

LA PLANEACION COMO HERRAMIENTA DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN COLOMBIA

PLANNING AS A TOOL OF SUCCESS IN THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN COLOMBIA

Yaira Rincón

Estudiante del Doctorado en Educación
Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio
UPEL-IPRGR
E-mail. Yaira-lizeth@hotmail.com

RESUMEN

Este estudio se realizó con la finalidad de demostrar la incidencia de la planeación estratégica en los procesos de gestión, tomando como referencia la Institución educativa Colegio Andrés Bello quien después de basar su gestión en una planeación estratégica demostró un substancial mejoramiento en la calidad educativa que ofrece a sus estudiantes lo cual se evidencia en los resultados obtenidos en el Índice Sintético de Calidad. Esta investigación documental de género bibliográfico partió del diagnóstico de dos investigaciones: Planeación estratégica para el fortalecimiento de la gestión de la Institución Educativa Colegio Andrés Bello del municipio de San José de Cúcuta (Rincón, 2008) , y Planeación estratégica de la Institución Educativa Andrés Bello En San José De Cúcuta en el año (Sanchez,2009), además de la revisión bibliográfica y análisis de gráficos establecidos por el MEN donde se pudo demostrar que la planeación estratégica es clave para el éxito de una Institución educativa.

Palabras Clave: Planeación, Institución Educativa y mejora continua.

ABSTRACT

This study was carried out with the purpose of demonstrating the incidence of strategic planning in the management processes, taking as a reference the educational Institution Andrés Bello School, which after basing its management on strategic planning demonstrated a substantial improvement in the educational quality offered by to its students, which is evident in the results obtained in the Synthetic Quality Index. This documentary investigation of bibliographic gender started from the diagnosis of two investigations: Strategic planning for the strengthening of the management of the Andrés Bello School of the municipality of San José de Cúcuta (Rincón, 2008), and Strategic Planning of the Andrés Bello Educational Institution In San José De Cúcuta in the year (Sanchez, 2009), in addition to the literature review and analysis of graphs established by the MEN where it could be demonstrated that strategic planning is key to the success of an educational institution.

Keywords: Planning, Educational Institution and continuous improvement

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones educativas (I.E) tienen un gran compromiso, la formación de niños y jóvenes competentes ante las exigencias sociales, capaces de transformar su entorno para mejorar la calidad de vida propia y de las personas que conforman su comunidad, para cumplir con el compromiso de ofrecer una educación de idónea calidad es necesario que la Institución cuente con procesos de gestión que permitan lograrlo, al respecto el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN) establece que la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas.

La Institución educativa Colegio Andrés Bello en los años anteriores al 2012 no trabajaba bajo una planeación unificada, en estos años las instituciones eran evaluadas mediante las pruebas saber para los grados tercero, quinto y noveno y las pruebas ICFES aplicadas a grado once, los resultados obtenidos no eran los óptimos para los dos casos, por lo cual se tomaron decisiones y se establecieron medidas de mejoramiento que no condujeron a cambios substanciales, puesto que no obedecían a un plan y partían de un diagnóstico sobre las causas de su problema.

Las acciones llevadas a cabo eran producto de decisiones unilaterales que se dirigían específicamente a los procesos de enseñanza, pero no se evaluaba la gestión en cuanto a su eficacia y eficiencia, mediante unos índices definidos para así elegir la trayectoria y los medios que llevaran al alcance de los logros propuestos, los planes y las decisiones no se planteaban de una forma participativa, sin pasar por órganos como consejos académicos para ejecutarlas. Serna (2010), afirma: "que la planeación estratégica debe ser lo más participativa posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización." (p. 19).

El trabajo de la institución en general no se desarrollaba de acuerdo a una misión y una visión difundida para que todos los miembros de la comunidad educativa se apropiaran de ella, por lo tanto los planes de área, planes de asignatura, planes de aula y los proyectos educativos, no se diseñaban como medio para el alcance de metas comunes, por lo que se encontraban totalmente desarticulados, debido a esto, la visión de la institución no se materializaba en los proyectos y las metas.

En la Institución Educativa Colegio Andrés Bello a pesar de que existía un organigrama que definía las jerarquías y los órganos de la Institución no era funcional, lo que ocasionaba la falta de claridad en las tareas, ausencia de liderazgo o un estratega que guiara los procesos lo que terminaba ocasionando fallas en el sistema de comunicación y de toma de decisiones para promover los objetivos institucionales, esto demostraba la ausencia de una estructura organizativa que determinara las jerarquías y la agrupación de actividades para simplificar y organizar las funciones dentro de esta Institución.

De igual manera, los miembros de la comunidad educativa no orientaban las acciones de trabajo hacia una misma dirección, lo cual era notorio tanto en los resultados de las pruebas externas, como en los índices de deserción, el clima organizacional, la falta de identidad y de un horizonte institucional clarificado y presente en todas las acciones y proyectos por lo que era apremiante un plan que fortaleciera la gestión y comprometiera todos los integrantes de la comunidad educativa a alcanzar una visión que la llevara al éxito.

Reconociendo la necesidad de una gestión que favoreciera los procesos educativos, en el Colegio Andrés Bello se desarrollaron dos investigaciones, año Planeación Estratégica para el Fortalecimiento de la Gestión de la Institución Educativa Colegio Andrés Bello del municipio de San José de Cúcuta y Planeación Estratégica De La Institución Educativa Andrés Bello en San José De Cúcuta en el año 2008 y 2009 respectivamente, motivadas por los bajos índices académicos, la falta de organización en los procesos llevados en la institución, la falta de articulación en los planes, la comunidad educativa no se dirigía hacia un mismo horizonte, lo que indicaba que era necesario conocer a fondo la gestión esta institución y así proponer soluciones a las dificultades en que se encontraba.

A partir de estas investigaciones se lograron identificar las fortalezas y debilidades. Con respecto a los factores claves éxito (fortalezas) los hallazgos apuntaron a: Conocimiento del proyecto educativo institucional, misión y visión institucional definida y divulgada, planes y programas propuestos acordes con los estándares curriculares, adecuadas condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeñan el personal, claridad en las funciones, cumplimiento en los horarios, bajo ausentismo y rotación de los funcionarios, control adecuado a la realidad organizacional y sistemas de control flexibles.

En cuanto a las debilidades resaltan: ausencia de un horizonte institucional coincidieron en el deslinde de las funciones reales del personal y las declaradas en físico, incoherencia entre el horizonte institucional y la realidad de la institución, ausencia de un diagnóstico, un sistema de medición, control y evaluación de resultados, falta de articulación entre los planes de estudio y los lineamientos del MEN, bajos resultados de las pruebas saber cómo producto de la falta de organización, el propósito de alcanzar las metas propuestas no involucran a todos los miembros de la institución, entre otras, por lo que las dos investigaciones finalizaron con una propuesta de indicaba la necesidad de diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión de la Institución Educativa Colegio Andrés Bello como medio para alcanzar el éxito.

La Institución inicia en el año 2012 el diseño de una planeación estratégica para alcanzar los objetivos institucionales. Este trabajo permitió que se estudiara así misma, reconociera sus debilidades, se identificara con la misión y fortalezas, redefiniera la visión e identificara las amenazas y oportunidades y de acuerdo a esto fijara objetivos, metas y estrategias aclarando así el horizonte institucional, además garantizando que las medidas que se tomaran para la solución de problemas se tradujeran en los resultados esperados dado a que se encuentran enmarcadas en un plan estratégico acorde a la realidad de la institución.

En los años siguientes la Institución Educativa Colegio Andrés Bello sigue desarrollando su trabajo de acuerdo con una planificación estratégica, llevando a cabo diferentes acciones que conduzcan al logro de los objetivos institucionales, priorizando los problemas y planteando soluciones para los mismos. La Institución ha mostrado un progreso en la gestión, dentro de la planificación educativa, sin obviar la importancia de controlar y medir los procesos. En busca de que las Instituciones Educativas de Colombia eleven la calidad educativa, el Ministerio de Educación creó El Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), por medio del cual la Institución puede medir anualmente la calidad de la educación en cada uno de sus ciclos, donde no solo importan los resultados de las pruebas saber, aquí se evalúan aspectos como progreso, eficiencia, desempeño y ambiente escolar que son de gran relevancia en cualquier centro educativo.

El ISCE va de la mano con la planeación estratégica siendo una herramienta que le permite a la institución reconocer cómo se encuentra, a dónde quiere llegar y establecer

cuáles son las estrategias que va a aplicar para mejorar los aspectos que requieren ser fortalecidos, por medio de esta herramienta la Institución se ha propuesto metas que ha logrado alcanzar evidenciando que se encuentra camino al éxito, recibiendo por esto el reconocimiento regional y nacional en el año 2017 y en espera de lograrlo el presente año. Lo cual demuestra que a partir de que la institución cuenta con un plan estratégico como fue propuesto en las investigaciones mencionadas anteriormente, donde definió las metas, estableció la estrategia para el alcance de las mismas y desarrolló una jerarquía de los planes para coordinar las actividades, inició una etapa de cambios y progreso que han sido posibles medir interna y externamente mediante el desempeño de los estudiantes.

Este estudio se enmarca en una investigación documental de género bibliográfico que parte del diagnóstico de dos trabajos de grado para optar el título de Magister: Planeación estratégica para el fortalecimiento de la gestión de la Institución Educativa Colegio Andrés Bello del municipio de San José de Cúcuta (Rincón, 2008), y Planeación estratégica de la Institución Educativa Andrés Bello En San José De Cúcuta en el año (Sanchez, 2009), donde se parte del diagnóstico de estas investigaciones con la finalidad de proyectar si las propuestas de estas dos investigaciones tuvieron una incidencia positiva en dicha Institución Educativa, logrando demostrar que la planeación estratégica es clave en el éxito de una organización. Como técnica se utilizó la revisión bibliográfica y análisis de gráficos estándares establecidos por el MEN.

Se puede deducir que en el ámbito educativo la planeación estratégica como mecanismo para elaborar planes, determinar acciones, establecer propósitos, metas y objetivos que correspondan con los lineamientos demandados por la política estatal y que correspondan a las necesidades de los estudiantes en cuanto a educación permitirá alcanzar un nivel educativo competitivo con relación a los estándares latinoamericanos y así llegar al alcanzar el gran objetivo que se ha trazado el gobierno Nacional de hacer de Colombia el país mejor educado de América Latina en 2025.

ESTADO DEL ARTE

Esta investigación se desarrolló desde las perspectivas de diferentes autores que han estudiado la importancia de la labor del gerente en el éxito de las organizaciones, donde la planeación estratégica es una herramienta fundamental para el diagnóstico, el análisis y la proyección de la prospección de la Planeación para la solución de problemas relacionados con la eficacia de las diferentes organizaciones

Robbins (2015), afirma que "las personas que supervisan las actividades de otros y que son responsables del logro de las metas en las organizaciones son los gerentes. También hoy día los gerentes realizan cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar" (p. 2). El autor citado anteriormente manifiesta que la planeación como herramienta para la toma de decisiones le permite organizar, dirigir y controlar las actividades inherentes al proceso o función educativa, es decir, la planeación se ocupa de establecer objetivos, estrategias, metas, entre otros. Por lo que los gerentes deben recurrir a modelos gerenciales, que propendan al éxito al éxito organización.

Serna (2010), afirma que la "planeación estratégica es un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica". (p.19). Este modelo de pensamiento estratégico visualiza a la organización hacia el futuro y desarrolla (planea) los procedimientos y acciones para alcanzarlos a corto, mediano y largo plazo.

Para dar respuesta a la interrogante ¿por qué hacer planeación estratégica? Goodstein y Nolan (2003), señalan “Porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúe en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. (p.9). ¿Cómo lograrlo? A través de la fusión y visión mancomunada de los estrategas, el direccionamiento estratégico, el diagnóstico, las alternativas de solución y la formulación de estrategias, tal como lo define Chiavenato (2013) “la planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: la formulación de objetivos organizacionales; análisis de fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas”. (p. 419).

Las organizaciones deben tener un horizonte definido, conformado por los principios que la guían, la misión y visión lo que le permitirá establecer hacia dónde se dirigen o que rumbo deseado, esto con el fin de crecer, generar beneficios socioeconómicos y permanecer en los mercados. Serna (2010) define los principios corporativos como:

(...) el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”. (p. 20).

Es sumamente importante que quienes dirigen una organización expresen los principios y la filosofía de trabajo que orienten las acciones, para generar una cultura de trabajo que todos miembros se identifiquen y presente pertenencia institucional, es solo con ello, que se logra cumplir con las metas establecidas. Teniendo en cuenta la importancia de una cultura organizacional bien definida Robbins (2009), afirma la cultura organizacional se refiere a un sistema compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras.

La planeación estratégica y la implementación del plan generado por ella dependen de la cultura de la organización dado a que la evaluación de la cultura de la organización y el impacto de esta en la implementación del plan estratégico son parte del estudio de la planeación estratégica aplicada, luego se podría decir que la cultura de la organización facilitará u obstaculizará el proceso. Retomando los conceptos de los componentes del direccionamiento estratégico, Serna (2010), indica que “la visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro” (p.21). También define la misión como “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” (p. 22).

Siguiendo los componentes de la planeación estratégica planteados por el citado autor este expone que “el direccionamiento estratégico servirá como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy” (p. 23). ¿Cuál es su responsabilidad como ciudadano corporativo (responsabilidad social), es decir, del diagnóstico situacional se identifican las fortalezas y debilidades (análisis interno) y del entorno se extraen las oportunidades y amenazas presentes en el sector u organización, estas últimas que pueden afectar de manera positiva o negativa?

Chiavenato (2014) afirma que “las fortalezas son las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las limitaciones y fuerzas restrictivas dificultan o impiden el logro de objetivos” (p. 420). Dicho autor plantea que el análisis interno generalmente implica: un análisis desde el punto de vista sistémico (insumos, proceso y productos). En primer lugar si la institución cuenta con materia prima, equipos, talento humano y tecnología, entre otros. En segundo lugar se debe realizar un análisis estructural como es la estructura organizativa, distribución jerárquica, distribución de los objetivos organizacionales, división de las funciones. Y por último la evaluación y seguimiento del desempeño, este con una rigurosa comparación con los históricos de los índices o indicadores de años anteriores, en función de la producción, innovación y desarrollo, productividad y beneficio económico y social.

Las organizaciones o instituciones deben aplicar un acrónimo de las fuerzas internas y externas, esto se desarrolla a través del uso de la Matriz FODA, que permitir encontrar estrategias que preparen a la organización para aprovechar las fortalezas y oportunidades y a la vez prevenir el impacto de las amenazas contrarrestando así las debilidades. David (1988), se refiere a las oportunidades externas como “las tendencias económicas, políticas, sociales, tecnológicas y competitivas, o hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización el futuro” (p. 9). Acorde con el autor pueden ser ejemplo sucesos como la aprobación de una nueva ley, los cambios o estrategias de los competidores, o algún adelanto tecnológico.

Para Chiavenato (2014) el análisis del entorno forma parte de sus cuatro fases e indica que este es “el análisis de las condiciones externas que rodean la empresa y le imponen retos y oportunidades”. (p.420). Según este autor este análisis abarca: Mercados atendidos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas, a) La competencia, es decir, las empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores o los mismos recursos y b) Factores externos, como coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, jurídicas, etc., que afecten la sociedad y las empresas establecidas. A manera de conclusión el diagnóstico estratégico lleva inmerso una auditoría interna y externa, tal como se señala en el gráfico 1.



Gráfico 1. Diagnóstico estratégico. Tomado de “Planeación Estratégica”, Humberto Serna. Gerencia Estratégica 2010 (p.23)

Serna (2010), propone que “después de definir el direccionamiento 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.” (p. 24). Y explica:

Para ello se debe partir del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial del comportamiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión (p.24).

En la etapa de la formulación estratégica, dicho autor plantea que las diversas opciones estratégicas deben materializarse en planes de acción, unidad de medida de cada meta y los responsables de alcanzarlas. David (1988), define la formulación de estrategias como:

(...) el proceso conducente a la fijación de la misión, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa” (p.12).

Para continuar y dar la validez al modelo de gerencia estratégica después de la formulación de estrategias, David (1988), propone la próxima etapa que es la ejecución de las mismas, y para cumplirla se debe ejecutar tres actividades primordiales: fijación de metas, políticas y la asignación de recursos tangibles o intangibles. Existe la posibilidad que la ejecución de estrategias depende de la capacidad del gerente para motivar a los empleados. No tiene sentido formular estrategias que no se llevaran a la práctica.

Continúa la evaluación de estrategias, se deben realizar tres actividades fundamentales: primero analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Como segunda actividad, se debe medir el desempeño de la organización, para comparar el progreso real con el progreso que se planificó previamente, respecto al alcance de metas y objetivos que se establecieron en la planificación. De acuerdo a esto se adoptan medidas correctivas que mejoren la planeación estratégica de la organización.

Serna (2010), señala que “la formalización del proceso de evaluación y mediciones periódicas, institucionaliza la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica”. (p.26). Adoptando la auditoría estratégica como sistema reafirma la permanencia y continuidad del proceso, evitando que esta sea pasajera. El proceso se representa mediante el gráfico 2:

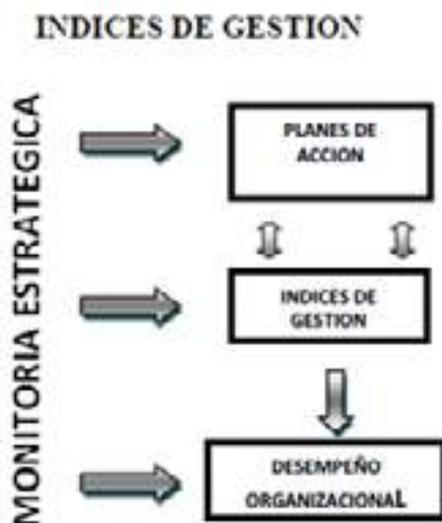


Gráfico 2. Índices de gestión. Tomado de "Planeación Estratégica", Humberto Serna. Gerencia Estratégica 2010. (p.23)

Siguiendo al autor mencionado, quien propone el proceso de planeación estratégica en cascada es decir donde las tareas son distribuidas de arriba hacia abajo. Este se inicia al nivel superior de la organización – planeación corporativa- en el cual se definen los principios de corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo mucho más estable y con una participación limitada a los niveles superiores de la compañía.

El proceso de planeación estratégica estudiado será el, apoyo en el diseño de las estrategias y acciones necesarias para llevar de la teoría a la práctica la planeación estratégica, en el Colegio Andrés Bello, con el fin de que le permita competir más productivamente frente a las demás instituciones. Serna (2010), concluye que:

(...) la planeación estratégica como un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone que la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un este proactivo y anticipatorio (p.29).

Los estudios sobre planificación estratégica de la Institución Educativa Colegio Andrés Bello en el año 2008 y 2009 se demostraron la necesidad de implementar un plan estratégico que fortaleciera la gestión educativa y por esto se tomó la decisión de ponerlo en marcha, se definieron las metas de la institución y las estrategias para lograrlas, coordinando distintas actividades que permitieran aplicarlas para así convertirse en una institución competente frente a los retos educativos actuales. Después del 2012, año en el que se inició el trabajo de la planeación estratégica, la institución ha progresado notoriamente, de forma interna sus procesos se organizaron y en las evaluaciones externas se evidencia el alcance de las metas que se establece la institución de forma anual, llegando en el año

2017 a obtener un reconocimiento por alcanzar la meta establecida en el Índice Sintético de Calidad (ISCE) educativa.

El ministerio de educación afirma que El ISCE es un índice, calculado por el ICFES, que mide cuatro aspectos de la calidad de la educación en todos los colegios del país. Al igual que otros índices de educación en América Latina, para permitirle a cada institución saber cómo se encuentra y que tanto debe mejorar y así involucrar a todas las instituciones en la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad educativa. Esta herramienta fue diseñada en el año 2014. Con la finalidad de dar un resultado numérico comprensible de cada nivel educativo teniendo en cuenta que las estrategias aplicadas en el mejoramiento de la calidad educativa se aplican según el nivel. Este resultado recibido en cada institución debe llevar al análisis y la reflexión sobre el quehacer en la institución, propiciando el trabajo en equipo para el establecimiento y alcance de metas donde cada institución es autónoma de definir la trayectoria que la llevará a cumplir el objetivo determinado por el MEN de ser el país mejor educado de América Latina en el año 2025.

REFLEXION

Dentro de las políticas actuales del gobierno el ministerio de educación mide el trabajo de las instituciones educativas por medio del Índice Sintético de Calidad Educativo (ISCE). Según el (MEN, 2017) es una herramienta que se ofrece como apoyo en el seguimiento de los avances y metas definidas anualmente en cada colegio del país, donde de manera objetiva debe identificar sus fortalezas, las áreas por mejorar y los caminos a seguir para lograrlo, enfocándose en las necesidades de los estudiantes y tomando como referencia las pruebas saber, evaluando componentes como progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar. El Índice, a considerar, es una escala del 1 al 10, siendo 10 el valor más alto que se puede obtener. Esta calificación se obtiene de sumar la calificación obtenida en los cuatro componentes mencionados.

La finalidad de esta herramienta es que cada institución educativa reconozca cómo se encuentra y cómo puede mejorar tanto en los ciclos de básica primaria como en los de secundaria y media, tomando como referencia los resultados de las pruebas saber del año anterior, cada establecimiento educativo del país recibe un reporte anual de cómo se encuentra la institución educativa, y cuál es la meta establecida para el año siguiente, no centralizándose únicamente en los desempeños académico de los estudiantes o en los puestos que ocupan, sino en una evaluación más profunda y detallada de la realidad de la institución brindando un espacio anual para que la comunidad educativa en conjunto reflexionen sobre su trabajo y las metas que se proponen en busca de la excelencia educativa.

La planeación estratégica se complementa con la herramienta actual de evaluación (ISCE) puesto que toda organización debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos, y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto mediano y largo plazo. Para lo cual es indispensable que quienes toman decisiones en ellas evalúen su realidad, y así decidan sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. En la planeación estratégica logrará que la gerencia de una organización tenga un claro conocimiento de la misión y visión las cuales orientadas en la filosofía, principios y fines que enmarcan la cultura de la organización se fomentará la participación de un personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización.

En la Institución Educativa Colegio Andrés Bello a partir del año 2009, inició su trabajo basado en un planificación estratégica en busca de mejorar todos los procesos educativos puesto que en los años 2008 y 2009 se realizaron dos investigaciones formales para optar el título de Magister en educación, mención: gerencia educacional, donde se demostraron deficiencias en un sistema de planeación lo que impedía un avance en los procesos académicos que se veía reflejado en las pruebas externas, por medio del ISCE.

Cuadro 1. Deficiencia del sistema de planeación del colegio Andrés Bello.

Sánchez (2009)	Rincón (2008)
<p>Desarrollo de sus procesos de planificación no son planteados, de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas externas (SABER e ICFES).</p> <p>Caos e incertidumbre en los miembros de la comunidad educativa debido a la ausencia debido a la ausencia de un diagnóstico que oriente la solución de problemas y la toma de decisiones.</p> <p>Debilidades en la gestión directiva en cuanto al proceso comunicacional, no existe información precisa y coherente de las autoevaluaciones y evaluaciones.</p> <p>En la Institución Educativa Andrés Bello, el objetivo de alcanzar las metas institucionales, es una actividad que no involucra a todos los miembros de la comunidad educativa, ya que, en pocas oportunidades se logran las metas y cuando lo hace es de forma unilateral, lo cual obstaculiza el futuro exitoso de la misma.</p>	<p>La estructura de la organizacional no favorece en el logro de los objetivos i institucionales</p> <p>Procesos educativos no se ciñen a las estrategias organizacionales</p> <p>Ausencia de autoridad del jefe de cada área para cumplir con sus objetivos</p> <p>Ausencia de establecimiento de pautas que debe cumplir la comunidad para participar en el proceso de mejoramiento institucional</p> <p>Inexistencia de sistemas de control y evaluación Institucional</p> <p>Confusión en los procesos organizacionales</p> <p>Los procesos no contribuyen a agilizar las metas planteadas en la institución</p> <p>La cultura organizacional planteada (valores, creencia, ética) no se refleja en el personal docente</p>

Cuadro 1. Continuación

Sánchez (2009)	Rincón (2008)
	Imprecisión de objetivos y estrategias globales Inexistencia de análisis y anticipación a las necesidades de los estudiantes y la comunidad educativa en general El Personal que labora en la institución no se encuentra identificado con la misión, visión, y objetivos No existe una Difusión clara del plan estratégico dentro de la Institución. Ausencia de definición de metas, políticas y planes de acción en la Institución El Estilo gerencial no es participativo La Planificación no está basada en las fortalezas y debilidades de la institución El plan establecido no se encuentra acorde con las tendencias más importantes del entorno tales como: económico, social, tecnológico, demográfico, Geográfico, político y legal.

Datos Tomados de Sánchez (2009) y Rincón (2008).

Las debilidades descritas anteriormente incidían de manera directa en el rendimiento académico, evidenciadas para las fechas en que se realizaron las investigaciones en las Pruebas ICFES, como se puede observar en el gráfico 3, que representa los resultados para los grados tercero, quinto y noveno en las áreas de lenguaje y matemáticas para el año 2012. Es importante resaltar que desde esta fecha es que se encontró registro en la página para los tres grados (Tercer, quinto y noveno).

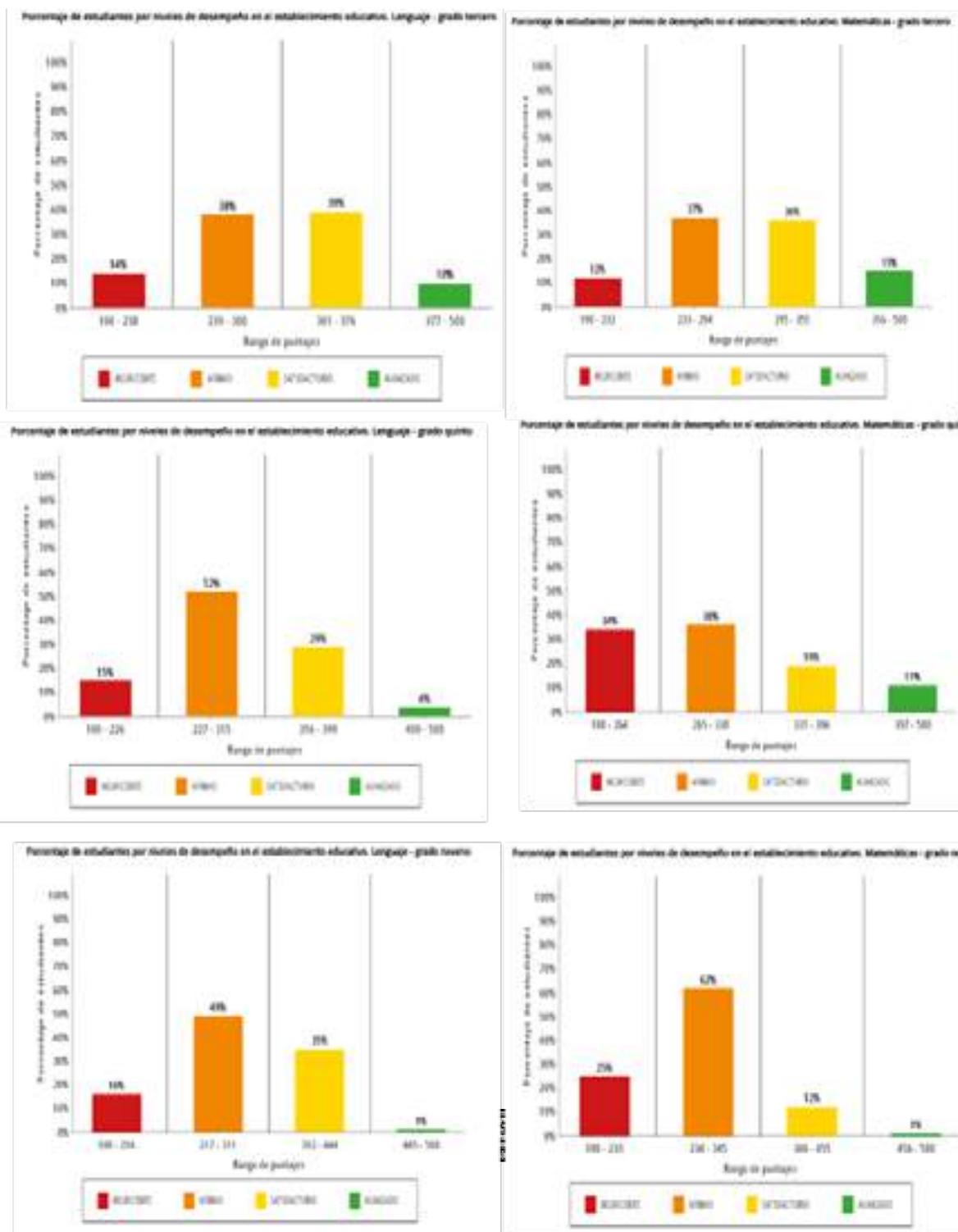


Gráfico 3. Publicación de resultados Saber 3°, 5° y 9° año 2012. Tomado de “www.icfesinteractivo.gov.co/ReportesSaber359”, Ministerio de Educación Nacional Colombiano 2012.

Cuadro 2. Resultados de pruebas ICFES del año 2003 al 2013

PERIODO	CATEGORIA
2013	Medio
2012	Medio
2011	Medio
2010	Bajo
2009	Bajo
2008	Medio
2007	Medio
2006	Medio
2005	Bajo
2004	Medio
2003	Bajo

Nota: Datos Tomados de <http://www.icfesinteractivo.gov.co/historicos/>, Reportes Históricos, Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES).

Estos resultados mostraron el impacto que tenían las deficiencias en la gestión educativa de la institución sobre los resultados académicos de los estudiantes, en la gráfica se puede observar que los resultados eran más desalentadores en los grados quintos y novenos, grados donde finaliza el ciclo de educación básica primaria y el ciclo de la educación básica secundaria respectivamente, en los dos casos para las áreas de matemáticas y lenguaje el mayor porcentaje se encontraba entre los niveles insuficiente y mínimo. Entre los niveles satisfactorio y avanzado no superaban un 36%, y con porcentajes desde el 13% en estos dos niveles como en matemáticas de noveno grado. En el grado once que para el periodo 2003-2013 se clasificaban en muy inferior, inferior, bajo, medio, alto, superior y muy superior, donde la institución se mantuvo entre bajo y medio. La Institución Educativa Colegio Andrés Bello requería tomar acciones que permitieran cumplir con sus objetivos, establecer metas y llevar un continuo proceso de mejoramiento.

Según la revisión documental contentivas en las actas de los consejos académicos (2012-2013) se pudo constatar que para minimizar las debilidades antes descritas se generó un proceso en busca de la certificación de la I.E en procesos, en el periodo 2012-2013, básicamente se fortalecieron las áreas de planeación, organización y control. En cuanto a planeación se realizó un diagnóstico de cada una de las áreas del conocimiento en el que se encontró la necesidad de regirse por los lineamientos emanados por el MEN (Ministerio de Educación Nacional), lo que llevó al mejoramiento de los planes de área y de aula. En la parte organizacional se estructuraron nuevas figuras como los líderes de gestión académica y gestión directiva. Además se le dio relevancia a las funciones que debe cumplir en jefe de cada área dentro del consejo académico que para la fecha no se estaban cumpliendo. En cuanto al control los líderes de gestión, el líder directivo y los jefes de área asumieron el control de los procesos en la revisión de los planes realizados por los docentes.

Así mismo, se procedió a las estandarización de los procedimientos de los diversos procesos con el uso de formatos que permitieron generar un sistema de información (registro y control) efectivo para la toma de decisiones. La Institución Educativa Colegio

Andrés Bello puso en marcha a la automatización y sistematización de los procesos académicos maximizando los canales de información para los docentes, estudiantes y padres de familia.

Después de que la institución colocara en marcha una planeación estratégica se puede notar un crecimiento importante en esta Institución dado que fue una de las instituciones del Municipio de San José de Cúcuta que logró la meta propuesta en el ISCE. Los resultados obtenidos en el último reporte del ISCE se ven reflejados en las gráficas 4,5 y 6 donde se resume el Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE) y sus respectivos componentes desde el 2015, como también la Meta de Mejoramiento Anual (MMA) a alcanzar en el 2018.



Gráfico 4. Resultados del Índice Sintético de Calidad 2017 (ISCE) para educación básica primaria.

Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.1)



Gráfico 5. Resultados del Índice Sintético de Calidad 2017 (ISCE) para educación básica Secundaria.

Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.1)

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	ISCE	MMA
2018					4,56
2017	2,50	3,00	1,93	7,43	4,39
2016	2,36	1,04	1,90	5,30	4,26
2015	2,24	0,46	1,52	4,22	

Gráfico 6. Resultados del Índice Sintético de Calidad 2017 (ISCE) para educación Media. Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.1)

Dentro de los componentes evaluados se encuentra el de progreso que muestra cómo ha mejorado la institución educativa respecto al año anterior, pues no solo es importante el puesto en el que se encuentra la institución sino también cómo se mejora y se cumplen las metas propuestas, el principal reto en los grados de la básica primaria y la básica secundarias reducir los estudiantes que se encuentran en una calificación insuficiente, a través del trabajo diario basado en la planeación que se plantea en cada institución para lograr los mejores resultados del proceso educativo ofrecido a los estudiantes de su institución que lleve a cumplir la meta establecida cada año. El gráfico 7 muestra un ejemplo de los niveles evaluados.

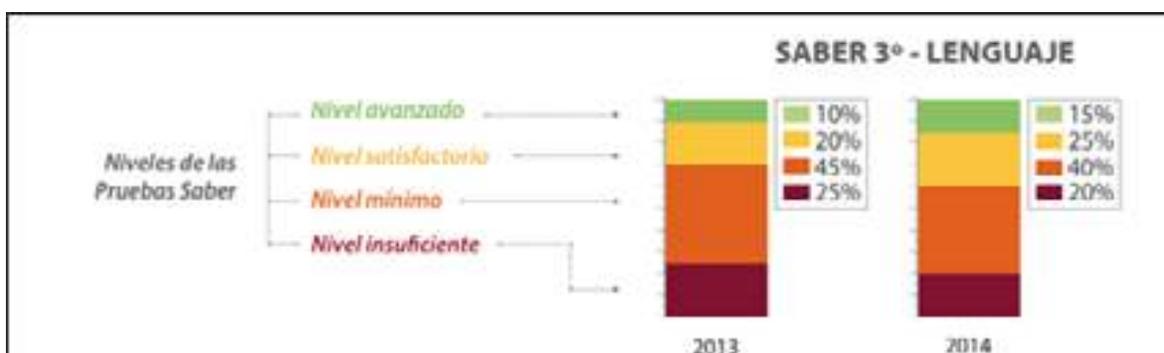


Gráfico 7. Ejemplo Progreso En Educación Básica. Nota. Tomado de "Índice sintético de calidad educativa", Ministerio de Educación 2017 (p.4)

En los grados evaluados pertenecientes a la básica primaria en este componente el colegio Andrés bello mostró alcances significativos reduciendo en las áreas de Matemáticas y lenguaje el porcentaje de estudiantes en este grupo, demostrando que se ha logrado de esta manera un mejoramiento significativo en los estudiantes. En 2015,

el 7% de los estudiantes de grado tercero de la Institución Educativa Colegio Andrés Bello dieron como resultado que no alcanzaron el nivel mínimo en el área de matemáticas, en el área de lenguaje el 5% se encuentra en este grupo, en el año 2016 en el área de lenguaje y matemáticas el porcentaje de estudiantes ubicados en este grupo se redujo a 5% y 3% respectivamente.

En el grado quinto en el área de matemáticas en los años 2015 y 2016 el porcentaje de estudiantes de estudiantes con calificación insuficiente se mantuvieron en un 25% a diferencia del área de lenguaje donde se presentó una importante reducción pasando del 12% en el año 2015 a un 5% en el año 2016 los estudiantes que no alcanzaron el nivel mínimo. También se resalta que en este componente, se obtienen mejor calificación si se logra aumentar la cantidad de estudiantes en un nivel avanzado, lo cual se logró de manera significativa en el grado tercero, donde los estudiantes pasan de 12% a 48% en el grupo de nivel avanzado respecto a los años 2015 y 2016 en el área de matemáticas y en el área de lenguaje aumentan del 19% al 25% como se puede ver en el gráfico.

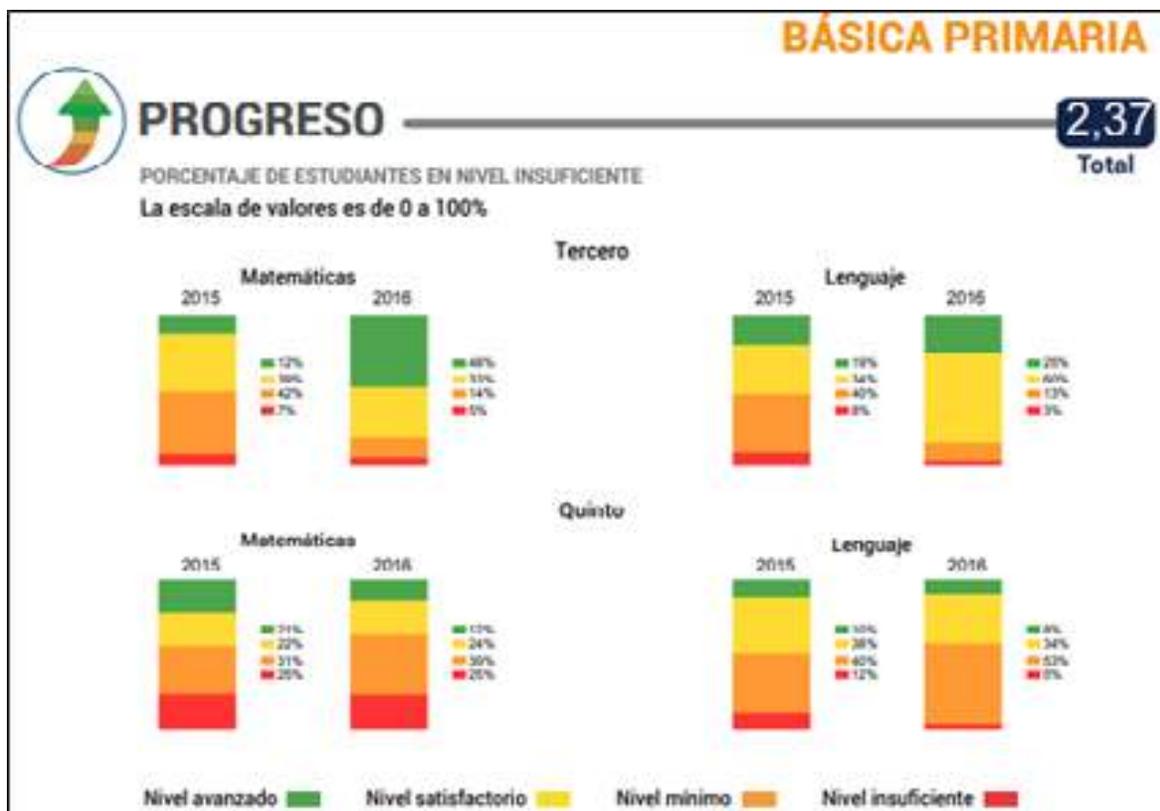


Gráfico 8. Resultados del Componente progreso para educación Básica primaria.
Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017", (p.2)

En la I.E Colegio Andrés Bello en el grado básica secundaria, como se observa en el gráfico 8 el grado noveno, en Matemáticas el grupo de estudiantes que no alcanzó los niveles mínimos de suficiencia en el desempeño de esta área aumentó en 1%, pasando del 14% al 15% respecto a los años 2015 y 2016 y a la vez aumentando en un 3% los estudiantes de un nivel avanzado. En el área de lenguaje la reducción de estudiante de nivel insuficiente fue mayor bajando en un 9% y aumentando en un 2% los estudiantes del nivel avanzado.

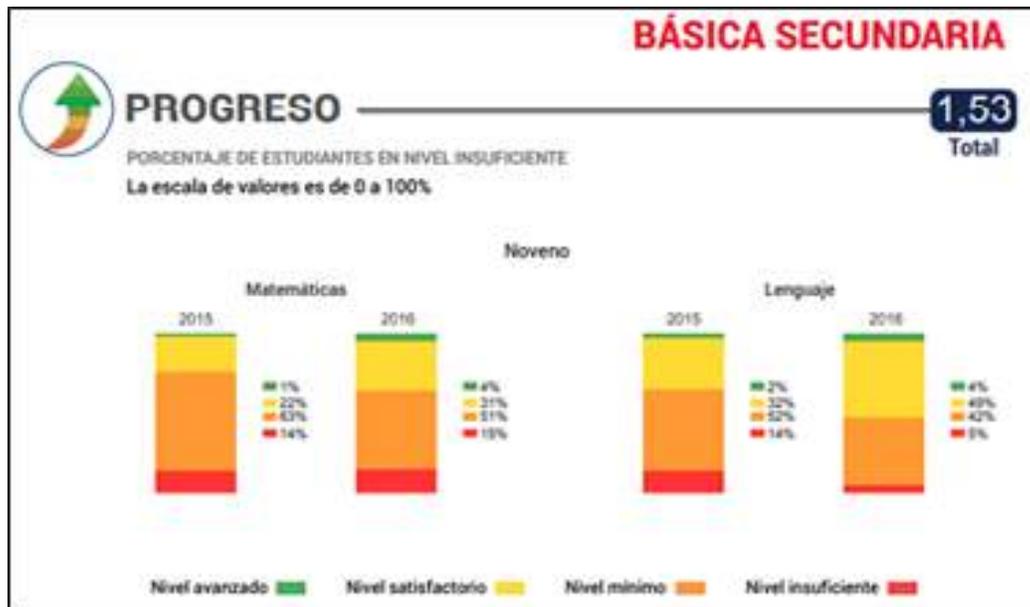


Gráfico 9. Resultados del Componente progreso para educación Básica secundaria. Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.4)

El componente progreso en las pruebas saber se mide de manera diferente a los grados de básica primaria y básica secundaria, para las pruebas saber 11° se distribuyen los estudiantes en cinco grupos según el puesto donde quedan ubicados, estos grupos tienen el nombre de quintiles y se dividen de la siguiente forma.

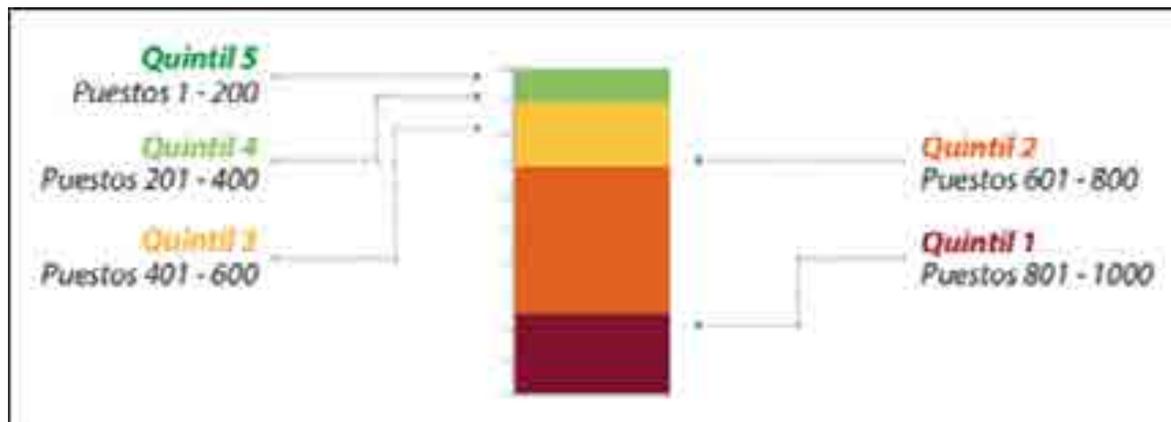


Gráfico 10. Ejemplo de Componente progreso para educación Media. Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.4)

En camino hacia la excelencia en el componente Progreso anualmente, se debe reducir el número de estudiantes que quedan en los últimos puestos, es decir, en el quintil. La Institución Educativa Colegio Andrés Bello demostró mediante las pruebas saber 11 una reducción del 9% de los estudiantes que se encontraban en los puestos del 801 al 1000, en

2015 los estudiantes que estaban en el quintil 1 correspondían al 13% y en 2016 este grupo se redujo al 4%, En la gráfica a continuación se pueden observar los resultados obtenidos.

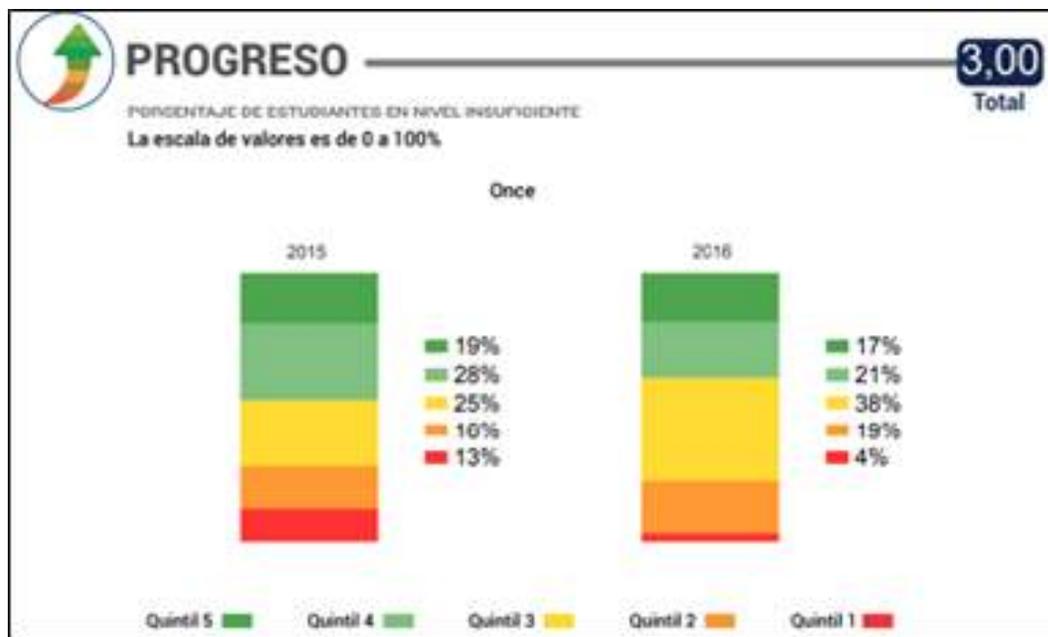


Gráfico 11. Resultados del Componente progreso para educación Media. Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.4)

El componente desempeño refleja el puntaje promedio que los estudiantes obtuvieron en las pruebas saber del año anterior en Matemáticas y lenguaje, pensando en una cifra sobre 500, este componente indica cómo se está en relación con los demás colegios del país con la finalidad de establecer metas que indiquen como llegar a un puntaje que se desea para el próximo año. Para los grados de Primaria, veremos los resultados de las pruebas de 3° y 5°; para Secundaria, los de 9°; y para Media, los de 11° como se muestra en el gráfico 12



Gráfico 12. Resultados del Componente desempeño. Nota. Tomado de "índice sintético de calidad educativa", Ministerio de Educación 2017 (p.5)

El componente Desempeño favorece notablemente la Institución Educativa Colegio André Bello en los grados de básica primaria, el área de matemáticas donde su promedio se encuentra nueve puntos por encima del promedio nacional y en el área de lenguaje el promedio de la Institución es igual al promedio nacional, como se puede notar en el gráfico a continuación.

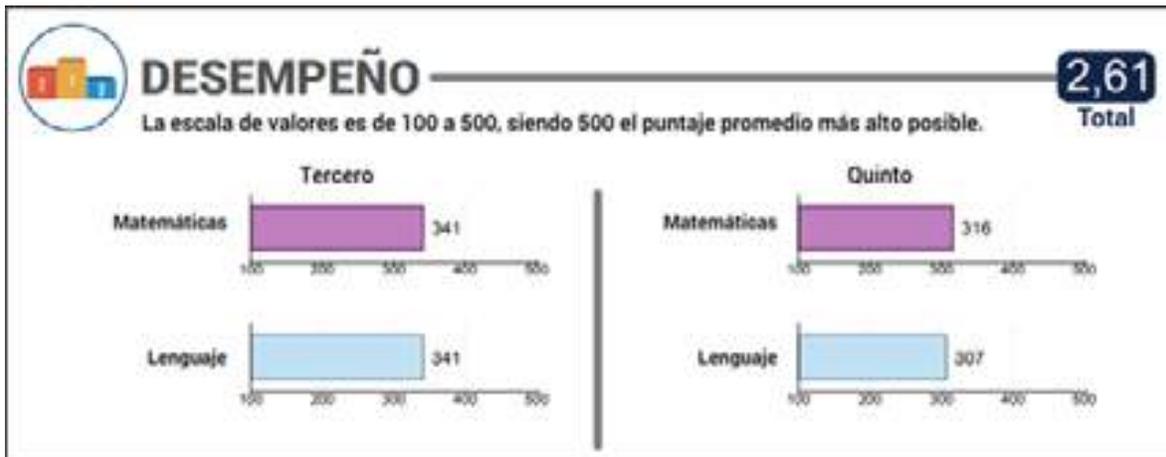


Gráfico 13. Componente progreso para educación Básica primaria. Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.2)

En los grados de básica secundaria y educación media, teniendo en cuenta que el puntaje está calificado sobre 500, es necesario continuar trabajando en el mejoramiento de los resultados de las pruebas saber presentadas por los estudiantes de este grado. Este componente recibe una ponderación del 40% en el cálculo del ISCE, siendo 4 su valor máximo. La calificación obtenida en este componente depende directamente de la calificación promedio obtenida como se puede observar en el siguiente gráfico.

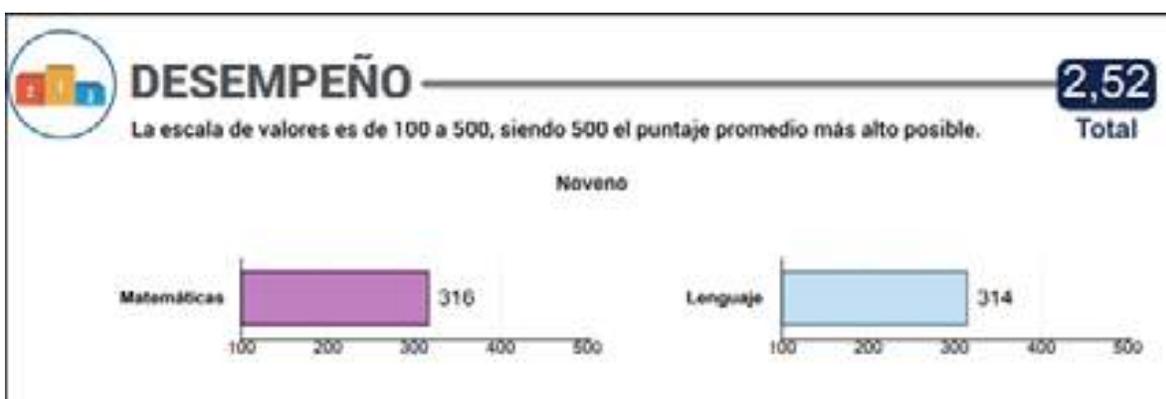


Gráfico 14. Resultados del Componente progreso para educación Básica Secundaria. Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.3)

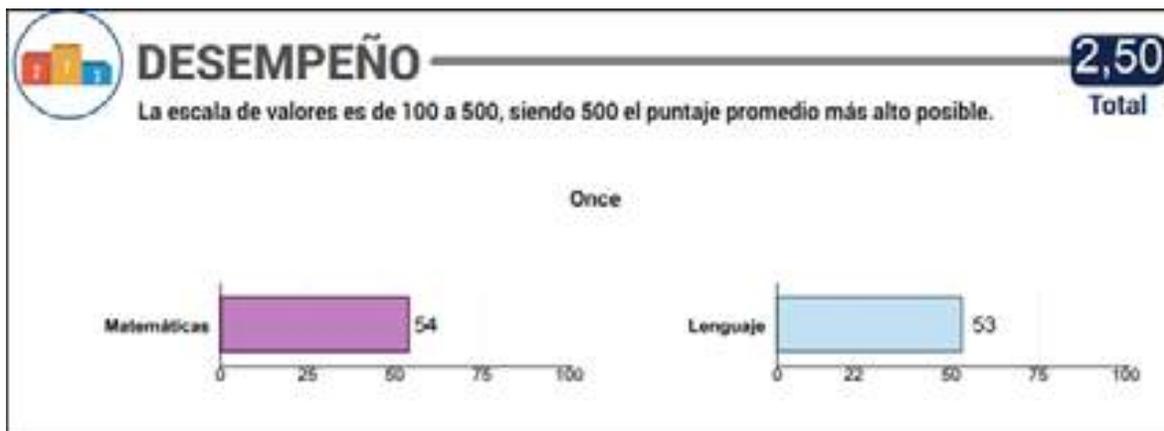


Gráfico 15. Resultados del Componente progreso para educación Media. Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.4)

Cabe resaltar que en este componente la I.E Colegio Andrés Bello incrementó su promedio pasando de 2,49 en el año 2016 a 2,61 en el año 2017. Estos resultados evidencian que la calidad de la educación que reciben los estudiantes de la I.E Colegio Andrés Bello se encuentra en proceso de mejoramiento satisfactorio, lo que seguramente motivará a la institución a plantearse metas más grandes para superar los puntajes del año anterior beneficiando así a la población estudiantil perteneciente a esta institución puesto que el ideal de este sistema de medición de calidad educativa es incentivar la responsabilidad de la comunidad educativa en cuanto al crecimiento de los resultados para generar así mayores oportunidades de mejoramiento.

El componente Eficiencia, corresponde a la proporción de alumnos que aprueban el año escolar y pasan al año siguiente. Se considera que si la Institución educativa trabaja continuamente en la creación y aplicación de estrategias que conlleven a que los estudiantes aprendan cada vez mejor se logrará que una gran proporción de ellos obtengan mejores calificaciones y así tendrán mayor posibilidad de ser promovidos al siguiente grado. Cada Institución debe reportar en el sistema de Matrícula Estudiantil el índice de aprobación para recibir el puntaje de este componente. La Institución educativa Colegio Andrés Bello obtuvo altas calificaciones en este componente que corresponde al 10% del ISCE, siendo 1 el valor máximo de este componente. En los grados de básica primaria el índice de eficiencia alcanzó una calificación de 0,95, en básica secundaria un 0,91 y en educación media 0,97. Lo que demuestra que la tasa de aprobación de los estudiantes es alta puesto el trabajo que se realiza en la institución para el alcance de los logros académicos da resultados satisfactorios con un índice de aprobación mayor al 90% en los tres niveles educativos.

El componente ambiente Escolar que se evalúa en los grados de básica primaria y básica secundaria tiene como objetivo caracterizar el ambiente escolar de los colegios, el componente tiene en cuenta dos criterios. El primero de ellos se denomina Ambiente Escolar, y busca medir en qué medida se presenta en el aula un clima propicio para el aprendizaje. El segundo se denomina Seguimiento al Aprendizaje y se refiere a la calidad y frecuencia de los procesos de retroalimentación que los maestros llevan a cabo con sus alumnos. Este componente se evalúa a través de los cuestionarios de factores asociados

de las Pruebas Saber 5° y 9°. Cuanto mejor sea el ambiente en el aula en (convivencia, participación y procesos dinámicos) y el seguimiento al aprendizaje (más actividades de retroalimentación en el aula), mayor será la calificación obtenida.

El componente Ambiente escolar corresponde al 10% del ISCE, siendo 1 el valor máximo, I.E Colegio Andrés Bello obtuvo un puntaje de 0,74 en básica primaria como se muestra en el reporte del ISCE En Básica secundaria la calificación alcanzada fue mayor reportando un puntaje de 0,77

Cómo se puede ver en los gráficos posteriores para los dos casos la Institución Educativa supera el nivel básico lo que demuestra que los estudiantes se encuentran en un ambiente de aula propicio para desarrollar las labores académicas e igual el seguimiento al de aprendizaje que se realiza en la institución demuestra balances positivos lo que quiere decir, que las estrategias y acciones desarrolladas en la institución han contribuido al mejoramiento de la calidad y la convivencia y por ende en la calidad de vida de los estudiantes puesto que un ambiente escolar positivo es clave para obtener el mejor desempeño de los estudiantes en la institución y en las pruebas externas.



Gráfico 13. Resultados del Componente Ambiente Escolar para educación Básica primaria. Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.2)



Gráfico 14. Resultados del Componente Ambiente Escolar para educación Básica secundaria. Nota. Tomado de "Reporte de la Excelencia", Ministerio de Educación 2017 (p.3)

La Institución educativa Colegio Andrés Bello demuestra con estos resultados el significativo crecimiento que presentado desde el año en que apoyó su labor educativa en un plan estratégico acorde a las necesidades y la realidad de la comunidad educativa, estos resultados reportados por el MEN donde mide la institución a través de la herramienta ISCE, se demuestra que la planeación estratégica ha sido un proceso de cambios positivos para el colegio logrando fortalecer la gestión educativa apuntando así al éxito de esta organización donde los estudiantes pueden recibir una educación de la mejor calidad para responder a los retos actuales de una sociedad cada vez más competitiva.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2013). Introducción a la teoría general de la administración (8va ed.). Santa Fe de Bogotá. Mac Graw Hill.

David, F. (1998). La gerencia estratégica (6ª ed.). Colombia. Fondo editorial Legis.

Gibson, J, Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001), Las Organizaciones (10a ed.) Santiago, Chile. Mc Graw Hill.

Goodstein, L. Nolan, T. y Pfeiffer, J. (2003), Planeación estratégica aplicada. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Drucker, Peter F. (2000). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI). Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Robbins, S. P. (2009), Comportamiento organizacional (13a ed.). México. Prentice Hall.

Serna, H. (2010). Gerencia estratégica (10a ed.). Santa Fe de Bogotá. Editorial 3R Global.

ColombiaAprende. Laredelconocimiento. Disponible: <http://aprende.colombiaprende.edu.co/es/siempre/dae/86402>. [Consulta 2018, junio, 6]

Ministerio Educación. Reporte de la excelencia. Disponible: https://dae.mineducacion.gov.co/dia_e/documentos/2017/154001007944.pdf. [Consulta 2018, junio 6]



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela