

**FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA AGROPECUARIA
SANTA RITA MUNICIPIO DE LA VEGA-CAUCA**



OLIVER ALEXANDER PIEDRAHITA ANGUCHO

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYAN
2014**

**FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA AGROPECUARIA
SANTA RITA MUNICIPIO DE LA VEGA-CAUCA**

OLIVER ALEXANDER PIEDRAHITA ANGUCHO

**Trabajo de grado en la modalidad de Pasantía para optar al título de Administrador de
Empresas**

**Director
Profesor JOSE REINEL BERMEO MUÑOZ**

**Asesor externo
ULISES URIBE ORTIZ ORTIZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYAN
2014**

Nota de aceptación

El Director y los Jurados han leído el presente documento y lo encuentran satisfactorio.

PH (C) JOSE REINEL BERMEO MUÑOZ
Director

Mg. CARLOS MILLÁN DÍAZ
Jurado

Mg. JORGE BARRERA MORENO
Jurado

Popayán, _____ de _____ de 2014

DEDICATORIA

A mis padres Socorro Angucho y Marco Fidel Piedrahita por su entrega y orientación en mi formación personal y profesional. A mis hijos Luis Alejandro y Gabriela inspiración de vida. A mis hermanos Angela y Christian por su constante apoyo. A Yeimy Roxana Molina por su amor, compañía y comprensión.

Oliver Alexander Piedrahita Angucho

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente a Dios y a las personas que puso en mi camino para la culminación de este trabajo.

A la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita por acoger y apoyar el presente trabajo.

Agradecimiento a mi director de grado PH (C) José Reinel Bermeo Muñoz, por su consejo, disponibilidad y motivación durante este trabajo.

Finalmente a todas las personas que de una u otra manera me acompañaron en este proceso de mi vida.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	12
1.1 Justificación	12
1.2 Problema de Investigación	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 General	13
1.3.2 Específicos	13
2 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	15
2.1 Marco teórico	15
2.1.1 Definición de Estrategia	15
2.1.2 La Planeación Estratégica.....	15
2.1.3 Direccionamiento Estratégico	16
2.1.4 Análisis Estratégico	19
2.1.5 Diagnostico Estratégico	21
2.1.6 Estrategias Funcionales.....	22
2.1.7 Plan Operativo	23
2.2 Marco Referencial	24
2.2.1 Reseña histórica	24
2.2.2 Clasificación de la Institución	26
2.2.3 Estructura organizacional	26
2.2.4 Talento Humano de la Institución.....	27
2.2.5 Ubicación	27
2.3 Marco legal	29
3 CONTEXTUALIZACION METODOLOGÍA	32
3.1 El proceso de Dirección Estratégica	32
3.1.1 Direccionamiento Estratégico	32
3.1.2 Análisis Estratégico	32
3.1.3 Diagnostico Estratégico	34
3.1.4 Formulación de Estrategias Funcionales	35

3.1.5	Elaboración del Plan operativo	35
3.2	Fuentes y Forma De Obtención De Datos	35
3.3	Formas E Instrumentos de Análisis	36
4	DESARROLLO DEL TRABAJO	37
4.1	Direccionamiento estratégico	37
4.1.1	Visión	37
4.1.2	Misión	39
4.1.3	Objetivos de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita.....	41
4.1.4	Principios Institucionales	42
4.2	Análisis estratégico	43
4.2.1	Análisis Interno.....	43
4.2.2	Análisis Externo.....	53
4.2.3	Posición Estratégica y Evaluación de Acciones	62
4.3	Diagnóstico Estratégico	64
4.4	Estrategias Funcionales	69
4.5	Planes Operativos	70
5	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES.....	76
	BIBLIOGRAFÍA	77
	ANEXOS.....	79

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Esquema de Plan Operativo	23
Tabla 2. Clasificación Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita	26
Tabla 3. Evaluación de Visión Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita	38
Tabla 4. Evaluación de Misión Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita	39
Tabla 5. Perfil de Capacidad Institucional de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita	50
Tabla 6. Matriz de Evaluación del Factor Interno - EFI Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita	51
Tabla 7. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita	59
Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo - EFE Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita	60
Tabla 9. Calificación de variables de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones	62
Tabla 10. Matriz DOFA	67
Tabla 11. Plan operativo estrategia de fortalecimiento del Direccionamiento Estratégico	70
Tabla 12. Plan operativo estrategia de seguimiento y control de las Áreas de Gestión Institucional	71
Tabla 13. Plan operativo estrategia actualización y articulación del plan de estudios	71
Tabla 14. plan operativo estrategia fortalecimiento de la asociatividad en las asignaturas	72
Tabla 15. Plan operativo estrategia Fortalecimiento de la prestación de servicios complementarios	72
Tabla 16. Plan operativo estrategia plan de producción proyectos productivos	73
Tabla 17. Plan operativo Estrategia proyección de la Institución a la comunidad	74
Tabla 18. Plan operativo estrategia plan de prevención de riesgos físicos y psicosociales	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El Proceso de Planeación Estratégica	16
Figura 2. Organigrama Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita	27
Figura 3. Matriz PEYEA - Posición Estratégica y Evaluación de las Acciones	63

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Formato de Acta de Sesión de Grupo	79
ANEXO B: Formato de Acta de Observación	80

INTRODUCCIÓN

La teoría de la planeación Estratégica plantea que las empresas u organizaciones deben vigilar tanto su ambiente interno como externo, para que cuando sea necesario, la organización tome decisiones adecuadas y oportunas (David, 2003).

El presente trabajo de pasantía versa sobre la necesidad de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita¹ de contar con información actualizada sobre su entorno que le permita tener un panorama claro sobre el direccionamiento estratégico a seguir en los siguientes tres años; como respuesta a esta necesidad, se plantea la elaboración en la Institución de un Plan Estratégico que viene a constituir el objeto del trabajo de pasantía.

David (2003:5) define la planeación Estratégica como *el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos*. En la Institución educativa agropecuaria Santa Rita se desarrolló un proceso de planeación estratégica que incluyó la evaluación de su direccionamiento estratégico, el análisis estratégico, la realización del diagnóstico organizacional y la formulación de las estrategias y plan de acción para el periodo comprendido entre los años 2013 – 2015.

Este trabajo de pasantía se realizó para la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita en el municipio de la Vega Departamento del Cauca-Colombia como aporte al fortalecimiento organizacional de la Institución Educativa.

En el primer capítulo dominado Contextualización del Trabajo se abordan aspectos como la justificación del trabajo, se plantea el problema de investigación y se formulan los objetivos del trabajo de investigación.

El segundo capítulo, Contextualización Teórica, ofrece un marco general de tipo teórico, referencial y legal. El Marco teórico da cuenta general de la teoría de la Planeación

¹ Institución de educación Media Técnica Agropecuaria, de modalidad oficial.

Estratégica, el marco referencial contextualiza la Institución Educativa en su entorno inmediato y el marco legal presenta de modo general las normas y leyes que regulan el tema educativo y en especial la educación básica y media en la cual está inmersa la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita.

En seguida el tercer capítulo denominado Contextualización Metodológica aborda temas relacionados con la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo de pasantía, en este sentido se presenta el área de estudio, las etapas del proceso de investigación seguido, las fuentes y formas de obtención de datos al igual que la forma e instrumentos de análisis utilizados para el desarrollo del trabajo

Por último, en el capítulo llamado Desarrollo del Trabajo, se presentan los resultados finales de la pasantía realizada en la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita; los elementos de este capítulo son el Direccionamiento Estratégico, el Análisis Estratégico que incluye análisis interno y externo, el Diagnostico Estratégico, las Estrategias Funcionales y el Plan Operativo.

Para el caso específico de la Institución Educativa el análisis interno se llevó a cabo mediante el análisis de Áreas de Gestión que es el equivalente al análisis de Áreas Funcionales. Esta metodología es la estipulada por el Ministerio de Educación Nacional - MEN que publica las guías que deben seguir los establecimientos educativos con el fin de fortalecer su capacidad institucional.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 Justificación

Dada la diversidad y número de asuntos que debe atender quien dirige una organización, es necesario que se cuente con un plan que no deje las decisiones al azar y que anticipe los movimientos estratégicos, es así como la dirección o planeación estratégica permite a la organización actuar de acuerdo a la dinámica del entorno, le imprime a la organización como afirma David (2003), un carácter proactivo en lugar de reactivo. Lo anterior dado que permite tener una carta de navegación sobre el rumbo organizacional.

La aplicación del proceso de planificación estratégica es de gran importancia para una organización dado que permite obtener beneficios como el aprovechamiento de oportunidades presentes en el entorno, la identificación de potenciales amenazas, el conocimiento de las fortalezas y debilidades internas, mejor conocimiento de la organización por parte del personal, entre otras.

Entre los beneficios principales de la dirección estratégica se encuentra el permitir a la empresa u organización diseñar mejores estrategias, adecuadas al entorno y al contexto, por medio de un proceso sistémico y racional. Sin embargo, más que la decisión o el documento de plan estratégico, es el proceso la contribución más importante de la planeación estratégica. En este sentido, Rodríguez (2005), afirma que en la actualidad la administración estratégica no solo requiere de una planeación estratégica sino también de un actuar y de un pensamiento estratégico.

1.2 Problema de Investigación

La dirección general de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita ha identificado la necesidad de implementar estrategias que le permitan mejorar la gestión de recursos a favor de la institución, hacer frente a factores adversos que afectan su desarrollo institucional y articular los esfuerzos institucionales que se vienen llevando a cabo. Actualmente se vienen

elaborando proyectos y acciones pertinentes pero que responden a esfuerzos individuales o coyunturales.

Dado lo anterior, se hace necesario la evaluación del entorno interno y externo de la Institución que permita implementar estrategias acordes al mismo, por otra parte, periódicamente las instituciones de Educación deben realizar una autoevaluación respecto a los objetivos alcanzados y no alcanzados. La institución educativa Agropecuaria Santa Rita actualmente cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que requiere de revisión y ajustes de acuerdo a los cambios que se han sucedido en cinco años desde que se formuló, además de que la Institución Educativa carece de un plan estratégico formal como parte del PEI.

Como respuesta a esta situación se plantea la elaboración de un Plan Estratégico que permita a la institución definir y actualizar su rumbo organizacional acorde con la dinámica del entorno actual.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Formular el Plan Estratégico de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita, Municipio de la Vega, Departamento del Cauca para definir y actualizar su rumbo organizacional acorde con la dinámica del entorno actual.

1.3.2 Específicos

- Evaluar y actualizar el Direccionamiento Estratégico de la Institución Educativa
- Realizar el Análisis Estratégico de la institución Educativa que permita conocer su contexto y su entorno.

- Elaborar el Diagnostico Estratégico de la Institución Educativa que permita determinar las estrategias de la Institución Educativa.
- Determinar las Estrategias en cada área funcional en la Institución Educativa
- Elaborar el Plan Operativo de la Institución Educativa para traducir las estrategias establecidas en cada área funcional.

2 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1 Marco teórico

Las organizaciones y específicamente quienes están al frente de las mismas siempre han tenido la preocupación por como dirigir mejor sus organizaciones. De este modo el concepto de estrategia como el de planeación estratégica tiene una gran preponderancia en el quehacer organizacional. A continuación se presentan conceptos básicos relacionados con la planeación estratégica y su proceso.

2.1.1 Definición de Estrategia

El término estrategia ligado como tal al campo de las organizaciones, a pesar de ser relativamente reciente ya ha sido sometido diversos enfoques y acepciones que le han permitido tener un cuerpo de ideas y técnicas asociadas al término que hoy se conoce como gestión, planeación o dirección estratégica (Garrido, 2006:2). A continuación y a modo de referencia se citan definiciones que le han dado diversos autores:

Alfred Chandler citado por Tarziján (2008) define que *estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.*

Para Porter citado también por Tarziján (2008). *Estrategia es construir en una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posea una empresa.* Por su parte David (2003:10) define que *la Estrategia son los medios por los cuales se llega a los objetivos de largo plazo.*

2.1.2 La Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente de su contexto interno y

externo con el fin de anticipar y decidir sobre el rumbo futuro de la organización (Serna,2003:12).

Por su parte David (2003) considera la Administración Estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales, estas decisiones permite a la organización alcanzar los objetivos que se ha trazado. Serna (2003) hace hincapié en que la planificación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes es un proceso que debe de conducir a una manera de pensar estratégica. La Figura 1 ilustra las etapas del proceso de Planeación estratégica.

Figura 1. El Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Gerencia Estratégica, apuntes de clase, José Reinel Bermeo.

2.1.3 Direccionamiento Estratégico

Para Bermeo (2011:25) el Direccionamiento Estratégico como primera fase del proceso de Administración Estratégica *Es un instrumento en el cual se consignan los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es útil porque permite desarrollar el proceso de Administración Estratégica al fijar lineamientos de carácter general para orientar el*

quehacer organizacional durante cierto tiempo. Sus elementos deben estar interconectados para ser marco referencial y guiador de la organización hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de objetivos.

Los elementos que hacen parte del direccionamiento estratégico son la visión, la misión y los objetivos estratégicos, adicionalmente los valores y principios organizacionales tienen manifestación en la cultura organizacional y son el soporte de la misión, visión y objetivos.

Por su parte Rodríguez (2005) plantea que formular la misión de una organización obliga a que los directivos identifiquen claramente el campo de actuación de sus productos, sean estos bienes o servicios, igualmente plantea que la definición de la misión es de suma importancia no solo en las organizaciones lucrativas sino también en las no lucrativas e instituciones públicas como hospitales, colegios e instituciones estatales. La misión define entonces el propósito de la organización. Hill y Jones (1996) afirman que la misión describe el por qué una empresa está en marcha, esto es de mucha importancia porque da el marco de referencia dentro del cual se crean las estrategias.

La declaración de la misión de una organización debe describir el propósito de la organización, la responsabilidad con los actores de interés, el campo de actuación de la organización así como la posición que quiere tener en ese campo o sector. Igualmente, la misión debe identificar los valores que se relacionan con el propósito de la organización así como los principios (Wheelem & Hunger, 2013: 20). Básicamente la misión de una organización dará a conocer el objeto organizacional, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja competitiva (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

La misión puede variar de una organización a otra en aspectos como extensión, contenido, formato y especificidad. Para Fred David (2003: 68) la declaración de misión debe explicar o contener al menos nueve componentes o características, estas son: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública e interés en los empleados.

Mientras la misión da cuenta de cuál es nuestro negocio, la visión responde a lo que queremos ser en el Futuro, Serna (2003) afirma que la visión permite a la alta dirección establecer el rumbo que guiara el camino de la organización hacia el futuro y propone como características deseables que la visión sea formulada por los líderes de la organización, cuente con dimensión de temporalidad, sea integradora, amplia y detallada además de ser positiva, alentadora, realista, consistente y difundida interna y externamente.

La visión es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones (Rodríguez Valencia, 2005:132).

Otro elemento del direccionamiento estratégico tiene que ver con los objetivos globales o corporativos que son los resultados específicos que espera lograr la organización, el carácter de globales indica que deben abarcar toda la organización. Para la formulación de estos objetivos es crucial tener en cuenta el análisis de las fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas existentes en el medio (Serna, 2003).

Los objetivos deben dar cuenta de lo que se logrará en determinado tiempo, son los resultados finales de la actividad planeada en este sentido el logro de los objetivos globales o estratégicos deben llevar al cumplimiento de la misión y visión organizacional (Wheelem & Hunger, 2013:19). Para que los objetivos tengan significado deben de ser mensurables, específicos, adecuados, realista y oportunos, cuando en la formulación de los objetivos se tiene en cuenta estos criterios, los objetivos ayudan a encaminar las actividades de los empleados hacia metas comunes, motiva e inspiran a los empleados y hace que la organización se concentre conserve recursos valiosos.

Serna (2003) plantea que cada organización tiene su propia cultura, distintiva de las demás. La cultura es el modo como las organizaciones llevan a cabo su quehacer empresarial, en este sentido la cultura de una institución se soporta en las creencias, valores, principios y comportamientos que se arraigan en la vida institucional, sumado a lo anterior está en encuentra el estilo de liderazgo, las normas, los procedimientos y las características de los

miembros de la empresa completan los elementos que forman parte de la cultura de una organización.

Son diversas las fuerzas que influyen en la creación de una cultura organizacional y en su consolidación, Serna (2003) plantea que factores como el estilo pensamiento de los fundadores, el estilo de dirección, la claridad en los principios organizacionales, la autonomía individual, la estructura, sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones, el direccionamiento estratégico y talento humano tienen una gran influencia en la cultura organizacional.

La cultura organizacional puede constituirse en una gran fortaleza si coincide con las estrategias que adopte la organización sin embargo cuando esto no se da será un gran obstáculo para el desarrollo organizacional. Dado lo anterior es fundamental el dúo estrategia y cultura.

2.1.4 Análisis Estratégico

Es el análisis de las situaciones y atributos que constituyen o pueden constituirse en una afectación positiva o negativa de la organización, incluye el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, es decir, un Análisis Interno; de igual manera incluye el análisis de las oportunidades y amenazas que equivale a un Análisis externo de la organización.

En el Análisis Interno los analistas deben buscar o identificar al interior de la organización esos factores sobresalientes o estratégicos (Wheelem & Hunger, 2013:150), en este sentido el análisis o auditoría interna sirve para identificar las fuerzas y debilidades de la organización, se evalúan y analizan aspectos como las capacidades en las áreas o funciones directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica (Hill y Jones, 1996).

Las áreas funcionales varían de una organización a otra, es decir no se denominan de la misma manera en una fábrica como en un centro educativo, así por ejemplo, en la fábrica las áreas

funcionales pueden ser dirección, producción, finanzas, entre otras, mientras que en una universidad pueden ser división financiera, académica, de investigaciones (David, 2003:120). Mas sin embargo lo importante es saber que al interior de cada una de estas áreas, dependencias o funciones existen unos aspectos en los cuales se es mejor, fortalezas, y otros en los que no se cuenta con la suficiente capacidad, debilidades.

La finalidad de identificar y analizar estas fortalezas y debilidades es determinar si la organización o empresa tiene o tendrá la capacidad para aprovechar las oportunidades y lograr minimizar las amenazas. Fred David (David, 2003:121) refiere que el proceso de realizar una auditoria interna trae como beneficios el hecho de que los empleados entienden como las actividades que desempeñan contribuyen al logro de los fines de la organización, así en el proceso deben participar tanto los directivos como los empleados de la organización.

Respecto a las herramientas utilizadas para llevar a cabo el análisis interno Serna (2003:103) plantea que *cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoria organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía.* El perfil de capacidad institucional (PCI) y la matriz de evaluación del factor interno (EFI) son algunas de las herramienta o medios para evaluar el factor interno de una organización.

Para el Análisis externo se debe tener de presente que las instituciones u organizaciones son entes que se relacionan mutuamente con su entorno y en este medio se encuentran sus oportunidades y amenazas, de esta manera no puede ser ajena las dinámicas del mismo y necesita para desenvolverse en este medio de una guía que lleve la organización a aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que pueden afectar el desempeño de la organización (Serna, 2003:121).

Para Serna (2003) la auditoría externa la integran el análisis de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos en los que está inmersa la organización. Por su parte Fred David plantea que las fuerzas externas se dividen en fuerzas

económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas y por último ambientales. Los factores que hacen parte del análisis externo son variados pero en general se agrupan en factores socioeconómicos, socioculturales, político-legales y tecnológicos.

La auditoria externa se centra en la identificación y evaluación de tendencias que están mas allá del control de la empresa y tiene como propósito identificar y evaluar las principales factores que pueden afectar el desempeño organizacional, mas no una lista exhaustiva de todas las variables posibles, dado que lo que se busca es variables que ofrezcan respuestas prácticas (David, 2003:80). El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) y la matriz de evaluación del factor externo (EFE) son algunas de las herramientas utilizadas para llevar a cabo el análisis externo.

2.1.5 Diagnostico Estratégico

De acuerdo con Rodríguez (2005) en el diagnóstico estratégico se realiza el ajuste entre las oportunidades y amenazas factores externos y las fortalezas y debilidades organizacionales, factores internos. La finalidad de las alternativas estratégicas producto del diagnóstico estratégico es que la organización use al máximo las fortalezas con que cuenta, aproveche las oportunidades del entorno externo, corrija sus debilidades y evite el impacto negativo de las amenazas (Hill y Jones, 1996). Como herramienta de análisis se usa la matriz DOFA.

DOFA es el acrónimo de **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas. Tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas son el resultado del análisis interno y externo y son a su vez el insumo para el análisis DOFA. El análisis debe conducir a estrategias que se funden en sus fortalezas, remedien las debilidades, aprovechen las oportunidades y protejan a la organización de las amenazas (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011:45). El análisis DOFA no solo debe permitir la identificación de las competencias y habilidades distintivas de una compañía , es decir, los recursos específicos con que cuenta una empresa y la mejor manera de utilizarlos, sino tambien las oportunidades que la empresa no está aprovechando debido a la falta de recursos adecuados.

Producto del análisis DOFA se obtiene las estrategias generales de la organización, serna plantea que *el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa* (Serna Gómez, 2003:143). Los tipos de estrategias resultantes del análisis son de cuatro tipos: Estrategias FO, estrategias DO, estrategias FA y estrategias DA.

Las estrategias FO buscan valerse de las fortalezas con que se cuenta para aprovechar las oportunidades que se presentan en el medio; las estrategias DO propenden porque se superen las debilidades para aprovechar las oportunidades o superar las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades; las estrategias FA se basan en las fortalezas organizacionales para evitar o hacer frente a las amenazas; por último, las estrategias DA busca la reducción al mínimo de las debilidades y de las amenazas.

2.1.6 Estrategias Funcionales

La formulación estratégica debe realizarse también a nivel de las áreas funcionales de la organización, en este sentido las unidades o áreas funcionales como finanzas, mercadeo, recursos humanos, producción o las áreas definidas en cada organización de acuerdo a su naturaleza deben formular estrategias. Estas estrategias funcionales responden a las estrategias globales definidas en el Diagnóstico estratégico.

Las opciones estratégicas exploradas y seleccionadas anteriormente se deben de reflejar en acciones visibles y concretas, en este sentido la formulación estratégica, los proyectos o áreas estratégicas pueden ser pocos pero vienen a constituirse en los factores clave de éxito de la organización (Serna, 2003). Las estrategias son el resultado de dar respuesta a los interrogantes *¿Qué debo hacer para alcanzar la ejecución cabal de determinado proyecto?, ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico?* Respecto a la estrategia David (2003) afirma que la empresa no puede convertirse en prisionera de su propia estrategia, dado que “aún las mejores estrategias se vuelven obsoletas tarde o temprano”.

2.1.7 Plan Operativo

La finalidad de un plan de acción u operativo es permitir la implementación, la monitoria y evaluación del plan estratégico, se define como las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo (Serna, 2003). El plan operativo es el complemento de la formulación estratégica.

De este modo cada estrategia debe contar con acciones o actividades específicas que una vez ejecutadas dan cuerpo a la estrategia planteada. La información de un plan operativo debe ser clara y concisa para garantizar de este modo el desarrollo de la estrategia y su seguimiento. Un plan operativo debe contener e identificar presentar la estrategia y el objetivo que busca, debe definir las actividades a realizar para hacer realidad cada estrategia, el tiempo necesario para llevar a cabo cada actividad, identificar al responsable de cada actividad, especificar los recursos físicos, técnicos, humanos necesarios, señalar posibles limitaciones u obstáculos en la ejecución de la estrategia y establecer metas e indicadores de cumplimiento a fin de tomar las medidas de ajuste necesarias. En la Tabla 1 se presenta el esquema de un plan operativo.

Tabla 1. Esquema de Plan Operativo

Estrategia:					
Objetivo:					
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador

Fuente: Gerencia Estratégica, apuntes de clase, José Reinel Bermeo

2.2 Marco Referencial

2.2.1 Reseña histórica

En una visita política realizada por el doctor Juan José Chaux Mosquera al corregimiento de Santa Rita, acompañado por el doctor Jeremías Molano Sánchez, gestor de la idea de crear un centro educativo para la enseñanza de educación secundaria y el señor Joel Cerón siendo supervisor de educación en aquel momento y residente de Santa Rita, se reforzó la idea de seguir con la propuesta de la creación de un centro de enseñanza.

En reunión realiza en el año de 1986 con algunos docentes y comunidad en general de los corregimientos de Santa Bárbara, santa Rita, el Palmar, los Uvos y el Paraíso, se conforma una junta de gestión.

Quienes presentan el proyecto de creación de un colegio de modalidad agropecuaria ante entidades como: CRC, ALCALDIA MUNICIPAL Y GOBERNACION DEPARTAMENTAL. Posteriormente se convoca nuevamente a una asamblea donde se eligieron comités de trabajo, finanzas y un grupo veedor ,en dicha asamblea se acuerda que la construcción de la planta física sea en la cabecera corregimental de Santa Rita, en la finca denominada el recreo de propiedad de la señora MIREYA ORTEGA, por reunir las condiciones de infraestructura, y con el aporte del doctor Guillermo Gonzáles Mosquera, siendo senador de la Republica en el momento brinda un apoyo económico de cuatrocientos mil pesos (400.000) para la compra del lote .

La obra se inicia con los aportes económico del doctor Juan José Chaux Mosquera con ocho millones de pesos (8.000.000), y la empresa Cismocol dedicada a la explotación de petróleo bajo la dirección del doctor JAIME PEROSO aporta tres millones de pesos (3.000.000). La construcción duro más o menos 6 meses con la colaboración de la comunidad, empleados públicos y las respectivas colonias residentes en Popayán y Cali quienes aportaron con un día de trabajo.

El primero de octubre de 1990 se inician las labores académicas con los profesores Fulvia Salazar, Alba Nerys Gomez, Norvey Rodriguez, Enio Martinez, Daniel Muñoz, Harold Ortega, Hamilton Acosta Y El Ingeniero Victor Hugo Muñoz, quienes trabajaron algunos meses sin remuneración, posteriormente la Junta de Acción Comunal con tenacidad y sosiego comprometen al gobierno municipal con la ayuda de un pago mínimo para los docentes.

La primera salida pedagógica del colegio fue durante los días 15,16 y 17 de diciembre de 1990, el objetivo era conocer donde nacían los ríos Caquetá, Magdalena y Cauca los lugares que visitaron fueron la laguna del Cusí yaco, Santiago y la launa del Magdalena. El dos de marzo de 1996 eligieron la asociación de futuros agricultores de Colombia (ASOFACR).

La primera semana cultural fue el 23 de abril con la exposición de carteleras referentes al día del idioma incluyendo otras actividades culturales. El 21 de junio termina el año escolar con 32 estudiantes de los 46 que iniciaron. El 9 de septiembre se dio inicio al segundo año escolar con la siguiente planta de profesores: Ignacio Muñoz (rector), Anadiola Sotelo (secretaria), Martha Bolaños (Coordinadora), profesores : Simeón Molano, Harold Ortega, Hamilton Acosta , Aura Muñoz.

Aprobación de estudios: los días 12, 13 y 14 de mayo de 1993 el señor Leonel Pino, representante de la secretaria de Educación visita el colegio, quien aprueba los grados sexto, séptimo y octavo, según resolución 1423 del 10 de junio del año en curso .

El primero de febrero de 1995 eligen como rectora a la señorita ALBA NERYS GOMEZ, los días 12 y 13 de mayo de 1996 la secretaria de educación visito el plantel para la aprobación de estudios de la básica primaria , bajo la supervisión de SILVIA NOGUERA, ALVARO HERRERA y el señor ALBERTO DUQUE, quienes aprobaron el grado sexto. Luego los días 11,12 y 13 de diciembre el plantel fue visitado por la secretaria de educación para la aprobación de estudios hasta el 2001. Ya en abril de 2004 se fusiona el Bachillerato Agropecuario Santa Rita, con las 14 sedes bajo el nombre de INSTITUCION EDUCATIVA AGROPECUARIA SANTA RITA

2.2.2 Clasificación de la Institución

La Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita es una institución de carácter oficial que ofrece los niveles de educación pre-escolar, básica primaria, básica secundaria y media técnica agropecuaria, cuenta con Licencia de funcionamiento y aprobación de estudios Número 1367 de julio de 2004 como Institución Educativa del Departamento del Cauca. En la Tabla 2. Se presenta la información básica de la institución.

Tabla 2. Clasificación Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita

Nombre de la Institución:	Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita
Fecha de Fundación:	1 de octubre de 1990
Departamento:	Cauca.
Municipio:	La Vega
Dirección:	Corregimiento de Santa Rita.
Email:	ieagropecuariasantarita@yahoo.es
Código Dane:	219397002022-01
Calendario:	A
Modalidad	Agropecuaria
Naturaleza	Oficial
Nit:	817.006.296-4
Código ICFES:	070557
Rector:	Ulises Uribe Ortiz Ortiz

Fuente: Propia de Estudio

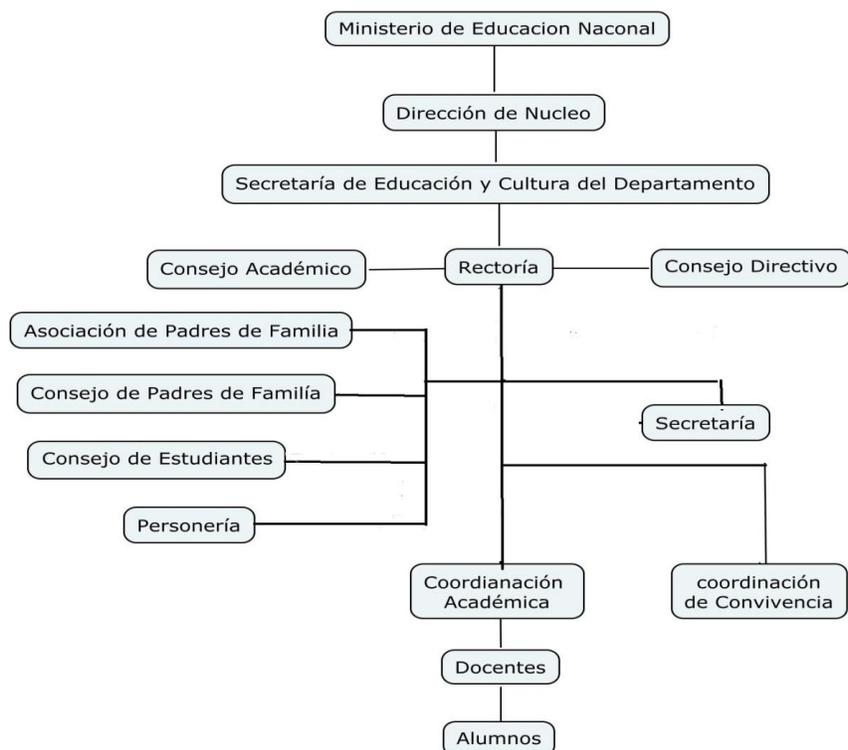
2.2.3 Estructura organizacional

La institución educativa no cuenta con un organigrama definido, por lo que se propone un organigrama que representa la estructura organizacional de la institución atendiendo la dinámica de las funciones organizacionales de la institución. Figura 2.

2.2.4 Talento Humano de la Institución

La institución educativa cuenta con una planta docente conformada por 31 Docentes, 1 secretaria, una coordinadora académica y un coordinadora de Convivencia o disciplina. El número total de estudiantes con los que cuenta la Institución Educativa son 523 de los cuales 189 se encuentran matriculados en la sede central y el resto en las 12 sedes restantes.

Figura 2. Organigrama Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita



Fuente: Propia del estudio.

2.2.5 Ubicación

La sede principal de la Institución Educativa se encuentra ubicada en el Corregimiento de Santa Rita, en la cabecera corregimental. El corregimiento de Santa Rita se encuentra ubicado al Nor-occidente del Municipio de la Vega, al Sur del Departamento del Cauca, se encuentra inmerso en el Macizo Colombiano donde nacen los ríos Magdalena, Cauca, Caquetá y Patía, que vienen a conformar la estrella fluvial del Macizo Colombiano.

La cabecera corregimental de Santa Rita, está ubicada a una altitud de 1730 metros sobre el nivel del mar y se encuentra a una distancia de 118 kilómetros de Popayán, con una temperatura promedio de 18 grados centígrados. Limita al norte con la vereda potrerrillo, al sur occidente con el corregimiento El Diviso, con al occidente con el corregimiento El Palmar, al oriente el corregimiento Altamira y con el corregimiento, asentamiento indígena Santa Bárbara y al sur con el corregimiento Los Uvos.

Santa Rita fue fundada en el año de 1939, con una población de 956 habitantes, es la historia de una reubicación desde antes que fuera localizada en un viejo pueblo, ubicado en el cementerio en la finca del señor Lucio Gómez. En 1939 el pueblo fue reubicado en la finca el Placer que fue comprado por el señor Rufino Calvo quien fue el fundador. En 1942 se constituye como corregimiento, gracias al esfuerzo de la gente se organizó un grupo conformado por Anselmo Gómez, Laureano Cerón, Absalón Gómez, Rogelio Gómez. En 1960 fue fundada la iglesia que hoy lleva su mismo nombre.

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el año 2012, el Municipio de la Vega contaba con 43.799 habitantes, el 72,3 % de la población se auto reconoce como Campesinos, el 27,6 % como Indígenas y 0,1 % como Negros. El municipio es eminentemente rural, dado que el 93,32% de la población se encuentra en la zona rural y el restante en la cabecera Municipal (Guzmán, 2013).

El sistema económico local tiene una estructura básica común a la mayoría de municipios del departamento del Cauca, sustentado en la existencia de un sector primario donde las actividades agropecuarias priman sobre las demás; un sector secundario casi inexistente por la ausencia total de transformación de materias primas y un sector terciario representado por la actividad comercial menor de los centros poblados y la prestación de los servicios públicos básicos a la comunidad. El municipio de la Vega presenta cultivos tradicionales con tecnologías propias, escasa capacitación y con una cultura de autoconsumo.

En síntesis, el sector agropecuario del municipio de La Vega en cuanto a producción, no alcanza a satisfacer las necesidades de consumo; su abastecimiento depende de la producción de los municipios vecinos; aunque se destaca algunos renglones que por su organización, dedicación y autoformación vienen impulsando el desarrollo de algunas organizaciones como la producción orgánica del café, la agroindustria de la caña panelera, la transformación de frutas especialmente mora y lulo y la producción de carne de pescado en el sector acuícola (Alcaldía Municipal de la Vega, 2002).

En el corregimiento de Santa Rita se cuenta con iglesia, puesto de salud, inspección de policía, oficina de Telecom, salón comunal. Así como escuela y cancha de Baloncesto. Los accidentes geográficos más importantes del corregimiento son: El Cerro de la Cumbre y la Cuchilla del Mandur. La flora y fauna está representado por: Guadua, guamo, naranjo, papayo, así como la ardilla, golondrina, guagua, lechuga y el zorro. Los productos agrícolas son la base de la economía campesina de la región.

2.3 Marco legal

Los niveles de educación Preescolar, Básica y Media como parte del servicio educativo Público están regulados por las normas, leyes, decretos y resoluciones que al respecto emite el Gobierno Nacional y las instituciones encargadas del servicio Educativo como el Ministerio de Educación Nacional, secretarías de Educación Departamental entre otras, La institución Educativa Agropecuaria Santa Rita como prestadora de estos niveles también está regulada por las mismas. A continuación se presenta las principales normas que regulan el servicio educativo:

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de Educación que señala las normas generales para regular el servicio público de Educación en Colombia.

Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de

2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

Ley 1098 de 2006. Código de Infancia y Adolescencia.

Ley 1620 de 2013. Por la cual se crea el sistema nacional de convivencia escolar y formación para el ejercicio de los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar.

Decreto 1860 de 1994. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

Decreto 2247 de 1997. Por el cual se establecen normas relativas a la prestación del servicio educativo del nivel preescolar y se dictan otras disposiciones.

Decreto 230 de 2002. Por el cual se dictan normas en materia de currículo, evaluación y promoción de los educandos y evaluación institucional.

Decreto 159 de 2002. Por la cual se reglamenta parcialmente la ley 715 de 2001.

Decreto 1850 de 2002. Por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal.

Decreto 1286 de 2005. Por el cual se establecen normas sobre la participación de los padres de familia en el mejoramiento de los procesos educativos de los establecimientos oficiales y privados, y se adoptan otras disposiciones.

Decreto 1290 de 2009. Por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media.

Resolución 7550 de 1994. Por la cual se regulan las actuaciones del sistema educativo en la prevención de emergencias y desastres

Resolución 4210 de 1996. Por la cual se establecen reglas generales para la organización y el funcionamiento del servicio social estudiantil obligatorio.

Resolución 2343 de 1996. Por el cual se adopta un diseño de lineamientos generales de los procesos curriculares del servicio público educativo y se establecen los indicadores de logros curriculares para la educación formal.

Resolución 1515 de 2003. Por el cual se establecen las directrices para la organización del proceso de asignación de cupos y matrícula

3 CONTEXTUALIZACION METODOLOGÍA

En el proceso de intervención estratégica se realizó una investigación de tipo exploratoria – descriptiva que como método siguió las etapas del Proceso de Dirección Estratégica.

3.1 El proceso de Dirección Estratégica

Las etapas del Proceso de Dirección Estratégica desarrolladas en la institución Educativa Agropecuaria Santa Rita fueron el Direccionamiento, Análisis, Diagnóstico, Formulación Estratégica y Plan Operativo las cuales se describen a continuación.

3.1.1 Direccionamiento Estratégico

Esta etapa del proceso de planeación estratégica se realizó en sesiones de trabajo con los directivos docentes de la institución educativa y con algunos docentes que por su trayectoria en la institución tienen un conocimiento profundo de los elementos del direccionamiento estratégico de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita.

Para esta etapa se realizaron sesiones de grupo, en las cuales participaron el Rector de la Institución educativa, la coordinadora de disciplina (quien ejerció el cargo de rectoría) y tres docentes que estuvieron en el proceso de fundación y formulación del Proyecto Educativo Institucional actual. En estas sesiones de grupo inicialmente se informó a los participantes la finalidad de la sesión, posteriormente se evaluó elementos del direccionamiento estratégico verificando el cumplimiento de factores deseables en la formulación de Visión, Misión, Objetivos y Principios Institucionales, luego se sugirió una propuesta de Misión y Visión teniendo en cuenta los resultados de la evaluación.

3.1.2 Análisis Estratégico

Análisis Interno. En este análisis se analizaron cuatro áreas de gestión a través de las cuales la institución desarrolla sus funciones. Las áreas de gestión fueron definidas teniendo en

cuenta la Guía del Ministerio de educación Nacional denominada *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento* (Ministerio de Educación Nacional, 2008). Estas áreas son la Directiva, Académica, área de Gestión de la Comunidad y el área de Gestión Administrativa y financiera..

Para el análisis inicialmente se obtuvo información interna preliminar sobre las áreas de gestión institucional para apropiar los conceptos y elementos que integran cada una de las áreas de gestión, esta información fue facilitada a través de documentos y conversaciones previas con el personal directivo. Luego se conformaron equipos para evaluar cada una de las áreas de gestión, luego de tener conformados los equipos estratégicos, se procedió a tener reuniones para escuchar sus diferentes opiniones sobre las fortalezas y debilidades que ellos consideran tener en las diferentes áreas organizacionales.

Posteriormente se procedió con la evaluación de cada una de las áreas de gestión la cual es realizada por los integrantes del equipo de acuerdo a la experiencia y al conocimiento que tengan de la misma.

En las sesiones realizadas con los grupos estratégicos se procede a categorizar las diferentes áreas o capacidades de la empresa, en el sentido de si consideran determinada capacidad como una fortaleza o como una debilidad al mismo tiempo la califican como: Baja, Media o Alta. La anterior información fue el insumo para construir el perfil de capacidad interna (PCI) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

Análisis Externo. Para el análisis externo de la institución Educativa Santa Rita se definieron los factores del contexto externo que tienen incidencia en el desarrollo institucional, los factores definidos fueron el factor socioeconómico, político-legal, sociocultural y tecnológico.

Definidos los factores se procedió a identificar las fuentes de informaciones tanto primarias como secundarias, de donde se obtuvo información para el análisis externo, así como la accesibilidad de las mismas. Como fuentes de información secundaria se tuvo en cuenta el Proyecto Educativo Institucional, los reportes de actividades extracurriculares como salidas

pedagógicas, actividades culturales, artísticas y deportivas, el esquema de ordenamiento territorial del municipio de la Vega (EOT), los planes de desarrollo municipal.

Como fuentes de información primaria se tuvo en cuenta fuentes humanas como Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia y algunas personas de la comunidad del corregimiento de Santa Rita. Esta información se obtuvo mediante reuniones, sesiones de grupo, observación.

Posteriormente en sesiones de grupo, con directivos y docentes de la institución educativa, se identificó y evaluó los elementos que consideraban afectaban positiva o negativamente el desarrollo institucional, elementos que hacen parte de los factores socioeconómico, político-legal, sociocultural y tecnológico. Luego se califica junto con los participantes de las sesiones los elementos de los distintos factores en el sentido de si los consideran como una oportunidad o una amenaza y el impacto que tiene en la institución. La información obtenida alimenta el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y la Matiz de Evaluación del Factor Externo (EFE). Se Determinó también la posición estratégica de la institución mediante el análisis de Posición Estratégica y Evaluación de las Acciones (PEYEA).

3.1.3 Diagnostico Estratégico

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el Análisis Interno y Externo se elabora el diagnóstico estratégico, para esto se hace uso de la Matriz DOFA en la cual se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a fin de plantear las estrategias globales de la Institución Educativa.

Para la elaboración de la matriz DOFA se tomaron como insumos los resultados obtenidos en el análisis interno y externo, de esta forma se tomaron las fortalezas y debilidades calificadas como de alto impacto en el PCI y la matriz EFI, de igual manera se tomaron las oportunidades y amenazas calificadas como de alto impacto en el POAM y la Matriz EFE. Posteriormente a fin de determinar las estrategias globales se relacionaron las fortalezas con las oportunidades y las amenazas y de igual manera las debilidades con las oportunidades y amenazas.

3.1.4 Formulación de Estrategias Funcionales

Se definieron estrategias para las áreas funcionales o áreas de gestión institucional como fueron definidas para la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita, de esta manera las estrategias en cada una de las áreas de gestión Directiva, Académica, Administrativa y financiera y el área de gestión de la comunidad partieron del diagnóstico estratégico y de la matriz DOFA.

3.1.5 Elaboración del Plan operativo

Para cada estrategia se estableció el objetivo, las actividades a realizar para desarrollar la estrategia, el responsable o responsables, el tiempo de ejecución, los recursos necesarios para cada actividad y el indicador de cumplimiento de las mismas.

3.2 Fuentes y Forma De Obtención De Datos

Las Fuentes de información primaria incluyeron

- Docentes de la institución
- Directivos
- Padres de Familia
- Estudiantes
- Documentos internos de la Institución

La información se obtuvo mediante:

- Técnicas de Observación directa en las diversas actividades de la organización
- Sesiones de grupo con docentes, directivos
- Entrevistas con docentes y directivos docentes
- Análisis de Documentos

3.3 Formas E Instrumentos de Análisis

Respecto a la recopilación de Información primaria se hizo uso de los siguientes instrumentos:

- Listas de cotejo, guía o protocolo observacional para técnica de observación
- Guías y actas de moderador para sesiones de grupo
- Guías de entrevista

4 DESARROLLO DEL TRABAJO

En el presente capítulo se presentan los resultados del desarrollo del proceso de Planeación Estratégica en la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita, de esta manera se llevó a cabo la evaluación del direccionamiento Estratégico actual de la Institución Educativa, se llevó a cabo el Análisis Estratégico, el Diagnóstico Estratégico, se plantearon las Estrategias Funcionales y finalmente se elaboró el Plan Operativo para cada estrategia.

4.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento Actual de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita se encuentra consignado en el Proyecto Educativo Institucional², el cual se actualizó por última vez en el año 2007. El direccionamiento estratégico consignado en el PEI Institucional cuenta con la formulación de la misión, visión, principios y objetivos institucionales, estos elementos no han sido sometidos a revisión y/o actualización.

4.1.1 Visión

La Visión actual de la Institución Educativa es la siguiente: *“Formar hombres íntegros en el ser, el saber y el hacer en los diferentes campos de la producción agropecuaria teniendo en cuenta la producción intelectual, cultural y ambiental, en un proceso pedagógico que los conlleven a ser competentes y comprometidos con el bienestar de la sociedad para que su trabajo sea armónico con el contexto socio cultural de los habitantes indígenas campesinos”*

Para evaluar la visión se identificó si cuenta con elementos deseables en su formulación, para este propósito se analizó si la declaración de la visión daba respuesta a interrogantes como ¿Quién soy?, ¿Cómo nos queremos ver en el futuro?, ¿Cuándo lo queremos hacer?, la respuesta positiva o negativa a los anteriores interrogantes permitió determinar de modo general la pertinencia o no de la declaración de la Visión. Confrontada la Visión de la institución Educativa respecto a los criterios de evaluación se determinó que la Visión Actual de la

² Proyecto Educativo Institucional Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita

Institución no cuenta con elementos deseables en su formulación adicionalmente su formulación corresponde más con las características de una Misión (Tabla 3.)

Tabla 3. Evaluación de Visión Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita

Componentes deseable	Visión actual	Análisis
¿Quién soy?		No está explícita la identificación
¿Cómo nos queremos ver en el futuro?	<i>Formar hombres íntegros en el ser, el saber y el hacer en los diferentes campos de la producción agropecuaria teniendo en cuenta la producción intelectual, cultural y ambiental, en un proceso pedagógico que los conlleven a ser competentes y comprometidos con el bienestar de la sociedad para que su trabajo sea armónico con el contexto socio cultural de los habitantes indígenas campesinos</i>	No se especifica una idea a futuro que motive el desarrollo de la institución. No expresa una imagen deseada a futuro. Se especifican acciones en presente.
¿Cuándo lo queremos hacer?		No especifica un horizonte temporal

Fuente: Propia del estudio

Dada la evaluación anterior se propone reformular la visión actual de la institución, de esta manera y teniendo en cuenta los elementos analizados la visión institucional propuesta fue la siguiente:

La institución educativa agropecuaria Santa Rita quiere ser reconocida como un importante actor del desarrollo regional mediante la formación bachilleres íntegros en el ser, el saber y el hacer en los diferentes campos de la producción agropecuaria. Teniendo siempre presente la realidad del estudiante y del contexto regional.

4.1.2 Misión

Misión Actual: “La institución Educativa Agropecuaria Santa Rita, es de carácter oficial, ofrece los niveles de pre-escolar, básica primaria, secundaria y Media técnica agropecuaria; pretende convertirse en una institución formadora de bachilleres agropecuarios, capaces de liderar procesos de transformación sociocultural partiendo del contexto para generar cambios trascendentales a través de los espacios de vida y las fincas familiares, generando un cambio en lo sociocultural, político, económico, tecnológico y ambiental, fundamentado en la concepción integral de la persona como aspecto indispensable para una convivencia basada en los valores del respeto, tolerancia, solidaridad, honestidad, imparcialidad, integridad, justicia, apertura al cambio, eficacia, flexibilidad y participación comunitaria.”

Se evaluó la misión de acuerdo a la existencia en su redacción de características o elementos deseables, de este modo la misión de una organización debe reflejar y responder a preguntas como ¿Quiénes somos Y Qué Hacemos?, ¿Qué buscamos?, ¿Para quienes trabajamos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Con que estrategia?

Teniendo en cuenta lo anterior, los elementos constitutivos de la Misión actual de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Evaluación de Misión Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita

Componentes deseable	Misión actual	Análisis
¿Quiénes somos?	La institución Educativa Agropecuaria Santa Rita, es de carácter oficial,	Identifica la razón social
¿Qué Hacemos?	ofrece los niveles de pre-escolar, básica primaria, secundaria y Media técnica agropecuaria	Refleja su portafolio de servicios Especifico
¿Qué buscamos?	pretende convertirse en una institución formadora de bachilleres agropecuarios, capaces de liderar procesos de transformación sociocultural	Identifica lo que busca con claridad

Continuación Tabla 4.		
Componentes deseable	Misión actual	Análisis
¿Para quienes trabajamos? ¿Por qué lo hacemos?	generando un cambio en lo sociocultural, político, económico, tecnológico y ambiental	Tiene un ámbito de acción demasiado amplio, conviene limitar el campo de acción
¿Con que estrategia?	partiendo del contexto para generar cambios trascendentales a través de los espacios de vida y las fincas familiares, fundamentado en la concepción integral de la persona como aspecto indispensable para una convivencia basada en los valores del respeto, tolerancia, solidaridad, honestidad, imparcialidad, integridad, justicia, apertura al cambio, eficacia, flexibilidad y participación comunitaria.	Conviene limitar el contexto

Fuente: Propia del estudio

Aunque la misión actual de la Institución Educativa contiene en su mayoría los elementos o componentes deseables en la formulación de una misión organizacional, en su conjunto y dada la organización de dichos elementos en la redacción de la misma no permite transmitir un elemento diferenciador, adicionalmente no tiene un ámbito de actuación claramente definido, en consecuencia se propone que la misión quede formulada de la siguiente manera:

“La institución Educativa Agropecuaria Santa Rita, institución de carácter oficial, tiene como misión contribuir al desarrollo de la región formando bachilleres técnicos agropecuarios capaces de liderar procesos de transformación de tipo sociocultural, político, económico, tecnológico y ambiental. Ofrece los niveles de educación pre-escolar, básica primaria, secundaria y Media técnica agropecuaria partiendo del contexto regional y a través de los espacios de vida y las fincas familiares para generar cambios trascendentales fundamentados en la concepción integral de la persona como aspecto indispensable para una convivencia basada en los valores del respeto, tolerancia, solidaridad, honestidad, imparcialidad, integridad, justicia, apertura al cambio, eficacia, flexibilidad y participación comunitaria”.

4.1.3 Objetivos de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita

Los siguientes son los objetivos que se encuentran plasmados en el PEI de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita, Respecto a ellos se encontró que su formulación es pertinentes con el entorno actual de la Institución motivo por el cual se sugiero mantenerlos y buscar su cumplimiento.

1. Promover los espacios de vida³ para el mejoramiento nutricional y enseñanza-aprendizaje como estrategia de educación en la institución, (medicinales, horticultura, ornamentales, vivero, cercas vivas y composteras).
2. Sensibilizar al estudiante en la producción agropecuaria como eje fundamental en su proyecto de vida.
3. Rescatar las semillas nativas de la región y propender por una alimentación sana, encaminada a fortalecer nuestra nutrición.
4. Vincular a las diferentes entidades (**SENA, PANES, ICBF, MUNICIPIO, COSURCA**) en la solvencia económica para la organización de proyectos que redunden en el bienestar de la familia y de la comunidad.
5. Brindar asesoría técnica como estrategia encaminada a garantizar la interdisciplinariedad para una buena aplicabilidad del conocimiento, logrando un aprendizaje significativo.
6. Minimizar los costos del restaurante escolar aportando con la producción de los espacios de vida.
8. Surtir los mercados locales con la producción de las colonias productivas estudiantiles.

³ De esta manera se denomina en la Institución Educativa a los Proyectos Pedagógicos Productivos.

9. Fortalecer y garantizar la tienda escolar, con base en la transformación de los productos que se cultivan en los espacios de vida.

10. Fortalecer con la producción de las colonias productivas el centro de acopio institucional y regional.

4.1.4 Principios Institucionales

Los principios que orientan el actuar de la institución educativa se fundamentan en un modelo de educación activista los cuales se encuentran el Proyecto Educativo Institucional.

FLEXIBILIDAD. Las relaciones interpersonales y con las instituciones son ricas en matices culturales y requieren de un estudio y tratamiento, que exigen del educador y de la institución hacer de la norma una herramienta que garantice la equidad y la justicia.

HUMANISMO. Al centro del Manual de Derechos Humanos y Convivencia Intercultural está la dignidad de la persona humana, por tanto el quehacer pedagógico está orientado a que todos los actores de la comunidad educativa actúen por convicción, con criterios de auto responsabilidad, auto superación y auto control.

EQUIDAD. La Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita no tiene ningún tipo de discriminación ni preferencias; los acuerdos, sanciones y estímulos serán aplicados con justicia a cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

PARTICIPACION. La Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita orienta su quehacer formativo a facilitar a toda la comunidad educativa la participación protagónica en los mecanismos de toma de decisiones, concertación y conciliación.

AUTONOMÍA. El ejercicio de la libertad e independencia de todos los actores de la Comunidad Educativa se enmarca en los valores que garantizan la dignidad de la persona humana y el respeto por la diversidad.

4.2 Análisis estratégico

4.2.1 Análisis Interno

Para llevar a cabo el Análisis Interno en la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita se definieron cuatro áreas de gestión, que son el equivalente de Áreas Funcionales, a través de las cuales la institución desarrolla sus actividades. Estas áreas de Gestión se definieron de acuerdo con la Guía del Ministerio de Educación Nacional para Instituciones de Educación Básica y Media denominada *Guía para el Mejoramiento Institucional. De la Autoevaluación al plan de Mejoramiento*, de esta forma las áreas de Gestión definidas fueron la de Gestión Directiva, de Gestión Académica, de Gestión Administrativa y Financiera y el área de Gestión de la Comunidad.

Área de Gestión Directiva. Los procesos y componentes que hacen parte de esta área permiten a la Institución articular los esfuerzos de cada una de las demás áreas de gestión de acuerdo a un horizonte institucional, procesos como el direccionamiento estratégico, la gestión estratégica, el gobierno escolar, la cultura institucional, el clima y, las relaciones con el entorno hacen parte de esta área.

Como fortaleza en esta área se puede mencionar que la Institución Educativa cuenta con un Direccionamiento Estratégico formulado en el Proyecto Educativo Institucional y en él se ve reflejado un enfoque agropecuario lo cual es un elemento importante para el Direccionamiento Estratégico, mas sin embargo como debilidad éste direccionamiento en la práctica no es del todo aplicado dado que la apropiación del direccionamiento por parte del equipo directivo es parcial y por parte de la comunidad educativa es escasa o nula, adicionalmente los elementos del direccionamiento estratégico no son revisados de manera periódica.

La gestión estratégica tiene como fortaleza el liderazgo, el cual tiene establecido los criterios básicos acerca del manejo del plantel educativo, no obstante se presentan serias debilidades relacionadas con la articulación de planes y proyectos los cuales a pesar de hacer parte del planteamiento estratégico al momento de su ejecución no se trabaja en equipo para ejecutarlos,

es también una debilidad institucional lo relacionado con la estrategia pedagógica la cual a pesar de estar consignada el PEI de la Institución, no se está haciendo su aplicación práctica en las diferentes sedes de la Institución. Otra debilidad se relaciona con el hecho de que los lineamientos establecidos para la autoevaluación institucional aún no se implementan integralmente.

El Gobierno escolar en la Institución educativa Agropecuaria Santa Rita se adapta a las normas vigentes en especial la ley 115 de 1994, el decreto 1860 de 1994 y el decreto 1286 de 2005. El gobierno escolar busca promover la participación y la toma de decisiones dentro de instancias democráticas, para el caso de la Institución Educativa el gobierno escolar está conformado aunque parte de sus instancias no se reúnen con regularidad afectando esto una adecuada toma de decisiones, la Asamblea de padres de familia se reúne con regularidad y es reconocida como instancia de decisión y participación.

El Clima Escolar es un factor de gran relevancia en la institución educativa, mas sin embargo actualmente la Institución Educativa no cuenta con un Manual de convivencia actualizado aunque si está sometido a revisión y actualización con la intención de que sea reconocido como el mecanismo que oriente la convivencia en la institución. Se presentan debilidades de alto impacto en el desarrollo del quehacer institucional que tienen que ver con el componente de pertenencia y participación, en el cual los estudiantes de la Institución Educativa se identifican con la institución solo con algunos elementos como el escudo, el uniforme y las instalaciones del plantel educativo mas no reconocen la filosofía y los valores institucionales contenidos en el Proyecto Educativo Institucional.

Las relaciones con el entorno de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita en parte son una fortaleza dado que las relaciones con actores como las autoridades educativas y otras instituciones como bibliotecas, casas de la cultura son medianamente buenas empero actualmente la imagen Institucional es débil ante la comunidad donde se encuentra ubicada la institución, este elemento tiene un impacto negativo en las relaciones entre la Institución Educativa y la Comunidad. Con las familias o acudientes de los estudiantes se cuenta con una política de comunicación e interacción aunque esta comunicación se da en el marco de las

necesidades del momento, algo similar ocurre con las relaciones con el sector productivo las cuales se dan no como una política permanente de comunicación sino cuando se presenta una necesidad apremiante.

Área de Gestión Académica. En el área de Gestión Académica se abordan los procesos relacionados directamente con el quehacer principal de una institución educativa. Las fortalezas y debilidades de esta área de gestión se presentan a continuación:

El diseño pedagógico curricular entendido como el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral presenta debilidades en el componente de plan de estudios en el cual los planes de área han sido elaborados de forma aislada e individual y solo unos pocos guardan coherencia con el enfoque agropecuario consignado en el proyecto educativo institucional, Del mismo modo el enfoque metodológico no hace explícitos los métodos de enseñanza por áreas o grados.

Dentro del proceso de prácticas pedagógicas se tienen falencias o debilidades en lo referente a las opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales dado que estas opciones didácticas han sido definidas parcialmente y además son usadas parcialmente por los docentes. También se presenta como una debilidad el hecho de que las estrategias aplicadas para las tareas escolares no son totalmente comprendidas por los docentes y las familias.

En el proceso de gestión de aula se refiere al planeamiento de las clases, el estilo pedagógico y la evaluación en el aula. En lo que corresponde a la planeación de clases estas son definidas en el plan de estudios más sin embargo este no es aplicado en todos los grados. Por su parte en el estilo pedagógico se presentan esfuerzos colectivos por trabajar con estrategias alternativas a la clase magistral. Además, se tienen en cuenta al menos parcialmente los intereses, ideas y experiencias de los estudiantes como base para estructurar las actividades pedagógicas.

En el seguimiento académico se tienen grandes debilidades en el uso pedagógico de las evaluaciones externas como los resultados de las pruebas saber aplicadas por el ministerio de educación nacional dado que no se utilizan para diseñar e implementar acciones de

mejoramiento. En lo concerniente a las actividades de recuperación estas han sido diseñadas a partir de criterios individuales lo cual no garantiza un mejoramiento en los resultados. Dentro de este proceso de seguimiento académico la institución educativa no cuenta con un seguimiento a los egresados de ahí que no se tenga información para el mejoramiento institucional.

Área de Gestión Administrativa y Financiera. El área de gestión administrativa y financiera se encarga de dar soporte a los demás procesos de la institución educativa. En este sentido presta apoyo a los procesos de gestión académica, administración de la planta física, recursos y servicios adicionalmente también el manejo del talento humano y lo relacionado con apoyo financiero y contable.

El apoyo administrativo a la gestión académica es de los factores o elementos fuertes en la institución educativa agropecuaria Santa Rita dado que en el proceso de matrículas y el archivo académico responden a las necesidades de los estudiantes y los Padres de familia adicionalmente el archivo académico dispone de manera oportuna de la información de sus sedes. Dentro de la gestión académica y en lo referente a la expedición de boletines la institución cuenta con una política unificada de expedición de boletines, mas sin embargo falta que la información sea ágil y oportuna y que exista un sistema de control para garantizar la consistencia de la información.

En lo referente a la administración de la planta física se encuentran debilidades relacionadas con el mantenimiento y adecuación de la planta física igual situación se presenta con el mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje, de los cuales no hay un programa preventivo de mantenimiento dado que sólo cuando se presentan daños en la planta física o equipos y recursos se procede a su atención. Otra Debilidad estar relacionada con la seguridad y protección dado que la institución no cuenta con un programa de riesgos a pesar de estar en una zona de alto riesgo.

En el tema de servicios complementarios La institución educativa cuenta con algunos programas definidos como son el servicio del transporte y restaurante escolar, no cuenta con

otros servicios complementarios. Referente a los estudiantes con necesidades educativas especiales no existe una política articulada de atención, siendo esta atención de carácter puntual para cada estudiante.

El área de gestión administrativa y financiera debe garantizar las condiciones necesarias para que el talento humano pueda contribuir al desarrollo institucional. En el caso específico de la institución educativa agropecuaria Santa Rita se encuentran debilidades en los siguientes aspectos:

Referente a los perfiles de la institución estos están definidos de acuerdo al proyecto educativo institucional más sin embargo no son tenidos en cuenta en el momento de la selección de personal. En el componente de inducción la institución cuenta con una de estrategia de inducción de docentes y administrativos nuevos pero a éstos no se les da a conocer el PEI ni el plan de mejoramiento. La formación y capacitación del personal vinculado a la institución educativa se hace teniendo en cuenta el proyecto educativo institucional y las necesidades detectadas sin embargo los conocimientos adquiridos no siempre se aplican en el desarrollo institucional.

El sentido de pertenencia del personal vinculado a la institución es una debilidad dado que a pesar de que el personal vinculan comparten algunos aspectos de la filosofía institucional no siempre están dispuestos a realizar actividades complementarias fuera de la asignación académica, la institución a pesar de tener una estrategia de reconocimiento del personal no siempre esta estrategia es llevada a la práctica, similar al situación se presenta con el bienestar del talento humano para el cual existen algunas actividades encaminadas al bienestar del talento humano más sin embargo son esporádicas.

Las fortalezas en la gestión del talento humano tienen que ver con una asignación académica que cuentan con un proceso establecido para elaborar nuevos horarios. La asignación de carga académica a los docentes y el tema de convivencia y manejo de conflictos se constituye en fortaleza debido a que la institución cuenta con un buen clima laboral y un adecuado manejo de los conflictos que se resuelven a través del diálogo y la negociación.

El proceso de apoyo financiero y contable como parte del área administrativa y financiera busca responder a las prioridades del proyecto educativo institucional, para el caso de la institución educativa agropecuaria Santa Rita este proceso en general es una fortaleza dado que ofrece una contabilidad organizada y que está disponible de manera oportuna lo cual permite realizar un control del presupuesto, adicionalmente la institución presenta de manera oportuna los informes financieros a las autoridades correspondientes. Un aspecto débil en este proceso se relaciona la elaboración del presupuesto el cual a pesar de realizarse teniendo en cuenta las necesidades de las sedes y el plan operativo anual, la ejecución del mismo no siempre es oportuna.

Área de Gestión de la Comunidad

En el área de gestión de la comunidad se integran los procesos que permiten a la institución educativa proyectarse hacia la comunidad, de esta forma lo que busca esta área de gestión es analizar las necesidades de la comunidad y dar una respuesta institucional fortalecida. Lo anterior lo hace a través de procesos como la participación y convivencia, prevención, la permanencia e inclusión, proyección a la comunidad y accesibilidad. El área en general presenta debilidades en los siguientes procesos:

Accesibilidad, con este proceso se busca la equidad en el acceso a la educación de los estudiantes y su permanencia en el sistema educativo respecto a este proceso la Institución Educativa a pesar de contar con algunas políticas de apoyo a población educativa en condiciones de vulnerabilidad no cuenta con información relativa específica a las necesidades de su comunidad. Adicionalmente a pesar de que la Institución apoya a los estudiantes en la formulación de sus proyectos de vida este apoyo está desarticulado de otros procesos.

En el aspecto de proyección a la comunidad la Institución carece de un programa claro de formación de los padres de familia de la institución, ofrece algunos talleres y charlas sobre diversos temas pero sin una programación clara. La planta física como los medios que posee la institución se pone al servicio de la institución solo cuando hay una demanda específica de los

mismos. El servicio social estudiantil a pesar de no ser una fortaleza en el área de gestión de la comunidad tiene gran potencial dado que ha tenido buena acogida en la comunidad, este servicio social estudiantil se lleva a cabo en una pequeña medida.

Con el proceso de participación y convivencia se busca la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en los espacios de acción y toma de decisiones. Para el caso en estudio los mecanismos y programas de participación se han diseñado de acuerdo a la normatividad vigente más sin embargo en la comunidad educativa su práctica se lleva de manera parcial limitada a la elección de los miembros del gobierno escolar.

Prevención de riesgos, este proceso se refiere a las acciones que debe llevar a cabo las instituciones Educativas para garantizar el bienestar de la comunidad educativa. En la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita los temas de prevención de riesgos físicos son tratados de manera esporádica y parcial, sin contar con un programa definido que aborde aspectos como disposición de desechos, ergonomía, accidentes de trabajo. Las acciones orientadas a tratar los riesgos psicosociales se realizan de manera esporádica.

Frente al tema de accidentes o desastres naturales la Institución Educativa no cuenta con planes de acción frente a posibles eventualidades, se carece de un sistema de monitoreo y un sistema de evacuación frente a desastre naturales o situaciones similares. Es importante mencionar que la Institución se encuentra ubicada en una zona de alto riesgo debido a amenazas de deslizamientos de tierra, filtraciones de aguas lluvias, aguas subterráneas entre otros factores de riesgo. Frente a esto existe una propuesta de reubicación de la actual sede Educativa más sin embargo está planeado para un periodo superior a tres años lo cual hace necesario que se tomen medidas preventivas y correctivas en el corto plazo.

La síntesis de los resultados del análisis interno se presenta en la Tabla 5. El cual muestra el Perfil de Capacidad Institucional de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita.

Tabla 5. Perfil de Capacidad Institucional de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita

AREA	DEBILIDAD			FORTALEZA		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
AREA DE GESTIÓN DIRECTIVA						
Formulación del Direccionamiento estratégico y horizonte institucional						X
Apropiación del direccionamiento estratégico por parte equipo directivo					X	
Poca apropiación del direccionamiento estratégico por parte comunidad educativa			X			
Reflejo en la fundamentación de un enfoque de educación agropecuaria						X
Misión, visión y principios no son revisados periódicamente			X			
Desfavorable Imagen institucional			X			
Gestión estratégica					X	
No coherencia entre estrategia pedagógica y el direccionamiento estratégico			X			
Conformación del gobierno escolar				X		
Operatividad del gobierno escolar			X			
Cultura institucional	X					
Clima escolar		X				
Relaciones con el entorno						X
AREA DE GESTION ACADÉMICA						
Diseño pedagógico curricular					X	
Desactualización y desarticulación del plan de estudios con área técnica			X			
No concreción de Prácticas pedagógicas y gestión de aula con el PEI y el Enfoque institucional			X			
Inexistente seguimiento académico			X			
Consejo académico no lideran e implementan los procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional			X			
En la práctica el Enfoque agropecuario no es articulador del diseño pedagógico y curricular			X			
AREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
Apoyo a la gestión académica				X		
Administración de la planta física y de los recursos	X					
Personal docente Calificado					X	
Falta de personal administrativo			X			
Docentes de áreas técnicas						X
Administración de servicios complementarios					X	
Dirección del Talento humano				X		
Orientación de recursos institucionales al apoyo y desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI					X	
Escasa planeación de los proyectos productivos			X			
Apoyo financiero y contable					X	

Continuación Tabla 5.						
AREA	DEBILIDAD			FORTALEZA		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
AREA DE GESTION DE LA COMUNIDAD						
Accesibilidad					X	
Ausente proyección de servicios a la comunidad			X			
Participación y convivencia		X				
Asamblea y consejo de padres de familia					X	
Inexistencia de plan de prevención de riesgos físicos			X			
No existe un plan formal de prevención de riesgos psicosociales			X			
Escasa integración de la comunidad con el enfoque agropecuario			X			
Capacidad de respuesta de cara a las características y demandas de su entorno		X				
Inexistencia de mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de los estudiantes y del entorno			X			

Fuente: Propia del Estudio

Los elementos de cada una de las áreas de Gestión calificados como de alto impacto, bien sean fortalezas o debilidades se trasladaron a la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) en la Tabla 6.

Tabla 6. Matriz de Evaluación del Factor Interno - EFI Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Apropiación del direccionamiento estratégico por parte equipo directivo	0,05	3	0,15
Reflejo en la fundamentación de un enfoque de educación agropecuaria	0,04	3	0,12
Formulación del Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	0,04	4	0,16
Administración de servicios complementarios	0,04	4	0,16
Diseño pedagógico curricular	0,05	3	0,15
Orientación de recursos institucionales al apoyo y desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI	0,03	4	0,12
Gestión estratégica	0,04	3	0,12
Docentes de áreas técnicas	0,04	4	0,16
Asamblea y consejo de padres de familia	0,02	3	0,06
Total ponderado Fortalezas			1,29

Continuación Tabla 6.			
FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Debilidades			
Misión, visión y principios no son revisados de manera periódica	0,05	1	0,05
Desfavorable Imagen institucional	0,04	1	0,04
No concreción de Prácticas pedagógicas y gestión de aula con el PEI y el Enfoque institucional	0,06	2	0,12
Desactualización y desarticulación del plan de estudios con área técnica	0,04	1	0,04
Consejo académico no lideran e implementan los procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional	0,04	1	0,04
Inexistente seguimiento académico	0,03	2	0,06
En la practica el Enfoque agropecuario no es articulador del diseño pedagógico y curricular	0,06	1	0,06
Falta de personal administrativo	0,05	1	0,05
Escasa planeación del establecimiento de los proyectos productivos	0,03	1	0,03
Ausente proyección de servicios a la comunidad	0,02	2	0,04
Inexistencia de plan de prevención de riesgos físicos	0,02	1	0,02
Escasa integración de la comunidad con el enfoque agropecuario	0,03	1	0,03
No existe un plan formal de prevención de riesgos psicosociales	0,03	2	0,06
Inexistencia de mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de los estudiantes y del entorno	0,03	1	0,03
No coherencia entre estrategia pedagógica y el direccionamiento estratégico	0,05	1	0,05
Poca apropiación del direccionamiento estratégico por parte comunidad educativa	0,04	1	0,00
Total ponderado Debilidades			0,72
TOTAL PONDERADO	1		2,01

La matriz EFI identifica y evalúa las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización, además proporciona una base para de igual forma identificar y evaluar las relaciones entre estas. La calificación promedio en la matriz EFI es 2.5 indicando esta calificación que los factores internos en promedio son favorables para la organización (David, 2003:150). Una calificación por encima del promedio indica una posición interna sólida mientras que una calificación por debajo del promedio caracteriza a un organización debil internamente. La Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita obtuvo una calificación de **2.01** indicando esta calificación que la organización es debil internamente.

4.2.2 Análisis Externo

Los factores que se tuvieron en cuenta para el análisis externo de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita fueron el factor Socioeconómico, Político legal, Socio cultural y el factor Tecnológico.

Factor Socioeconómico

La población del municipio de la Vega del cual hace parte el corregimiento de Santa Rita se compone de mestizos, blancos, negros e indígenas. La población se reconoce perteneciente a las siguientes etnias y en la siguiente proporción: Campesinos 72.3 %, Indígenas 27.6%, Negros 0.1 % (Guzmán, 2013: 24).

El 93.32 % de la población habita en la zona rural del municipio y solo el 6.68% se ubica en la cabecera municipal. La población infantil y juvenil es la más representativa del total poblacional del municipio. En segundo lugar sigue la población económica activa y la población mayor de 60 años (Molano, 2008: 33).

La economía del municipio es de vocación agropecuaria, dado que se da prioridad a la producción primaria. Mas sin embargo esta producción no es competitiva debido al desestimulo a la producción por parte del estado, la sustitución del enfoque productivo al pasar de producción orgánica a producción de paquetes tecnológicos los cuales han incrementado los costos de producción, descontextualización de las instituciones de educación media agropecuaria y la baja productividad.

El sector de la agroindustria en el municipio es prácticamente inexistente y los procesos de transformación que existen son artesanales, es característica la ausencia de apoyo y fortalecimiento en infraestructura, líneas de acopio y comercialización.

Las fuentes de empleo en la zona de influencia son el sector educativo, el sector salud y la administración municipal, otras fuentes de empleo tienen que ver con el sector comercio de

viveres y abarrotes y el sector productivo agropecuario. Este último sector es el que más empleo genera en la zona más sin embargo la remuneración es baja. Un aspecto a tener en cuenta es que a pesar de que la población cuenta actualmente con un nivel de educación más alto, el número de personas económicamente inactivas es cada vez mayor.

El tema de emprendimiento, proyectos asociativos u oportunidades de negocio en la zona son prácticamente inexistentes del mismo modo que el apoyo a este sector, los pocos emprendimientos u asociaciones de productores existentes trabajan de manera desarticulada.

El tema servicios domiciliarios en el municipio presenta dificultades, es así como en el servicio de acueducto presentan problemas relacionados con la calidad del agua la cual no cuenta con tratamiento de potabilización, la cobertura del acueducto es del 44% (Burbano, 2012:4) y su mantenimiento está a cargo de la juntas de acción comunal. El servicio de energía eléctrica tiene un alto costo relacionado con el alumbrado público y la cobertura del servicio es aceptable.

El servicio de alcantarillado presenta graves problemáticas dado que las aguas residuales se constituyen en un gran contaminante de los cuerpos de agua, también este servicio básico presenta un manejo inadecuado de aguas lluvias, ausencia de redes de alcantarillado en la zona rural y dificultades administrativas y financieras. Del mismo modo ocurre con la disposición de los residuos sólidos respecto a lo cual no existe cultura ambiental en la comunidad y sumado a esto en la zona rural es inexistente un servicio de recolección, estos factores conllevan a que la disposición de los residuos se haga directamente en el sitio de producción bien sea quemándolos, enterrándolos o en el peor de los casos arrojándolos a los cuerpos de agua.

El tema educativo en el municipio de la Vega presenta características semejantes a la realidad del departamento, es así como el servicio educativo presenta dificultades como la alta tasa de deserción escolar la cual tiene fundamento en factores como la mala situación socioeconómica de las familias, las pocas oportunidades de trabajo para egresados lo cual se constituye en un factor desmotivante para el ingreso al sistema educativo, adicionalmente las distancias

geográficas que sumado al mal estado de las vías de acceso dificulta el traslado de los estudiantes a las sedes educativas.

El tema de las distancias geográficas también dificulta el seguimiento y control administrativo por parte de las directivas de las instituciones educativas. Otro factor condicionante se relaciona con la irregularidad en inicio del periodo escolar debido a la estabilidad planta docente y la falta de apoyo económico en los restaurantes escolares.

También se presentan dificultades en lo relacionado con la estructura y dotación dado que no se cuenta con el número suficiente de aulas y laboratorios, de igual manera sucede en lo relacionado con sillas, tableros y escritorios. El mantenimiento a los establecimientos educativos es escaso o nulo, llevando al deterioro progresivo de las instalaciones. Sumado a lo anterior está el riesgo en que se encuentran varias sedes educativas las cuales están en zonas de riesgo de por derrumbes principalmente.

Factor Político-Legal

Las principales tendencias normativas en el sector educativo se relacionan con el proceso de modernización que adelanta actualmente el gobierno nacional que tiene que ver con nuevos estándares de calidad, legislación sobre vinculación docente y la educación terciaria.

El proceso de modernización busca, entre otros aspectos, establecer un sistema de aseguramiento de la calidad educativa en los componentes del sistema educativo que aún no cuentan con del mismo, como lo son la educación básica primaria, básica secundaria y media, dado que los otros componentes del sistema educativo colombiano como son la educación superior, la educación técnica y la educación preescolar ya cuentan con estándares de aseguramiento de la calidad.

La vinculación laboral de docentes al sistema educativo estatal es realizada en la actualidad mediante concurso de méritos y orden de servicios o docentes oferentes, esta situación puede acarrear dificultades a las instituciones educativas dado que para el caso de los docentes

oferentes inician actividades escolares en un periodo más cortos al ordinario, otra situación que conlleva dificultades tiene que ver con el caso de los docentes vinculados a meritocracia o concurso, lo anterior dado que al no ser de la zona donde se encuentran las instituciones educativas no tienen un sentido de pertenencia con la institución, adicional a esto las garantías laborales no motivan lo suficiente a los docentes, los cuales en un gran porcentaje no ofrecen más de las horas establecidas en la jornada escolar.

La educación formal en Colombia se divide en los niveles de preescolar, el nivel de educación básica primaria y educación básica secundaria, el nivel de educación media y el nivel de educación superior. La educación terciaria como proyecto del ministerio de educación nacional busca la creación de un grado adicional bien sea en el nivel de educación básica primaria o básica secundaria o de dos grados adicionales en el nivel de educación media. Lo anterior con la finalidad de que los bachilleres salgan titulados como técnicos o tecnólogos (Ministerio de Educación Nacional, 2013: 8).

Estas tendencias normalizadoras pueden constituirse tanto en oportunidades como en amenazas para las instituciones educativas, es decir, dependiendo de la situación específica de cada institución educativa se puede ver afectada o favorecida en su desarrollo institucional, así por ejemplo una institución educativa que presente debilidades en el componente curricular tendrá inconvenientes para cumplir con los estándares definidos por el ministerio de educación nacional llevando ello a una mala calificación y una posible fusión con otra institución educativa. Por otro lado puede que la institución educativa adopte los nuevos estándares y sirva esto como oportunidad para un fortalecimiento institucional.

Factor Sociocultural

Las principales dificultades en el factor sociocultural en el municipio de la vega están relacionadas con la pérdida de identidad cultural, el proceso migratorio y la falta de apoyo a las actividades culturales y artísticas.

Las principales causas de estas problemáticas son la pérdida de identidad cultural, la influencia de los medios masivos de comunicación, los fenómenos migratorios y el desarraigo de las tradiciones campesina e indígena. Las principales causas del proceso migratorio son la falta de oportunidades laborales, la ausencia de centros de educación superior. El fenómeno migratorio es más fuerte en la población joven la cual en un alto porcentaje al terminar la educación secundaria migra hacia las ciudades en busca de oportunidades laborales, las cuales se relacionan con el comercio y el trabajo en casas de familia.

El municipio de la vega es de origen indígena, mas sin embargo por el proceso de colonización se encuentran en la zona razas puras y mezcladas, encontrándose así pobladores de raza blanca, indígenas y negra. De estos pobladores en las comunidades campesinas e indígena. La principal ocupación de la mayoría de los pobladores de la zona es la vocación al cultivo de la tierra, la cual se caracteriza por ser una economía de subsistencia, en un gran porcentaje se encuentra en rastrojo y los pequeños productores o agricultores consideran que es estéril, poca y escasa de agua (Molano, 2008: 62).

Factor Tecnológico

En materia de tecnología las principales tendencias que se relacionan con la educación tienen que ver con el auge y globalización de las comunicaciones y los dispositivos tecnológicos, mayor accesibilidad a las tecnologías de la información y la comunicación o las llamadas TIC. Incurción de las TIC en la educación, avance de la oferta educativa virtual y un uso intensivo de los aparatos tecnológicos.

En la actualidad es mayor el interés del Gobierno Nacional por la inclusión de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el sector educativo, ejemplo de esto es la mayor financiación de proyectos en el sector, como también la implementación de programas estatales tendientes a la promoción de la tecnología y la comunicación como son el programa Vive Digital impulsado por el Gobierno Colombiano el cual lo que busca es el uso masivo de internet con fines educativos en las instituciones educativas como en los municipios alejados geográficamente.

Otros programas del gobierno que impulsa el sector de las comunicaciones son el programa de dotación de tabletas digitales y computadores a las instituciones educativas, programas llevados a cabo por el ministerio de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones y Compueducar⁴. En General la financiación de proyectos como el de tabletas digitales requiere el aporte tanto de los entes Municipales como del gobierno nacional, mas sin embargo no todos los entes territoriales han entendido la importancia de la inclusión de las TIC en la educación por lo cual deciden no apoyar este tipo de proyectos.

La implementación de las tecnologías de la formación y la comunicación sector educativo traen consigo beneficios para el sector educativo como lo son la ampliación de los canales de comunicación, el aprendizaje cooperativo, la promoción de la iniciativa y la creatividad, fomentó de la interdisciplinariedad y aprovechamiento del tiempo dedicado al estudio, lo anterior conlleva a la mejora del proceso educativo (Ministerio de Educación Nacional, 2007: 3).

Las tendencias tecnológicas y su implementación en el sector educativo y específicamente en las instituciones educativas de educación básica y media puede presentar factores adversos o amenazas relacionadas con la infraestructura de las instituciones educativas las cuales no cuentan con la infraestructura necesaria y debidamente adecuada a los requerimientos de las tecnologías de la formación y la comunicación. Adicionalmente no todos los entes municipales están prestos a apoyar proyectos como el de tabletas digitales u otros proyectos como dotación de dispositivos tecnológicos, adecuación de infraestructura como salas de internet y aulas inteligentes.

La inserción de la tecnología en el sistema educativo requiere de una adaptación al cambio por parte de actores como estudiante, docentes, entes municipales y la institución educativa en general. Lo anterior puede constituirse en un factor adverso en las instituciones educativas que presenten resistencia al cambio, bajo compromiso de estudiantes y docentes, estas

⁴ CompuEducar o Computadores para educar es un Programa social del Gobierno Nacional que contribuye al cierre de la brecha digital y de conocimiento mediante el acceso, uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, en las sedes educativas públicas del país.

características suelen ser muy frecuentes en las instituciones educativas de la zona rural. Los resultados del análisis externo se sintetizan en el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio presentado en la Tabla 7.

Tabla 7. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Factor Socioeconómico						
Bajos índices de empleo para egresados			X			
Entorno productivo desarticulado		X				
Bajos índices de Emprendimiento			X			
Oferta de servicios básicos		X				
Edad poblacional relativamente joven						X
Bajos ingresos económicos de la población			X			
Bajo nivel de asociatividad				X		
Bajos niveles de productividad			X			
Difícil acceso a crédito			X			
Inexistencia de encadenamientos productivos				X		
Nivel de producción no satisface el mercado local						X
Altos costos de Educación Superior privada y pública			X			
Factor Sociocultural						
Pérdida de valores, creencias, tradiciones expresiones culturales			X			
desarticulación del núcleo Familiar		X				
Activo proceso migratorio			X			
Cambio de la identidad campesina por la identidad urbana			X			
Poco apoyo y promoción del aspecto cultural		X				
Factor Socioeconómico						
Cambio en estilos y hábitos de vida			X			
Altos índices de deserción escolar en educación básica secundaria y media			X			
Desmotivación por ingresar a la educación superior		X				
Factor Político-Legal						
Política Educativa de Modernización de la educación		X				
Estándares básicos de competencia			X			
Educación terciaria			X		X	
Legislación laboral de docentes			X			
Cambios en las políticas de manejo de restaurante escolar y transporte escolar			X			
Débil política de promoción de la educación superior		X				
Débil política de apoyo municipal a proyectos pedagógico productivos			X			

Continuación Tabla 7.						
FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Factor Político-Legal						
Financiación de proyectos productivos por entidades privadas					X	
Financiación de proyectos de corte tecnológico por entidades privadas					X	
Factor Tecnológico						
Auge y globalización de las comunicaciones y TIC					X	
Baja accesibilidad a las tecnologías de la información y la comunicación			X			
Mayor apoyo por parte del gobierno nacional al sector de las TIC						X
Mejora del proceso educativo por el uso y apropiación de las TIC						X
Poco apoyo de los entes municipales en la implementación de proyectos asociados a las tecnologías de la información y la comunicación			X			
Infraestructura y dotación inadecuada para el uso de las TIC		X				
Resistencia al cambio y falta del compromiso en la comunidad educativa	X					
Desaprovechamiento y uso inadecuado de las TIC		X				

Fuente: Propia del estudio

Los elementos del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio calificados como de alto impacto se trasladaron a la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) presentada en la Tabla 8.

Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo - EFE Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Edad poblacional relativamente joven	0,05	3	0,15
Nivel de producción no satisface el mercado local	0,05	1	0,05
Mayor apoyo por parte del gobierno nacional al sector de las TIC	0,03	2	0,06
Mejora del proceso educativo por el uso y apropiación de las TIC	0,03	2	0,06
Educación terciaria	0,03	2	0,06
Financiación de proyectos productivos por entidades privadas	0,05	1	0,05
Financiación de proyectos de corte tecnológico por entidades privadas	0,05	1	0,05
Bajo nivel de asociatividad	0,04	1	0,04
Inexistencia de encadenamientos productivos	0,03	1	0,03
Total ponderado Oportunidades			0,55

Continuación Tabla 8.			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Amenazas			
Bajos índices de empleo para egresados	0,03	1	0,03
Bajos índices de Emprendimiento	0,03	2	0,06
Bajos ingresos económicos de la población	0,04	1	0,04
Difícil acceso a crédito	0,02	2	0,04
Altos costos de Educación Superior privada y pública en la zona	0,02	2	0,04
Cambio en estilos y hábitos de vida	0,04	2	0,08
Altos índices de deserción escolar en educación básica secundaria y media	0,08	1	0,08
Desmotivación por ingresar a la educación superior	0,03	2	0,06
Débil política de promoción de la educación superior	0,02	1	0,02
Estándares básicos de competencia	0,05	2	0,1
Educación terciaria	0,02	2	0,04
Legislación laboral de docentes	0,04	3	0,12
Cambios en las políticas de manejo de restaurante escolar y transporte escolar	0,08	3	0,24
Débil política de apoyo municipal a proyectos pedagógico productivos	0,08	2	0,16
Baja accesibilidad a las tecnologías de la información y la comunicación	0,03	2	0,06
Poco apoyo de los entes municipales en la implementación de proyectos asociados a las tecnologías de la información y la comunicación	0,03	2	0,06
Total ponderado Amenazas			1,23
TOTAL PONDERADO	1		1,78

La matriz EFE busca evaluar como las acciones o estrategias de la organización responden a las oportunidades y amenazas del medio, es decir si la organización aprovecha o no las oportunidades y si igualmente evita o no las amenazas del entorno. La calificación promedio en la matriz EFE es de 2.5, una calificación por debajo del promedio caracteriza a una organización en la cual sus estrategias no responden adecuadamente para aprovechar las oportunidades ni evitar las amenazas, por el contrario una calificación por encima del promedio es característica de un organización que responde eficazmente aprovechando las oportunidades existentes en el entorno y evita los efectos contrarios de las amenazas externas.

La calificación de la matriz EFE para la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita fue de **1,78** indicando que la Institución Educativa no está aprovechando eficazmente las oportunidades ni evitando los efectos adversos de las amenazas.

4.2.3 Posición Estratégica y Evaluación de Acciones

En la Tabla 9 se presenta la Calificación y ponderación de las variables o factores de análisis en las Dimensiones Interna y Externa Para la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita.

Tabla 9. Calificación de variables de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones

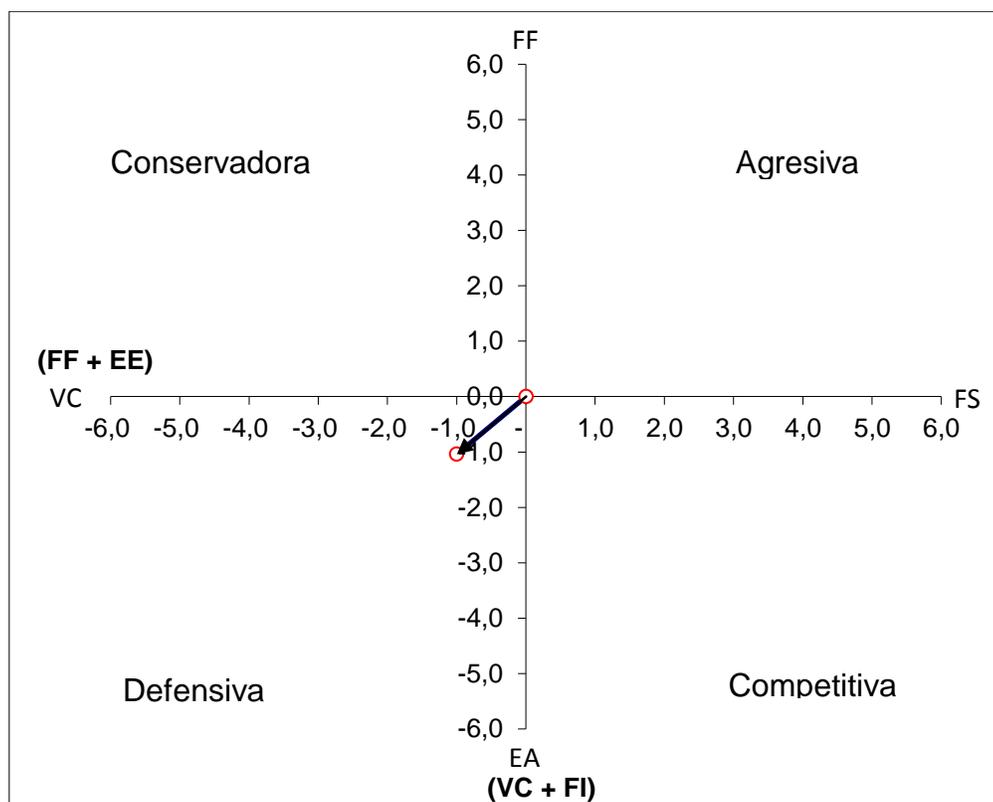
Dimensión Interna		Dimensión Externa	
Ventaja Competitiva	Calificación	Fortaleza de la Industria	Calificación
Calidad del servicio	-4	Potencial de crecimiento	5
Participación de mercado	-3	Acceso a financiamiento	4
Imagen Institucional	-5	Nuevos competidores	3
Docentes de Areas Tecnicas	-2	Estabilidad financiera	2
Diversificación de las líneas de producto	-4	Tasa de crecimiento del sector industrial	
Proyección de servicios a la comunidad	-5	Sustitución del producto	
Articulación enfoque agropecuario	-4	Know How	
Capacidad de respuesta al cliente	-3		
Direccionamiento estratégico	-3		
Mecanismos de evaluación y seguimiento	-6		
Personal administrativo y de servicios	-6		
Diseño pedagógico	-4		
Costo Operativo	-3		
Promedio	-4	Promedio	3
Total de la coordenada X: -1 (VC + FI)			
Fortaleza Financiera	Calificación	Estabilidad del Ambiente	Calificación
Aumento de Ingresos por año	3	Estilos de vida	-5
Líquidez	3	Desempleo	-5
Retorno de Inversión	2	Tecnología	-3
Capital de trabajo	3	Impuestos	-1
Fuentes de financiamiento	4	Variabilidad de la demanda	-2
Endeudamiento	2	Presión de la competencia	-2
Apalancamiento Operacional	3	Cambios políticos	-3
Capacidad de capitalizar	1	Políticas gubernamentales	-4
		Políticas municipales	-5
Promedio	2,6	Promedio	-3,3
Total de la coordenada Y: - 0,7 (FF + EA)			

Fuente: Propia del estudio

El análisis de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones permite determinar el tipo y la naturaleza de las estrategias a implementar en la organización, de este modo se tendrán estrategias Agresivas, Conservadoras, Defensivas o Competitivas, (Gallardo, 2012: 176). La Matriz usada para el análisis se compone de dos ejes en uno de los cuales se representan dos dimensiones internas como son la fortaleza financiera y la ventaja competitiva y en otro de los ejes dos dimensiones externas como son la fortaleza de la industria y la estabilidad del ambiente (David, 2008: 225).

Posteriormente se graficaron los resultados para definir la posición estratégica, la cual arrojó que la posición estratégica de la Institución Educativa es Defensiva, en este sentido la Institución Educativa se encuentra en un sector estable mas sin embargo su posición competitiva es debil, de este modo las estrategias a seguir por la Institución deben de ser de tipo defensivo Figura 3.

Figura 3. Matriz PEYEA - Posición Estratégica y Evaluación de las Acciones



Fuente: Propia del estudio.

4.3 Diagnóstico Estratégico

Para la realización de la Matriz DOFA se hizo uso de los insumos que proporcionaron el análisis interno como el análisis externo, estos insumos fueron la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de más alto impacto para la institución Educativa Agropecuaria Santa Rita, las cuales se listan a continuación.

Fortalezas

- 1 Apropiación del Direccionamiento Estratégico por parte equipo directivo
- 2 Reflejo de un enfoque de educación agropecuaria en el PEI
- 3 Formulación en el PEI del Direccionamiento estratégico y horizonte institucional
- 4 Aceptables relaciones con el entorno
- 5 Buena administración de servicios complementarios
- 6 Formulación en el PEI del Diseño pedagógico curricular
- 7 Mediana orientación de recursos institucionales al apoyo y desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI
- 8 Gestión estratégica
- 9 Docentes de áreas técnicas
- 10 Asamblea y consejo de padres de familia

Debilidades

- 1 Misión, visión y principios no son revisados de manera periódica
- 2 Desfavorable Imagen institucional
- 3 Consejo académico no lidera e implementa procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional
- 4 Inexistente seguimiento académico
- 5 Desactualización y desarticulación del plan de estudios con área técnica y en la practica el Enfoque agropecuario no es articulador del diseño pedagógico y curricular
- 6 Falta de personal administrativo

- 7 Escasa planeación en el establecimiento de los proyectos productivos
- 8 Inexistencia de un plan formal de prevención de riesgos físicos y psicosociales
- 9 Poca apropiación del direccionamiento estratégico por parte comunidad educativa y escasa integración de la comunidad con el enfoque agropecuario
- 10 Inexistencia de mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de los estudiantes y del entorno y ausente proyección de servicios a la comunidad
- 11 No coherencia entre estrategia pedagógica y el direccionamiento estratégico

Oportunidades

- 1 Edad poblacional relativamente joven
- 2 Nivel de producción no satisface el mercado local
- 3 Mayor apoyo por parte del gobierno nacional al sector de las TIC
- 4 Mejora del proceso educativo por el uso y apropiación de las TIC
- 5 Educación terciaria
- 6 Financiación de proyectos productivos por entidades privadas
- 7 Financiación de proyectos de corte tecnológico por entidades privadas
- 8 Bajo nivel de asociatividad
- 9 Inexistencia de encadenamientos productivos

Amenazas

- 1 Bajos índices de empleo para egresados
- 2 Bajos índices de Emprendimiento
- 3 Bajos ingresos económicos de la población
- 4 Difícil acceso a crédito
- 5 Altos costos de Educación Superior privada y pública en la zona
- 6 Cambio en estilos y hábitos de vida
- 7 Altos índices de deserción escolar en educación básica secundaria y media
- 8 Desmotivación por ingresar a la educación superior
- 9 Débil política de promoción de la educación superior

- 10 Estándares básicos de competencia
- 11 Educación terciaria
- 12 Legislación laboral de docentes
- 13 Cambios en las políticas de manejo de restaurante escolar y transporte escolar
- 14 Débil política de apoyo municipal a proyectos pedagógico productivos
- 15 Baja accesibilidad a las tecnologías de la información y la comunicación
- 16 Poco apoyo de los entes municipales en la implementación de proyectos asociados a las tecnologías de la información y la comunicación

Las Fortaleza, Debilidades, Oportunidades y Amenazas listadas anteriormente se trasladaron a la Matriz DOFA (Tabla 9.) a fin de determinar las estrategias para la institución Educativa.

Tabla 10. Matriz DOFA

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	<p>1 Apropiación del direccionamiento estratégico por parte equipo directivo</p> <p>2 Reflejo en la fundamentación del PEI de un enfoque de educación agropecuaria</p> <p>3 Formulación en el PEI del Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</p> <p>4 Relaciones con el entorno</p> <p>5 Administración de servicios complementarios</p> <p>6 Formulación en el PEI del Diseño pedagógico curricular</p> <p>7 Orientación de recursos institucionales al apoyo y desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI</p> <p>8 Gestión estratégica</p> <p>9 Docentes de áreas técnicas</p> <p>10 Asamblea y consejo de padres de familia</p>	<p>1 Misión, visión y principios no son revisados de manera periódica</p> <p>2 Desfavorable Imagen institucional</p> <p>3 Consejo académico no lidera e implementa procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional</p> <p>4 Inexistente seguimiento académico</p> <p>5 Desactualización y desarticulación del plan de estudios con área técnica y en la practica el Enfoque agropecuario no es articulador del diseño pedagógico y curricular</p> <p>6 Falta de personal administrativo</p> <p>7 Escasa planeación en el establecimiento de los proyectos productivos</p> <p>8 Inexistencia de un plan formal de prevención de riesgos físicos y psicosociales</p> <p>9 Poca apropiación del direccionamiento estratégico por parte comunidad educativa y escasa integración de la comunidad con el enfoque agropecuario</p> <p>10 Inexistencia de mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de los estudiantes y del entorno y ausente proyección de servicios a la comunidad</p> <p>11 No coherencia entre estrategia pedagógica y el direccionamiento estratégico</p>
OPRTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1 Edad poblacional relativamente joven</p> <p>2 Nivel de producción no satisface el mercado local</p> <p>3 Mayor apoyo por parte del gobierno nacional al sector de las TIC</p> <p>4 Mejora del proceso educativo por el uso y apropiación de las TIC</p> <p>5 Educación terciaria</p> <p>6 Financiación de proyectos productivos por entidades privadas</p> <p>7 Financiación de proyectos de corte tecnológico por entidades privadas</p> <p>8 Bajo nivel de asociatividad</p> <p>9 Inexistencia de encadenamientos productivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en convocatorias de entidades privadas como Ong´s, fundaciones o empresas para el financiamiento de proyectos productivos y proyectos para el uso y aprovechamiento de las Tic • Fortalecer, Formular y establecer proyectos productivos para abastecer el mercado local • Promover y fortalecer en las áreas de emprendimiento los temas de asociatividad y encadenamientos productivos • Fortalecer la prestación de servicios complementarios para atraer población en edad escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional y llevarlo a la practica • Establecer un plan de seguimiento y control de la gestión académica • Actualizar y articular el plan de estudios con las áreas técnicas y el enfoque agropecuario • Proyectar la institución educativa a la comunidad • Establecer un plan de prevención de riesgos físicos y psicosociales

		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de producción de los proyectos productivos acordes al ciclo escolar
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Bajos índices de empleo para egresados 2 Bajos índices de Emprendimiento 3 Bajos ingresos económicos de la población 4 Dificil acceso a crédito 5 Altos costos de Educación Superior privada y pública en la zona 6 Cambio en estilos y hábitos de vida 7 Altos índices de deserción escolar en educación básica secundaria y media 8 Desmotivación por ingresar a la educación superior 9 Débil política de promoción de la educación superior 10 Estándares básicos de competencia 11 Educación terciaria 12 Legislación laboral de docentes 13 Cambios en las políticas de manejo de restaurante escolar y transporte escolar 14 Débil política de apoyo municipal a proyectos pedagógico productivos 15 Baja accesibilidad a las tecnologías de la información y la comunicación 16 Poco apoyo de los entes municipales en la implementación de proyectos asociados a las tecnologías de la información y la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar fuentes alternativas de financiación para fortalecer los servicios complementarios de restaurante y transporte escolar • Establecer un plan de motivación para los estudiantes acerca del ingreso a la educación superior • Fortalecer el direccionamiento estratégico y el enfoque agropecuario • Buscar fuentes alternativas de financiación para los proyectos pedagógicos productivos de la institución educativa • Fortalecer y apoyar la implementación de proyectos productivos de los estudiantes que egresen de la institución Educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y actualizar el direccionamiento estratégico • Establecer un plan de seguimiento y control de la gestión académica • Buscar fuentes alternativas de financiación para fortalecer los servicios complementarios de restaurante y transporte escolar • Optimizar la administración de servicios complementarios • Establecer un plan de seguimiento y control de las áreas de gestión institucional

Fuente: Propia del Estudio

Como producto del análisis DOFA se obtuvieron las estrategias de tipo FO que se valen de las fortalezas de la institución Educativa para aprovechar las Oportunidades del medio externo, las estrategias de tipo DO que buscan superar las debilidades para poder aprovechar la oportunidades existentes, las estrategias FA que propenden por evitar o hacer frente a las amenazas basándose en las fortalezas Institucionales y las estrategias de tipo DA que buscan la reducción al mínimo de las debilidades y las amenazas de la Institución Educativa.

4.4 Estrategias Funcionales

Las estrategias obtenidas en el Análisis DOFA se categorizaron en las Áreas funcionales o Áreas de gestión⁵ a las cuales pertenecen, estas áreas de Gestión son la Directiva, Académica, Administrativa y Financiera y de gestión de la comunidad.

Área de Gestión Directiva

Fortalecer el direccionamiento estratégico, el enfoque agropecuario y llevarlo a la práctica

Establecer un plan de seguimiento y control de las áreas de gestión institucional

Buscar fuentes alternativas de financiación para los proyectos pedagógicos productivos de la institución educativa y proyectos para el uso y aprovechamiento de las Tic

Área de Gestión Académica

Establecer un plan de motivación para los estudiantes acerca del ingreso a la educación superior

Actualizar y articular el plan de estudios con las áreas técnicas y el enfoque agropecuario

Promover y fortalecer en las asignaturas los temas de asociatividad y encadenamientos productivos

Área de Gestión Administrativa y financiera

Fortalecer la prestación de servicios complementarios para atraer población en edad escolar y mantener la actual

⁵ Áreas de Gestión es el equivalente a Áreas funcionales para las Instituciones Educativas de acuerdo a la Guía del Ministerio de Educación Nacional denominada *Guía para el mejoramiento Institucional de la Autoevaluación al plan de mejoramiento*.

Establecer un plan de producción de los proyectos productivos acordes al ciclo escolar

Fortalecer, Formular y establecer proyectos productivos para abastecer el mercado local

Área de Gestión de la Comunidad

Proyectar la institución educativa a la comunidad

Establecer un plan de prevención de riesgos físicos y psicosociales

Fortalecer y apoyar la implementación de proyectos productivos de los estudiantes que egresen de la institución Educativa.

4.5 Planes Operativos

Área de Gestión Directiva

Tabla 11. Plan operativo estrategia de fortalecimiento del Direccionamiento Estratégico

Estrategia:						
Fortalecer el Direccionamiento Estratégico Institucional						
Objetivo:						
Establecer lineamientos estratégicos acordes al enfoque y al entorno Institucional						
Actividad	Responsable	Tiempo		Recursos	Meta	Indicador
		Inicio	Fin			
Desarrollar sesiones con la comunidad educativa para revisar y actualizar el actual Direccionamiento Estratégico contenido en el Proyecto Educativo Institucional	Rector Coordinador a de Convivencia y Disciplina	Oct 7-2013	Oct 31-2013	Papelería, Video Beam Refrigerios	En enero de 2014 se contara con un direccionamiento estratégico actualizado y consignado en el PEI.	Direccionamiento estratégico actualizado en el Proyecto Educativo Institucional
Someter a aprobación del Consejo Directivo la actualización del Direccionamiento Estratégico	Rectoría	Nov		Papelería, Video Beam		
Establecer un plan de comunicación del direccionamiento estratégico actualizado a la comunidad Educativa	Rectoría, coordinación de convivencia	Nov 4-2013	Dic 6-2013	Papelería, Video Beam Refrigerios	A finales del año lectivo 2014 el 40% de la comunidad educativa trabajará en	Porcentaje de la comunidad educativa que reconoce y trabaja en
Hacer seguimiento a la apropiación del Direccionamiento por parte de la comunidad educativa	Coordinación de convivencia	Mar 3-2014	Ago 28-2014	Papelería	torno al direccionamiento estratégico institucional	al Direccionamiento estratégico Institucional

Tabla 12. Plan operativo estrategia de seguimiento y control de las Áreas de Gestión Institucional

Estrategia:							
Establecer un plan de seguimiento y control de las áreas de gestión institucional							
Objetivo:							
Mejorar el desempeño en cada una de las Áreas de Gestión Institucional							
Actividad	Responsable	Tiempo		Recursos	Meta	Indicador	
		Inicio	Fin				
Definir los aspectos a evaluar en cada Área de Gestión	Rector	Feb-3-2014	Feb-21-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	A mayo de 2014 la Institución Educativa contará con un plan de seguimiento y control para cada una de las cuatro Áreas de Gestión	Documento del plan de seguimiento y control	
Definir la forma y mecanismo de recolección de información (instrumentos y procedimientos de evaluación)		Coordinadora Académica	Mar-3-2014				Mar-21-2014
Definir el cronograma de seguimiento y evaluación			Abr-2-2014				Abr-30-2014
Redactar plan de seguimiento y control			May 5-2014				May 9-2014
Socializar plan de seguimiento y control	Coordinadora Académica	May 19-2014	Nov 28-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	Al finalizar el año lectivo 2014 se habrá realizado al menos una evaluación en cada Área de Gestión	Número de evaluaciones realizadas para cada área	
Ejecutar el cronograma de seguimiento y evaluación		Rector, Coordinadora Académica	Nov 24-2014				Nov 28-2014
Definir acciones de mejoramiento		Rector, Coordinadora Académica	Dic 1-2014				Dic 5-2014
Realizar reuniones de socialización	Rector, Coordinadora Académica						

Área de Gestión Académica

Tabla 13. Plan operativo estrategia actualización y articulación del plan de estudios

Estrategia: Actualizar y articular el plan de estudios con las áreas técnicas y el enfoque agropecuario						
Objetivo:						
Actividad	Responsable	Tiempo		Recursos	Meta	Indicador
		Inicio	Fin			
Analizar la pertinencia del actual plan de estudios		Ene 20-2014	Feb 7-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	A mayo de 2014 se habrá revisado y evaluado el actual plan de estudios	Plan de estudios revisado y evaluado
Realizar sesiones de revisión y evaluación		Mar 7-2014	May 16-2014			

Definir criterios de transversalidad del enfoque técnico en los planes de estudio de cada asignatura		May 19-2014	May 30-2014			
Actualizar el Plan de estudios actual		Jul 21-2014	Nov 28-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	A inicios del año lectivo 2015 se contará con un plan de estudios con el componente agropecuario como eje articulador	Plan de estudios con el componente agropecuario como eje articulador
Establecer un plan de evaluación de la articulación entre planes de estudio y el enfoque agropecuario		Nov 4-2014	Nov 28-2014			

Tabla 14. Plan operativo estrategia fortalecimiento de la asociatividad en las asignaturas

Estrategia: Promover y fortalecer en las asignaturas los temas de asociatividad y encadenamientos productivos						
Objetivo:						
Actividad	Responsable	Tiempo		Recursos	Meta	Indicador
Definir las temáticas e intensidad horaria relacionadas con la asociatividad y encadenamientos productivos		Abr 7-2014	Abr 25-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	Aumentar en 10% la intensidad horaria relacionada con asociatividad	
Incluir en los planes de estudio de las asignaturas la nueva intensidad horaria		Nov 4-2014	Nov 28-2014			
Incluir en los planes de estudio las visitas a experiencias exitosas de asociatividad		Nov 4-2014	Nov 28-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	Realizar dos visitas para grados 10 y 11	Número de visitas realizadas
Seleccionar experiencias exitosas de asociatividad para visitar		Nov 4-2014	Nov 28-2014			
Visitar experiencias exitosas de asociatividad		Feb 2015	May 2015			

Área de Gestión Administrativa y Financiera

Tabla 15. Plan operativo estrategia Fortalecimiento de la prestación de servicios complementarios

Estrategia: Fortalecer la prestación de servicios complementarios						
Objetivo: Atraer población en edad escolar que están por fuera del sistema escolar y mantener la actual						
Actividad	Responsable	Tiempo		Recursos	Meta	Indicador
Para el establecimiento de los proyectos productivos tener en cuenta los requerimientos del restaurante escolar		Ene 21-2014	Ene 30-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	Disminuir los costos operativos de los servicios de restaurante y transporte escolar en un 10%	Porcentaje de costos operativos de los servicios de restaurante y transporte escolar reducidos
Utilizar en el restaurante escolar las materias primas producto de los proyectos productivos de la institución		Abr 2014	Nov 2014			
Promover en la comunidad educativa el		Feb	Nov			

consumo de productos autóctonos y el uso del restaurante escolar		2014	2014			
Gestionar la continuidad de la financiación del restaurante escolar por parte del ente municipal y de la actual línea del restaurante escolar		Mar 2013	Nov 2013	Papelería, Video Beam Refrigerios		
Buscar financiación para una segunda ruta de transporte escolar		Feb 2014	Mar 2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	Aumentar la cobertura del servicio de transporte escolar en una ruta	Número de rutas de transporte escolar aumentadas

Tabla 16. Plan operativo estrategia plan de producción proyectos productivos

Estrategia: Establecer un plan de producción de los proyectos productivos acordes al ciclo escolar						
Objetivo: Garantizar la sostenibilidad y pertinencia de los proyectos pedagógicos productivos						
Actividad	Responsable	Tiempo		Recursos	Meta	Indicador
		Inicio	Fin			
Definir criterios de sostenibilidad de los proyectos productivos de tipo Agropecuario, Agroindustrial y Ambiental de la Institución Educativa		Ene 21-2014	Ene 30-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	A marzo de 2014 se contará con un cronograma del plan de producción de los proyectos productivos acorde al Ciclo escolar 2014	Cronograma de producción acorde al ciclo escolar
Definir ciclos de producción de los proyecto productivos acordes a los periodos del ciclo escolar		Ene 21-2014	Ene 30-2014			
Ejecutar el cronograma del plan de producción		Feb 2014	Nov 2014			
Definir los criterios de evaluación		Ene 21-2014	Ene 30-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	Al finalizar el año lectivo 2014 se evaluará la implementación del plan de producción acorde al ciclo escolar	Evaluación del plan de producción acorde al ciclo escolar
Evaluar los proyectos productivos de acuerdo a los criterios definidos		Sep 2014	Nov 2014			
Establecer destino y uso de los productos de cada proyecto productivo Institucional		Ene 21-2014	Ene 30-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	Se implementarán al menos 2 proyectos pedagógicos productivos acordes al ciclo escolar	Número de proyectos pedagógicos productivos implementados acordes al ciclo escolar

Área de Gestión de la Comunidad

Tabla 17. Plan operativo Estrategia proyección de la Institución a la comunidad

Estrategia: Proyectar la Institución Educativa a la comunidad						
Objetivo: Mejorar la imagen institucional y las relaciones con la comunidad						
Actividad	Responsable	Tiempo		Recursos	Meta	Indicador
Establecer criterios de idoneidad y pertinencia del servicio social estudiantil	Rectoría, Coordinación	Ene 21-2014	Ene 31-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	A mediados del año lectivo 2014 mínimo el 40% del servicio social estudiantil se ejecutará en el entorno comunitario como política Institucional	Porcentaje del servicio social estudiantil ejecutado en el entorno comunitario
Establecer un cronograma de ejecución para el servicio social estudiantil	Académica y de convivencia,	Ene 21-2014	Ene 31-2014			
Realizar reuniones de socialización en la comunidad referente a los fines del servicio social estudiantil	Docentes designados	Feb 2014	Mar 2014			
Realizar jornadas de motivación en los estudiantes respecto a la prestación del servicio social estudiantil en el entorno comunitario		Feb 2014	Nov 2014			
Participar como institución educativa en las actividades o eventos programados por la comunidad		Mar 2014	Nov 2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	A principios del año lectivo 2015 la institución educativa será un actor importante en las actividades comunitarias	
Programar actividades culturales, deportivas que vinculen a la comunidad		Jul 2014	Dic 2014			
Realizar acciones en conjunto con organizaciones culturales, sociales, recreativas en pro del desarrollo comunitario, acciones como encuentros deportivos, culturales entre otros		Mar 2014	Dic 2014			

Tabla 18. Plan operativo estrategia plan de prevención de riesgos físicos y psicosociales

Estrategia: Establecer un plan de prevención de riesgos físicos y psicosociales						
Objetivo: Prevenir la incidencia de riesgos físicos y psicosociales						
Actividad	Responsable	Tiempo		Recursos	Meta	Indicador
Determinar los factores de riesgo físico en la Institución Educativa		Jul 7 2014	Ago 29-2014	Papelería, Video Beam Refrigerios	Al inicio del año lectivo 2015 la institución Educativa contará con un plan formal de prevención de riesgos Físicos y Psicosociales	Plan de prevención de riesgos Físicos y Psicosociales
Definir las acciones de prevención de riesgos físicos		Jul 7 2014	Ago 29-2014			
Determinar los factores de riesgo psicosocial		Jul 7 2014	Ago 29-2014			
Definir las acciones de prevención de riesgos psicosociales		Jul 7 2014	Ago 29-2014			
Redactar el plan de prevención de riesgos físicos y psicosociales		Sep 1-2014	Nov 28-2014			
Implementar el Plan de Prevención		Feb 2015	Nov 2015			

5 CONCLUSIONES

La evaluación del direccionamiento Estratégico en la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita permitió actualizar los componentes de su Direccionamiento Estratégico.

El Análisis Estratégico desarrollado permitió obtener información actualizada del contexto y el entorno de la Institución Educativa con el propósito de implementar estrategias acordes con los mismos.

A partir del Diagnóstico Estratégico se pudo determinar las estrategias para la Institución Educativa en cada Área de Gestión de igual manera que los planes operativos para cada estrategia.

Se pudo determinar que la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita no es ajena a las problemáticas que viven las Instituciones Educativas del sector rural.

El plan estratégico propuesto permitirá a la Institución Educativa contar con una hoja de ruta formal en su actuar institucional, además de que sirve de referente para las actualizaciones futuras del plan estratégico.

El proceso de planeación estratégica desarrollado en la Institución Educativa Agropecuaria Santa Rita, como objeto del trabajo de pasantía, permite a la Institución entrar en una dinámica de autoevaluación y mejoramiento.

RECOMENDACIONES

Para el desarrollo de procesos de planeación estratégica es fundamental contar con la participación y compromiso de los actores de la comunidad estratégica a fin de que el proceso se pueda desarrollar adecuadamente.

Es importante que el plan estratégico sea socializado a la comunidad educativa para garantizar su correcta implementación.

Debe realizarse evaluación periódica al desarrollo del plan estratégico de modo que se puedan realizar los ajustes pertinentes y de este modo el plan estratégico no se convierta en un plan estático y sin aporte a la organización.

Es absolutamente necesario el compromiso y apropiación del plan estratégico por parte de las directivas Institucionales, dado que son quienes lideran el proceso de planeación estratégica y su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Municipal de la Vega. (Diciembre de 2002). *Formulación Esquema de Ordenamiento Territorial Municipio de La Vega Departamento del Cauca*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de http://www.lavega-cauca.gov.co/documentos_municipio.shtml
- Burbano Bravo, L. F. (marzo de 2012). *Informe de Auditoria Gubernamental Municipio de la Vega*. Recuperado el 25 de Agosto de 2013, de http://contraloria-cauca.gov.co/apc-aa-files/38313565613261393337636236323731/Informe_FINAL_MUNICIPIO_VF_LaVega.pdf
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dess, G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Guzmán, J. O. (Abril de 2013). *Proyecto de Acuerdo Plan de Desarrollo del Municipio de la Vega-Cauca*. Recuperado el 20 de Junio de 2013, de <http://www.lavega-cauca.gov.co/index.shtml>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (1996). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

- Ministerio de Educación Nacional. (7 de Agosto de 2007). *Renovación pedagógica desde y uso de las TIC en la educación*. Recuperado el 7 de Julio de 2013, de https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDUQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.plandecenal.edu.co%2Fhtml%2F1726%2Farticles-130706_archivo.doc&ei=7qHcUtfCA-TNsQSH9oLACQ&usg=AFQjCNG238gHNC6GdJ-ftWx-BSpZj9nH7A&bvm=bv.59568121,d
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento Institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá. Recuperado el 24 de abril de 2013, de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-177745.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (Mayo de 2013). *Documento orientador Foro Educativo Nacional "Modernización de la Educación Media y tránsito a la Educación Terciaria"2013*. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-325635_recurso_1.pdf
- Molano, L. A. (2008). *Plan de Desarrollo del Municipio de la Vega Cauca convivencia en la interculturalidad para dejar huella*. Recuperado el 7 de Junio de 2013, de http://www.lavega-cauca.gov.co/apc-aa-files/64343461333461373936656662363565/D2008_2011
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson Editores.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica. Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá D.C: 3R Editores.
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. México: Alfaomega.
- Whelem, T. L., & Hunger, D. J. (2013). *Administración EStratégica y Política de Negocios*. Bogotá: Pearson.

ANEXOS

ANEXO A: Formato de Acta de Sesión de Grupo

REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DEL CAUCA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA AGROPECUARIA SANTA RITA
MUNICIPIO DE LA VEGA
AUTORIZADA POR RESOLUCIÓN DEPARTAMENTAL No. 0458-04-2004
CÓDIGO DANE: 219397002022
RUT: 817.006.296-4

FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA AGROPECUARIA SANTA RITA MUNICIPIO DE LA VEGA-CAUCA 2013

Acta sesión de grupo

Fecha:	
Lugar:	
Objetivo:	
Asistentes:	

Orden del día:

Desarrollo de la Sesión:

Acuerdos:

Tareas pendientes:

Elaboró:

ANEXO B: Formato de Acta de Observación

REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DEL CAUCA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA AGROPECUARIA SANTA RITA
MUNICIPIO DE LA VEGA
AUTORIZADA POR RESOLUCIÓN DEPARTAMENTAL No. 0458-04-2004
CÓDIGO DANE: 219397002022
RUT: 817.006.296-4

FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA AGROPECUARIA SANTA RITA MUNICIPIO DE LA VEGA-CAUCA 2013

Acta de Observación

Fecha:	
Lugar:	
Objetivo:	
Variable(s) a observar:	

Contexto de la variable observada:

Desarrollo de la Observación:

Elaboró: