el estudiante se sensibilice de que debe prepararse con una buena formación fomentada en valores para una sana convivencia, además proporcionándole las herramientas necesarias y pertinentes para su desarrollo intelectual, investigativo y creativos, brindándoles una formación con especialidad comercial; para contribuir en la construcción de una sociedad justa, fraterna, democrática y solidaria optimizando los procesos basados en los principios del sistema de gestión de calidad que nos permite el mejoramiento para calificar los procesos que garantizan al estudiante la formación integral a través de la orientación competente del docente.

7.3 Visión

El instituto Miguel de Cervantes Saavedra se proyecta para el 2030 como un establecimiento líder en jornada única, reconocido por la calidad de sus servicios y consolidada, que continúe respondiendo por la formación integral de los estudiantes, a través de una formación en valores y seguir interviniendo en el medio sociocultural para formar seres autónomos, comprometido, responsable, tolerantes y respetuosos capaces de transformar su entorno y liderar proyectos para lograr una mejor condición y calidad de vida.

7.4 Valores institucionales

- Disciplina
- Respeto
- Dignidad
- Libertad
- Honestidad

- Tolerancia
- Solidaridad
- Justicia

7.5 Aspectos relevantes

La dueña y directora actual de la institución es la Sra. Esperanza Viveros de Perea. Actualmente, INMICESA cuenta con 15 docentes que están distribuidos de la siguiente manera: preescolar 1, primaria 5 y secundaria y la media vocacional 9. Asimismo, cuenta con 5 miembros para el personal administrativo (directora, secretaria, coordinador, contador externo y auxiliar de secretaria) y 172 estudiantes, 1 vigilante y 2 aseadoras.

Por otro lado, a la fecha del desarrollo de la investigación, la institución cuenta con 13 salones de clase, 1 biblioteca, 1 sala de sistemas, 1 oficina administrativa dividida en cubículos para directora, secretaria y auxiliar de secretaria, 1 oficina de coordinación, cafetería, 4 baños y 1 patio para actividades y descanso.

INMICESA cuenta con los siguientes niveles:

Preescolar: jardín y transición.

El ciclo de básica primaria: conformado por los grados de 1° a 5°

El ciclo de básica secundaria: conformado por los grados de 6° a 9°

La media vocacional: conformado con los grados de 10° a 11°

Por otro lado, en INMICESA la jornada laboral y horario escolar está definido de la siguiente forma:

Jornada laboral de los docentes: es el tiempo que deben dedicar a las labores específicas del cumplimiento del calendario y desarrollo curricular, atención y preparación de su asignación

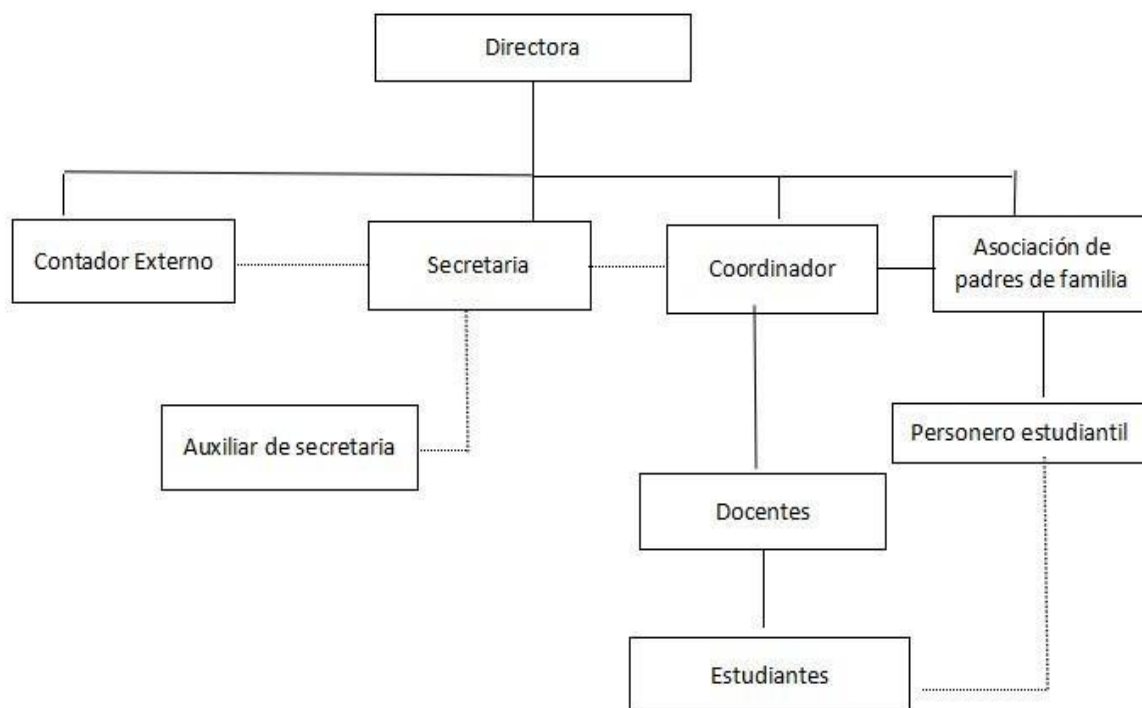
académica. En efecto, en INMICESA la jornada laboral de los docentes está determinada por la prestación del servicio jornada única correspondiente a 45 horas semanales.

El horario de la jornada escolar: jornada diurna de 7:00 a.m. a 12:00 p.m. preescolar y básica primaria y de 6:45 a.m. a 1:00 p.m. básica secundaria y la media.

7.6 Organigrama de INMICESA

Figura 8

Organigrama INMICESA



Nota. Organigrama de INMICESA. Elaborada de acuerdo con la información suministrada por la institución. Elaboración propia.

8 Análisis del entorno externo

En este capítulo, se realizó un análisis exhaustivo del entorno externo que rodea a INMICESA en la ciudad de Buenaventura. Por lo tanto, se exploraron diversos componentes clave que influyen en el desempeño y el comportamiento general de la institución educativa. En ese sentido, se analizó el entorno económico, político-legal, tecnológico, sociodemográfico y sociocultural. Por lo tanto, se estimó que, a través de este análisis, se obtuviera una visión holística y detallada del entorno externo que incide en el contexto de la institución.

Ahora bien, teniendo en cuenta el análisis de cada uno de los entornos se procede a identificar las oportunidades y amenazas del macro ambiente. Por tal motivo, desde la Tabla 3 hasta la Tabla 8 se identifican las variables obtenidas entendiéndose (A) como amenaza, (O) como las oportunidades, (AM) amenaza mayor, (am) amenaza menor, (OM) oportunidad mayor y (om) como oportunidad menor.

8.1 Análisis del entorno económico

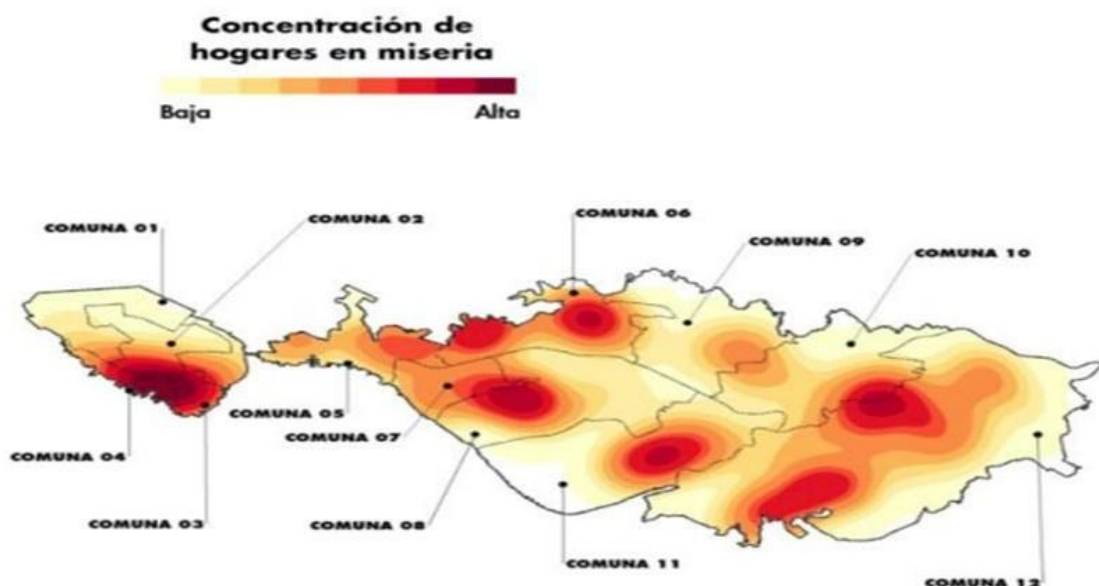
Crecimiento económico: para empezar, en términos de crecimiento económico, cabe resaltar la difícil situación que persiste en Buenaventura y que la ha caracterizado históricamente. Por lo tanto, lejos de hablar de crecimiento económico, en este punto es importante describir la situación económica desde una perspectiva general, con la ayuda de algunos indicadores y aspectos de interés que desvelan las realidades económicas del territorio. En ese sentido, cabe resaltar dos puntos en concreto que analiza el DANE (2020), dentro del Informe Nacional sobre la Toma de Decisiones en los municipios del país.

En primer lugar, en el informe se expuso un análisis gráfico sobre la proporción del índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) por distinción de comunas. En ello se

evidenció que el NBI y el umbral de miseria presentan concentraciones a lo largo de toda la cabecera, con énfasis en varios sectores en específico, destacando mayoritariamente la comuna 4. (Ver Figura 9)

Figura 9

Necesidades básicas insatisfechas y miseria en Buenaventura



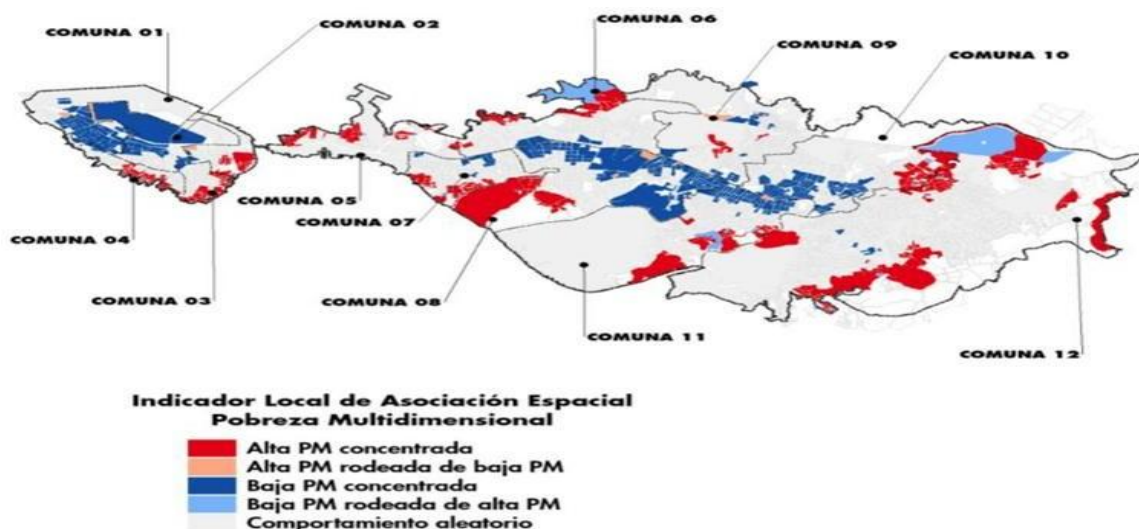
Nota Se muestra el índice de necesidades insatisfechas por comunas. Tomado de *La información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país*, por DANE, 2020, <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf>

Esta proporción en la insatisfacción de las necesidades básicas expresa casi que de manera proporcional la distribución y la concentración de la medida de pobreza multidimensional en los territorios y comunas de Buenaventura. En ese sentido, la Figura 10 presenta por distinción diferentes grupos zonales, entre los cuales, se encuentran aquellos con una alta concentración de Pobreza Multidimensional (PM), seguido de sitios con una alta PM rodeados de sitios con baja PM; luego están aquellos con una baja PM concentrada, aquellos con

una baja PM rodeados de alta PM y, finalmente, las zonas donde el comportamiento es aleatorio a razón de que no son los sitios donde se ubican las concentraciones poblacionales más importantes en el municipio. De manera gráfica, se puede observar cómo las comunas 1 y 2 son aquellas con menor concentración de PM, respecto a las otras zonas de la cabecera que se evaluaron.

Figura 10

Concentración de la Pobreza Multidimensional



Nota. Se presenta un indicador de pobreza multidimensional por comunas de la ciudad de Buenaventura. Tomado de *La información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país*, por DANE, 2020, <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf>.

Si bien no se pudo tener acceso a información específica sobre el crecimiento económico del municipio, de acuerdo con el informe de Buenaventura Cómo Vamos (2022), el progreso social en la ciudad-puerto se ubica como uno de los más bajos de la región, tal y como se observa en la Figura 11.

Figura 11

Índice de progreso social en las principales ciudades del país

Ciudad	2016	2017	2018	2019	2020	2016-2019		2019-2020	
Manizales	70,05	69,88	70,86	73,42	77,49	3,37	4,8%	4,06	5,5%
Medellín	67,21	66,59	66,41	68,03	70,49	0,82	1,2%	2,46	3,6%
Montería	64,60	65,28	66,98	67,95	70,47	3,35	5,2%	2,52	3,7%
Pereira	61,95	63,62	65,00	67,01	70,20	5,06	8,2%	3,19	4,8%
Ibagué	63,75	63,41	63,10	65,96	69,43	2,20	3,5%	3,47	5,3%
Bucaramanga	66,73	68,10	67,83	66,93	68,50	0,20	0,3%	1,57	2,3%
Bogotá	65,59	64,76	63,94	65,47	68,10	-0,12	-0,2%	2,63	4,0%
Barranquilla	63,36	63,14	64,36	64,76	67,45	1,40	2,2%	2,69	4,2%
Armenia	61,31	62,31	64,22	65,15	67,33	3,84	6,3%	2,18	3,3%
Cúcuta	62,90	63,14	63,54	64,52	66,11	1,62	2,6%	1,60	2,5%
Cali	61,72	62,03	62,61	63,16	65,89	1,45	2,3%	2,73	4,3%
Cartagena	62,59	61,31	60,84	63,01	64,64	0,42	0,7%	1,63	2,6%
Santa Marta	60,91	60,56	60,56	60,64	62,00	-0,27	-0,4%	1,36	2,3%
Buenaventura	59,18	59,38	59,48	59,94	61,79	0,76	1,3%	1,85	3,1%
Quibdó	47,87	46,96	52,00	51,55	54,16	3,68	7,7%	2,61	5,1%
PROMEDIO	62,65	62,70	63,45	64,50	66,94	1,85	3,0%	2,44	3,8%
Brecha	22,18	22,92	18,86	21,87	23,32				

Nota. Datos del progreso social de Buenaventura. Tomado de *Informe de calidad de vida*

Buenaventura 2021 – 2022, por Buenaventura Cómo Vamos, 2022, <https://n9.cl/hb1yd>

Sectores económicos locales y nivel de empleo: por otra parte, y pese a que la actividad económica más importante está asociada con las operaciones portuarias que se desarrollan en los diferentes terminales marítimos de la ciudad, en cuanto a la composición por ramas de la economía o por actividades productivas, no se destacar, con una proporción sustancial dentro de las principales actividades económicas, la operación portuaria, puesto que, tal y como se evidencia en la Figura 12, los sectores económicos que más emplean a la gente son el comercio, la hotelería y los restaurantes, el transporte, el almacenamiento y las comunicaciones. Asimismo, se resaltó una alta presencia en los servicios comunales, sociales y personales. Esta última categoría se destacó particularmente como uno de los sectores de mayor informalidad

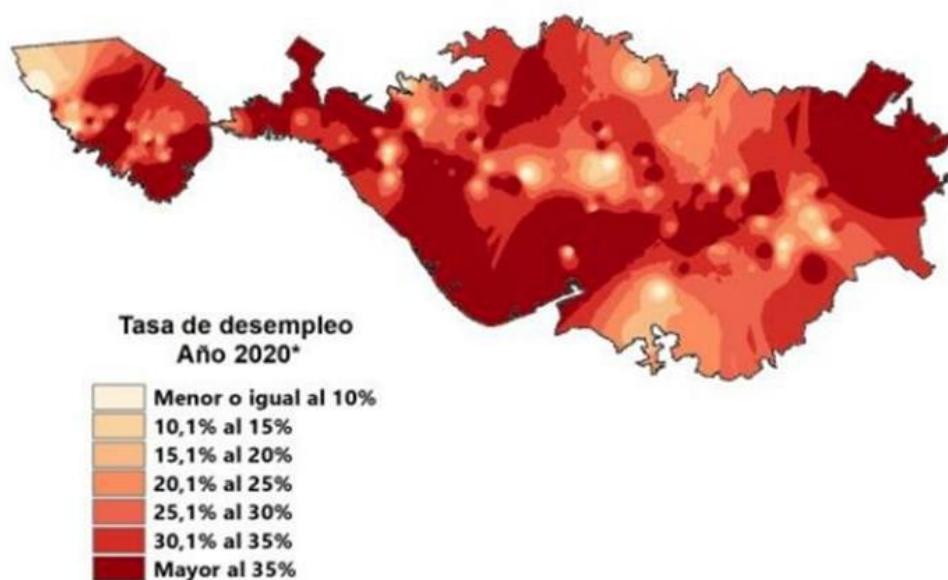
Figura 12

Discriminación de la población ocupada por actividad económica



Nota. Tomado de *La información del DANE en la toma de decisiones regionales*, por DANE], 2022, DANE.

Ahora, en lo concerniente a la tasa de desempleo en la ciudad, puede percibirse no solo en la actualidad, sino históricamente una diferencia significativa respecto a los promedios de los principales centros urbanos del país y, en general, una amplia diferencia con el promedio nacional. La Figura 13 expone las estimaciones de la tasa de desempleo en la ciudad por comunas, lo que muestra la gravedad de la situación de empleo en Buenaventura y la forma en que esto es un problema generalizado en todo el territorio. Cabe destacar, como dato adicional, que el fenómeno del desempleo afecta mayormente a la población femenina.

Figura 13*Índice de desempleo*

Nota. Tomado de La información del DANE en la toma de decisiones regionales, por DANE], 2022, DANE.

Políticas económicas: ahora, en relación con las políticas públicas que se llevan a cabo en virtud del desarrollo económico de la ciudad, en general, se destacó fuertemente cómo el enfoque importante para el país y para grandes agremiaciones empresariales dueñas de los terminales marítimos que desarrollan estas operaciones portuarias, está en el fomento de la actividad portuaria a través de inversiones y grandes avances en infraestructura. Por lo tanto, y como bien lo abordaron Jiménez y Delgado (2008) en su análisis sobre la organización económica y laboral en Buenaventura, el fomento de la actividad portuaria derivó en la reducción paulatina de la participación de otras actividades económicas importantes, así como también en el debilitamiento de la fuerza industrial de Buenaventura y la posibilidad de desarrollarla.

En ese entendido, publicaciones como la de Díaz (2015), expusieron que el desarrollo de la política económica en Buenaventura dejó de lado todo lo demás por centrar el foco en la

actividad portuaria. Dentro de esto, cabe resaltar que, pese a toda la inversión y el flujo de dineros que movilizan estos grandes terminales marítimos, estos beneficios no se expanden hasta la comunidad de Buenaventura, puesto que, como se mencionó, las condiciones básicas de vida se encuentran en un nivel deplorable.

Competencia y demanda del mercado: en el entorno económico también vale la pena resaltar la oferta académica de nivel medio y básico que existe en Buenaventura, desde una perspectiva de análisis externo, pero también desde el mercado. En esa medida, se subrayó la existencia de múltiples colegios e instituciones de educación básica y media tanto en las diferentes zonas rurales, como en la cabecera municipal de la ciudad. Aunque no se tiene con precisión el número exacto de instituciones de este nivel educativo en general, de acuerdo con información de la Alcaldía Distrital de Buenaventura (2018), a corte de 2018, en la ciudad existían cerca de 41 colegios oficiales, entre los cuales daban acceso a aproximadamente 42 000 estudiantes en el año. No obstante, es importante denotar que el número de colegios e instituciones de tipo privado es significativo y de mucha importancia en el contexto de la ciudad.

Tabla 3

Análisis del entorno económico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Bajo índice de progreso social en Buenaventura	A	X			
Pobreza multidimensional	A	X			
Altos niveles de desempleo	A	X			
Demanda creciente de educación de calidad	O				X
Ofertas programas educativos de alto nivel a partir de enfoques pedagógicos innovadores y el uso de las TIC	O				X
Aumento de la competencia en la apertura de nuevos colegios metodologías innovadoras	A	X			
Alianzas y/o inversión de entidades privadas o empresas para con la Institución	O			X	

Nota. En la tabla se muestran las variables del entorno económico. Fuente: elaboración propia.

8.2 Análisis de entorno político-legal

Se abordaron los elementos asociados con el marco educativo legal, las políticas o programas gubernamentales relacionados con la educación básica y media, los aspectos asociados al financiamiento de las instituciones educativas oficiales, así como otros aspectos jurídicos y normativos que tengan lugar en este análisis. Para ello, en la Tabla 4 se expusieron las principales leyes, decretos, normativas o disposiciones legales que configuran este marco normativo.

Tabla 4

Políticas, leyes, normas y programas que configuran el marco político-legal de las instituciones de educación básica y media en Colombia

Política/norma	Descripción
Ley General de Educación (Ley 115 de 1994)	Establece el marco normativo general de la educación en Colombia, incluyendo la estructura curricular, los derechos y deberes de los estudiantes y la gestión escolar.
Decreto 1860 de 1994	Reglamenta la Ley General de Educación y establece los requisitos para la acreditación de instituciones educativas y la concesión de títulos académicos
Programa Todos a Aprender	Iniciativa gubernamental que busca fortalecer la calidad de la educación básica a través de estrategias de formación docente, acompañamiento pedagógico y dotación de recursos educativos.
Decreto 1075 de 2015	Reglamenta el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Preescolar, Básica y Media y establece los criterios para la evaluación del desempeño estudiantil.
Ley 715 de 2001	Establece el sistema de transferencias de recursos del Gobierno Nacional a las entidades territoriales para la prestación del servicio educativo.

Nota. Elaboración propia.

Al tomar como punto de partida el análisis de estas normas y leyes sobre el contexto educativo en general, cabe resaltar algunas de las medidas, políticas o programas que incidieron específicamente en el contexto de Buenaventura. Bajo esa noción, se subrayó, en primer lugar, el Plan Nacional Decenal de Educación, cuya última actualización fue la versión 2016-2026 y que tiene por objetivo misional mejorar aspectos como la calidad de la educación, la equidad, la

formación docente, la educación inclusiva, entre otros, asociados al contexto educativo nacional. Igualmente, se destacó el programa de Jornada Única, que ha sido ampliamente empleado en Buenaventura y en muchos de los municipios del país. Este busca ampliar la jornada escolar en virtud de la mejora de la calidad de la educación a partir del aumento en las horas recibidas de clase, pero también soportado en elementos como la mejora en el acceso a actividades complementarias para el fortalecimiento de competencias escolares y para la vida, así como a través del deporte, la recreación, el arte y la cultura (Bocanegra y Huertas, 2018).

Otro de los aportes que se evidencian en este análisis consiste en el programa Escuela Nueva, el cual también ha sido implementado paulatinamente en la ciudad y pretende optimizar la calidad educativa a través de enfoques participativos, flexibles e interactivos, promoviendo la participación de los estudiantes y su aprendizaje autónomo. De acuerdo con el análisis de Silva (2020), este programa rescata un fuerte enfoque en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como también busca reducir las brechas que existen en relación con la educación en zonas rurales. Finalmente, otro de los programas que tiene una incidencia importante en la ciudad es el Programa Todos a Aprender, que, a diferencia de los demás programas, y de acuerdo con la interpretación de Oliveros y Rey (2018), es una iniciativa que se centra específica y primordialmente en la mejora de la educación inicial y básica en las zonas rurales y urbanas marginadas

En ese orden de ideas, si bien se implementaron diferentes políticas y programas en Colombia con el objetivo de optimizar la calidad de la educación y aunque todas o la mayor parte de estas se pensaron para su aplicación y efectividad en todo el territorio nacional, lamentablemente el contexto educativo en Buenaventura sigue enfrentando serias dificultades. Según Saavedra y Forero (2017), la calidad de la educación en la ciudad sigue siendo

cuestionable y la formación que los estudiantes reciben no alcanza los estándares deseados. Por lo tanto, existen múltiples desafíos que afectan el acceso a una educación de calidad en la región; por ejemplo, la falta de recursos, la insuficiente capacitación docente y las limitaciones en infraestructura educativa; entre ello, se destacan las dificultades de financiamiento que presentan muchas instituciones tanto oficiales, como privadas.

Tabla 5

Resumen del análisis del entorno Político-legal

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Fomento del uso de las TIC aplicadas a las dinámicas enseñanza-aprendizaje.	O				X
Ausencia de resultados e impactos positivos generados por los programas en educación.	A		X		
Avances en términos de educación inclusiva.	O				X
Regulaciones o políticas favorables que promuevan o apoyen tanto a colegios públicos como a colegios privados.	O				X
Relativa libertad curricular para promover programas educativos innovadores y adaptables a las necesidades del entorno y la población.	O			X	

Nota. En la Tabla se muestra las variables del entorno Político-legal.

8.3 Análisis del entorno tecnológico

Durante los últimos años, Colombia experimenta avances significativos en el ámbito tecnológico dentro del contexto educativo, principalmente a raíz de la pandemia. No obstante, la adopción y el uso de las nuevas TIC se han intensificado; igualmente, en el ámbito educativo se produjo un notable incremento en su aplicación y utilidad tanto para los estudiantes, como para el ejercicio de la docencia. Asimismo, la conectividad a internet se fortalece, lo que posibilita un acceso más amplio a recursos educativos en línea, plataformas de aprendizaje, herramientas de colaboración y distintas metodologías para dinamizar los procesos de aprendizaje-enseñanza.

En ese sentido, se destacó que en el 2020 se presentó uno de los mayores hitos en cuanto a la ampliación de la cobertura de conectividad a internet en el país, brindando acceso alrededor

de 10 millones de personas más y registrando en este indicador un crecimiento del 56,5 %, lo cual superó por cerca de 4 puntos porcentuales al mismo registro durante el periodo de 2019 (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021).

Adicionalmente, el aumento en la facilidad de acceso a los dispositivos móviles como celulares y similares promueve la participación de los estudiantes en entornos virtuales y mejoró su interacción con los contenidos educativos. Por lo tanto, este uso de las TIC posibilitó la implementación de mejores estrategias educativas e hizo transitar las dinámicas de enseñanza-aprendizaje hacia un incremento de la interactividad, lo que optimizó la adquisición de conocimientos y habilidades de manera innovadora (Hurtado, 2020). Teniendo en cuenta esto, cabe señalar que, por el contexto socioeconómico de Buenaventura, la facilidad de acceso a este tipo dispositivos puede no ser el mismo para toda la población.

Ahora bien, en el contexto específico de Buenaventura, se pueden resaltar algunas áreas en concreto a saber en relación con el entorno tecnológico. Entre estas, se encuentra la infraestructura tecnológica y el acceso a la electricidad, al acceso a redes e internet, así como la disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos por parte de las instituciones educativas. En primer lugar, en cuanto a la infraestructura tecnológica, se destacó que, al igual que en el país, esta ha mejorado durante los últimos años, pero aún existen desafíos en términos de disponibilidad, calidad y cobertura. A nivel general, la ciudad cuenta con acceso a electricidad confiable en las cabeceras urbanas; no obstante, las zonas rurales tienen mayores dificultades en este sentido. Generalmente, la cobertura en redes eléctricas asciende al 90.8 % (DANE, 2020).

En cuanto a la conectividad a internet y las redes de comunicación, la cobertura aumentó, pero, en general, aún se encuentra por debajo de la media departamental y nacional, situándose en un escaso 28 %, según estimaciones realizadas en el censo de 2018 y como se especifica en la

Figura 15. Sobre esto, puede resaltarse que en numerosas oportunidades las instituciones se encuentran desfinanciadas y sin capacidad para dar abasto a condiciones idóneas de educación en el marco de las TIC, como consecuencia directa de la ausencia de recursos y como se pudo evidenciar en el paro nacional de maestros en el 2017, de acuerdo con Escobar (2017).

Tabla 6

Resumen del análisis del entorno tecnológico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ligero aumento de cobertura en las redes de infraestructura eléctrica	O			X	
Aumento en la facilidad de acceso a dispositivos tecnológicos.	O				X
Bajo porcentaje de cobertura en internet en el Distrito	A		X		
avances tecnológicos	O				X

Nota. En la tabla se muestran las variables del entorno tecnológico.

8.4 Análisis del entorno demográfico

Según el último censo nacional realizado en 2018, Buenaventura tiene una población que oscila entre los 315 000 habitantes. Asimismo, cuenta con aproximadamente 74 299 hogares y una densidad de personas por hogar de 3.5 personas. En ese sentido, el DANE (2020), a partir de un análisis comparativo entre el censo nacional llevado a cabo en el 2018 y el censo general realizado en 2005, evidenció una serie de cambios en ciertos indicadores sociodemográficos que sirven de base para comprender la realización de una caracterización demográfica de la población. En la Figura 14 se expone esta comparación:

Figura 14*Indicadores demográficos entre CG 2005 y CN 2018*

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	Colombia		Valle del Cauca		Buenaventura	
	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005
Porcentaje de hombres	48,8%	49,0%	47,5%	48,0%	47,4%	48,2%
Porcentaje de mujeres	51,2%	51,0%	52,5%	52,0%	52,6%	51,8%
Relación de masculinidad	95,5	96,2	90,5	92,3	90,2	93,0
Índice demográfico de dependencia	55,9	65,9	54,8	62,2	63,2	77,6
Índice demográfico de envejecimiento	58,7	29,2	83,3	34,5	33,5	17,0
Índice de Friz (IF)	115,7	153,6	98,7	138,6	155,7	213,4
Descripción IF	Población madura	Población madura	Población madura	Población madura	Población madura	Población joven
Relación niños mujer	25,6	36,8	21,2	31,3	30,8	50,1
Población entre 0 y 14 años (%)	22,6%	30,7%	19,3%	28,5%	29,0%	37,3%
Población entre 15 y 59 años (%)	64,1%	60,3%	64,6%	61,6%	61,3%	56,3%
Población mayor de 59 años (%)	13,3%	9,0%	16,1%	9,8%	9,7%	6,4%
Personas por hogar (promedio)	3,1	3,9	3,0	3,8	3,5	4,4

Nota. Se muestra la comparación del censo realizado en el 2005 y 2018 a la población de Buenaventura. Tomado de *La información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país*, por DANE, 2020, <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf>

Algunos de los datos relevantes que se observan, además de la distribución por género y rangos de edades, se evidencia que el porcentaje de población entre 0 y 14 años disminuyó alrededor de un 8 % entre 2005 y 2018, así como el número de personas por hogar que descendió de 4.4 en promedio en 2005, a 3.5. Por otra parte, el DANE (2020) estimó que, al acabar el 2023, la población oficial censada ronde las 318 003 personas en total, entre los que se estima que aproximadamente 245 700 estén en la cabecera urbana y 72 400 en zonas rurales y el resto del territorio.

Otro de los aspectos importantes a evaluar dentro del entorno demográfico se asocia con las condiciones de vida y los aspectos relacionados con el acceso a servicios públicos básicos. De

esta manera, la Figura 15 presenta nuevamente un análisis comparativo entre los indicadores de cobertura de acceso a servicios públicos entre el CG realizado en 2005 y el CN de 2018.

Figura 15

Porcentaje de hogares con cobertura en energía, gas, acueducto, recolección de basuras e internet

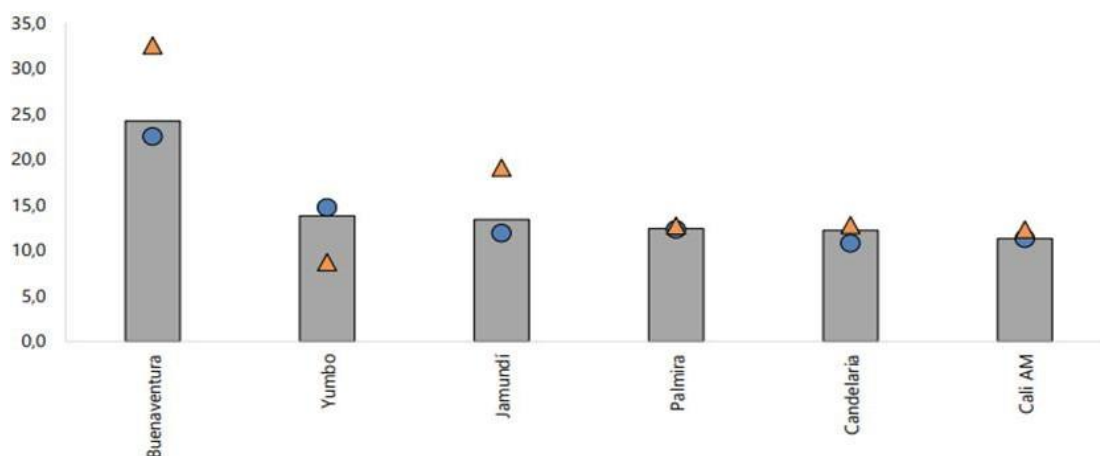
Información de Viviendas	Municipio/ Departamento	Cobertura de Servicios domiciliarios					
		Energía eléctrica	Acueducto	Alcantarillado	Gas**	Recolección basuras	Internet**
CNPV 2018	Colombia	96,3%	86,4%	76,6%	67,3%	81,6%	43,8%
	Valle del Cauca	98,8%	95,4%	90,9%	82,1%	93,9%	56,0%
	Buenaventura	90,8%	73,2%	61,0%	56,5%	78,2%	28,0%
CG 2005	Colombia	93,6%	83,4%	73,1%	40,4%	ND	ND
	Valle del Cauca	97,8%	94,0%	89,7%	46,8%	ND	ND
	Buenaventura	90,1%	75,9%	59,6%	0,0%	ND	ND

Nota. Tomado de *La información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país*, por DANE, 2020, <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf>

Finalmente, otro de los aspectos que se consideró fundamental destacar en este análisis del entorno demográfico, y que claramente ha sido objeto de análisis por el DANE, consistió en la Tasa de Privación en Rezago Escolar, un indicador utilizado para medir la proporción de la población en edad escolar que se encuentra en una situación de privación en términos de acceso y permanencia en el sistema educativo.

Figura 16

Tasa de privación en rezago escolar entre distintos municipios del Valle.



Nota. Tomado de *La información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país*, por DANE, 2020, <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf>.

En ese sentido, este indicador se basa en la identificación de ciertas condiciones o factores que pueden obstaculizar el acceso y la permanencia de los niños y los jóvenes en el sistema educativo. Por ende, algunos de estos factores incluyen la falta de acceso a la educación, la deserción escolar, el rezago educativo, la repetición de grados y otras barreras que impiden que los estudiantes se beneficien plenamente de la educación.

Tabla 7*Análisis del entorno sociodemográfico*

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Bajos porcentajes de cobertura en servicios básicos en la ciudad.	A		X		
Alta tasa de rezago escolar.	A		X		
Cambios en la estructura familiar.	A	X			
Deserción escolar.	A	X			
Crecimiento de la población estudiantil y aumento en la facilidad de acceso a la educación.	O				X
Diversidad cultural y étnica.	O				X

Nota. En la Tabla se muestra las variables del sociodemográfico entorno.

Es preciso mencionar que el bajo porcentaje de cobertura en servicios básicos como el alcantarillado podría tener un impacto directo en el entorno escolar. En consecuencia, la falta de acceso a servicios básicos afectaría la calidad de vida de los estudiantes y del personal docente, lo que a su vez puede influir en su bienestar y su capacidad de aprendizaje.

8.5 Análisis del entorno sociocultural

El entorno sociocultural cumple un rol fundamental en la formación y el desarrollo de los estudiantes, pues este moldea su identidad, valores, creencias y tradiciones. No obstante, con este análisis, se buscó identificar los principales aspectos socioculturales relevantes para la institución educativa y su comunidad en general. En primer lugar, Buenaventura se caracteriza por una rica diversidad cultural, resultado de la mezcla de diferentes grupos étnicos y migrantes que han llegado a la región (Reyes, 2010). Por lo tanto, valores como la solidaridad, el respeto a la familia y la comunidad, así como la importancia de la música y la danza, son elementos arraigados en la cultura local. En efecto, dichos valores culturales pueden ser aprovechados por la escuela para fomentar la identidad y el sentido de pertenencia de los estudiantes.

Sin embargo, y por el término de las difíciles realidades sociales que se viven en Buenaventura, es imposible que estas características positivas y vividas de la cultura no se vean

empañadas por otros elementos y situaciones que también forman parte del contexto de puerto. En ese sentido, aspectos como la delincuencia, las precarias condiciones en términos de acceso a servicios, las grandes disparidades en la distribución de la riqueza, la alta tasa de informalidad y en general todo el círculo de situaciones asociadas con la pobreza, la escasez y la ausencia de la figura de Estado contribuyen al surgimiento de una nueva cultura en Buenaventura, la cual se caracteriza por la presencia constante de violencia armada, el aumento de la criminalidad, altos índices de inseguridad y una participación considerable de la niñez y la adolescencia dentro de este círculo de deterioro social (Ayala, 2019; Castaño et al., 2018).

En ese sentido, según Sinisterra y Quesada (2022), puede hablarse, a nivel general, de una pérdida o un retroceso cultural en la ciudad-puerto, pero se debe destacar que las circunstancias provienen de una profunda e histórica situación de desigualdad social, pobreza y miseria; esto promovió la ineffectividad de las políticas de desarrollo implementadas en el territorio, igual por la ausencia de estas en el ejercicio de un Estado que históricamente ha estado ausente y desentendido. No obstante, conviene advertir que todas estas circunstancias, tanto sociales como culturales, tienen alto impacto en la participación efectiva de la niñez en la escolaridad y suelen producir letargo en las dinámicas de enseñanza-aprendizaje; en consecuencia, se obstaculiza la formación de sociedad para el futuro. Esto se traduce en un escenario de difícil desarrollo para la niñez y para su educación y formación óptima.

Por otra parte, dentro de los aspectos socioculturales, se destacó una significativa diversidad religiosa, donde coexisten diferentes credos y prácticas espirituales. Entre ellas, se encuentran presentes la religión católica, el cristianismo evangélico y otras religiones (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2020). En ese sentido, el colegio debe fomentar el respeto y la tolerancia religiosa, a partir de establecimientos de espacios de diálogo interreligioso y

promoviendo el entendimiento y la convivencia pacífica entre estudiantes de diferentes creencias, así como respetar esta diversidad religiosa y cultural.

Tabla 8

Análisis del entorno sociocultural

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Diversidad social y cultural.	O				X
Situación de violencia y criminalidad.	A	X			
Desigualdad social, pobreza y ausencia del Estado.	A	X			
Participación comunitaria.	O			X	
Respaldo de la comunidad educativa.	O				X

Nota. En la Tabla se muestra las variables del sociocultural entorno.

Ante lo dicho, se debe precisar que la diversidad cultural puede ser una oportunidad para el colegio en términos de enriquecer el ambiente educativo y promover la inclusión. Sin embargo, si la institución no cuenta con estrategias adecuadas para gestionar la diversidad cultural esto puede dificultar la creación de un ambiente inclusivo y, en esa medida, afectar la comunicación y el entendimiento entre estudiantes de diferentes orígenes culturales.

De este modo, la violencia y la criminalidad pueden incidir en que las familias inscriban a sus hijos en la institución, lo que podría contribuir a la disminución de estudiantes y al bajo reconocimiento de la institución. Finalmente, la presencia constante de violencia y la alta criminalidad en Buenaventura pueden tener un impacto negativo en el entorno escolar, dado que esto da lugar a generar un ambiente inseguro y, por consiguiente, afecta el bienestar emocional y el rendimiento académico de los estudiantes.

8.6 Matriz de evaluación integrada del análisis externo

Finalizada la evaluación de cada uno de los factores o dimensiones del entorno que fueron tenidas en cuenta, es importante presentar una síntesis de los factores clave o los principales aspectos positivos que resultaron como producto de la evaluación. En ese sentido, en

la Tabla 9 se consignan los principales factores positivos, entendidos como oportunidades, tanto mayores, como menores y, por tanto, representan algún beneficio para la institución educativa, o fomentan de cierta forma su estancia en el mercado del sector educativo en la ciudad de Buenaventura.

Tabla 9*Matriz de evaluación integrada del análisis externo*

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Diversidad cultural	Obedece al hecho de que la institución educativa recibe estudiantes diversos en cuanto a cultura, aspecto físico, etnicidad, identidad de género, edad, identidad racial, doctrinas religiosas y pensamientos e ideas diversas.	Se espera que la diversidad cultural siga ampliándose, dado que anualmente Buenaventura recibe visitantes de todo el departamento y el país. Asimismo, se estima que la población neta censada alcance a finales del 2023 los 318 000 habitantes.	Esta diversidad cultural puede tener un efecto positivo en la generación de cultura ciudadana y en la interiorización de valores como el respeto por la diferencia, la tolerancia, el trabajo en equipo y el fortalecimiento de la identidad étnica y cultural.
Ligero aumento de cobertura en las redes de infraestructura eléctrica	La posibilidad de que la población tenga mejor acceso a servicios básicos y, por lo tanto, mejor cubrimiento de las necesidades fundamentales.	A nivel general, se evidenció un aumento en la cobertura de redes eléctricas en la cabecera urbana de Buenaventura, con una cobertura neta de 90.8 % en el censo de 2018 en la cabecera urbana. Sin embargo, también está presente un bajo nivel de acceso en comparación con la media departamental y nacional, esto, en relación con otros servicios públicos básicos como acueducto (73 %), gas (56 %), recolección de basuras (78 %), e internet (28 %).	El hecho de que existan ligeros aumentos en la cobertura de redes eléctricas puede ponderar posiblemente en el incremento de la población en capacidad de ir al colegio por el término de contar con mejores servicios básicos.
Aumento en la facilidad de acceso a dispositivos tecnológicos.	La posibilidad de que los estudiantes se adapten con mayor facilidad a los entornos digitales que están presentes en la educación actualmente.	Si bien las condiciones socioeconómicas y el nivel de vida en general no experimentó mejoras sustantivas durante los últimos años, a razón del aumento en la facilidad de acceso a dispositivos móviles a través	Esto puede optimizar y promover el desarrollo, la implementación y el manejo de plataformas digitales, así como aumentar el uso de las TIC en los estudiantes.

Fomento del uso de las TIC aplicadas a las dinámicas enseñanza-aprendizaje	La posibilidad de ampliar el acceso general a la educación, puesto que permite incluir a personas que no pueden acceder a instituciones educativas tradicionales (presencialidad). Igualmente, esto está relacionado con la necesidad de construir un sistema educativo moderno, innovador, inclusivo.	de programas de financiamiento parcial o total, o a través de planes de telefonía móvil, facilita la adquisición de dispositivos tecnológicos a una mayor cantidad de la población. Aunque en el contexto de Buenaventura se llevaron a cabo las dinámicas de PAT (Presencialidad Asistida por Tecnología), este panorama también presentó un desarrollo limitado debido al carente acceso, calidad y cobertura de los servicios de internet.	De igual modo, esto puede ponderar de manera positiva en los estudiantes al facilitar los procesos de aprendizaje autónomo. La mejora en los procesos de enseñanza aprendizaje, el aumento de la autodidáctica en las y los estudiantes.
Crecimiento de la población estudiantil y aumento en la facilidad de acceso a la educación	La relación que sostiene el crecimiento de la población estudiantil y el aumento en la facilidad de acceso a la educación, respecto al sector consiste en que genera oportunidades para las instituciones educativas al aumentar la demanda de servicios educativos y permitir que más personas accedan a una educación de calidad.	Aunque parece que la población en edad estudiantil presenta graves limitaciones en Buenaventura, es evidente que este segmento de personas puede ser susceptible a crecimiento futuro a través del aumento en las tasas de natalidad.	El impacto para el colegio se traduce en un aumento en la matrícula y los ingresos, así como en la necesidad de expandir y fortalecer sus instalaciones y servicios educativos para satisfacer la demanda creciente.

Nota. Se presentan algunas de las variables importantes del análisis externo

8.7 Evaluación de los Factores Externos (EFE)

A continuación, en la Tabla 10 se presenta la matriz EFE donde se realiza una clasificación de las oportunidades y amenazas más significativas del análisis externo realizado. Por lo tanto, a cada variable se le debe asignar un peso que refleje la importancia en relación con las demás. Asimismo, a cada factor se le asigna una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficientemente responde la institución. Estas se califican de la siguiente manera:

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza mayor: 1

Tabla 10*Evaluación de los factores externos de INMICESA.*

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Demanda creciente de educación de calidad.	8 %	4	0,32
2. Alianzas y/o inversión de entidades privadas o empresas para con la Institución.	8 %	4	0,32
3. Avances en términos de educación inclusiva.	4 %	3	0,12
4. Regulaciones o políticas favorables que promuevan o apoyen tanto a colegios públicos, como a colegios privados.	5 %	3	0,15
5. Fomento del uso de las TIC aplicadas a las dinámicas enseñanza-aprendizaje	8 %	4	0,32
6. Aumento en la facilidad de acceso a dispositivos tecnológicos.	5 %	3	0,15
7. Crecimiento de la población estudiantil y aumento en la facilidad de acceso a la educación.	6 %	4	0,24
8. Avances tecnológicos (Inteligencia artificial, realidad virtual, etc.)	6 %	4	0,24
Amenazas			
1. Altos niveles de desempleo generalizado.	9 %	1	0,09
2. Bajo porcentaje de cobertura en internet.	5 %	2	0,1
3. Deserción escolar	8 %	1	0,08
4. Alta tasa de rezago escolar.	6 %	2	0,12
5. Situación de violencia y criminalidad.	9 %	1	0,09
6. Bajos porcentajes de cobertura en servicios básicos en la ciudad.	6 %	2	0,12
7. Aumento de la competencia en la apertura de nuevos colegios metodologías innovadoras.	7 %	1	0,08
Total	100 %		2,54

9 Interpretación de los resultados

De acuerdo con la guía práctica para planes estratégicos, si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5, la organización se encuentra en un ambiente externo que tiene tanto oportunidades, como amenazas. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4), la organización utiliza las oportunidades significativas; y si es menor a 2,5 (entre 2 y 1), la organización presenta una débil respuesta frente al entorno (Betancourt, 2013).

Según los resultados de la matriz de Evaluación de Factores Externos, y siguiendo cada uno de los puntos importantes que se puntualizaron en los diferentes escenarios o entornos externos, se halló que el peso ponderado fue de 2.54; es decir, INMICESA presenta un leve equilibrio entre la afectación de las amenazas existentes en su entorno y el aprovechamiento de sus oportunidades para contrarrestar el efecto. Es por ello por lo que la institución debe tomar medidas preventivas para hacer frente a los cambios repentinos del entorno, aprovechando de una mejor manera las oportunidades que brinda el mismo.

9.1 Referenciación

En este punto, se llevó a cabo un proceso de comparación a partir de distintos factores clave de éxito con otras instituciones del mismo sector, las cuales desempeñan la misma actividad de la institución objeto de estudio.

A continuación, se realiza una descripción de las instituciones a referenciar y posteriormente una lista de los factores clave de éxito. Cabe resaltar que la información de las instituciones se adquirió por parte de colaboradores para cada una de estas y por la observación directa en las instituciones.

9.2 Instituciones para referenciar

9.2.1 *Instituto Miguel de Cervantes Saavedra (INMICESA)*

INMICESA es un instituto creado en el año 1973, el cual brinda formación académica a niños, niñas, adolescentes y jóvenes desde preescolar, básica primaria, secundaria y la media. Su formación tiene énfasis sobre el área comercial; en cuanto a su localización, esta se encuentra ubicada en la comuna 10, en el barrio La Independencia, ofreciendo desde hace muchos años su servicio educativo a este sector y alrededores. Actualmente, la institución es de carácter privado.

INMICESA cuenta con 15 docentes que están distribuidos de la siguiente manera: preescolar 1, primaria 5 y secundaria y la media 9. Tiene 5 miembros que pertenecen al personal administrativo (directora, secretaria, coordinador contador externo y auxiliar de secretaria) y cuentan con 172 estudiantes, 1 vigilante y 2 aseadoras.

La institución posee 13 salones de clase, 1 biblioteca, 1 sala de sistemas, 1 oficina administrativa dividida en cubículos para directora, secretaria y auxiliar de secretaria, 1 oficina de coordinación, cafetería, 4 baños y 1 patio para actividades y descanso. Actualmente, la escuela no cuenta con estrategias de promoción y publicidad. Esta solo se realiza a través de la voz a voz para atraer estudiantes.

9.2.2 *Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación en sistemas (INCOMEB)*

Esta institución se creó en el 1994 en la ciudad de Buenaventura, siendo una de las instituciones pioneras de la ciudad, con gran trayectoria, experiencia, calidad humana y profesional, la cual brinda educación a niños, niñas y jóvenes de la comunidad bonaverense con énfasis en las áreas comerciales y sistemas.

El INCOMEB está ubicado en el barrio La Independencia comuna 10 zona continente de la ciudad, donde ofrece servicios desde preescolar, básica primaria, hasta la media. La institución está conformada por el rector, coordinador, secretaria, un asesor y 23 docentes. Además, cuenta con 12 salones de clases más una sala de sistemas, un laboratorio, una sala de audiovisuales y un patio de descanso.

En la institución, el precio de mensualidad para estudiantes de básica primaria es de COP 150 000 y para básica secundaria y la media COP 170 000. El INCOMEB se caracteriza por ofrecer educación de calidad encontrándose año tras año en el *ranking* de mejores puntajes del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) de la ciudad. Por otro lado, la institución realiza promoción y publicidad por medio de radio y uso de páginas web.

9.3 Centro Educativo Santa Rosa (CESR)

El CESR es una institución privada fundada a principios del año 1980 en la ciudad de Buenaventura. Esta institución ofrece sus servicios desde preescolar, básica primaria, secundaria hasta la media, y está centrada en brindar educación a niños, niñas y jóvenes de escasos recursos. La institución se encuentra ubicada en el barrio Antonio Nariño, comuna 11 de la ciudad.

El centro educativo cuenta con establecimiento propio, la planta educativa es de 3 pisos y posee 12 salones de clases, una sala de sistemas, biblioteca, taller escolar, 5 oficinas administrativas y un patio de descanso. Actualmente, cuenta con 25 profesores, una administradora, una directora, una secretaria, un coordinador y una contadora.

Cabe resaltar que el CESR es una institución privada subsidiada por el programa de ampliación de cobertura por parte del Gobierno. Además, enfatiza su educación en sistemas.

9.4 Factores clave de éxito

A continuación, se realiza una lista de los factores clave que se utilizan para la referenciación de las instituciones.

- Calidad del servicio prestado.
- Experiencia y trayectoria.
- Promoción y publicidad.
- Infraestructura.
- Ubicación.
- Precios competitivos.
- Cuerpo de docentes.
- Portafolio de servicios.

9.5 Matriz del perfil competitivo

En la matriz del perfil competitivo que se muestra en la Tabla 11, se identificaron variables clave, a las cuales se le asignó un peso que se calculó teniendo en cuenta su importancia respecto a los demás. Acto seguido, en la columna valor, se le dio una calificación teniendo en cuenta la escala que se utiliza de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4, la mejor. Finalmente, se calculó el valor sopesado, que es la multiplicación del peso y el valor.

Tabla 11*Matriz del perfil competitivo de INMICESA*

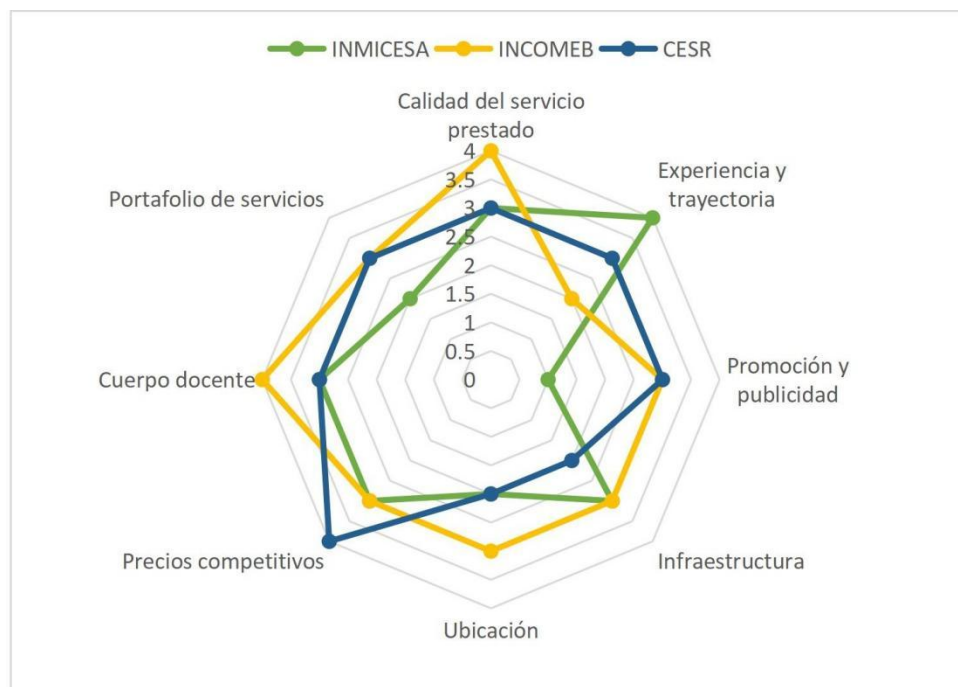
Factores clave de éxito	Peso		INMICESA		INCOMEB		CESR	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Calidad del servicio prestado	20 %	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Experiencia y trayectoria	15 %	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Promoción y publicidad	10 %	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Infraestructura	10 %	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Ubicación	5 %	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Precios competitivos	15 %	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Cuerpo docente	10 %	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Portafolio de servicios	15 %	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Total	100 %	1		2,75		3,15		3

Nota. En esta tabla se hace referencia entre instituciones de acuerdo con factores clave de éxito.

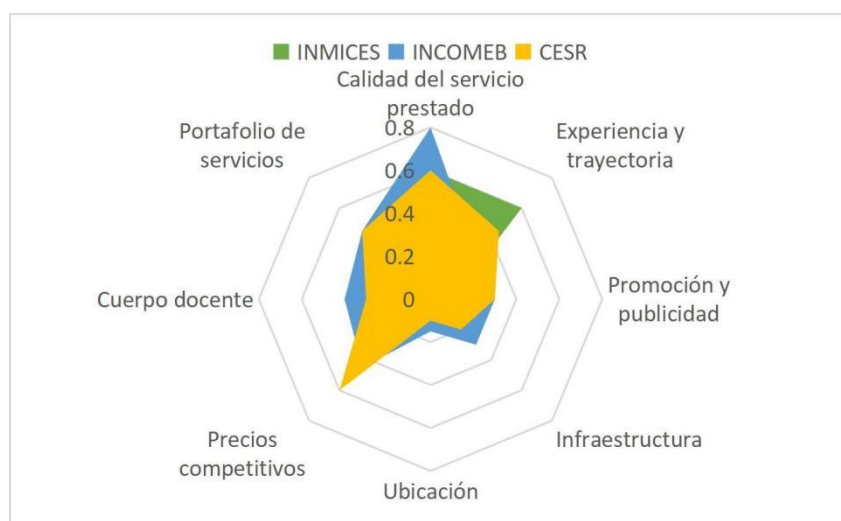
9.6 Araña del *Benchmarking*

Figura 17

Araña de valor



Nota. En esta araña se graficaron los valores de la Tabla 11 con el fin de mostrar la calificación dada a cada factor de acuerdo con cada institución, siendo el color verde el Instituto Miguel de Cervantes Saavedra, el color naranja Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación en sistemas y azul el Centro Educativo Santa Rosa.

Figura 18*Araña de valor sopesado*

Nota. La Figura muestra el valor sopesado de la Tabla 11 de acuerdo con las 3 instituciones.

9.7 Análisis y recomendaciones

Según la referenciación, se puede deducir que, teniendo en cuenta el total de los valores sopesados de cada institución por su calificación, el mejor desempeño lo tuvo el INCOMEB con un valor de 3,15 siguiéndole el CESR con un total de 3,0 y, al final está INMICESA, institución objeto de estudio, con un total de 2,75.

A pesar del resultado, INMICESA tiene algunos puntos fuertes de acuerdo con los factores clave de éxito; la experiencia y la trayectoria, precios competitivos, calidad del servicio, entre otros factores. Cabe resaltar que hay una gran competencia en algunos factores entre las instituciones referenciadas. Por tal motivo, se recomendó que la institución elabore estrategias de *marketing* que permitan mayor visibilidad de la institución en el mercado. En definitiva, se sugirió a la institución formular estrategias para fortalecer todos los factores clave con el objeto de alcanzar un mayor rendimiento en el mercado educativo.

9.8 Análisis interno de INMICESA

Una vez realizado el análisis externo, se procede a realizar el análisis interno de INMICESA, cuya información se obtuvo de la entrevista realizada a la directora de la institución, la encuesta realizada a los colaboradores y visitas al plantel educativo. En este análisis se desarrollaron factores de acuerdo con las distintas áreas que hay, esto es, el proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control añadiendo el área de *marketing*, finanzas, talento humano y clima organizacional.

Lo anterior permitió identificar las fortalezas y las debilidades de la institución teniendo en cuenta las debilidades mayores (DM), debilidad menor (dm), fortaleza mayor (FM) y fortaleza menor (fm).

9.9 Planeación

Actualmente, y a nivel de planificación, INMICESA cuenta con una misión y una visión claramente establecidas y actualizadas, las cuales son conocidas y divulgadas entre quienes conforman la institución. Sin embargo, el plantel educativo muestra una ausencia de estrategias administrativas y educativas. En términos específicos, no se delinean estrategias a mediano y largo plazo que enfrenten las diversas situaciones que puedan surgir. A pesar de esto, se lleva a cabo la planificación educativa de acuerdo con el calendario escolar. En este punto se programan todas las actividades que se realizarán a lo largo del año escolar, incluyendo el plan académico que los docentes implementarán para los estudiantes.

Tabla 12*Guía del análisis interno: planeación*

Variable	F/D	DM	dm	FM	Fm
Misión y visión establecidas.	F			X	
La misión y la visión son divulgados y conocidos por los colaboradores de la institución.	F			X	
Ausencia de estrategias administrativas y académicas.	D	X			
Planeación de la programación educativa.	F			X	
Participación de docentes en el proceso de planeación educativa.	F				X

Nota: Se presentan las variables internas del área de planeación.

9.10 Organización

INMICESA posee un organigrama bien establecido, con roles definidos y claros para todos los colaboradores. De igual modo, la directora de la institución ostenta la máxima autoridad, de la cual se desprenden otros cargos como el de secretaria. Bajo su supervisión se encuentra la auxiliar de secretaria. Además, la institución cuenta con un coordinador que dirige tanto a los docentes, como a los estudiantes.

Por otro lado, la comunicación entre directivos y colaboradores es fluida y efectiva, al utilizar medios como reuniones y tecnología para garantizar que la información se entregue de manera clara y precisa. En efecto, los valores organizacionales son fundamentales en todos los procesos que la organización lleva a cabo.

Asimismo, es importante mencionar que, en lo que respecta a la organización, el uso equilibrado de los recursos es esencial. En INMICESA se observó que es necesario mejorar la organización en este aspecto, debido a que existen áreas que requieren asignación de recursos adicionales, como la sala de sistemas y algunos salones de clase.

Tabla 13*Guía del análisis interno: organización*

Variable	F/D	DM	dm	FM	Fm
La organización cuenta con un organigrama establecido.	F			X	
Manuales de procedimientos establecidos (funciones) y procesos de inducción.	F			X	
Larga trayectoria de la institución.	F				
Buena infraestructura de la institución.	F				X
Comunicación clara entre la directiva y colaboradores.	F				X
Falta de asignación de recursos en algunas áreas.	D	X			
Los valores organizacionales son fundamentales para procesos de la institución.	F				X

Nota. Se presentan las variables del área de organización.

9.11 Dirección

La institución posee un alto nivel de autoridad. A pesar de que las decisiones finales y las autorizaciones para realizar la mayoría de las actividades recaen en las directivas, los colaboradores reconocen un cierto grado de participación. En otras palabras, sus opiniones son escuchadas y juegan un papel importante en la resolución de problemas y en la toma de decisiones. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones se basa en gran medida en experiencias previas, lo que resulta ser bastante empírico.

Además, la institución cuenta con reglamentos claros y bien definidos en relación con los procesos que se llevan a cabo. Por otro lado, la institución cuenta con una buena infraestructura; sin embargo, se debe realizar algunas mejoras en ella.

Tabla 14*Guía del análisis interno: dirección*

Variable	F/D	DM	dm	FM	Fm
Estilo de dirección flexible y participativa.	F				X
Delegación de funciones	F			X	
reglamentos claros y definidos.	F				X
Modelo de dirección es empírica y basada en experiencias.	D		X		
La directiva fomenta buen clima laboral.	F				X

Nota. Se presentan las variables del área de dirección.**9.11.1 Evaluación y control**

Dentro de la institución, se llevan a cabo reuniones entre la directora, el coordinador, la secretaria y los docentes con el propósito de elaborar la programación curricular adecuada. Estos encuentros también se utilizan para desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación de los docentes, así como para analizar el progreso en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, a pesar de que se realizan estas actividades, no se cuenta con un sistema de evaluación y control bien estructurado. En otras palabras, estos procesos se realizan de forma manual y no están sistematizados.

Tabla 15*Guía del análisis interno: evaluación y control.*

Variable	F/D	DM	dm	FM	Fm
Plan de evaluación a procesos educativos (enseñanza-aprendizaje).	F			X	
Planes de control y evaluación de desempeño (administrativo, docentes, estudiantes) no sistematizados.	D	X			

Nota. Se presentan las variables del área de evaluación y control.**9.12 Marketing**

La institución no dispone de estrategias de promoción y publicidad, como redes sociales, pancartas o radio, para darse a conocer en la comunidad. Según lo expresado por la directora,

solo se utiliza el método de voz a voz a través de madres que tienen a sus hijos estudiando en la institución o personas que ya son egresados de esta. Igualmente, la institución no cuenta con información relacionada con la investigación de mercado. Sin embargo, es importante destacar que se conoce la segmentación del mercado que abarca a los estudiantes del barrio La Independencia, donde se ubica el plantel.

Por otro lado, aunque la institución cuenta con precios competitivos, tiene poco reconocimiento a pesar de estar establecida durante muchos años.

Tabla 16

Guía del análisis interno: marketing.

Variable	F/D	DM	dm	FM	fm
Falta de promoción y publicidad.	D	X			
Falta de investigación de nuevos mercados.	D		X		
Precios competitivos.	F			X	
Segmento de mercado.	F				X

Nota. Se presentan las variables del área de *marketing*.

9.13 Finanzas

Durante la recopilación de datos, se obtuvo muy poca información sobre las finanzas de la institución. Lo que se pudo conocer es que existe una planificación en relación con el presupuesto de gastos e ingresos y que cuentan con un contador externo encargado de todo lo que se refiere a la contabilidad. Sin embargo, a partir de la observación, se identificó que dicha planificación no aborda a profundidad los elementos financieros, lo que lo podría estar generando la falta de un sistema de gestión eficiente y transparente. A pesar de que la institución realiza reuniones de presupuestos y gastos, enfrenta problemas con el pago a docentes y la falta de recursos para algunas áreas, esto indica que es probable que haya problemas en la asignación y distribución de fondos.

Tabla 17

Guía del análisis interno: finanzas.

Variable	F/D	DM	dm	FM	Fm
Realizan planeación presupuesta de gastos e ingresos.	F				X
Inadecuada asignación y administración de recursos financieros.	D	X			
Falta de inversión en equipos tecnológicos.	D	X			

Nota. Se presentan las variables del área de finanzas.

9.14 Talento Humano

La institución dispone de personal calificado para la prestación de sus servicios. Sin embargo, se observó una alta rotación de personal, con al menos tres docentes que se cambian o retiran cada año debido a mejores ofertas laborales o debido a demoras en los pagos. Además, la capacitación para los colaboradores es limitada y las sesiones de formación que se realizan son esporádicas. Durante los últimos años, INMICESA experimenta una disminución en la cantidad de estudiantes; por lo tanto, al concluir el año escolar, algunos deciden retirarse del plantel. No obstante, es importante destacar que se mantiene un buen ambiente de trabajo, dado que se llevan a cabo acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones. En la institución también se encuentra la asociación de padres de familia, la cual se tiene en cuenta para diversas actividades que se realizan dentro de esta.

Tabla 18

Guía del análisis interno: Talento Humano.

Variable	F/D	DM	dm	FM	Fm
Rotación de personal.	D	X			
personal calificado para la prestación de servicios.	F			X	
Poca capacitación del personal.	D		X		
Buen ambiente laboral.	F				X
Disminución en la matrícula estudiantil.	D	X			
Asociación de padres de familia.	F				X

Nota. Se presentan las variables del área de talento humano.

9.15 Clima y cultura organizacional

INMICESA tiene valores organizacionales bien establecidos, divulgados y reconocidos por todos sus colaboradores. En esa medida, para la institución es de suma importancia la máxima claridad y la puesta en práctica de estos valores. Igualmente, se evidenció un buen clima laboral entre los directivos y los docentes; de igual manera, se cuenta con un manual de convivencia que contiene todo lo pertinente para su cumplimiento. Sin embargo, a pesar de que la institución incentiva al personal con menciones de honor, placas y detalles, se identifica la necesidad de incorporar más métodos de incentivos para motivar a sus colaboradores.

Tabla 19

Guía del análisis interno: cultura y clima organizacional.

Variable	F/D	DM	dm	FM	fm
La institución tiene valores establecidos y difundidos.	F			X	
Manual de convivencia establecido.	F				X
Falta de incentivos y reconocimientos para los colaboradores por su buen desempeño.	D		X		
Actividades que promueven el buen ambiente laboral.	F				X

Nota. Se presentan las variables del área del Clima y cultura organizacional.

9.16 Matriz de evaluación integrada del análisis interno

De acuerdo con la metodología de investigación aplicada, se realizó una matriz de evaluación interna, la cual sirve para evaluar las variables clave de forma integral. Esta se presenta en la Tabla 20 donde se evalúan las debilidades y las fortalezas importantes.

Tabla 20

Evaluación integrada de la situación interna de INMICESA

Variable clave	Situación actual	Impacto sobre la institución (F/D)
Misión y visión establecidas	Actualmente la institución cuenta con una misión y visión divulgada y conocida.	Es una fortaleza mayor, dado que es muy importante que los colaboradores conozcan la visión y la misión de la institución para saber cuál es la razón de ser de esta. (F)
Planeación de la programación educativa	La institución realiza la programación educativa de acuerdo con el calendario escolar.	Es importante tener programadas las actividades que se realizarán a lo largo del año para minimizar errores. (F)
Ausencia de estrategias administrativas y académicas.	La institución no tiene plasmado estrategias a corto, mediano y largo plazo.	Es una debilidad, porque es importante contar con estrategias administrativas y educativas para responder a diferentes situaciones que se presenten. (D)
Manuales de procedimientos establecidos (funciones) y procesos de inducción.	Todos los integrantes de la institución tienen claro cuáles son sus cargos y las funciones que tienen que realizar.	Tener bien definido los cargos permite que las actividades se realicen de manera eficiente, dado que la directiva establece que actividades debe realizar cada colaborador. (F)
Falta de promoción y publicidad.	La institución no realiza publicidad, solo implementa el método a voz a voz.	No contar con estrategias de promoción y publicidad ocasiona que la institución no sea muy reconocida en el mercado, lo cual puede afectar en la consecución de clientes. (D)
Buen ambiente laboral.	La institución promueve actividades para generar un buen ambiente laboral.	Un buen clima laboral genera buenas relaciones, reducción de conflictos y más motivación laboral. (F)

Nota. Se presentan variables clave.

9.17 Evaluación de los Factores Internos (EFI)

A continuación, en la Tabla 21 se presenta la matriz EFI donde se realiza una clasificación de las fortalezas y debilidades más significativas del análisis interno. En esa medida, a cada variable se le debe asignar un peso que refleje la importancia en relación con las demás. Asimismo, a cada factor se le atribuye una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficientemente responde la institución. Estas se califican de la siguiente manera:

- Fortaleza mayor: 4
- Fortaleza menor: 3
- Debilidad menor: 2
- Debilidad mayor: 1

Tabla 21*Evaluación de los factores internos de INMICESA*

Factores determinantes de éxito	Peso%	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Larga trayectoria de la institución	7%	4	0,28
2. Planeación de la programación educativa	7%	4	0,28
3. Buena infraestructura del plantel educativo.	5%	3	0,15
4. Personal calificado para la prestación de servicios.	6%	4	0,24
5. Reuniones para planear presupuesto de gastos e ingresos.	5%	3	0,15
6. Manuales de procedimientos establecidos (funciones) y procesos de inducción.	5%	3	0,15
7. Plan de evaluación a procesos educativos (enseñanza-aprendizaje)	6%	4	0,24
Debilidades			
1. Ausencia de estrategias administrativas y educativas.	8%	1	0,08
2. Rotación del personal.	7%	1	0,07
3. Poca capacitación del personal.	6%	2	0,12

4. Falta de promoción y publicidad.	7%	1	0,07
5. Disminución en la matrícula de estudiantes.	7%	1	0,07
6. Planes de control y evaluación de desempeño(administrativo, docentes, estudiantes) no sistematizados.	5%	2	0,1
7. Falta de investigación de mercados	4%	2	0,08
8. Falta de inversión en herramientas tecnológicas	7%	1	0,07
9. Inadecuada asignación y administración de recursos financieros	8%	1	0,08
Total	100%		2,23

Nota. En esta tabla se presenta las fortaleza y las debilidades de INMICESA con su respectivo peso y calificación.

9.18 Interpretación de los resultados

De acuerdo con la guía práctica para planes estratégicos, si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5 la organización se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas, como debilidades. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4), la organización utiliza las fortalezas significativas; y si es menor a 2,5 (entre 2 y 1), la organización está perdiendo valor (Betancourt, 2013).

Según lo mencionado, el resultado de la evaluación de factores internos de INMICESA fue del 2,23 lo que indica que está por debajo del peso. Esto sugiere que la organización está experimentando algunas debilidades que afectan su desempeño y, por lo tanto, debe beneficiarse de estrategias para fortalecer sus áreas de debilidad y aprovechar sus fortalezas. Al abordar estos aspectos, la organización puede mejorar su posición y aumentar su valor en la parte interna.

9.19 Análisis estratégico DOFA

Para la realización del análisis DOFA, se recopilaron las variables identificadas en la matriz EFE (oportunidades y amenazas) y las variables de la matriz EFI (fortalezas y debilidades), las cuales se construyeron de acuerdo con el entorno interno y externo de la institución, lo cual permite que se puedan formular estrategias que beneficien a INMICESA.

A continuación, en la Tabla 22 se muestra el listado DOFA que contiene las variables identificadas en las matrices mencionadas para luego realizar un cruce entre amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y así desarrollar los 4 tipos de estrategias contenidas en la Tabla 23. En efecto, los 4 tipos de estrategias son los siguientes:

- Las estrategias FO: se utilizan las fortalezas internas de la institución para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.

- Las estrategias FA: se aprovechan las fortalezas de la institución para evitar o disminuir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DO: buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 22*Listado DOFA de INMICESA*

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1. Larga trayectoria de la institución. F2. Planeación de la programación educativa. F3. Buena infraestructura del plantel educativo. F4. Personal calificado para la prestación de servicios. F5. Realizan planes de presupuesto de gastos e ingresos. F6: Manuales de procedimientos establecidos (funciones) y procesos de inducción. F7. Plan de evaluación a procesos educativos (enseñanza-aprendizaje).	D1. Ausencia de estrategias administrativas y académicas. D2. Rotación del personal. D3. Poca capacitación del personal. D4. Falta de promoción y publicidad. D5. Disminución en la matrícula de estudiantes. D6. Planes de control y evaluación de desempeño (administrativo, docentes, estudiantes) no sistematizados. D7. Falta de inversión en herramientas tecnológicas. D8. Inadecuada asignación y administración de recursos financieros.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1. Demanda creciente de educación de calidad. O2. Alianzas y/o inversión de entidades privadas o empresas para obtener recursos económicos. O3. Regulaciones o políticas favorables que promuevan o apoyen tanto a colegios públicos como a colegios privados. O4. Fomento del uso de las TIC aplicadas a las dinámicas enseñanza-aprendizaje O5. Aumento en la facilidad de acceso a dispositivos tecnológicos. O6. Crecimiento de la población estudiantil y aumento en la facilidad de acceso a la educación. O7. Avances tecnológicos (inteligencia artificial, realidad virtual, entre otros)	A1. Altos niveles de desempleo. A2. Bajo porcentaje de cobertura en internet. A3. Situación de violencia y criminalidad en el Distrito. A4. Bajos porcentajes de cobertura en servicios básicos en la ciudad. A5. Aumento de la competencia. Apertura de nuevos colegios con metodologías de enseñanza innovadoras. A6. Alta tasa de rezago escolar. A7. Deserción escolar.

Nota: se presenta el listado de las variables obtenidas de la matriz EFE y EFI.

Tabla 23*Matriz DOFA*

Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
Utilizar la amplia experiencia y reputación establecida de la institución para desarrollar alianzas con empresas, fundaciones, sistema de financiamiento colombiano y organizaciones locales para obtener recursos que permitan estabilidad financiera (F-1,4 y O-1,2).	Desarrollar un plan en colaboración con entidades y organizaciones interesadas en invertir en el proceso de aprendizaje con las nuevas tecnologías (D-8 y O-2,8).
Implementar una transformación digital para incorporar avances tecnológicos (habilidades digitales, realidad virtual, inteligencia artificial) en la realización de sus procesos (F-4, 7 y 9 - O- 5 y 8).	Implementar un programa integral de desarrollo y retención de personal que aborde la capacitación anual en cuanto al ámbito académico, tecnológico, social y cultural por parte de la institución, así como mejorar las condiciones laborales y los beneficios de los docentes (D-2,3 y O-5,1).
Integrar activamente las TIC en las actividades académicas y en los procesos de enseñanza- aprendizaje en la institución (F-8 y O-5).	Desarrollar e implementar el <i>marketing</i> y promoción digital que haga uso de las plataformas de redes sociales, aplicaciones móviles para promocionar efectivamente la institución y sus programas (D-4,7 y O- 5.6).
Mejorar y ampliar el plan de evaluación existente para abarcar todos los aspectos relevantes de los procesos educativos. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y garantizar un enfoque basado en la calidad (F-7 y O-1).	Implementar el uso de herramientas y plataformas tecnológicas como sistemas de gestión del aprendizaje (LMS), software de análisis de datos y herramientas de seguimiento del rendimiento (D-6 y O-8).
	Desarrollar y poner en práctica un plan estratégico sólido: para superar la debilidad es necesario reconocer y abordar la falta de estrategias administrativas y académicas (D1- O1).
Estrategias (FA)	Estrategias (DA)

Integrar estrategias de prevención y atención del rezago y deserción escolar en la programación educativa incluyendo la implementación de sistemas de evaluación y seguimiento del aprendizaje, y la creación de programas de refuerzo y apoyo académico (F-2,9 y A-6 y 7).

Aprovechar la larga trayectoria de la institución recolectando información sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas a lo largo del tiempo, utilizando este conocimiento para perfeccionar los programas educativos (F-1 y A-5).

Aprovechar la planificación de presupuestos y gastos para asignar recursos de manera eficiente a las áreas prioritarias identificadas (F-5,9 y A-4).

Invertir en el desarrollo continuo del personal, ofreciendo programas de capacitación y oportunidades de crecimiento profesional (F-4 y A-1).

Establecer alianzas con empresas y organizaciones locales: Colaborar con empresas y organizaciones locales para ofrecer oportunidades de prácticas, pasantías y empleo para los estudiantes (F-2-A-1).

Innovar en la oferta académica al revisar y actualizar los programas académicos para asegurar que sean relevantes y atractivos para los estudiantes (D-5 y A-5).

Mejorar el apoyo y seguimiento de los estudiantes al implementar sistemas de seguimiento y apoyo que permitan identificar y abordar las dificultades que puedan estar enfrentando los estudiantes (D-5 y A-1,2,3,4 ,6 y 7).

Gestionar alianzas con más instituciones para generar recursos económicos y destinar una parte para la adquisición de equipos con tecnología necesaria con el objetivo de asegurar la mejora en la calidad del servicio educativo (D-8 y A- 5).

Implementación de un proceso estructurado y bien definido para establecer estrategias claras, tanto a corto, como a largo plazo. Involucrar a las partes interesadas clave en la planificación, incluidos los miembros del personal, los padres y los estudiantes. (D-1 y A-5)

Nota. Se muestran las estrategias obtenidas al integrar las variables del listado de la tabla anterior.

10 Direccionamiento estratégico

En esta fase se desarrolló el direccionamiento estratégico para INMICESA, en el cual se buscó direccionar a la institución a través de la elaboración de herramientas que le permitan crear un mecanismo de defensa a mediano y largo plazo ante el entorno tan cambiante. En ese sentido, los elementos que definirán el direccionamiento son la misión, la visión, los objetivos y las estrategias.

A continuación, se presenta la propuesta de misión y visión al seguir las indicaciones de la guía práctica para planes estratégicos (Betancourt, 2013).

10.1 Formulación de la misión y visión

Para la elaboración de la misión y visión se resolvió un cuestionario sobre elementos fundamentales para su construcción (ver anexo D y E).

A continuación, se presenta la misión y visión actual; asimismo, se muestra la misión y visión propuesta para INMICESA.

10.2 Misión actual

Somos un instituto educativo formal de carácter privado en jornada matutina que presta un servicio de calidad basada en un modelo pedagógico constructivista, encaminado a la formación de estudiantes críticos y participativos desde la perspectiva cristiana que hay un Dios a quienes todos le debemos la vida.

Enfoca la formación de los niños, niñas y jóvenes en la sabiduría y proyección hacia el futuro con la necesidad que el estudiante se sensibilice de que debe prepararse con una buena formación fomentada en valores para una sana convivencia, además se le proporcionan las

herramientas necesarias y pertinentes para su desarrollo intelectual, investigativo y creativos, brindándoles una formación con especialidad comercial, para contribuir en la construcción de una sociedad justa, fraterna, democrática y solidaria optimizando los procesos basados en los principios del sistema de gestión de calidad que permite el mejoramiento para calificar los procesos que garantizan al estudiante la formación integral a través de la orientación competente del docente.

10.3 Propuesta de misión

Brindar una educación de calidad y excelencia en un ambiente inclusivo y estimulante, encaminado a la formación de estudiantes críticos y participativos con énfasis en el área comercial. Fomentando el desarrollo integral, intelectual, investigativo y creativo con valores éticos en nuestros estudiantes que les permita construir una mejor sociedad y se conviertan en ciudadanos responsables y líderes del mañana.

10.4 Visión actual

El Instituto Miguel de Cervantes Saavedra se proyecta para el 2030 como un establecimiento líder en jornada única, reconocido por la calidad de sus servicios y consolidada, que continúe respondiendo por la formación integral de los estudiantes a través de una formación en valores y seguir interviniendo en el medio sociocultural para formar seres autónomos, comprometidos, responsables, tolerantes y respetuosos capaces de transformar su entorno y liderar proyectos para lograr una mejor condición y calidad de vida.

10.5 Propuesta de visión

Para el 2030, aspiramos a ser reconocidos como una institución educativa líder en jornada única innovación y calidad académica, generadora de espacios de aprendizaje cultural, social y ambiental, formando ciudadanos globales y socialmente responsables, empoderados con habilidades y conocimientos para enfrentar los desafíos de este siglo y contribuir al progreso y bienestar de sus comunidades y del mundo.

10.6 Formulación de objetivos estratégicos

A continuación, se formulan objetivos estratégicos para INMICESA de acuerdo con lo establecido con el modelo guía de Betancourt, los cuales se plantean del siguiente modo: objetivos de desarrollo y crecimiento, de calidad, productividad, innovación, financiero o de recursos y de responsabilidad social.

- Objetivo de desarrollo y crecimiento

Aumentar la matrícula estudiantil implementando el marketing y la mejora continua de las instalaciones e infraestructura de la institución.

- Objetivo de calidad

Implementar estrategias pedagógicas, innovadoras y efectivas para incrementar la calidad educativa.

- Objetivo de productividad

Crear mecanismos de evaluación de desempeño relacionados con la productividad.

- Objetivo de innovación

Adoptar e integrar tecnologías en los procesos académicos y administrativos de la institución.

- Objetivo financiero o de recursos

Identificar y desarrollar nuevas fuentes de financiamiento para aumentar la estabilidad financiera de la institución.

- Objetivo de responsabilidad social

Aportar con proyectos sociales que involucren a la institución con la comunidad bonaverense.

10.7 Estrategias

Las estrategias son los planes de acción diseñadas para alcanzar objetivos; por tal motivo, con base en los objetivos planteados, la autora creó estrategias que sirvan de ruta para alcanzar las metas propuestas para INMICESA.

- Estrategias de desarrollo y crecimiento

Trabajar en el *marketing* y promoción para atraer a más estudiantes, al ofrecer programas educativos de calidad y destacándose por la excelencia académica.

Diseñar e implementar estrategias administrativas y educativas innovadoras y eficaces que promuevan el desarrollo, crecimiento de la institución.

- Estrategias de calidad

Innovar en la oferta académica al revisar y actualizar los programas académicos para asegurar que sean relevantes y atractivos para los estudiantes

Fomento la actualización y la formación continua de los docentes en nuevas metodologías y estrategias pedagógicas para mejorar su práctica educativa.

- Estrategias de productividad

Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento del desempeño del personal y los estudiantes identificando áreas de mejora.

- Estrategias de innovación

Incluir en los procesos educativos tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, realidad virtual y aprendizaje adaptativo con el fin de optimizar la experiencia enseñanza-aprendizaje.

- Estrategias de financiamiento o recursos

Aprovechar la larga trayectoria de la institución para realizar alianzas con organizaciones, fundaciones, obtención de recursos a través del sistema financiero colombiano para el aumento financiero del plantel educativo.

- Estrategias de responsabilidad social

Fomento de la participación de estudiantes, docentes y personal administrativos en actividades sociales contribuyendo al desarrollo de la sociedad de Buenaventura.

11 Plan de acción

La evaluación del entorno externo e interno de INMICESA permitió conocer la realidad de esta al identificar aspectos positivos y negativos; los resultados sirvieron de base para establecer el plan de acción que posibilitará la mejora de la institución. Esta fase del plan estratégico sirvió de guía para saber cómo se implementarán las acciones para lograr los objetivos y las estrategias realizadas en el direccionamiento estratégico. En este proceso del plan es donde se deben considerar la dirección, el personal, los recursos y las capacidades de acuerdo con el plantel educativo.

A continuación, se describe en la Tabla 24 el análisis de la situación actual de INMICESA.

Tabla 24*Análisis de la situación actual de INMICESA.*

Problema	Causa	Efecto	Solución
Ausencia de estrategias administrativas y educativas.	No tienen un plan de estrategias en la parte administrativa y educativa para responder a diferentes situaciones.	Al no contar con estrategias que orienten acciones para la institución hace que no se tomen decisiones adecuadas a las diferentes dificultades que se puedan presentar con el entorno tan cambiante.	Diseñar estrategias que permitan el crecimiento de la institución y, asimismo, sean difundidas con todo el personal educativo para ejecutarlas cuando se presenten dificultades.
Falta de recursos para invertir en algunas áreas de la institución.	No se realiza un plan a profundidad de elementos financieros para la destinación de recursos a áreas necesarias evitando gastos innecesarios	Falta de tecnología, mejora en algunas áreas de la institución, sostenibilidad financiera.	Desarrollar alianzas con organizaciones, fundaciones que inviertan en recursos para distintas áreas de la institución. Crear actividades para recolectar fondos que se tengan de reservas para ocasiones específicas. Obtener recursos del sistema financiero colombiano.
No implementan la promoción y publicidad.	No diseñan estrategias de marketing de la institución, solo utilizan el método voz a voz de padres de familia y estudiantes.	Falta de reconocimiento en el mercado que impide el aumento de estudiantes, ya que, no se cuenta con páginas web, publicidad por tv, radio, volantes para que se conozca la institución.	Crear redes sociales promocionando la institución con sus programas académicos para darle mayor visibilidad al plantel educativo.
Rotación de personal	Falta de planificación a profundidad financiera, poca recaudación de recursos para el pago puntual	Rotación del personal por demoras en el pago u mejores ofertas laborales.	Obtención de recursos de reservas para hacer frente a las demoras en los pagos, así como mejorar condiciones laborales y beneficios a los docentes.
Disminución de la matrícula estudiantil	Cambios en la institución como la inestabilidad de ser privada y luego con gratuidad. Falta de programas nuevos y atractivos. Falta de publicidad	Los padres optan por retirar a sus hijos de la institución, falta de reconocimiento que permita la atracción de nuevos estudiantes.	Implementar nuevos programas académicos, mejorar instalaciones, realizar publicidad.

Nota. En esta tabla se muestra el análisis de la situación actual de la institución.

11.1 Plan de mejoramiento

Para el desarrollo de este plan, se solicitó a la directiva de INMICESA informes concerniente a lo financiero, pero no se pudo obtener. A raíz de ello, se presenta una propuesta con el fin de establecer los objetivos y las estrategias desarrolladas con anterioridad y así implementar las actividades, el tiempo, los objetivos a corto plazo para inicio del plan, periodicidad, indicadores y responsables para la ejecución de estas. Cabe resaltar que todo lo anterior se plasmó en la Tabla 25 con el fin de definir las acciones necesarias para dar solución a los problemas actuales de la institución.

En este plan de mejoramiento cada uno de los cuadros se realizó teniendo en cuenta variables clave que proporciona Benjamín Betancourt, como el desarrollo y el fortalecimiento, la calidad, la productividad, la innovación, la financiación o recursos y, finalmente, la responsabilidad social. En definitiva, el tiempo de desarrollo del plan es de 5 años, el cual va desde octubre 2023 hasta octubre 2028, tiempo que se considera estimado para la culminación del plan.

Tabla 25

Plan de acción para INMICESA.

Desarrollo y crecimiento							
Objetivo estratégico:	Aumentar la matrícula estudiantil implementando el marketing y la mejora continua de las instalaciones e infraestructura de la institución.						
Estrategia	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
F. Inicial	f. final						
Trabajar en el marketing y promoción para atraer a más estudiantes, ofreciendo programas educativos de calidad y destacándose por la excelencia académica.	Implementar mejoras en infraestructura, marketing y promoción digital que haga uso de las plataformas de redes sociales y otros medios de comunicación para el aumento de la matrícula estudiantil.	Renovación y adecuación (aulas, construcción de 3 salones)	Porcentaje de aulas y espacios de aprendizaje renovados.	Nov-2023	May-2024	6 meses	Directora
		Creación de una página web, una cuenta de Instagram y Facebook que contenga toda la información de la institución (ubicación, misión, visión, valores, servicios, historia, entre otros.)	El nivel de engagement de los visitantes y la satisfacción de los usuarios.	Oct-2023	Oct-2023	Una vez	Secretaria, Auxiliar de secretaria
		Actualización de la página web, cuenta de Instagram y Facebook.	porcentaje de visitantes a la página web o redes sociales que completan una acción deseada.	Oct-2023	Oct-2028	Mensual	Secretaria, Auxiliar de secretaria
		Realizar publicidad, por radio, pancartas y volantes con la información pertinente de la institución para atraer más estudiantes.	Incremento en el número de consultas, y matrículas.	Ene-2024	Ene-2028	Anual	Directora y secretaria
		Investigar y evaluar las últimas tendencias en el ámbito académico, procesos administrativos y requerimientos para estar a la vanguardia educativa.	Implementación de mejoras y actualizaciones en la institución.	Oct-2023	Oct-2028	Anual	Directora, coordinador, docentes

Objetivo estratégico: Estrategia	Calidad						Responsable
	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución F-inicial F- final		Periodicidad	
Innovar en la oferta académica revisando y actualizando los programas académicos para asegurar que sean relevantes y atractivos para los estudiantes.	Diseñar y actualizar la programación educativa para incorporar enfoques pedagógicos nuevos que atiendan a las necesidades de una amplia variedad de estudiantes.	Realizar reuniones entre directivos y docentes para proponer nuevos programas académicos en la planeación que se hace al final de cada año lectivo.	Número de programas académicos innovadores y viables propuestos y aceptados para su implementación.	Nov-2023	Oct-2028	Anual	Directora, coordinador, docentes
		Integración de metodologías de enseñanza y aprendizaje basado en proyectos como un nuevo programa para los estudiantes en los próximos 5 años.	Porcentaje de cursos o asignaturas que implementan este enfoque.	Dic-2023	Oct-2028	Anual	Coordinador, docentes
		Implementar un programa integral de desarrollo y retención de personal que aborde la capacitación anual en cuanto al ámbito académico, tecnológico, social y cultural con el objetivo de mejorar sus habilidades y competencias.	tasa de retención de empleados y la satisfacción laboral en relación con la capacitación recibida.	Ene-2024	Ene-2028	Anual	Directora, coordinador
Fomento la actualización y la formación continua de los docentes en nuevas metodologías y estrategias pedagógicas para mejorar su práctica educativa.							

Productividad							
Objetivo estratégico: Estrategia	Crear mecanismos de evaluación de desempeño relacionados con la productividad para la mejora de los diferentes procesos (académicos y administrativos)						
	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución F-inicial F- final		Periodicidad	Responsable
Establecimiento de mecanismos de evaluación y seguimiento del desempeño del personal y los estudiantes identificando áreas de mejora.	Implementar la evaluación y seguimiento del desempeño en la institución al finalizar cada periodo.	Creación e implementación de un programa digital en el cual se pueda evaluar de forma efectiva el desempeño del personal y estudiantes.	Porcentaje de aumento de desempeño.	Nov-2023	Oct-2028	Anual	Secretaria o auxiliar de secretaria
		Se incrementará la planta del personal (en el transcurso de los 5 años) para los nuevos procesos (ingeniero en sistema, tres docentes de áreas específicas, psico orientadora, y un auxiliar financiero)	Porcentaje de incremento en la contratación de personal	Dic-2023	Oct-2028	Anual	Directora
		Diseñar un plan de motivación y reconocimiento e implementarlo (menciones de honor, premios, regalos) para incentivar al personal e incrementar su producción y participación activa.	Tasa de mejora en la productividad y participación activa del personal.	Dic-2023	Oct-2028	Anual	Directora, coordinador

Innovación

Objetivo estratégico:	Adoptar e integrar tecnologías en los procesos académicos y administrativos de la institución.						
Estrategia	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
				F-inicial	F- final		
Incluir en los procesos educativos tecnologías como la inteligencia artificial, realidad virtual, y aprendizaje adaptativo, para mejorar la experiencia enseñanza-aprendizaje.	Obtener equipos tecnológicos avanzados para la realización de actividades y procesos académicos.	Realización de rifas, bingos, ventas de comidas entre otras actividades para el recaudo de fondos y comprar equipos tecnológicos. (impresora, video v, computadores)	Cantidad de dinero recolectado.	Nov -2023	Oct-2028	Anual	Directora, coordinador, docentes
		Integrar activamente las TIC en las actividades académicas y en los procesos de enseñanza- aprendizaje en la institución.	Porcentaje de utilización de las TIC en las actividades académicas.	Oct-2023	Oct-2028	Trimestral	Coordinador, docentes
		Implementar la sistematización de procesos y experiencias en la institución para la mejora en la eficiencia, la calidad, la consistencia y la efectividad de la institución.	Mejora en los procesos	Oct-2023	Oct-2028	Semestral	Directora, coordinador, secretaria

Financiero o de recursos							
Objetivo estratégico:	Identificar y desarrollar nuevas fuentes de financiamiento para aumentar la estabilidad financiera de la institución.						
Estrategia	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
				F-inicial	F- final		
Aprovechar la larga trayectoria de la institución para realizar alianzas con organizaciones, fundaciones, obtención de recursos a través del sistema financiero colombiano para el aumento financiero del plantel educativo.	Desarrollar habilidades y estrategias de recaudación de fondos para aumentar los recursos de la institución.	Realizar un préstamo a una entidad financiera para la sostenibilidad financiera de la institución.	Aumento de caja	Oct-2023	Oct-2023	--	Directora, Contador
				Oct-2023	Oct -2028	Semestral	Directora, secretaria
		Presentar proyectos educativos a diferentes organizaciones, fundaciones, empresas locales para realizar alianzas que permitan que inviertan con recursos económicos para la institución.	Numero de alianzas establecidas. Cantidad de recursos económicos.				
		Alquilar el plantel educativo para actividades lúdicas, charlas, conferencias, dado que se cuenta con jornada única y así obtener fondos que puedan ser invertidos en diferentes áreas para el mejoramiento.	Ingresos generados por el alquiler del plantel	Nov- 2023	Oct-2028	Mensual	Directora

Responsabilidad social

Objetivo Estratégico:	Aportar con proyectos sociales que involucren a la institución con la comunidad bonaverense.						
Estrategia	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
F-inicial				F- final			
Fomento de la participación de estudiantes, docentes y personal administrativos en actividades sociales contribuyendo al desarrollo de la sociedad de Buenaventura.	Crear e implementar iniciativas sociales que ayuden al crecimiento, social, cultural y ambiental de Buenaventura.	Realizar limpiezas cada año en puntos específicos de la ciudad de Buenaventura	Cantidad de residuos recolectados.	Oct-2023	Oct- 2028	Anual	Coordinador, docentes
		Se realizarán visitas una vez al año a ancianos, orfanatos de la ciudad para brindar ayudas.	Número de visitas y personas beneficiadas.	Feb -2024	Oct- 2028	Anual	Coordinador, docentes.
		Se sembrarán en espacios verdes de la ciudad para impulsar el cuidado ambiental.	Número de árboles plantados.	Nov-2023	Oct-2028	Anual	Coordinador, docentes.
			Cantidad de recursos recaudados.	Oct-2023			Directora, coordinador
		Campañas para recaudación de recursos para personas en condición de pobreza y tragedias (incendios, temblores, derrumbes) que sucedan en la ciudad.			Oct- 2028	No hay frecuencia exacta	

Nota. En esta tabla se muestran los objetivos y estrategias de acuerdo con las variables del modelo de Betancourt (2013).

11.2 Recursos y presupuestos

En relación con el plan de acción, es importante definir los recursos materiales y económicos que se necesitan para llevar a cabo las actividades de la tabla anterior. De esta forma, en la Tabla 26 se describen cada uno de ellos.

Tabla 26

Recursos y presupuestos para actividades.

Actividades	Recursos	Tiempo	Valor	Presupuesto
Renovación y adecuación (aulas, construcción de 3 salones)	Financieros Materiales Humano	6 meses	35 000 000	35 000 000
Creación de una página web cuenta de Instagram y Facebook que contenga toda la información de la institución (ubicación, misión, visión, valores, servicios, historia etc.).	Tecnológicos propios de la institución humano	1 mes	0	0
Actualización de la página web, cuenta de Instagram y Facebook.	Tecnológicos propios de la institución	5 años	0	0
Realizar publicidad, por radio, pancartas y volantes con la información pertinente de la institución para atraer más estudiantes.	Financieros	5 años	485 000	2 425 000
Investigar y evaluar las últimas tendencias en el ámbito académico, procesos administrativos y requerimientos para estar a la vanguardia educativa	Tecnológicos Humano	5 años	0	0
Realizar reuniones entre directivos y docentes para proponer nuevos programas académicos en la planeación que se hace al final de cada año lectivo.	Locativos Otros	5 años	0	0
Integración de metodologías de enseñanza y aprendizaje basado en proyectos en los próximos 5 años.	Tecnológicos	5 años	1 200 000	6 000 000
Implementar un programa integral de desarrollo y retención de personal que aborde la capacitación anual en cuanto al ámbito académico, tecnológico, social y cultural con el objetivo de mejorar sus habilidades y competencias.	Financiero otros	4 años	5 500 000	22 000 000

Actividades	Recursos	Tiempo	Valor	Presupuesto
Creación e implementación de un programa digital en el cual se pueda evaluar de forma efectiva el desempeño del personal y estudiantes.	Tecnológicos propios de la institución Otros	5 años	0	0
Se incrementará la planta del personal (en el transcurso de los 5 años) para los nuevos procesos (ingeniero en sistema, tres docentes de áreas específicas, psico orientadora y un auxiliar financiero). *Proyección del incremento anual legal 11,24%	Humano Financiero Otros	5 años	10 550 000	73 438 032
Diseñar un plan de motivación y reconocimiento e implementarlo (menciones de honor, premios, regalos) para incentivar al personal e incrementar su producción y participación activa.	Financiero Otros	5 años	3 500 000	17 500 000
Realización de rifas, bingos, ventas de comidas entre otras actividades para el recaudo de fondos y comprar equipos tecnológicos (impresora, Video Beam, computadores).	Financiero locativos otros	5 años	3 200 000	16 000 000
Integrar activamente las TIC en las actividades académicas y en los procesos de enseñanza- aprendizaje en la institución.	Tecnológicos	5 años	450 000	2 250 000
Implementar la sistematización de procesos y experiencias en la institución.	Tecnológicos	5 años	0	0
Realizar un préstamo a una entidad financiera para la sostenibilidad financiera de la institución. (Ver figura 19).	Financiero	1 mes	100 000 000	-
Presentar proyectos educativos a diferentes organizaciones, fundaciones, empresas locales para realizar alianzas que permitan que inviertan con recursos económicos para la institución.	Humano Financiero Otros	5 años	500 000	2 500 000
Realizar limpiezas cada año en puntos específicos de la ciudad de Buenaventura	Elementos de aseo	5 años	400 000	2 000 000

Actividades	Recursos	Tiempo	Valor	Presupuesto
Se realizaran visitas una vez al año a ancianatos, orfanatos de la ciudad para brindar ayudas.	Humano otros	4 años	600 000	2 400 000
Se sembraran en espacios verdes de la ciudad para impulsar el cuidado ambiental.	Humano Otros	5 años	280 000	1 400 000
Campañas para recaudación de recursos para personas en condición de pobreza y tragedias (incendios, temblores, derrumbes) que sucedan en la ciudad.	Materiales Financiero	5 años	250 000	1 250 000
Imprevistos			38 085 000	
Totales			222 248 032	

Nota. En esta tabla se muestran las actividades, los recursos y el presupuesto general para realizar el plan de acción.

De acuerdo con la tabla anterior, se estima que la ejecución del plan estratégico requerirá una inversión de COP 222 248 032 millones de pesos. Este monto es el costo total previsto para la puesta en marcha de todas las tácticas y estrategias delineadas en el proyecto. Por ende, asegurar una financiación apropiada es de suma importancia.

Para implementar este plan, se necesita adquirir los recursos esenciales, lo cual se logrará mediante la solicitud de un préstamo. De este modo, se dispondrá de un monto de COP 100 000 000 millones de pesos a través de una entidad financiera apropiada. Esta decisión se toma reconociendo la necesidad de tener acceso a capital extra para poner en marcha las estrategias y lograr metas sin poner en riesgo recursos existentes.

Asimismo, parte del presupuesto que abarca los 5 años del plan se pretende obtener por el aumento de la matrícula estudiantil (20%), en la cual, con la actividad de publicidad, renovación de aulas, entre otras, se espera atraer más estudiantes a la institución e incrementar ganancias. Igualmente, las alianzas también serán otro medio para la obtención de dinero, así como también el alquiler de la institución para conferencias, reuniones, etc. Por otro lado,

también se cuenta con la actividad de rifas y ventas para la compra de tecnología que también son de suma importancia para la institución.

A continuación, se presenta una figura que muestra los valores necesarios para realizar la tabla de amortización en la cual se pretende evidenciar cuánto es el pago de acuerdo con los intereses para saldar la deuda del préstamo de los COP 100 000 000 para el inicio del plan. El préstamo se estima que será saldado en 48 meses (4 años) con una cuota fija mensual; por lo tanto, el interés es de 2,21 %, el cual se realizó con el simulador de crédito de la entidad Bancolombia. Todo esto con el fin de mostrarle a la institución lo relacionado con realizar un préstamo para el plan de acción en pro de la mejora de INMICESA. (Ver tabla de amortización en el Anexo F)

Figura 19

Valores para la realización de la amortización de crédito.

Monto del préstamo	Interés mensual	Periodos mensuales	Cuota fija mensual
\$100.000.000	2,21%	48 meses	\$3.401.052

Nota. En la figura se muestran los valores necesarios para la realización de la amortización de crédito.

En ese sentido, se pretende orientar a los directivos de la institución a que tengan una idea de cuánto es el valor para cancelar mensualmente de acuerdo con el préstamo y así encaminar las estrategias para la consecución de cada uno de los objetivos planteados en el plan de acción.

12 Conclusiones

Los objetivos establecidos en la investigación para la formulación de un plan estratégico para INMICESA, del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el periodo 2023 a 2028, se ejecutaron en su totalidad, lo que proporcionó las siguientes conclusiones:

En el proceso de caracterización de la institución se presentaron elementos como la reseña histórica, la misión, la visión, los valores institucionales, organigrama, aspectos relevantes, los cuales permitieron conocer que INMICESA cuenta con una larga trayectoria en la prestación de sus servicios educativos para el Distrito de Buenaventura, así como que figura de una estructura y elementos organizacionales. En esta fase también se descubrió que la institución tuvo inestabilidad; es decir, durante unos años estuvo cobijada por el programa de gratuidad, otro año volvía cobrar mensualidad por problemas con el mismo programa, lo cual afectó internamente a la institución. Asimismo, se obtuvo una visión más amplia sobre cómo está constituida la institución, cómo está formada su infraestructura y cuáles son los servicios que presta actualmente.

En el diagnóstico del entorno externo se identificaron oportunidades y amenazas en el entorno que rodea a la institución algunas oportunidades importantes: alianzas y/o inversión de entidades privadas o empresas para con la institución, regulaciones o políticas favorables que promuevan o apoyen tanto a colegios públicos, como a colegios privados; el crecimiento de la población estudiantil y el aumento en la facilidad de acceso a la educación. Igualmente, a este centro educativo lo rodean amenazas que pueden interferir en su desarrollo, algunas de ellas son las siguientes: alta tasa de rezago escolar, situación de violencia y criminalidad en la ciudad y aumento de la competencia en la apertura de nuevos colegios con metodologías innovadoras. En

esa medida, en la evaluación de los factores externos en la cual se dio un peso a las diferentes oportunidades y amenazas para observar cómo la institución estaba frente al entorno, se dedujo que INMICESA tiene casi un equilibrio entre la afectación de las amenazas existentes en su entorno y el aprovechamiento de sus oportunidades para contrarrestar el efecto. Por tal motivo, la institución debe tomar medidas preventivas para hacer frente a los cambios repentinos del entorno, aprovechando, de una mejor manera, las oportunidades que este brinda.

Por otro lado, en la referenciación con las otras instituciones del mismo sector, se identificaron factores importantes como experiencia y trayectoria, infraestructura, precios competitivos. Estos son factores fuertes de la institución, pero se concluyó que, en comparación con las otras dos instituciones, a IMICESA le falta implementar estrategias de *marketing* que permitan difundir la institución a la comunidad, así como ampliar el portafolio de servicios con programas innovadores de la actualidad. En definitiva, en esta fase se presentó la competitividad de INMICESA con dos instituciones del mismo sector que prestan servicios similares,

De igual manera, en el diagnóstico del entorno interno se identificaron las fortalezas y las debilidades de INMICESA, en las cuales se encontró que esta cuenta con larga trayectoria, una misión y visión establecida y divulgada. Asimismo, posee una buena comunicación entre directivos y personal, manual de funciones entre otras fortalezas importantes. En contraste, esta cuenta con debilidades como la disminución de la matrícula estudiantil, rotación de personal, falta de inversión en algunas áreas, inadecuada asignación y administración de recursos financieros, entre otros. Ahora bien, al realizar la evaluación de los factores internos, se halló que INMICESA está experimentando algunas debilidades que afectan su desempeño y, por lo tanto, debe beneficiarse de estrategias para fortalecer sus áreas de debilidad y aprovechar sus fortalezas.

Al abordar estos aspectos, la organización puede mejorar su posición y aumentar su valor en la parte interna.

En la aplicación de la Matriz DOFA resultó muy útil, ya que, se logró analizar diferentes elementos de INMICESA y proponer mejoras que den una visión amplia y convincente al cruzar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Además, se formularon importantes estrategias, las cuales son de suma importancia para que puedan ser implementadas por la institución en pro del mejoramiento de esta.

Por consiguiente, en la formulación del direccionamiento estratégico se pudo reformular la misión y la visión de INMICESA a través de la realización de un cuestionario de acuerdo con el libro guía para planes estratégicos propuesto por Benjamín Betancourt, el cual posibilita definir los componentes que debe tener la misión y la visión y, por consiguiente, realizarlas de forma clara, ordenada y concisa teniendo en cuenta los aspectos esenciales de la institución y atribuyendo nuevos retos, innovación y mejoramiento de los procesos del plantel educativo. Asimismo, se formularon objetivos de desarrollo y crecimiento, calidad, productividad, innovación, financieros y de responsabilidad social con sus respectivas estrategias que sean pertinentes para el desarrollo y el crecimiento de la institución. En efecto, esto sirve de ruta para el plan de acción.

Finalmente, se elaboró un plan de acción de acuerdo con los problemas que presenta la institución implementando los objetivos y estrategias formuladas en el direccionamiento estratégico; para ello, se tuvieron en cuenta objetivos a corto plazo, actividades, recursos, presupuestos y responsables con sus respectivas fechas de ejecución. Esto permitirá el inicio del plan con el objetivo de que la directiva de la institución implemente cada una de las actividades propuestas para la consecución de los objetivos con el fin de que optimicen la institución.

13 Recomendaciones

- Se recomienda a la directiva de INMICESA diseñar objetivos y estrategias claras a corto, mediano y largo plazo para tener un norte que guíe los procesos administrativos y educativos de la institución e involucrar las partes interesadas en la planificación de estas.
- Es importante que se revisen las conclusiones obtenidas en el diagnóstico externo para que la institución identifique las oportunidades que ofrece el entorno y así contrarrestar las amenazas que pueden interferir en el desarrollo y el crecimiento del plantel educativo.
- Implementar el *marketing* digital al crear un sitio web atractivo y fácil de navegar, el cual muestre información relevante sobre tu institución, como programas académicos, instalaciones, testimonios de estudiantes, entre otros. Igualmente, publicitar la institución por medio de radio, volantes y pancartas que atraiga más estudiantes.
- Se recomienda ofertar nuevos programas académicos innovadores que sean atractivos para los estudiantes como aprendizaje basado en proyectos, en emprendimientos, aprendizaje a través de la tecnología, entre otros.
- Se recomienda implementar un programa integral de desarrollo y retención de personal que aborde la capacitación anual, así como diseñar un plan de incentivos para estimular al personal e incrementar su producción y participación activa.
- Se recomienda revisar y mejorar sus procesos de planificación y control financiero que permita la adecuada administración y asignación de recursos. De igual modo, se recomienda utilizar la amplia experiencia y la reputación establecida de la institución para desarrollar alianzas con empresas, fundaciones, sistema de financiamiento colombiano y organizaciones locales para obtener recursos que permitan estabilidad financiera.

- Revisar las estrategias obtenidas en el cruce de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades realizadas en la investigación e implementar las que se crean convenientes para la mejora de la institución.
- Se recomienda revisar la misión y visión propuesta en el direccionamiento estratégico establecerla y difundirla en toda la institución.
- Considerar y poner en marcha el plan de acción propuesto teniendo en cuenta los objetivos, estrategias, actividades y presupuesto contenidos en este para brindar solución a los diferentes problemas que presenta la institución.
- Centrarse en obtener recursos que permitan aumentar los servicios de la institución, lograr estabilidad económica, mejorar los procesos internos, aprovechar al máximo sus recursos y diversificar sus actividades.
- Es importante realizar un seguimiento constante a los planes, proyectos o propuestas que se están ejecutando, con el objetivo de fomentar el crecimiento institucional de manera continua.

En suma, se espera que INMICESA examine, comprenda e implemente el plan estratégico plasmado en esta investigación, que integra estrategias para la optimización de la institución.

14 Referencias

- Alcaldía Distrital de Buenaventura. (2018). *42 mil estudiantes iniciaron el año escolar en Buenaventura.* . <https://n9.cl/7tva8>.
- Alcaldía Distrital de Buenaventura. (2020). *Buenaventura ya cuenta con el Comité de Libertad Religiosa de Culto y Conciencia.* <https://n9.cl/zgrs8>.
- Arellano, J. (2019). *Análisis interno y externo para el diseño de estrategias comerciales con el fin de incrementar las ventas a corto plazo en un restaurante en la ciudad de Piura.*
Universidad de Piura:
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4249/TSP_AE_1908.pdf?sequence=1
- Ayala, L. S. (2019). *Espacios culturales: Quibdó, Buenaventura y Tumaco.*
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/7879>
- Betancourt, V. (2013). *Guía Practica para Planes Estratégicos.* Biblioteca Univalle.
- Bocanegra, H., & Huertas, A. P. (2018). La política de jornada única escolar: los referentes y la experiencia de una institución educativa distrital. *Revista republicana*, (25), 199-240.
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, I(81), 4-19.
- Buenaventura Cómo Vamos. (2022). *Informe de calidad de vida Buenaventura 2021 - 2022.*
<https://n9.cl/hb1yd>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. , 2. .
Revista Vía Salud (21), 2.
- Campo, J., & Arce, J. (2019). *Diseño Plan Estratégico De La Institución Educativa Alonso Aragón Quintero En La Ciudad De Guadalajara De Buga, Para El Periodo 2018 – 2020.*
Universidad del Valle:

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/6d194e32-5549-4049-901f-d51944c13940/content>

Castaño, G. A., Sánchez, D., Semenova, N., Salas, C., Buitrago, C., & Agudelo, M. A. (2018).

Salud mental en víctimas de desplazamiento forzado por la violencia en Colombia. El caso de Bogotá, Medellín y Buenaventura. Universidad CES:

<https://repository.ces.edu.co/handle/10946/3846>

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.* Beard Books.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Editorial McGraw-Hill.

Concepto. (s.f.). *Educación.* <https://concepto.de/educacion-4/>

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de febrero 8 de 1994 . Bogotá , Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2001). Ley 715 de Diciembre 21 de 2001. Bogotá , Colombia.

Constitución Política de Colombia . (1991). Legis.

Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12, 180-205.
redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). *La información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país.*

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales*. DANE.

Díaz, Á. H. (2015). *Buenaventura: Ciudad-puerto o puerto sin ciudad [Maestría Ordenamiento Urbano Regional]*. Universidad Nacional de Colombia:
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/57062/alvarohernandezvargas.2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Escobar, R. (2017). *¿Por qué siguen los paros de maestros, Chocó y Buenaventura?* . El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/colombia/politica/paro-en-choco-buenaventura-y-de-maestros-en-colombia-CC6589037>

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación de México.

Gestiopolis. (s.f.). *¿Qué es administración estratégica?* <https://www.gestiopolis.com/que-es-administracion-estrategica/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Ingeniería del Conocimiento. (s.f.). *¿Qué es Administración Estratégica?* <https://n9.cl/1rw2d>.

Jiménez, N., & Delgado, W. (2008). La política pública de privatización del sector portuario y su impacto en la organización del trabajo en el puerto de Buenaventura. . *Pensamiento & Gestión*, (25), 178-213.

Méndez, C. E. (2007). *Metodología*. LIMUSA.

Mera, D. (2022). *Emergencia educativa en Buenaventura como trasunto de país*. El Espectador: <https://www.elespectador.com/opinion/columnistas/daniel-mera-villamizar/emergencia-educativa-en-buenaventura-como-trasunto-de-pais/>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2022). *Sistema educativo colombiano*.

<https://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-printer-233839.html>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (s.f.). *Política de ampliación de cobertura*.

<https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-82721.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). *Colombia avanza en su meta de estar conectada en un 70 % en 2022*. DANE.

Oliveros, G. G., & Rey, J. H. (2018). Matemáticas para todos en tiempos de la inclusión como imperativo. Un estudio sobre el programa Todos a Aprender. *Revista Colombiana de Educación*, (74), 289-310.

Pérez, A. (2019). *¿Por qué la calidad de la educación en Colombia no es buena?* Revista Semana: <https://n9.cl/erh9>

Pérez, Á. (2021). *La pandemia: tragedia para la educación en Colombia*. Razón Pública: <https://razonpublica.com/la-pandemia-tragedia-la-educacion-colombia/>

Perlaza, C. (2014). *Plan Estratégico Para El Colegio Fray Damián González*. Universidad Autónoma de Occidente:

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6709/T04758.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. . Editorial CECSA.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. . *Harvard Business Review*, 86(1), 58 – 77.

Portugal, D., & Villavicencio, M. (2023). *Propuesta de mejora de gestión de producción esbelta mediante el uso de Metodologías Ágiles y Lean Manufacturing en una MYPE*

- metalmecánica de Lima Norte*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC):
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660312/Portugal_PD.pdf?sequence=10
- Presidencia de la República de Colombia. (1994). Decreto 1860 de agosto 3 de 1994. Bogotá, Colombia.
- Reyes, F. S. (2010). *Buenaventura: una ciudad-puerto, globalizante, diversa y multicultural*. .
 Universidade de Santiago de Compostela, Centro Interdisciplinario de Estudios Americanistas Gumersindo Busto; Consejo Español de Estudios Iberoamericano.
- Rincón, A. (2021). *Formulación De Un Plan Estratégico 2021-2023 Para El Instituto San Fernando Ferrini En Barrancabermeja*. Universidad Pontificia Bolivariana:
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9936>
- Saavedra, V., & Forero, D. (2017). *Diagnóstico y plan de acción educativo para los municipios certificados del Valle del Cauca: Buenaventura, Buga, Cali, Cartago, Jamundí, Palmira, Tuluá y Yumbo*. FEDESARROLLO:
<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3699>
- Sandoval, L. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y Educadores*, 9(1), <https://n9.cl/11fc51>
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Editorial Legis.
- Serna, H. (2006). *Gerencia Estrategia*. Panamericana Editorial Ltda. / 3R Editores.
- Silva, J. (2020). *Realidades inmersivas para la educación rural: experiencias de docentes y estudiantes en el modelo Escuela Nueva*. Universidad de Antioquia:
https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/17432/2/SilvaJuliana%20_%202020_%20RealidadesInmersivasEducaci%C3%B3n.pdf

Sinisterra, A. Y., & Quesada, M. S. (2022). *Una mirada a las representaciones sociales sobre cultura ciudadana de los jóvenes entre 15 y 18 años de edad del distrito de Buenaventura*.

Universidad del Valle Sede- Pacífico :

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d1d60883-a9ff-43a8-aa67-0290b54b1228/content>

Steiner, G. (2004). *Planeación Estratégica*. Ed CECSA.

Wikipedia. (s.f.). *Buenaventura (Valle del Cauca)*.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))

15 Anexos

Anexo A. Formato de entrevista semiestructurada

Entrevista: 22 de mayo 2023. Hora: 2:30 p.m.

Plan estratégico para INMICESA

Entrevistada: Esperanza Viveros de Perea (directora y dueña de la institución)

Entrevistador: Keissy Marcela Ferrin Quiñones

Objetivo: Conocer la situación actual de INMICESA

Preguntas

- ¿La institución cuenta con misión y visión?
- ¿Cuenta con objetivos y metas?
- ¿La institución cuenta con un organigrama?
- ¿Qué tipo de planeación se lleva a cabo en la institución?
- ¿Existen normas, procedimientos para el desarrollo de las actividades de la institución?
- ¿Alguna vez la institución ha implementado un plan estratégico?
- ¿Está identificada la autoridad y la delegación de responsabilidades?
- ¿Cuáles son los principales clientes de la institución?
- ¿Qué estrategias de publicidad y promoción realiza la institución?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la institución?
- ¿Considera que el sector donde se encuentra la institución es rentable?
- ¿Existe una planeación respecto al presupuesto de gastos e ingresos?
- ¿Se utiliza proceso de selección de personal?
- ¿Existen estrategias para la formación del personal, capacitación, incentivos?
- ¿Existe alta rotación del personal en la institución?

- ¿Como es el clima laboral en la institución?
- ¿Existen incentivos por buen desempeño laboral?
- ¿Cómo describe la institución en los últimos 3 años?

Anexo B. Encuesta a docentes y personal administrativo

Encuesta para conocer aspectos internos de INMICESA.

La presente encuesta es realizada por Keissy Marcela Ferrin Quiñones estudiante de la Universidad del Valle del programa administración de empresas. En ese sentido, el objetivo de esta encuesta es recolectar información que se adelanta en el marco del trabajo de grado que es la formulación de un plan estratégico para el Instituto Miguel de Cervantes Saavedra.

A continuación, se presentan una serie de preguntas que permitirán conocer aspectos internos de la institución, cabe resaltar que se cuenta con el permiso de la directora Esperanza Viveros de Perea. Asimismo, las respuestas son confidenciales y la información recolectada es única y exclusivamente con fines académicos.

1. ¿Es conocida y divulgada la misión y visión de la institución?

Si No

2. ¿Tiene conocimiento del manual de convivencia de la institución?

Si No

3. ¿La institución tiene especificado los cargos y funciones que se emplean?

Si No

4. ¿Existen reglamentos claros y definidos por la institución?

Si No

5. Desde su punto de vista considera que la institución se caracteriza por tener:

Alto nivel de autoridad	Flexibilidad en la autoridad
Bajo nivel de autoridad	Ninguna de las anteriores

6. ¿Son satisfactorias las condiciones de trabajo en términos de iluminación, ventilación, ruido, estado de los salones, entre otros?

Si No

7. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar correctamente su trabajo?

Si No

8. ¿Se ofrecen capacitaciones para la mejora de la enseñanza?

Si No A veces

9. ¿En la institución se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa?

Si No A veces

10. Para prevenir o resolver conflictos, la institución:

Brinda orientaciones sobre cómo prevenir y solucionar conflictos.

Dan a conocer documentos que contienen mecanismos para la resolución de conflictos.

Los directivos intervienen oportunamente en el caso que se presenten conflictos.

Los resuelvo por cuenta propia.

11. La institución programa reuniones con el equipo administrativo y docente para:

Elaborar la programación curricular.

Analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes.

Intercambiar estrategias pedagógicas que han dado buenos resultados.

Desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación del ejercicio docente

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

Otro

12. ¿La institución tiene en cuenta propuestas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje?

Sí No A veces

13. ¿Qué tan importante es para usted contar con un programa de capacitación por parte de la institución?

Muy importante - Importante

Poco importante No tiene relevancia

14. ¿Cómo considera usted el clima laboral en institución?

Excelente Bueno Regular Malo

15. ¿Existen reconocimientos e incentivos por buen desempeño laboral?

Sí No A veces

16. ¿La Institución emplea mecanismos de motivación?

Sí No A veces

17. ¿Como califica la relación con su equipo de trabajo?

Buena Regular Mala Podría mejorar

18. ¿Como califica la comunicación con sus directivos?

Excelente Bueno Regular Malo

19. ¿Cree usted que un plan estratégico ayudará al crecimiento y mejora de la institución?

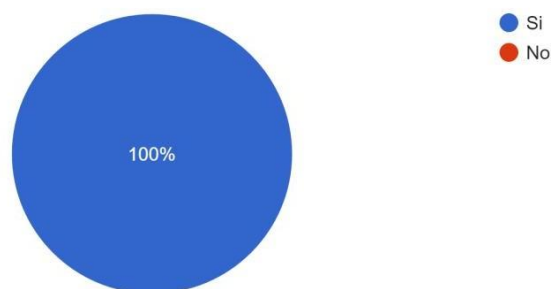
Sí No Tal vez

¡¡¡Gracias por la colaboración!!!

Anexo C. Respuesta de la encuesta

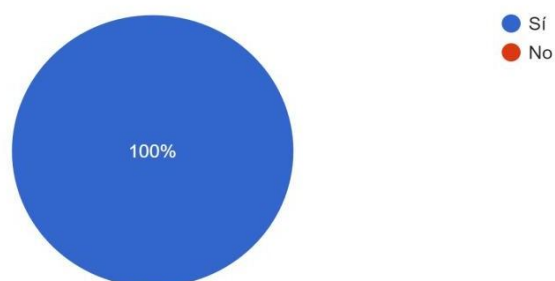
1. ¿Es conocida y divulgada la misión y visión de la institución?

18 respuestas



2. ¿Tiene conocimiento del manual de convivencia de la institución?

18 respuestas



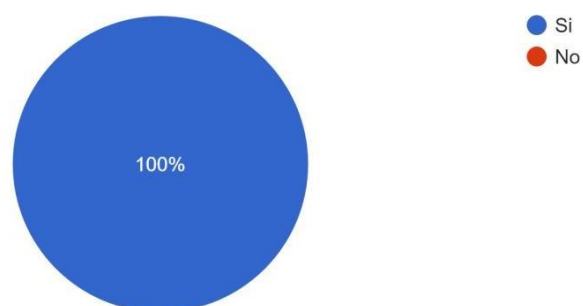
3. ¿La institución tiene especificado los cargos y funciones que se emplean ?

18 respuestas



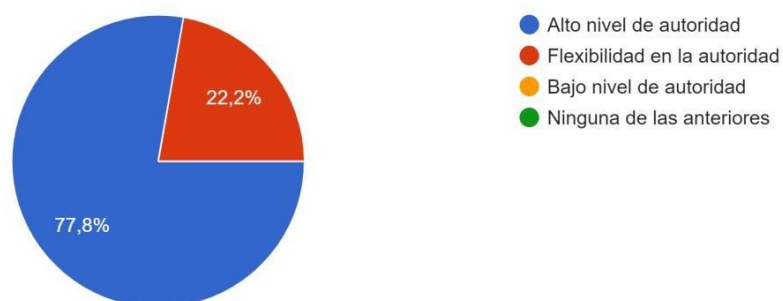
4. ¿Existen reglamentos claros y definidos por la institución?

18 respuestas



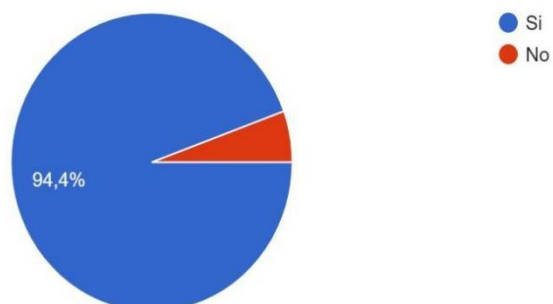
5. Desde su punto de vista considera que la institución se caracteriza por tener:

18 respuestas



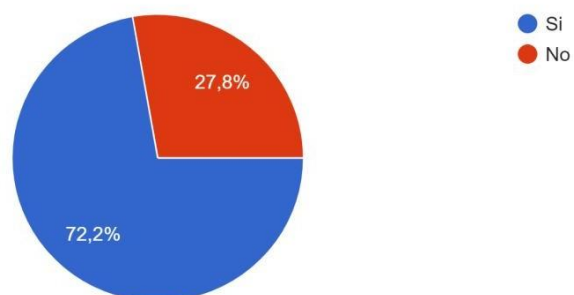
6. ¿Son satisfactorias la condiciones de trabajo en términos de, iluminación, ventilación , ruido, estado de los salones, etc.?

18 respuestas



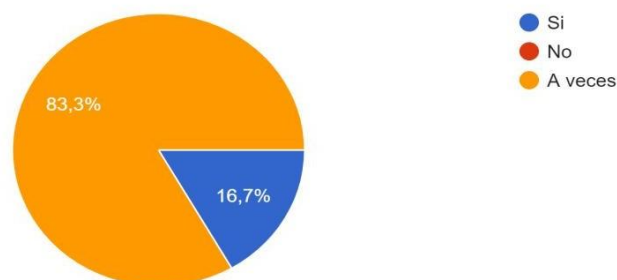
7. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar correctamente su trabajo?

18 respuestas



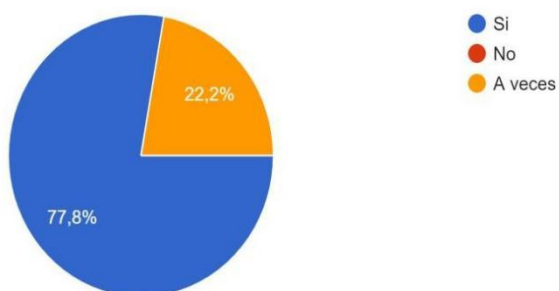
8. ¿Se ofrecen capacitaciones para la mejora de la enseñanza?

18 respuestas



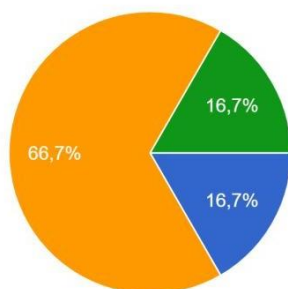
9. ¿En la institución se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa?

18 respuestas



10. Para prevenir o resolver conflictos, la institución:

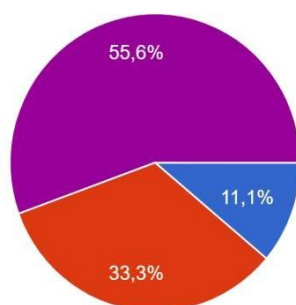
18 respuestas



- Brinda orientaciones sobre como prevenir y solucionar conflictos.
- Dan a conocer documentos que contienen mecanismos para la resolución de conflictos.
- Los directivos intervienen oportunamente en el caso que se presenten conflictos.
- Los resuelvo por cuenta propia.

11. La institución programa reuniones con el equipo administrativo y docente para:

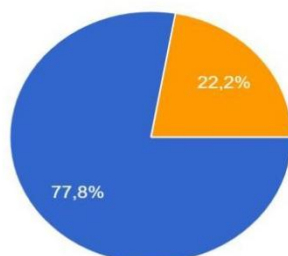
18 respuestas



- Elaborar la programación curricular.
- Analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiante.
- Intercambiar estrategias pedagógicas que han dado buenos resultados.
- Desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación del ejercicio docente
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

12. ¿La institución tiene en cuenta propuestas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje?

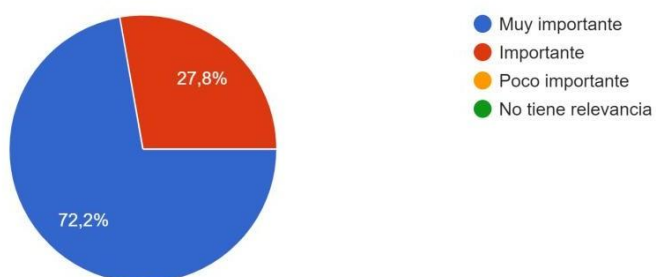
18 respuestas



- Sí
- No
- A veces

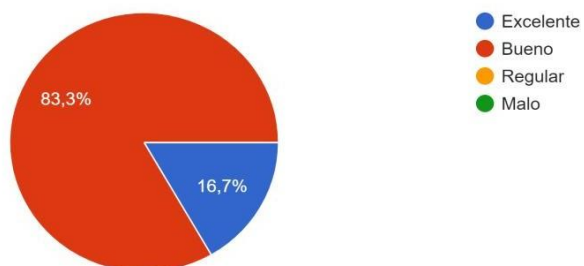
13. ¿Que tan importante es para usted contar con un programa de capacitación por ´parte de la institución?

18 respuestas



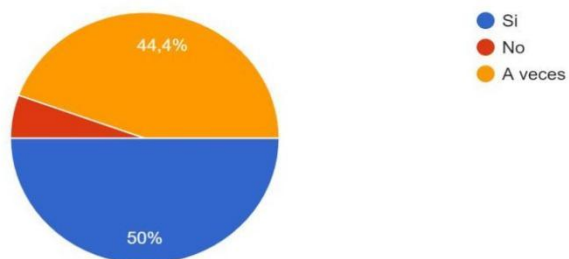
14. ¿ Cómo considera usted el clima laboral en institución?

18 respuestas



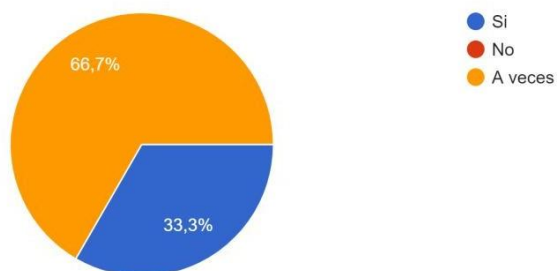
15. ¿Existen reconocimientos e incentivos por buen desempeño laboral?

18 respuestas



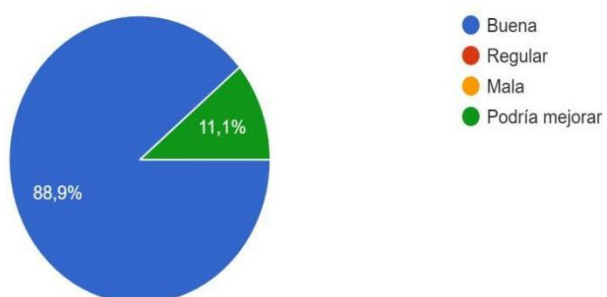
16. ¿La Institución emplea mecanismos de motivación?

18 respuestas



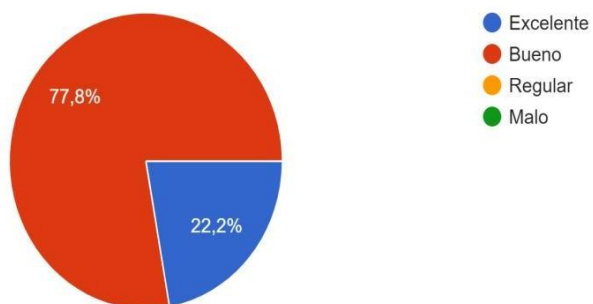
17. ¿Como califica la relación con su equipo de trabajo?

18 respuestas



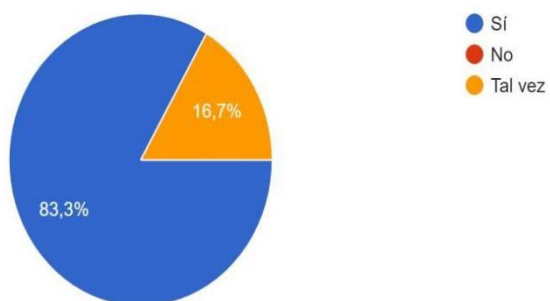
18. ¿Como califica la comunicación con sus directivos?

18 respuestas



19. ¿Cree usted que un plan estratégico ayudará al crecimiento y mejora de la institución?

18 respuestas



Anexo D. Construcción de misión

Construcción de la misión	
Filosofía principios y valores	INMICESA está basada en ofrecer calidad ensañando bajo un modelo constructivista. Bajo valores como el respeto, tolerancia, justicia, disciplina entre otros.
Productos y servicios	La institución ofrece enseñanza desde preescolar, básica primaria, secundaria y la media vocacional con énfasis en el área comercial.
Usuarios y clientes	Niños, niñas y jóvenes de la ciudad de Buenaventura.
Mercado meta	Niños, niñas y jóvenes del barrio la Independencia, sectores aledaños, y otros barrios de la ciudad estratos 1, 2 y 3.
Conocimiento y tecnología	Personal calificado para ofrecer una enseñanza de calidad a todos los estudiantes a través de distintas metodologías enfocadas en el desarrollo intelectual, analítico, investigo y creativo.
Responsabilidad social	La enseñanza fundamentada en valores y cuidado del medio ambiente, para que los estudiantes puedan contribuir a la mejora de la ciudad.
Imagen pública	Buena imagen ante la comunidad debido a su enseñanza de calidad fundamentada en buenos valores.

Anexo E. Construcción de la visión

Construcción de la visión	
Situación actual	La institución tiene poca retención de estudiantes, alta rotación de personal, bajo reconocimiento en el mercado.
Elementos del pasado (fallas y errores)	Falta de estrategias para responder al entorno cambiante. Falta de publicidad y promoción para darse a conocer a un mercado más amplio. Poca inversión en herramientas tecnológicas. Falta de innovación.
Futuro: ¿cómo será el mundo del futuro al cual se enfrentará la institución?	Un entorno más tecnológico y globalizado, con alta competencia en el sector educativo. Será más inclusivo, innovador y exigirá ser más capaces de reaccionar al entorno dinámico.
¿Qué queremos ser?	Una institución líder en jornada única reconocida en toda la ciudad de Buenaventura por ofrecer una enseñanza de calidad fomentada en valores, inclusión, cultura e innovación, que permita la excelente formación de estudiantes para el futuro.
¿Cómo se llegará a ese futuro deseado?	Es importante que la institución genere objetivos a mediano y largo plazo que les permita tener una base para variaciones que se puedan presentar. Así como también buscar alianzas que permita obtener recursos para inversión para tecnología y otros aspectos de infraestructura en la institución
Prever los obstáculos	Mejorar los procesos administrativos, establecer planes estratégicos para encaminar las actividades y poder reaccionar a dificultades que se puedan presentar.

Anexo F. Amortización cuotas fijas

Meses	Saldo inicial	Cuota fija	Interés	Abono al capital	Saldo final
0					100.000.000
1	100 000 000	\$34 01 052	2.210.000	\$1.191.052	98.808.948
2	98 808 948	\$3 401 052	2.183.678	\$1.217.374	97.591.575
3	97 591 575	\$3 401 052	2.156.774	\$1.244.278	96.347.297
4	96 347 297	\$3 401 052	2.129.275	\$1.271.776	95.075.520
5	95 075 520	\$3 401 052	2.101.169	\$1.299.883	93.775.638
6	93 775 638	\$3 401 052	2.072.442	\$1.328.610	92.447.028
7	92 447 028	\$3 401 052	2.043.079	\$1.357.972	91.089.055
8	91 089 055	\$3 401 052	2.013.068	\$1.387.984	89.701.072
9	89 701 072	\$3 401 052	1.982.394	\$1.418.658	88.282.414
10	88 282 414	\$3 401 052	1.951.041	\$1.450.010	86.832.404
11	86 832 404	\$3.401.052	1.918.996	\$1.482.056	85.350.348
12	85 350 348	\$3 401 052	1.886.243	\$1.514.809	83.835.539
13	83 835 539	\$3 401 052	1.852.765	\$1.548.286	82.287.253
14	82 287 253	\$3 401 052	1.818.548	\$1.582.503	80.704.750
15	80 704 750	\$3 401 052	1.783.575	\$1.617.477	79.087.273
16	79 087 273	\$3 401 052	1.747.829	\$1.653.223	77.434.050
17	77 434 050	\$3 401 052	1.711.293	\$1.689.759	75.744.291
18	75 744 291	\$3 401 052	1.673.949	\$1.727.103	74.017.188
19	74 017 188	\$3 401 052	1.635.780	\$1.765.272	72.251.916
20	72 251 916	\$3 401 052	1.596.767	\$1.804.284	70.447.632
21	70 447 632	\$3 401 052	1.556.893	\$1.844.159	68.603.473
22	68 603 473	\$3 401 052	1.516.137	\$1.884.915	66.718.558
23	66 718 558	\$3 401 052	1.474.480	\$1.926.571	64.791.987
24	64 791 987	\$3 401 052	1.431.903	\$1.969.149	62.822.838
25	62 822 838	\$3 401 052	1.388.385	\$2.012.667	60.810.171
26	60 810 171	\$3 401 052	1.343.905	\$2.057.147	58.753.024
27	58 753 024	\$3 401 052	1.298.442	\$2.102.610	56.650.415
28	56 650 415	\$3 401 052	1.251.974	\$2.149.077	54.501.337
29	54 501 337	\$3 401 052	1.204.480	\$2.196.572	52.304.765
30	52 304 765	\$3 401 052	1.155.935	\$2.245.116	50.059.649
31	50 059 649	\$3 401 052	1.106.318	\$2.294.733	47.764.915
32	47 764 915	\$3 401 052	1.055.605	\$2.345.447	45.419.468
33	45 419 468	\$3 401 052	1.003.770	\$2.397.281	43.022.187
34	43 022 187	\$3 401 052	950.790	\$2.450.261	40.571.926
35	40 571 926	\$3 401 052	896.640	\$2.504.412	38.067.514
36	38 067 514	\$3 401 052	841.292	\$2.559.760	35.507.754
37	35 507 754	\$3 401 052	784.721	\$2.616.330	32.891.424
38	32 891 424	\$3 401 052	726.900	\$2.674.151	30.217.273

39	30 217 273	\$3 401 052	667.802	\$2.733.250	27.484.023
40	27 484 023	\$3 401 052	607.397	\$2.793.655	24.690.368
41	24 690 368	\$3 401 052	545.657	\$2.855.394	21.834.973
42	21 834 973	\$3 401 052	482.553	\$2.918.499	18.916.475
43	18 916 475	\$3 401 052	418.054	\$2.982.998	15.933.477
44	15 933 477	\$3 401 052	352.130	\$3.048.922	12.884.555
45	12 884 555	\$3 401 052	284.749	\$3.116.303	9.768.252
46	9 768 252	\$3 401 052	215.878	\$3.185.173	6.583.079
47	6 583 079	\$3 401 052	145.486	\$3.255.566	3.327.514
48	3 327 514	\$3 401 052	73.538	\$3.327.514	0