

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA TECNICA EL
TRANAL DEL MUNICIPIO DE SILVIA**

2016-2025

DAVID ANDRES HURTADO CASTRO

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION
POPAYAN
2016**

**PLAN ESTRATÉGICO 2016-2025 DE LA INSTITUCION EDUCATIVA TECNICA EL
TRANAL DEL MUNICIPIO DE SILVIA**

DAVID ANDRES HURTADO CASTRO

Trabajo de grado como requisito para optar por el título de
Administrador De empresas

Director:

DIEGO CÁCERES

Magister

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION
POPAYAN
2016**

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
Capítulo I	9
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	9
1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA	9
1.2. JUSTIFICACION	10
1.3. OBJETIVOS	11
1.3.1. Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos Específicos	11
1.4. MARCO TEORICO.....	12
1.4.1. Aproximación al concepto de entorno.	12
1.4.2. La Estrategia organizacional.	15
1.4.3. Escuelas del pensamiento estratégico.	19
1.5. METODOLOGIA.....	30
1.5.1. Tipo de Investigación	30
1.5.2. Instrumentos para la Recopilación de la información.	31
1.5.3. Fuentes de investigación.....	31
Capitulo II.....	33
2. CARACTERIZACION DE LA INSTITUCION	33
2.1. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA INSTITUCION.....	33
2.2. LINEAMIENTOS ESTATEGICOS ACTUALES.....	33
2.2.1. MISION	33
2.2.2. VISION	34
2.2.3. OBJETIVOS	34

2.2.3.1.	Objetivo General	34
2.2.3.2.	Objetivos Específicos.....	34
2.2.4.	PRINCIPIOS.....	34
2.3.	HISTORIA DE LA INSTITUCION	35
2.4.	CARACTERIZACION DE LA INSTITUCION	36
2.4.1.	Entorno demográfico	37
2.4.2.	Vocación Económica Y Empresarial De Silvia	38
	Capitulo III.....	39
3.	ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	39
3.1.	ENTORNO GENERAL.....	40
3.1.1.	Variable económica.....	40
3.1.2.	Variable Política	43
3.1.3.	Variables Sociales.....	47
3.1.4.	Variables Geográficas	49
3.1.5.	Variables Tecnológicas	50
3.2.	MATRIZ DE IMPACTOS.....	50
	Capitulo IV	51
4.	ANALISIS DEL SECTOR.....	51
4.1.	APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	51
4.1.1.	Rivalidad en el sector	51
4.1.2.	Riesgo de Ingreso de Nuevos Competidores	54
4.1.3.	Poder de negociación de los proveedores	55
4.1.4.	Amenaza de servicios sustitutos	55
4.1.5.	Poder de negociación de los compradores	55
	Capítulo V	57

5.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.....	57
5.1.	DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	57
	Capítulo VI.....	66
6.	ANALISIS ESTRATEGICO DOFA	66
6.1.	Hoja de trabajo DOFA	66
6.2.	Matriz de Impactos DOFA	69
6.2.	ANALISIS DOFA	74
	Capitulo VII	76
7.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	76
7.1.	REVISION Y AJUSTE DE LOS LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES	76
7.1.1.	Misión.....	76
7.1.2.	Visión	76
7.1.3.	Objetivos Institucionales.....	76
	Capitulo VIII	78
8.	FORMULACIÓN Y ELECCIÓN DE LA ESTATEGIA	78
8.1.	MATRIZ DE CORRELACION DE ESTRATEGIA-OBJETIVOS.	78
8.2.	ESTRATEGIAS	78
8.3.	Planes De Acción	80
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
	RECOMENDACIONES.....	92
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	94
	ANEXOS.....	97

Lista De Tablas:

Tabla No. 1: Resumen De Variables Del Entorno General Que Afectan La Institución Educativa	39
Tabla No. 2 matricula de estudiantes 2013-2015	49
Tabla No. 3 Resumen de amenazas y oportunidades del entorno general	51
Tabla No. 4 Instituciones Educativas Del Municipio De Silvia	52
Tabla No. 5 Número Actual De Estudiantes Por Institución.....	53
Tabla No. 6 Aspectos Sobre El Área: Gestión Directiva	57
Tabla No. 7 Aspectos Sobre El Área: Gestión Académica	59
Tabla No. 8 Aspectos Sobre El Área: Gestión Administrativa - Financiera.....	60
Tabla No. 9 Aspectos Sobre El Área: Gestión De La Comunidad	62
Tabla No. 10 Resumen De Oportunidades Y Amenazas.....	66

Lista de Figuras:

FIGURA 1: Localización Municipio de Silvia Fuente: Alcaldía de Silvia	37
FIGURA 2: Localización Resguardo de Guambia Fuente: Alcaldía de Silvia	37

Lista de Anexos:

Anexo 1 matriz de impacto, amenazas y oportunidades	97
Anexo 2 matriz de impacto, Debilidades y Fortalezas	97
Anexo 3 Matriz DOFA	97
Anexo 4 Matriz de Impacto, institución educativa	98
Anexo 5 Matriz de impacto, Gestión Directiva	100
Anexo 6 Matriz de Impacto, gestión académica	103
Anexo 7 Matriz de Impacto, gestión administrativa - financiera	105
Anexo 8 Matriz de Impacto, gestión de la comunidad	107
Anexo 9 Matriz de objetivos y proyectos estratégico	109
Anexo 10 Matriz de Estrategias	111

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones como sistemas están sujetas a diferentes variables de carácter externo e interno que pueden afectar positiva o negativamente su existencia y normal desarrollo de sus actividades. En consecuencia, deben acoplarse a múltiples requerimientos para lograr un crecimiento sostenido y ser competitivas. Así pues, es menester realizar un diagnóstico de la situación actual de estas organizaciones, actualizar el direccionamiento estratégico y llevar a cabo acciones necesarias ante los eventuales escenarios en que se podría encontrar.

La institución educativa técnica el Tranal, ubicada en el municipio de Silvia, presta el servicio de educación. Esta organización se creó en consonancia a un plan estratégico que no es pertinente, por ello, mediante el desarrollo del presente trabajo se formula un nuevo plan estratégico para la institución.

El presente documento plantea en un primer capítulo la contextualización académica del trabajo, allí se encuentra el problema, la justificación, los objetivos, el marco teórico y la metodología.

En un segundo capítulo se contextualiza la institución allí el lector encontrara la historia, sus propósitos fundamentales, sus valores, sus principios, además de una referenciación geoespacial.

En un tercer capítulo se realiza el análisis un análisis externo en el que se pretende establecer las amenazas y las oportunidades que tiene la institución.

En un cuarto capítulo se hace un minucioso estudio de las fuerzas que afectan a la organización.

En un quinto capítulo se realiza un minucioso estudio de la situación interna de la organización.

En un sexto capítulo se realiza el análisis DOFA de la institución.

En un séptimo capítulo se hace el direccionamiento de la institución, además se le hace una revisión de los lineamientos organizacionales.

En un octavo capítulo se formulan las estrategias pertinentes para la institución.

Y por último se hacen unas conclusiones y recomendaciones para que la institución las tenga en cuenta.

Capítulo I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En el capítulo se pretende dar una aproximación al problema, justificación, definición de objetivos y la metodología del presente trabajo.

1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

La institución educativa el Técnica Tranal es una entidad prestadora de servicios educativos del sector público que se encuentra ubicada en el municipio de Silvia departamento del Cauca, atiende población de 190 estudiantes, entre niñas y niños de 4 años hasta 18 años de edad en primaria, secundaria y media técnica. Esta organización no ha realizado un ejercicio de formulación estratégica que le permita establecer unos propósitos ciertos y alcanzables, que sirvan de guía a todos los funcionarios y permita que los directivos dirijan con más claridad y orden la institución. De esta manera se podrá llevar la institución por guías estratégicas que le permitirán ser la mejor del municipio y sus alrededores.

En la actualidad la institución educativa tiene problemas para la Inscripciones, expedición de certificados, expedición de constancias, no tiene definido de manera expresa el organigrama, le hace falta la organización del archivo, su misión, visión, valores y principios organizacionales no son conocidos por los docentes, estudiantes y padres de familia, además, la visión tiene un horizonte de tiempo que se encuentra vencido.

En consecuencia La Institución educativa el Técnica Tranal presenta múltiples deficiencias organizativas que generan situaciones que limitan la eficiencia administrativa y académica de la institución.

1.2. JUSTIFICACION

Se justifica por que la organización carece de un plan estratégico actualizado, Desde el punto de vista académico se justifica por que se pondrá en práctica todo el acervo teórico que recibí. Realizar esta práctica en una organización real me permitirá conocer los procesos reales de una organización y poder contrastar con experiencia propia los elementos teóricos que poseo entre los elementos prácticos de las organizaciones.

Desde el punto de vista económico es fundamental apoyar esta institución porque las organizaciones que prestan servicios educativos y que no tienen un plan estratégico no les es posible generar procesos de empoderamiento, generando que la organización no tenga un norte hacia donde orientar los procesos de identidad y pertenencia organizacional, en consecuencia, encontrando desinterés y desmotivación en el personal.

Desde el punto de vista social es conveniente apoyar las organizaciones como sistemas socio-técnicos complejos que están interactuando constantemente con el entorno, el éxito radica en conocerlo y obtener ventajas que les permita desarrollarse, deben tener claridad hacia donde van, posición actual, recursos que poseen, entre otros aspectos importantes que es necesario tener en cuenta en pro del desarrollo de la organización.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1.Objetivo General

Formular el plan estratégico de la institución Técnica educativa técnica el Tranal entre los años 2016 al 2025 del municipio de Silvia departamento del Cauca.

1.3.2.Objetivos Específicos

- a. Actualizar el direccionamiento estratégico para el Institución educativa técnica el Tranal tratando ítems como su misión, visión, objetivos, principios, valores y políticas.
- b. Realizar un análisis interno de la institución educativa donde se evidencien sus debilidades y fortalezas.
- c. Realizar un análisis externo de la institución educativa donde se establezca las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.
- d. Realizar un análisis competitivo o sectorial que permita analizar el sector de actividad donde opera la institución educativa.
- e. Proponer estrategias funcionales para el mejoramiento del servicio y elaborar un plan operativo que permita condensar en su mínima expresión las estrategias formuladas.

1.4. MARCO TEORICO

El plan estratégico de la Institución Educativa El Tranal se plantea desde la concepción teórica de la organización entendida como un sistema que necesita estar en constante análisis y comprensión del entorno para saber cómo proceder en la obtención de sus propósitos misionales. Para ello citaremos a autores como Ludwing Von Bertalanffy en 1951, además de Kast y Rosenzweig (1988), para hacer una aproximación teórica al concepto de entorno.

Luego se enmarca en los conceptos teóricos de la estrategia, referidos a las diferentes formas de entender la planeación estratégica en las organizaciones, se citan a autores como Mintzberg, Waters, Ahlstrand y Lampel, M. Porter entre otros.

1.4.1. Aproximación al concepto de entorno.

El análisis del entorno externo de las organizaciones es comprendido desde el enfoque de sistemas, fundamentado principalmente en la teoría general de sistemas (TGS), introducida por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy en 1951, la aplicación de dicha teoría da un sentido global y holístico de los elementos presentes en cualquier tipo de sistema¹. Existe una amplia gama de concepciones que presenta esta teoría, cuyo desarrollo se llevó a cabo principalmente en las disciplinas biológicas y que luego llega a otras ciencias como las sociales. Esta teoría incorpora una nueva forma de pensar, y dentro de la misma se relacionan los conceptos básicos que comprenden los principios en los tipos de sistemas. El concepto de sistema definido por Bertalanffy, como un “complejo de elementos interactuantes” permite caracterizar a cada uno de los elementos, de tal forma que se conecten e interrelacionen con las demás variables dentro del mismo sistema o dentro de uno mayor, los cuales intercambian energía, información y materia.

Estos sistemas pueden ser cerrados o abiertos, dependiendo de los intercambios que realice la organización con su entorno; de este modo el primero se refiere a un

¹ Este concepto y muchos otros fueron expuestos por Bertalanffy, pero para efectos del presente trabajo se tiene en cuenta la definición descrita por Kast y Rosenzweig (1988), en su obra Administración en las organizaciones, en la que afirman que un sistema es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su supra sistema ambiente” (p. 108).

sistema que solo intercambia energía entre sus partes y no con el entorno, mientras que el sistema abierto recibe energía de su ambiente, tal como lo afirma Kast y Rosenzweig (1988), la organización es un “sistema que intercambia información, energía y materiales con su ambiente” (p.137). Desde este punto de vista la organización se encuentra influenciada por ciertos tipos de fuerzas ambientales que sobrepasan los límites de la misma e influyen de forma directa en el comportamiento de la misma, llamado ambiente o entorno externo.

Al dilucidar el concepto de entorno se hace referencia a “todo lo externo a los límites de la organización” (Kast y Rosenzweig, 1988, p.141), factores externos que impactan de una forma positiva o negativa en el desarrollo de las actividades organizacionales. En términos generales estos factores pueden afectar a las organizaciones homogéneamente o heterogéneamente, según las características propias de cada empresa. Estos autores además identifican dos tipos de entorno dentro del ambiente externo de una organización, uno llamado ambiente social (entorno general) y el otro ambiente de tareas (entorno específico), distinguiendo así el primero como el entorno que afecta a todas las organizaciones de la misma forma, pero sobre el cual no se posee control, sin embargo dichas organizaciones si pueden crear estrategias para anticiparse a los impactos de dichos factores por medio de la identificación de oportunidades y amenazas.

Siguiendo esta línea los autores en mención incluyen aspectos generales característicos del ambiente, como:

a) La cultura: refiriéndose a los aspectos históricos de valores, creencias y formas de vida de la sociedad.

b) Dimensión tecnológica: relacionada con el nivel de adelanto tecnológico de equipos y herramientas de planta

c) Educación: en la cual se incluye los niveles de alfabetización de la población.

d) Aspecto político–legal: relacionados con el grado de poder de los gobiernos, consideraciones constitucionales y regulaciones para las empresas.

e) Recursos naturales: en esta dimensión se ponen a consideración recursos naturales disponibles dentro del espacio geográfico

f) Aspectos demográficos: están relacionados con los factores como distribución poblacional, concentración y demás relaciones humanas disponibles.

g) Dimensión sociológica: tiene que ver con la naturaleza de la organización social y el desarrollo de las instituciones sociales

h) Económica: relacionada con la planificación económica en cuanto a políticas fiscal, monetaria, niveles de inversión y características de consumo de la sociedad.

Los aspectos anteriormente mencionados brindan un marco de referencia para que los gerentes puedan entender y explorar el comportamiento de cada una y por consiguiente poder anticiparse de forma proactiva a los efectos futuros.

En lo referente al análisis del entorno específico (competitivo o sectorial), se efectúa un estudio del sector de actividad económica (SAE) a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas y uno complementario basado en el Benchmarking competitivo. El primero propuesto por Michael Porter (1985), afirma que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Es así como el sector o sectores industriales en los cuales compiten, se convierte en el aspecto clave a analizar. Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado a las cuales se encuentran descritos a continuación, como fuentes para medir el grado de atraktividad de un sector de actividad y su nivel de rentabilidad

El otro enfoque a tener en cuenta como complemento del análisis específico es el Benchmarking. En el entorno académico y empresarial se conocen varias definiciones de benchmarking, entre las que se encuentra la expresada por Spendolini (2005), autor del libro "The Benchmarking Book" quien lo define como "Un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales" (p.11). De otro lado se encuentra la definición de American Productivity & Quality Center (APQC), quienes se refieren a

benchmarking como un proceso de medición sistemático, que permite obtener información para el desarrollo de acciones tendientes a mejorar su desempeño, a través de la comparación de los procesos con las organizaciones líderes.

Por lo tanto es evidente la importancia de utilizar este proceso en la elaboración de un plan estratégico, donde se busca generar estrategias de mejoramiento para la empresa, y los resultados del proceso de benchmarking serán insumos para la toma de decisiones y la formulación de ellas.

Existen algunas clases de benchmarking las cuales deben ser aplicadas según el objetivo que se tenga. McNair y Leibfried (1992) identifican cuatro tipos:

a) Benchmarking interno: un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.

b) Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).

c) Benchmarking de la industria: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

d) Benchmarking "mejor de su clase": es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

1.4.2.La Estrategia organizacional.

Otro ámbito teórico fundamental en este trabajo es la estrategia, tema que cobro sustancial importancia en el ámbito empresarial en la segunda mitad del siglo XX. Según Mintzberg (1987), existen cinco formas para definir y entender el concepto de estrategia:

1) La estrategia como plan (Plan).

Es el curso de acción general o específico conscientemente determinado que sirve como guía o directriz para enfrentar una situación particular. De acuerdo a esta

concepción, las estrategias son estructuradas antes de que se ejecute la acción y desarrolladas de forma consciente a partir de un objeto y propósito determinado.

2) La estrategia como pauta de acción (Ploy).

De forma específica, se considera como una pauta de acción, estratagema o maniobra propuesta para superar a un oponente o competidor. M Porter (1980), en su libro *Estrategia Competitiva* equipara este tipo de estrategia con “las señales del mercado” o con “los movimientos competitivos”, en los cuales se establecen acciones para apropiarse anticipadamente de la respuesta competitiva de manera consciente o a manera de complot.

3) La estrategia como patrón (Pattern).

Considera que la estrategia surge y se desarrolla a partir de un modelo o patrón consciente de comportamiento seguido en un flujo de acciones sin predeterminación alguna. Es decir, que las decisiones estratégicas en las organizaciones son el resultado de intenciones directivas (Peters y Austin, 1988) y de procesos de tipo político-cultural que se dan al interior o al exterior de la organización (Schein, 1985).

Mintzberg y Waters (1985), explican la formulación, desarrollo y performance de la estrategia como patrón a partir de la estrategia deliberada y la estrategia emergente. Adicionalmente, plantean que en medio de estas se ubica la estrategia planeada, la empresarial, la ideológica, de protección, de proceso, la desarticulada, de consenso y la impuesta.

a) **Estrategia deliberada:** Es la forma más usual de diseñar, desarrollar e implementar las estrategias deseadas por la dirección en términos de asignación de recursos, estructura organizacional, variables de mercado, factores políticos y otros que ejerzan influencia en su desempeño. Por tanto, este tipo de estrategia es preconcebida y explícitamente formulada por la alta dirección, asumida de manera consciente e intencional por todos los integrantes de la organización e implementada sistemáticamente.

b) Estrategia emergente: Tiene tres características esenciales: Los lineamientos estratégicos son formulados por la alta dirección, la estrategia obedece a un patrón de comportamiento consistente y surge, en la mayoría de los casos, ausente de intencionalidad. La ausencia de consistencia y la presencia de intencionalidad producen la ausencia de estrategia, convirtiéndose en estrategia deliberada al tener una definición explícita previa.

c) Estrategia realizada: Se presenta cuando la administración implementa las intenciones estratégicas deliberadas.

d) Estrategia no realizada: Se presenta cuando la organización establece intenciones estratégicas deliberadas que terminan no llevándose a la práctica o desarrollándose parcialmente. La brecha entre lo planeado sistemáticamente y lo realizado es ocasionada por diversas circunstancias inherentes a la organización, por factores externos o por decisiones directivas.

e) Estrategia planificada: Muestra la estrategia como un proceso definido, desarrollado y controlado de manera formal por los directivos de la organización al considerar que el entorno es estable, controlable y predecible. Esta posición estratégica es totalmente deliberada.

f) Estrategia empresarial: La estrategia es conocida como un procedimiento visionario del líder, el cual controla personalmente la organización moldeándola a las nuevas condiciones y oportunidades del entorno. Esta posición estratégica es relativamente deliberada y ocasionalmente emergente.

g) Estrategia ideológica: La estrategia se formula y desarrolla racionalmente por la visión colectiva de todos los miembros de la organización y se controla a través de normas estrictas que son acatadas por todos. Además, la organización es proactiva y se adapta continuamente a las condiciones ambientales del entorno. Se considera una posición estratégica deliberada.

h) Estrategia de protección: Los procesos estratégicos son establecidos por un liderazgo central que establece los límites de actuación, permitiendo cierto grado de flexibilidad a los integrantes de la organización para desarrollar la estrategia. En este

sentido, esta estrategia se considera parcialmente deliberada en cuanto a los parámetros y parcialmente emergente en cuanto a la flexibilidad.

i) Estrategia de proceso: La alta dirección controla todo el proceso estratégico, influyendo directamente en la estrategia y delegando su desarrollo a los demás integrantes de la organización. En este caso, la estrategia se considera relativamente deliberada en cuanto al proceso y relativamente emergente en cuanto a su contenido e implementación.

j) Estrategia desconectada o desarticulada: Las acciones estratégicas se establecen como patrones a partir de la actuación individual o grupal de sus integrantes, contraviniendo los lineamientos directivos y comunes de la organización. Este tipo de estrategia se considera deliberada para el grupo que la propicia.

k) Estrategia de consenso: Al no existir un lineamiento estratégico definido por la dirección, los integrantes de la organización o un grupo de ellos, por mutuo acuerdo convergen en patrones estratégicos que se hacen extensivos a toda la estructura organizacional. Esta estrategia se considera totalmente emergente.

l) Estrategia impuesta: El direccionamiento estratégico es impuesto a la organización por las condiciones del entorno, o por, disposiciones organizacionales internas que limitan la elección de alternativas estratégicas a la dirección. Estas estrategias se consideran emergentes organizacionalmente al ser condicionadas por agentes externos, y deliberadas, al ser interiorizadas por la misma.

4) estrategia como posición (Position).

Para Hofer y Shendel (1978), la estrategia como posición representa una condición, fuerza mediadora o fit entre la organización y su contexto, sea este interno o externo. Bajo esta consideración, la empresa se ubica en un nicho o segmento generador de ingresos que domina y protege a través de la implementación de estrategias competitivas. El sostenimiento de la posición estratégica se logra, empleado entre otras, las siguientes estrategias: Integración vertical, cooperación entre empresas del mismo sector de actividad económica, riesgo compartido (Joint Ventures), fusiones empresariales y alianzas estratégicas.

5) La estrategia como perspectiva (Perspective).

La organización conceptualiza la estrategia de forma abstracta, particular e inherente respecto a cómo percibe el mundo. En este sentido, la estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo. Este comportamiento tácito e idiosincrásico permite que la organización actúe y responda de manera colectiva y consistente en la consecución de la estrategia organizacional.

En consideración del autor del presente trabajo, a continuación se presenta un compendio de las principales escuelas del pensamiento estratégico, descritas en el libro "Safari a la Estrategia" de H. Mintzberg (1999).

1.4.3. Escuelas del pensamiento estratégico.

Luego Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, plantean diez escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia organizacional en su libro Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico (1999), con puntos de vista muy distintos, cada una tiene una perspectiva única que, al igual que los hombres ciegos en la definición de la gran bestia (el elefante), se centra en un aspecto importante del proceso de creación.

1) La escuela del diseño: La estrategia como proceso de concepción.

La más influyente, sin duda, fue la responsable entre otros conceptos, del análisis FODA o SWOT, un esquema infaltable en cualquier presentación de negocios, cuyo objeto es determinar las fortalezas y debilidades de la organización a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno para así buscar el ajuste o "fit" entre las capacidades internas y posibilidades externas. Los orígenes de esta escuela se remontan a dos publicaciones de los 60's: Leadership in administration de Philip Selznick (1957) (Berkeley) y Strategy and Structure de Alfred Chandler (MIT), (1962), citados en Mintzberg (1999, p.41). El primero introdujo los conceptos de competencia diferenciadora o distintiva y expectativas externas, y la necesidad de crear una "política dentro de la estructura social de la organización". Chandler, a su vez, impuso la fundamental relación secuencial entre estrategia y estructura. Pero fue un libro de texto

de la Harvard Business School el más representativo en esta escuela de pensamiento: Business Policy: Text and Cases.

El modelo básico para la formulación de estrategias allí propuesto sencillamente respondía a los principios indicados. Selznick sumaba al análisis externo e interno otros dos factores que consideraba relevantes en el diseño de la estrategia: las creencias y preferencias de quienes lideran la organización y la responsabilidad social. Se asumía que de las estrategias resultantes del proceso, una era la mejor. Algunos criterios para identificarla: consistencia, consonancia (su perfil adaptativo al entorno), ventaja competitiva y viabilidad. Esa primera etapa analítica convergente daba paso, en esta segunda fase, a la implementación que, divergente, la hacía llegar a toda la organización.

Las premisas de esta escuela son:

1). La formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente.

2). La responsabilidad de ese control y carácter consciente es del CEO.

3). El modelo de formación de la estrategia debe ser simple e informal.

4). La mejor estrategia resultará de la aplicación del modelo al caso particular: lo importante en su formulación es evaluar la situación específica y aplicar el proceso corrector para formularla.

5). El proceso de diseño está completo cuando la estrategia se formula como perspectiva.

6). La estrategia debe ser explícita.

7). La estrategia debe implementarse una vez formulada por completo.

Consistente con los principios clásicos de racionalidad, al diagnóstico sigue la prescripción y sólo entonces llega la acción, esta escuela distancia claramente el pensamiento de la acción. Por lo tanto, si la estructura sigue a la estrategia deberá reformularse con cada cambio estratégico.

Crítica: De las premisas del modelo se desprende que esta escuela no toma en consideración factores tales como el desarrollo incremental y la estrategia emergente, la influencia de la estructura existente o la participación de otros actores más allá del CEO. Aun cuando se lo considere sólo un "marco", el modelo promueve el divorcio entre pensamiento y acción. Por un lado, deja afuera la posibilidad del aprendizaje y, por el otro, somete a las capacidades establecidas de la organización, aun cuando el modelo las considere como input para formularla, a los cambios de estrategia. Si bien la organización debe ser maleable, no parece razonable modificarla cada vez que el líder cambia la estrategia.

Se supone que la formación de la estrategia es un proceso integrado; de ninguna manera, una secuencia arbitraria. De allí que esta separación puede resultar conveniente para el estudio de casos, pero peligrosa en la práctica empresarial. No sólo por ese divorcio entre formulación e implementación, sino también por la relativa cristalización del entorno externo e interno en el análisis FODA. La formulación no se transmite sin distorsiones. A su vez, puede oponer resistencia.

El entorno tampoco permanece inmóvil hasta la próxima estrategia: cambia constantemente, sea estable o turbulento. En este último caso puede inutilizarlas. Y quebrar una relación que representa una de las mayores contribuciones de esta escuela al pensamiento estratégico: la concordancia o "fit" entre las oportunidades externas y las capacidades internas.

2) La escuela del planeamiento: La estrategia como proceso formal.

Profusamente alabado por la literatura especializada, el planeamiento estratégico se incorporó al esquema de pensamiento de los gerentes como un proceso moderno y progresista. La estrategia sería guiada por un grupo de planificadores con acceso directo al CEO. Sobre la base de algunas premisas de la paralela escuela del diseño, esta escuela no aportó demasiado cualitativamente, aunque la literatura publicada sobre el tema aumentó de manera considerable.

De hecho, hay cientos de modelos de planeamiento estratégico diferentes: cada texto o consultor que se preciara tenía el suyo. Todos giran en torno a las mismas

ideas básicas: tomar el análisis FODA, dividirlo en una serie de pasos prolijamente delineados y articulados, con check lists y técnicas de evaluación y aplicación; incluir los objetivos al principio, y el presupuesto y el plan de acción al final. Obviamente, hay tantos diagramas de flujo como modelos pero, en general, primero se cuantificaban los objetivos como algo separado de la estrategia, a diferencia de la escuela del diseño que los mantenía integrados, que servirían para fijar la dirección. Generalmente al análisis FODA se sumaba un pronóstico de las condiciones futuras del entorno: en distintos escenarios se postulaban estados alternativos de la situación futura de la organización. Para la evaluación de la estrategia, las metodologías sugeridas eran de lo más diversas: valuación de la estrategia competitiva, análisis de riesgos, curva de valor, valor para el accionista.

Pero donde el modelo se volvía más detallista era en la etapa operativa. Dada su tendencia a la que la implementación disfrutaba del análisis, elaboración y racionalización. Los planes estratégicos de largo plazo, por lo general, a cinco años, se abrían en planes a mediano plazo subdivididos en planes operativos para el próximo ejercicio. Cada uno con sus objetivos, presupuestos, subestrategias y planes de acción. Todos para ser cumplidos a "pie juntillas". Con la escuela de planeamiento, el modelo simple e informal de la escuela de diseño se convirtió en una secuencia elaborada de etapas que responde a la concepción mecanicista del mundo: producida cada una de las partes componentes según lo establecido, ensambladas de acuerdo con lo estipulado, el resultado será el producto final buscado. Y aunque en principio el CEO seguía siendo el arquitecto de la estrategia, no lo era por diseñarlas sino por aprobarlas ya que con los planes llegaron los "planificadores", para esta escuela los verdaderos jugadores en el proceso. Se hablaba de análisis, cronogramas y presupuestos pero virtualmente nada sobre la creación real de la estrategia.

Algunos desarrollos recientes:

Más allá de las variaciones sobre el modelo central, hubo algunos desarrollos posteriores específicos. La ya mencionada planificación de escenarios, por ejemplo, aun asumiendo que el futuro es impredecible, procura, especulación mediante, definir una variedad de entornos probables.

Un ejercicio que puso de moda la Royal Dutch Shell a mediados de los 80's. Aunque ninguno de los escenarios se ajustó completamente a la realidad, la actividad en sí resulta estimulante. Por su parte, aunque muchos lo consideren autónomo, los alcances del control estratégico son idénticos a los de la planificación estratégica. Se lo incluye entre los tres estilos de elaboración de estrategias de las grandes corporaciones: una versión híbrida que combina la promoción de los intereses corporativos del planeamiento estratégico y la autonomía de las unidades de negocios típica del control financiero en el que el presupuesto es la herramienta de control.

Las falacias del planeamiento estratégico:

Los problemas con el modelo empezaron a principios de los 80's. El máximo exponente fue la debacle en General Electric. Con la llegada de Jack Welch, los planes y sus planificadores desaparecieron de manera sangrienta. No fue el único caso. Porque, como señalara Ansoff (1965), citado por Mintzberg (1999, p.94) "para la mayoría de las empresas, en realidad, era tranquilizador embarcarse en la planificación de largo plazo por extrapolación". A la hora de analizar el fracaso, no obstante, el lugar común era endilgárselo a problemas corporativos y no a las debilidades del proceso en sí. Aunque los managers no se quejaban del mal funcionamiento del planeamiento estratégico, sino de las consecuencias adversas de su funcionamiento apropiado.

Partiendo de la base de que, en esencia, lo criticable del planeamiento estratégico es que la estrategia no nace de un proceso formal, estructurado, se observa que confluyen en él tres falacias:

Según la falacia de la predeterminación, para embarcarse en un proceso de este tipo, la empresa debe estar en condiciones de predecir la evolución de su entorno, controlarlo o simplemente asumir su estabilidad. Pueden predecirse patrones repetitivos o estacionales, pero nunca las discontinuidades, los descubrimientos o innovaciones tecnológicas o los aumentos de precios.

Por su parte, la falacia de la separación aparta el planeamiento de la acción, la formulación de la implementación y al estratega del objeto de su estrategia ya que, una vez sistematizado, el proceso es el que decide. Sin embargo, se lo podría dirigir por

control remoto. Los estrategas efectivos, en cambio, se sumergen en la realidad diaria para abstraer sus mensajes y conectan la acción con el pensamiento, que a su vez asocia formulación e implementación. La tercera falacia se relaciona directamente con la posibilidad del planeamiento estratégico como sistema de recrear el "genio entrepreneur".

La investigación ha demostrado que la formación de la estrategia es un proceso inmensamente complejo que implica el más sofisticado, sutil y subconsciente de los procesos humanos, sociales y cognitivos, demanda todo tipo de información, en su mayoría no cuantificable, y accesible sólo a personas que tengan los pies sobre la tierra. Las estrategias efectivas ponen de manifiesto cualidades emergentes y, aun cuando sean significativamente deliberadas, parecen mucho menos formalmente planeadas que informalmente visionarias. Se nutren del aprendizaje, del error, de los descubrimientos casuales y del reconocimiento de patrones inesperados.

En consecuencia, exigen perspectiva, creatividad y síntesis, todo lo que el planeamiento estratégico desalienta. El fracaso del planeamiento estratégico es el fracaso de la formalización: los sistemas formales nunca podrán internalizar la información, comprender su significación o sintetizarla. El diseño de la estrategia, como la creatividad, necesita moverse fuera de recuadros o categorías para así poder crear nuevas perspectivas y combinatorias. Como explicara Humpty Dumpty, no todo lo que se separa en partes se puede volver a unir. De la combinación de las tres resulta la "gran falacia": como el análisis no es síntesis, planear estratégicamente nunca significará construir una estrategia.

3) La escuela del posicionamiento. La estrategia como proceso analítico

En los 80's, ahora sobre la base de la mayoría de las premisas del planeamiento estratégico, empieza a desarrollarse una nueva escuela que procura agregarle contenido. Al poner el énfasis en las estrategias en sí mismas, en lugar de centrarse en el proceso que lleva a ellas, despertó el interés sobre su costado prescriptivo. Bautizado como "management estratégico", este enfoque se expandió rápidamente. Se multiplicaron las conferencias, cursos y publicaciones, aparecieron las consultoras, las

"boutiques estratégicas". La publicación de Estrategia competitiva de Michael Porter, en 1980, fue la divisoria de aguas.

A diferencia de la escuela precedente, la escuela del posicionamiento afirmaba que sólo unas pocas estrategias clave, en la forma de posiciones en el mercado, pueden defenderse de los competidores presentes y futuros. Es decir, que las empresas que consiguieran esas posiciones obtendrían ganancias más altas que las que no, lo que a su vez garantizaba una reserva de recursos adicional para la expansión y consolidación. Siguiendo esa lógica se pudo definir un número limitado de estrategias básicas genéricas para las distintas industrias.

La formación de la estrategia seguía siendo un proceso consciente, controlado, que producía estrategias deliberadas completamente desarrolladas que debían explicitarse antes de ser formalmente implementadas. La secuencia estrategia-estructura se mantuvo pero encerrada en otra estructura mayor, la "industria", igualmente condicionante para ambas. El CEO conservaba aquí su carácter de estratega y el planificador, su puesto detrás del trono, aunque ahora como analista, a menudo, un consultor externo, que estudiaba toda la información "dura" para luego recomendarlas estrategias genéricas que consideraba aplicables. Seguía sin diseñarlas, sólo las seleccionaba.

Las olas:

En esta escuela hubo tres "olas" de ideas: las máximas militares tempranas, los imperativos de los 70's y el trabajo empírico de los 80's. Comparte con la estrategia militar el objetivo de conseguir posiciones tangibles en contextos competitivos, el interés por conocer el terreno y las condiciones ideales de ataque y defensa. Ya El arte de la Guerra de Sun Tzu enfatizaba la importancia de tener información sobre el enemigo y el lugar de batalla y reconocía la ventaja de quien se mueve primero. Carl von Clausewitz, citado por Mintzberg (1999, p.115), se ocupó de resumir en On War la particular visión que Napoleón tenía de la guerra. Hasta entonces considerada una actividad de resolución de problemas, Napoleón la veía como una actividad creativa, con final abierto, como resultado de las tensiones y contradicciones inherentes a la interacción humana. Mintzberg (1999, p. 120), cita a Harry Summers (1981), quién

reposicionó la premisa básica de Clausewitz, "la guerra es la continuación de la política por otros medios", a la que contra la interpretación dominante, equiparó a una advertencia: la estrategia no debe ser dominada por el corto plazo. Otro teórico de la guerra, B.H. Liddell-Hart señaló que el objetivo de la estrategia debe ser desequilibrar al enemigo y quebrar su capacidad de respuesta haciendo lo inesperado.

La segunda ola fue la de los "imperativos" de los consultores, una consecuencia lógica de este enfoque a su medida. Podían llegar a una empresa, sin el menor conocimiento del negocio, analizar la información disponible, hacer malabares con un conjunto de estrategias genéricas en un gráfico, redactar un informe, facturar y partir. Y florecer en nichos conceptuales propios. Mejoraron las máximas militares pero convirtieron los resultados de su análisis en nuevas máximas. El Boston Consulting Group (BCG), por ejemplo, desplazó el foco del planeamiento hacia la estrategia en sí.

La famosa matriz BCG de crecimiento y participación de mercado, como parte de la planificación de cartera, le permitía a una empresa diversificada asignar recursos a los distintos negocios con un criterio sistemático. De naturaleza reduccionista, entre estrellas, vacas lecheras, perros y niños problema, se escondían las dos categorías principales de la escuela del diseño (entorno y capacidades internas) y una dimensión clave para cada una (crecimientos del mercado y participación relativa) distribuidos en los dos ejes de una matriz, divididos, a su vez, en dos niveles. Resultado: cuatro estrategias genéricas. Lo único que debía hacer la empresa era delinear su situación y seleccionar la estrategia o secuencia de estrategias más recomendable. Sin olvidar que lo que parece una estrella puede ser un agujero negro y que las vacas lecheras pueden dar leche o nuevos productos, siempre y cuando alguien se acuerde de invertir en un toro.

En la tercera ola, el factor dominante fue la búsqueda empírica de relaciones entre las condiciones externas y las estrategias internas. Porter es su máximo exponente. Para él la estrategia debe basarse en la estructura del mercado en que la empresa opera. En *Competitive Advantage* desarrolla una serie de conceptos, entre los cuales su modelo de análisis competitivo, el conjunto de estrategias genéricas y su noción de cadena de valor fueron los más prominentes.

En ese modelo, identifica cinco fuerzas en el entorno de una organización que influyen en las condiciones de competencia: la amenaza de los nuevos competidores que puedan superar las barreras de entrada protectoras; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los clientes; la amenaza de los productos sustitutos y la intensidad de la competencia. Ventajas competitivas, en cambio, sólo ve dos: el precio y la diferenciación, las que en el marco de un determinado negocio se combinan para producir tres estrategias genéricas: liderazgo por precio, por diferenciación y por foco. Ninguna empresa puede ser todo para toda la gente: debe construir su ventaja competitiva alrededor de una. Si no consigue hacerlo quedará "atrapada en el medio". El liderazgo por precio trabaja en ganar experiencia, invierte en instalación para producción masiva, aprovecha las economías de escala y controla cuidadosamente los costos operativos.

La diferenciación requiere el desarrollo de productos o servicios técnicos, confiando en la lealtad del cliente y la fuerza de la marca. El foco es sinónimo de segmentos limitados, líneas de productos o mercados geográficos y es perfectamente combinable con las otras dos: ofertas diferenciadas para el mercado foco o líder en precio en ese mercado específico. Contra la opinión de Porter, numerosos autores aseguran que nadie queda "atrapado en el medio" y dan ejemplos en uno y otro sentido. Miller cita a Caterpillar, cuya estrategia fue la diferenciación por la calidad. Al olvidar la eficiencia y el costo, resultó muy vulnerable al ataque japonés. Por su parte, Baden-Fuller y Stopford (1992), citado en Mintzberg (1999, p.139), señalan el caso de Benetton, que logró producir alta moda a bajo costo y a gran escala.

Porter incorpora luego el concepto de cadena de valor y desagrega a la empresa en actividades principales, directamente relacionadas con el flujo de producción y de apoyo. Ser el mejor en marketing puede no ser una ventaja competitiva si el área de operaciones es débil.

A partir de Porter, la literatura sobre posicionamiento estratégico se multiplicó. Parte se concentró en relacionar estrategias genéricas particulares con las condiciones externas que les resultaran favorables; otra, en "grupos estratégicos", Porter dixit, o conjuntos de empresas en una industria con una combinación similar de estrategias.

También ganó popularidad por esta época la teoría del juego. Desarrollada inicialmente por Von Newman y Morgenstern (1947), citado en Mintzberg (1999, p.146) para el análisis de la política nuclear de las superpotencias durante la guerra fría, ya había sido usada en economía cuando la descubrió la estrategia. Como los países, las empresas a veces se encuentran en situaciones en las que la competencia sin límites produce perjuicios a todos: es preferible la cooperación.

Aunque transformar el juego de suma cero en un juego de suma positiva, o "ganador-ganador", no se logra si no se usan otras estrategias. Mintzberg (1999, p.147) cita a Brandenburger y Nalebuff (1995), pusieron el ejemplo de la industria automotriz norteamericana, que se debatía en el vicioso ciclo de la guerra de precios hasta que General Motors decidió quebrarlo con una tarjeta de crédito que garantizaba a sus usuarios un descuento en compras futuras de automóviles de GM. Otros la siguieron asumiendo, lo que en esta teoría se llama compromisos creíbles; en este caso, competir por la lealtad del cliente y no por el aumento de las ventas en el corto plazo. Aunque contempla una serie de estrategias posibles, en realidad, la teoría del juego no ayuda al estratega a resolver sino a pensar.

Crítica: Como en la escuela del diseño, la separación entre acción y pensamiento hace al proceso de construcción de la estrategia excesivamente premeditada y, en consecuencia, contrario al aprendizaje estratégico. Y tal como en el caso de la escuela de planeamiento, se corre el riesgo de dibujar el futuro extrapolando las tendencias del presente, de depender en exceso de los datos duros y de formalizar en exceso el diseño de la estrategia. Demasiado centrada en lo económico y cuantificable, deja de lado lo social y lo político, y restringe el contexto a la industria y la competencia, sacrificando, a su vez, las capacidades internas. El tercer punto débil es el proceso en sí. El mensaje de la escuela del posicionamiento es no salir al exterior y aprender, sino permanecer en "casa" y calcular. Pero el cálculo excesivo anula la creatividad y también evita el compromiso personal. No existe una estrategia óptima que se pueda preparar por adelantado. La estrategia exitosa depende de la energía de gente comprometida: ellos la "hacen" buena porque la hacen "real", más aun cuando ellos

mismos la crean. Justamente, las batallas más famosas del mundo de los negocios no se ganaron por hacer lo que dictaba la doctrina aceptada sino por romper los patrones.

1.5. METODOLOGIA

El proceso de la planeación estratégica, se desarrolla principalmente en dos fases luego de caracterizar la Institución, la primera, en la cual se realiza una identificación del entorno externo (general y específico) de la organización y la segunda corresponde al análisis interno de la misma (capacidades internas). Finalmente este proceso concluye con el análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas y oportunidades del entorno

1.5.1. Tipo de Investigación

El tipo de estudio a realizar tiene un carácter mixto (cuantitativo-cualitativo). Cuantitativo porque permite la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Así mismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque de puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Por su parte la investigación cualitativa proporciona a profundidad los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad.²

El presente trabajo tiene carácter cuantitativo, dado que se abordan las variables objeto de análisis siguiendo el método deductivo en el que se toma como base una teoría y se aplica con el fin de obtener a detalle los datos. Es el caso de la primera parte de la metodología (análisis externo), en el cual se obtienen datos del entorno. En el caso de la identificación de variables externas para la **Institución Educativa El Tranal** el ámbito de aplicación se estableció de acuerdo al alcance de la organización, es decir a nivel local. Se debe aclarar que en la recolección de la información interna, se utilizaron algunos instrumentos que hacen parte de la investigación.

² Sampieri R. Fernandez, C. Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*.(p.21)

1.5.2. Instrumentos para la Recopilación de la información.

Para la caracterización del entorno general, se realizó en primer lugar la identificación de las variables que para la organización en específico influyen en su comportamiento: Macroeconómica, Socio-Cultural, Político-Legal, Ambiental y Tecnológica del entorno. En la caracterización del entorno interno fueron utilizadas las entrevistas de aplicación directa a los directivos, cuestionarios dirigidos con preguntas de tipo abiertas y observación directa.

Se construyeron los instrumentos indispensables para el análisis de la información; proceso que incluyó la elaboración de las matrices POAM (Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), PC (Perfil Competitivo) y PCI (Perfil de Capacidades Internas) y de las cuales se extrajo un listado de las posibles oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades. Las anteriores matrices se realizaron con base en la metodología propuesta por Humberto Serna (2010).

1.5.3. Fuentes de investigación

Se utilizaron dos tipos de fuentes de investigación, unas primarias en las que se hizo necesario realizar sesiones grupales con el equipo docente y entrevistas directas no estructuradas, tanto a personas internas como externas a la organización, mediante las cuales se logró obtener información clave para conocer cada una de las actividades desarrolladas y los elementos que hacen parte de la identificación de la institución. Las sesiones se realizaron en el periodo comprendido entre Febrero y Julio del presente año. Se realizaron con directivos docentes de la Institución y cuando era necesario con todos.

Las sesiones grupales permitieron acceder a la información necesaria proveniente de las personas involucradas en las actividades de la Institución, con una retroalimentación directa y permanente. A las fuentes secundarias se accedió mediante la técnica documental como: Consulta en libros, revistas, publicaciones del sector, documentos de origen interno de la organización objeto de estudio, fuentes de internet gubernamentales, Institucionales, públicas y privadas, bases de datos del DANE, Cabildo de guambia, entre otras. Este tipo de técnica documental proporcionó los

fundamentos generales para la construcción de los marcos teórico, situacional, legal y posterior desarrollo del trabajo. Comprende la identificación, selección, análisis y descripción escrita de la información necesaria.

Capítulo II

2. CARACTERIZACION DE LA INSTITUCION

En este aparte, se tratará de presentar una descripción actual de la Institución, en cuanto a su estructura y lineamientos estratégicos. También se hace un paneo histórico de los principales sucesos, cambios y principales elementos que dieron origen a la Institución, así como una caracterización del entorno más cercano en el que se desenvuelve, para el caso de la Institución educativa El Tranal es municipio de Silvia.

2.1. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA INSTITUCION

La Institución Educativa El Tranal no tiene declarado de manera explícita el organigrama de la institución, pero de acuerdo al sentir de los docentes y administrativos y desde la vista legal, referente específicamente a los decretos 1860 de 1.994 y el 1850 de 2.002, el rector es quien toma las decisiones frente a la planeación, la dirección, la organización y el control de la institución.

2.2. LINEAMIENTOS ESTATEGICOS ACTUALES

En la actualidad la institución educativa está funcionando con el siguiente direccionamiento estratégico (misión, visión, principios, objetivos y valores.)

2.2.1.MISION

La I.E El Tranal y sedes anexas a través del universo Misak y del Planeamiento Educativo Guambiano (PEG) tiene como misión formar y educar al ser Misak, multilingüe e intercultural; mediante el trabajo material, intelectual, investigativo y creativo. Con sentido de pertenencia, generando procesos individuales y comunitarios con capacidad de manejo adecuado de los recursos naturales y el medio ambiente; enfrentándose crítica y autónomamente frente a sí mismo, a los demás, a la naturaleza y a la modernidad; forjando su propio destino.

“mera asha, isua, wamincha, marθpikkθentrei”. (Mirar, pensar, escuchar, hablar, hacer)

2.2.2.VISION

Para el año 2015 la institución educativa será reconocida como el primer centro en formación agropecuaria y ambiental, apoyados en el plan de vida del pueblo Guambiano.

2.2.3.OBJETIVOS

2.2.3.1.Objetivo General

Fortalecer los principios de identidad, autoridad, autonomía, unidad, respeto por la naturaleza, territorio, recuperación y fortalecimiento inter-cultural.

2.2.3.2.Objetivos Específicos

- Motivar a la comunidad educativa en la formación integral de los estudiantes.
- Articular proyectos integrales transversales para el apoyo pedagógico que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación intercultural.
- Formar a la comunidad educativa y comunidad en general en la defensa, conservación, protección y manejo adecuado de los recursos naturales.

2.2.4.PRINCIPIOS

La reafirmación de la identidad cultural, individual y colectiva del pueblo Guambiano; posibilita la integración social y el respeto de todos sus miembros.

Es indispensable la formación integral del ser humano, para que participe como actor, como protagonista y lidere procesos sociales de cambio y transformación social.

La formación de los niños y jóvenes debe fundamentarse en el respeto; mientras la relación del docente con el estudiante se debe marcar tomando en cuenta los derechos del niño.

Los docentes debemos trabajar con ahínco y dedicación formando a los niños y niñas, a los jóvenes, pues estas generaciones en pocos años tomarán en sus manos los destinos de nuestro pueblo.

Fomentar la protección, la conservación y el manejo adecuado del medio ambiente, a través del conocimiento científico, de los saberes ancestrales y conjugándolos, formar un conocimiento científico de acuerdo a las características culturales y ambientales que presenta nuestro Resguardo.

Inculcar la investigación social, técnica y científica entre la comunidad educativa, así como estimular la creación artística en sus diferentes manifestaciones, el acceso al conocimiento, la ciencia y la técnica, fomentando el intercambio cultural y científico entre los pueblos.

Formación en el respeto a la Constitución Política de la República, inculcar el respeto al Cabildo como máxima Autoridad del Pueblo Guambiano, a las concepciones políticas, económicas, sociales y filosóficas de nuestra cultura.

Sensibilización y difusión de los contenidos y doctrinas de los derechos fundamentales del hombre y la mujer; conocer el Derecho Internacional Humanitario, para defender nuestros derechos como pueblo y exigir respeto por nuestra vida e integridad como Pueblo.

Desarrollo de actividades y fomento de hábitos permanentes de superación que motiven a la persona a continuar la educación a través de su vida.

La recuperación de la medicina tradicional como base de la medicina preventiva y curativa aprovechando la medicina occidental, como alternativa.

La formación en el reconocimiento, respeto importancia a los mayores y taitas de la comunidad, como fuente del saber tradicional, base de la cultura y proyectándola a nuestro proceso educativo.

2.3. HISTORIA DE LA INSTITUCION

En el año 1950, los comuneros de la vereda el Tranal, viendo la necesidad de crear una escuela propia para que los niños y jóvenes no tuvieran que trasladarse hasta la cabecera municipal, al agropecuario Guambiano o a colegios de otros resguardos, crearon la primera escuela en una casa de familia, en la que impartían la educación cristiana.

En el año 1954, los señores José María Calambás y Juan Calambás Morales, donaron un lote para la construcción de la sede, que en ese momento contaba con 90 estudiantes y eran atendidos por el profesor Misak Trino Morales. Posteriormente, empezaron a llegar docentes mestizos para cubrir los diferentes grados, con el fin de garantizar, una educación de calidad.

Luego de un largo proceso, la Junta de acción comunal y el cabildo aunaron esfuerzos para trasladar la sede educativa, al lugar donde se encuentra actualmente, ya que en donde se encontraba se corrían muchos riesgos por deslizamientos y por estar cerca de la carretera. En el año 2007, se inauguró la nueva sede, que se construyó con el fin de ampliar la cobertura a básica secundaria.

Teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad, con el fin de apoyar a la zona en cuanto a los aspectos agropecuario y ambiental, los docentes y la rectora Eucaris Muelas Hurtado, decidieron en consenso con la comunidad abrir la media técnica bajo la modalidad agroambiental.

A la fecha, año 2016, han egresado 2 promociones bajo esta modalidad, que cuenta con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, graduando en el 2014 la primer promoción de técnicos en explotaciones agropecuarias ecológicas. De los egresados, únicamente dos, se encuentran estudiando una carrera profesional no relacionada con su formación técnica, los demás se dedicaron a trabajos agropecuarios en sus viviendas, a la vida familiar y sólo uno de ellos se encuentra trabajando como gestor en el Kiosko Vive Digital de la Institución. El poco acceso a la educación superior se debe principalmente a los bajos recursos económicos y a la competencia para el ingreso a las universidades públicas, además del bajo interés por culminar una carrera universitaria, debido a que varios de ellos consideran que más factible la posibilidad de trabajar de manera independiente que incursionar en el ámbito de la educación superior.

2.4. CARACTERIZACION DE LA INSTITUCION

La institución está en el territorio Silviano, está conformado por seis resguardos indígenas: Guambia, Pitayó, Quichaya, Ambaló, Quizgó y Tumburao y tres corregimientos de comunidades campesinas: Usenda, Santa Lucía y Valleneuve, además la cabecera municipal.

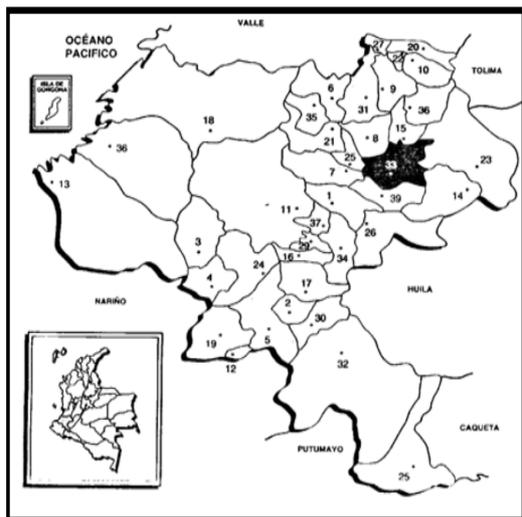


FIGURA 1: Localización Municipio de Silvia
Fuente: Alcaldía de Silvia

El Resguardo de Guambia está ubicado en el Nororiente del Municipio de Silvia y al oriente del Departamento del Cauca, se encuentra sobre la vertiente occidental de la cordillera central con altitudes de 2.500 a 3.800 m.s.n.m., con una temperatura promedio que oscila entre 5°C a 14°C. Los límites del resguardo de Guambia son: al oriente con los resguardos indígenas de

Mosoco, Municipio de Páez y Yaquivá, Municipio de Inzá; al sur con el resguardo de Ambaló y el Municipio de Totoró, al occidente con el resguardo indígena de Quizgo y la zona urbana de Silvia y al norte con el resguardo indígena de Pitayo. Cuenta con un área 18.426 hectáreas y una población de 10.797 habitantes.

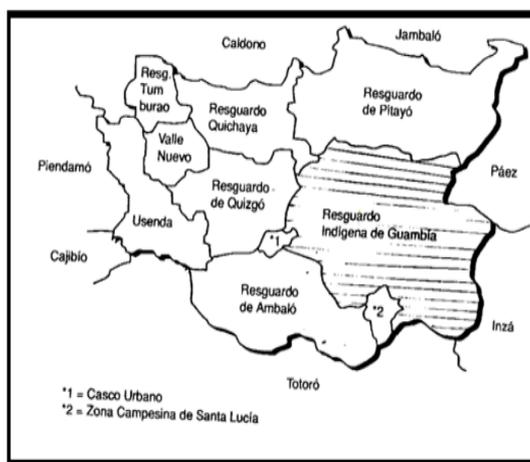


FIGURA 2: Localización Resguardo de Guambia
Fuente: Alcaldía de Silvia

2.4.1. Entorno demográfico

Según la estadísticas del DANE en su proyección para el año 2015 en el municipio de Silvia se proyectaba una población de 32.159 de habitantes, en lo que la cantidad de hombres y mujeres era de 16.406 y 15.241 respectivamente, además que la concentración de habitantes en el municipio

estaba dada en la zona rural con 86.7% (27.881) y la zona urbana con un 13.3% (4.277)³.

El municipio de Silvia se caracteriza por su capacidad étnica y cultural, en ella se denota la presencia de población indígena, afro descendiente, mestizos y campesinos, situación que influye en las diferentes actividades, Silvia solo posee un 0,15% de población afrocolombiana, y según su plan de desarrollo actual es el tercer municipio en el país con mayor población indígena luego de Uribía en la Guajira y Rio sucio en Caldas, con un 79,55%, siendo las etnias predominantes la Misak/Guambiana y Nasa/Páez. Dichas comunidades están distribuidas en siete resguardos: Ambaló, Kizgó, Quichaya, Tumburao, Pitayó, Guambia y la Gaitana (cabildo auxiliar), mientras la población mestiza y campesina (que representa un 20,3%) se encuentra agrupada en Usenda y Valleneuve, aunque también se localiza población campesina en las veredas Santa Lucia y San Pedro el Bosque al Sur del municipio y en el Suroccidente en la zona de Miraflores.

2.4.2.Vocación Económica Y Empresarial De Silvia

En el municipio de Silvia se ha venido desarrollando procesos de asociatividad para llevar a cabo actividades económicas como la producción de trucha y su transformación, productos lácteos y sus derivados, caña panelera, hortalizas, frutales y artesanales⁴, además el municipio de Silvia tiene vocación turística, aunque no hay reconocimiento de organizaciones que se dedique a dicha actividad.

³ Plan de desarrollo territorial 2016-2019. Pág. 38

⁴ Plan de desarrollo territorial 2016 – 2019. Pág. 108

Capítulo III

3. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Este se refiere al monitoreo de las fuerzas que actúan sobre una organización y condicionan o afectan su comportamiento. Estas fuerzas provienen de distintos factores como económicos, geográficos, políticos, sociales, culturales demográficas, legales, ecológicos y tecnológicos.

Tabla No. 1: Resumen De Variables Del Entorno General Que Afectan La Institución Educativa

VARIABLES DEL ENTORNO GENERAL			
VARIABLES	FACTOR	LOCAL	NACIONAL
ECONOMIC AS	Política laboral		X
	Modelo educativo del gobierno		X
	Inversión en la educación		X
POLITICAS	credibilidad en las instituciones del estado		X
	Políticas de inversión en el sector educativo		X
SOCIALES	Paz social		X
	política laboral del cabildo indígena de Guambia	X	
	Incremento de la migración de estudiantes de lo rural a lo urbano	X	
GEOGR AFICAS	Ubicación	X	
	Dificultad de transporte	X	
CN OL OG IC AS	Telecomunicaciones	X	

	Facilidad de acceso a la tecnología	X	
	Comunicaciones deficientes	X	

Fuente: Elaboración propia

3.1. ENTORNO GENERAL

Las incógnitas que encierran el mundo empresarial introducen una considerable incertidumbre a la hora de tomar decisiones estratégicas, por ello el análisis del entorno general, las fuerzas y variables, le permiten a la organización anticiparse a los cambios y mitigar sus efectos. Este estudio comprende el análisis de las tendencias de las variables del entorno a nivel económico, político, social, geográfico y tecnológico.

El análisis de las variables se realiza a partir de los escenarios a nivel nacional y local.

3.1.1. Variable económica

3.1.1.1. Ámbito nacional

Política Laboral:

El mercado laboral en Colombia presenta unas tasas de desempleo e informalidad superiores al promedio de América Latina y los países de la OCDE, las cuales se han mantenido relativamente constantes durante las últimas 2 décadas. En el último reporte sobre el empleo presentado por el DANE, muestra que para el trimestre de septiembre a noviembre de 2015, el desempleo llegó a 8.9% y la informalidad a 48%, cifra que se mantiene desde el 2011, año en que se firma el TLC con EEUU.

En los últimos estudios del BID y la OCDE sobre la situación laboral de Colombia, consideran que los salarios son muy elevados y que, a su vez, las remuneraciones superan la productividad. Bajo este diagnóstico se ha justificado la represión salarial y la presentación de reformas tributarias que elevan los gravámenes al trabajo y los disminuye al capital. Se considera que la disminución de los salarios, generará mayores puestos de trabajo y reducirá la informalidad.

La realidad y los hechos demuestran lo contrario. La caída de la participación de los ingresos del trabajo en el Producto Interno Bruto devala, en primer lugar, que la remuneración de los asalariados crece menos que la variación porcentual del PIB y que las ganancias del capital crecen por encima de su productividad, generando mayor inequidad y concentración de la riqueza. Las acciones de los agentes económicos consisten en mantener ese diferencial (entre los ingresos del trabajo y el retorno del capital) a favor de los propietarios del capital utilizando diversos instrumentos, como la represión salarial. Por eso, durante más de medio siglo las ganancias del capital se mantuvieron por encima del crecimiento del producto nacional.

Algunos ejemplos de estas acciones son: la definición del salario mínimo en el Consejo de Concertación (durante 10 años se ha anclado cerca de la inflación), la ley 789, conocida como ley de 'Flexibilización laboral', las reformas tributarias (en especial la del 2012 que eliminó los parafiscales y elevó las cargas a los trabajadores), entre otros.

La disminución de la participación del trabajo en el producto nacional, tiene una característica adicional, relacionada con la distribución del ingreso. Según la Encuesta de Ingreso de 2007 (última disponible en el DANE), cerca del 60% de los asalariados recibieron menos de 2 salarios mínimos, un 15% entre 2 y 3 SMLV y una porción muy reducida de la sociedad, devengó salarios superiores a 7 SMLV.

Las sucesivas normas y decisiones políticas laborales, han llevado a Colombia a tener uno de los 20 peores salarios del mundo y uno de los más bajos de América Latina.

Por ejemplo, entre el año 2014 y 2015, el salario real de Colombia decreció con respecto a la mayoría de los países de la región, lo que significa que se dio una pérdida del poder adquisitivo. Para el 2016 el incremento del 7% del SMMLV apenas compensó la inflación causada en el año 2015 (6.9%) y se espera que sea inferior a la inflación (proyectada) del año en curso.

 *Modelo educativo del gobierno:*

El nuevo sistema educativo busca que universidades, politécnicos, centros de educación y el sector productivo estén conectados. Esto les permitirá conocer a los estudiantes, desde el momento que inician una carrera, qué es lo que está necesitando el mercado laboral.

Complementar la educación técnica con universitaria: el nuevo sistema de educación, SNET, se basa en dos pilares: educación universitaria y técnica. Ambos modelos de educación se complementarán uno al otro. Podrá existir tránsito del modelo técnico al modelo universitario si el estudiante así lo desea.

Mayor oferta en el mercado laboral: con la implementación de este sistema el gobierno quiere que exista mayor oferta en el mercado laboral para profesionales o técnicos recién egresados que cumplan con los requerimientos. Por otra parte, las instituciones educativas recibirán lineamientos y orientaciones para que se adapten al nuevo modelo y capaciten a sus estudiantes desde la perspectiva de las cualificaciones.

Acceso a la educación: En 2014 se graduaron 503 mil bachilleres, de los cuales tan solo el 35% de estos ingresaron a educación superior. El objetivo del gobierno con este nuevo modelo es que un 57% de los egresados de bachillerato tengan acceso a la educación superior terciaria.

Inversión en la educación:

El acceso a la educación preescolar y terciaria se ha duplicado con creces y, en la actualidad, los niños pasan en la escuela dos años más que hace dos décadas. Asimismo, Colombia figura entre los cuatro países con un mayor avance en los resultados de lectura del Programa Internacional para la Evaluación de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés) de la OCDE en 2012.

Colombia necesita unos estándares nacionales de aprendizaje comunes que fijen unas expectativas elevadas para todos los estudiantes, independientemente de su nivel socioeconómico, del lugar donde vivan o de la escuela a la que asistan. De acuerdo

con los resultados de PISA, en Colombia el desempeño de los estudiantes de 15 años está tres años por detrás del de sus pares de los países de la OCDE.

Según el informe, debe otorgarse prioridad a proporcionar a todos los niños el acceso a la educación desde bien pequeños. Las grandes desigualdades observadas en el acceso a la educación terciaria –un 9% de los estudiantes de las familias más pobres accede a estudios universitarios, frente a un 53% de los estudiantes de las familias más ricas– empiezan antes de que los niños comiencen a ir a la escuela.

Muchos estudiantes tienen dificultades en progresar adecuadamente en la educación básica. Cerca del 37% de los estudiantes se incorporan a la escuela tardíamente y a los 15 años aproximadamente un 41% han repetido al menos un curso.

El gasto público por cada estudiante en la escuela es la mitad del dedicado a cada universitario y equivale a un cuarto de lo invertido por el país promedio de la OCDE. Habría que mantener o incrementar los niveles de gasto actuales, además de movilizar recursos adicionales.

3.1.2.Variable Política

3.1.2.1.Ámbito nacional

Credibilidad en las instituciones del estado

De acuerdo con el documento emitido por el BID, OECD/IADB, USA pg. 27, (2014), los países de América Latina y del Caribe, históricamente han sufrido de problemas como el despilfarro, fraude y corrupción al interior del Estado; como consecuencia es común encontrar que la gran mayoría de personas desconfían de los funcionarios del gobierno en cualquiera de sus instituciones o niveles gubernamentales.

El descrédito se ha consolidado en países donde existe afluencia consecutiva de malos gobernantes que con sus decisiones equivocadas mantienen a las poblaciones en el subdesarrollo. No en vano los gobernantes así, son considerados como “ladrones de cuello blanco” pues con el poder adquirido manipulan procesos que les permite tener beneficios particulares con recursos que le pertenecen a todos los ciudadanos. Estas prácticas atrevidas e injustas, en la mayoría de ocasiones, son respaldadas por jueces e instancias de mayor poder político lo que facilita que estos servidores públicos

desangren y saqueen al Estado sin tener consecuencias que los sancionen. En Colombia, ésta mala fama de los dirigentes, se acrecienta con las noticias alarmantes de corrupción emitidas a través de algunos medios de comunicación que se atreven a denunciar ante la población.

Los casos de corrupción se presentan en prácticamente todas las instancias del Estado, como: el Congreso, las altas cortes, los partidos políticos, la policía, las alcaldías, las instancias de control, etc. Sin entrar a detallar casos particulares, en Colombia se observan entre otros, los siguientes casos de corrupción: -Prácticas clientelistas durante las elecciones. - Celebración indebida de contratos, sobrecostos en contratación, sobornos, fraude, despilfarro. - Manipulación del poder a través de partidos políticos, ejerciendo influencia para contratar y nombrar a personas que sin méritos desarrollan labores para favorecer intereses y conveniencias particulares. - Faltas gravísimas en el sistema judicial debido a que no se aplica la ley a todos por igual sino que dependiendo de si se tiene el dinero o no, se garantiza costear un abogado. Donde adicionalmente, se utilicen las leyes a favor del interesado para que pueda silenciar el proceso y así quedar en la impunidad.

En fin, sería innumerable contar los casos y ejemplos de corrupción existentes en el país; lo cierto es que los procesos que se han llegado a conocer quedan en noticia como un acontecimiento más que sigue sumando de decepción y desconfianza a la población, y donde cada vez, se quita más legitimidad al gobierno que no asume medidas eficaces que obstaculicen las actuaciones de los corruptos. Lo anterior demuestra, todo un contraste de incoherencia entre las normas o políticas escritas y los hechos delictivos desarrollados en instancias que deberían ser el ejemplo y máxima autoridad.

Se reafirma en el mismo documento OECD/IADB, USA pg. 106 (2014), que la corrupción erosiona la confianza de los ciudadanos en el gobierno, lo que para Colombia es evidente, puesto que estas malas actuaciones desarrollan la crisis histórica - actual en nuestro país y constituyen una problemática que trasciende no solo sobre la satisfacción y confianza de las personas con los gobernantes y sus políticas de gobierno, sino que desarrolla una cadena de sucesos de pobreza, injusticia social,

ausencia en servicios básicos, inseguridad, influye al incumplimiento de las políticas fiscales, permite el desconocimiento de la autoridad - toma de la justicia por su propia cuenta, facilita la evasión de las normas, crea atmósferas de inconformidad, genera apatía a la participación ciudadana, promueve el mantenimiento de grupos al margen de la ley - violencia y conflicto armado, entre otras.

Políticas de inversión en el sector educativo

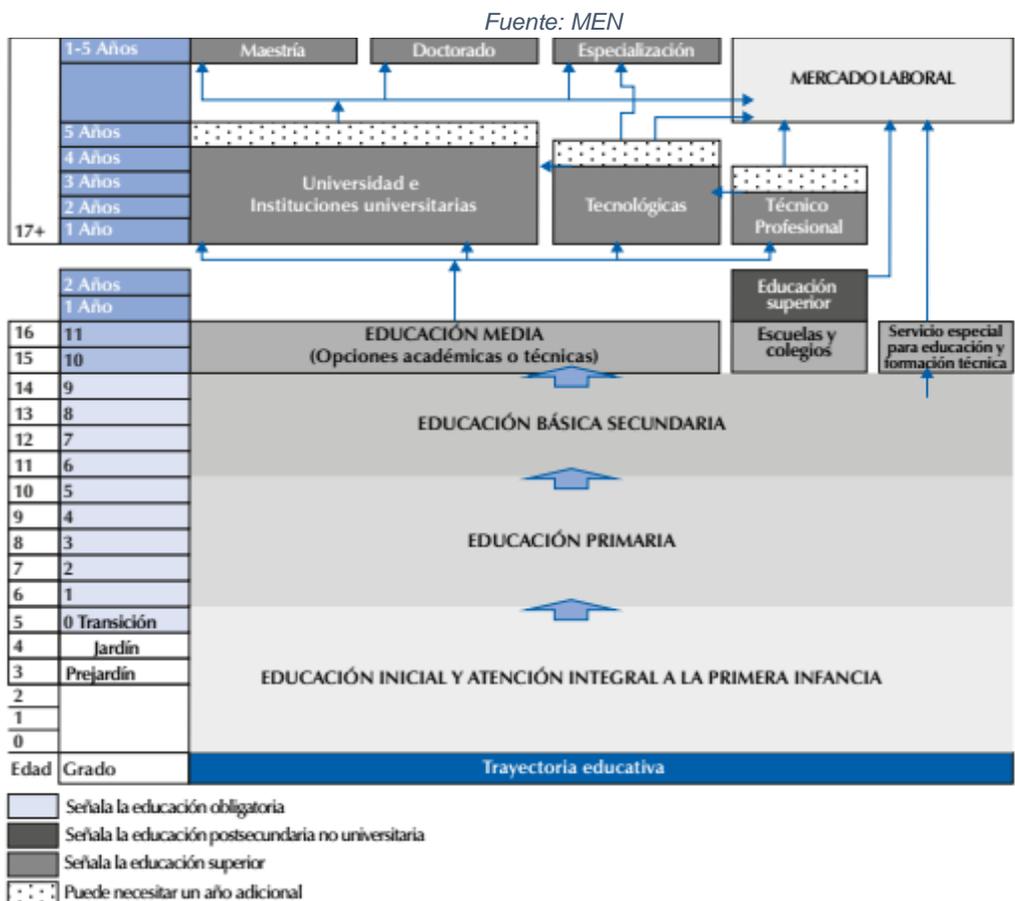
La educación en Colombia es un derecho ciudadano y una prioridad del gobierno. De conformidad con la Constitución de 1991 y la Ley General de Educación de 1994, todos los colombianos tienen derecho a acceder a la educación para su desarrollo personal y para el beneficio de la sociedad.

La educación obligatoria actualmente es de 10 años, desde los 5 hasta los 15 años de edad, equivalente al promedio de la OCDE (desde los 6 hasta los 16).

En un esfuerzo por ampliar el acceso y mejorar las competencias, muchos países, incluidos otros con economías emergentes como México y Chile, han ampliado el período de educación obligatoria. De acuerdo con el PND, Colombia también busca que para el año 2030 la educación obligatoria incluya la educación media (MEN, 2015).

El sistema educativo colombiano está organizado en cuatro etapas clave (Figura 1). La Educación Inicial y Atención Integral a la Primera Infancia (EIAIPI) incluye

Figura 1 Estructura Del Sistema Educativo Colombiano



servicios para los niños desde el nacimiento hasta los 6 años. En teoría, los estudiantes entran al sistema educativo en el año de transición (Grado 0 o a los 5 años de edad). La educación básica comprende nueve años (Grados 1 a 9, para niños de 6 a 14 años) e incluye cinco años de educación primaria y cuatro años de básica secundaria. La educación media dura dos años (Grados 10 y 11, para jóvenes de 15 y 16 años), un año menos que el promedio de la OCDE de tres años (UNESCO-UIS, 2015). El sistema de educación superior en Colombia es especialmente complejo, con una gran variedad de proveedores y múltiples programas de distintas duraciones y niveles. Los estudiantes de Colombia son menores que sus pares de la OCDE cuando ingresan a la educación superior, y es probable que hayan recibido menos años de educación. La EIAIPI en Colombia llega a casi 2,9 millones de niños y madres embarazadas o

lactantes a través de los distintos escenarios (MEN, 2015). La estrategia De Cero a Siempre, presentada por el gobierno en 2006, establece las prioridades y la visión de Colombia con respecto a la EIAIPI para todos los menores de seis años. Promueve un enfoque holístico, basado en los derechos, que busca abordar la atención y educación de los niños, además de su salud, nutrición, enseñanza, recreación y socialización. La estrategia define las tres modalidades de atención de la EIAIPI —institucional, familiar y comunitaria.

De acuerdo al mejoramiento del sistema educativo la renovación del plan decenal de educación del país es una oportunidad para que Colombia diseñe una agenda para la reforma a largo plazo del sector. Se necesitan cambios en todos los niveles de la educación,

El sistema educativo colombiano necesita ejecutar reformas en sus políticas para que se den las condiciones adecuadas que permitan una administración eficaz, una financiación efectiva y buenos sistemas de información. El potencial del gobierno descentralizado de Colombia solo será alcanzado si los gobiernos locales tienen la capacidad para mejorar el aprendizaje en las escuelas y colegios, y si los múltiples actores involucrados en la educación trabajan juntos hacia las mismas metas. La financiación será un cuello de botella para la reforma, a menos que haya una fuerte inversión colectiva en educación, con una base tributaria más amplia, mayor compromiso local y un sistema de asignación que disminuya las brechas y premie el progreso de elevar los resultados de aprendizaje. Los sistemas de información —que son sólidos pero están subutilizados en Colombia— deben reorientarse hacia el mejoramiento y deben fortalecerse para enfocarse en lo que importa: brindar oportunidades de aprendizaje de buena calidad para todos.

3.1.3. Variables Sociales

3.1.3.1. Ámbito nacional

Paz social:

Colombia se acerca al final de un conflicto de medio siglo y esto inevitablemente genera tensiones que le dan credibilidad a teorías conspirativas sobre los peligros y

riesgos del cambio que viene. No hay posibilidades de pureza y perfección, toda transición es traumática y no existe final sin complicaciones. El grado de ansiedad que se genera tanto en Bogotá como en La Habana no está relacionado con los debates técnicos u operacionales que rodean el proceso de paz, sino con el temor al cambio de escenario que traerá el fin de la guerra. Las posiciones extremas, con nexos presentes o pasados en el conflicto, tienen claro que este se encuentra en su momento final y que esto obligará a transitar a la política sin armas o a tener que hacer política sin el enemigo armado. Esto es difícil de asimilar después de 50 años.

El proceso de paz colombiano no surge por casualidad, sino porque hay un contexto interno e internacional que ha ido cerrando el espacio a proyectos extremistas de la izquierda y la derecha. No hay condiciones para una política basada en la intolerancia o el exterminio de la izquierda, tampoco lo hay para proyectos revolucionarios izquierdistas y mucho menos para mantener la lucha armada.

El fantasma que genera miedos es la idea de que el final del conflicto traerá un aumento de la inseguridad para los ciudadanos, como ocurrió en Guatemala y El Salvador. El debate está en muchos detalles, pero todos derivan en tres temas: la inseguridad, el “castrochavismo” y el paramilitarismo.

En el caso de Colombia las condiciones que llevan a la firma de la paz son totalmente distintas, entre otras razones porque el país ha padecido una violencia más prologada y compleja que incluye insurgencia y crimen. El proceso de paz es posible por el fortalecimiento del Estado, porque los grupos armados ilegales fueron debilitados y porque la fuerza pública se autoreformó y logró legitimarse frente a la sociedad y ganar un gran reconocimiento social.

3.1.3.2.Ámbito local

Política Laboral Del Cabildo Indígena De Guambia

La contratación de docentes oferentes en el resguardo de guambia afecta directamente los procesos educativos en las institución debido a la alta rotación de personal, con lo cual los docentes mejor capacitados buscan cambiar sus condiciones laborales, debilitando los procesos institucionales.

Incremento de la migración de estudiantes de lo rural a lo urbano

De acuerdo a cifras entregadas por el SIMAT en el municipio de Silvia, el comportamiento de la matrícula en los colegios del total de la población atendida en el 2015, el 26.1% corresponde a la zona urbana y el 73.9% a la zona rural. Entre 2013 y

Tabla No. 2 matrícula de estudiantes 2013-2015

ZONA	2013	2014	2015	Variación 2015 – 2013	
Urbana	1.089	1.995	1.944	855	78.5%
Rural	6.763	5.742	5.506	-1.257	-18.6%
TOTAL	7.852	7.737	7.450	-402	-5.2%

Fuente: SIMAT julio 2015

2015, la población atendida en la zona urbana aumento 78.5% y en la zona rural disminuyo un 18.6%.

3.1.4. Variables Geográficas

3.1.4.1. Ámbito Local

Ubicación

La institución educativa el Tranal se encuentra ubicada en la zona rural, por la vía que conduce hacia el municipio de jámbalo, a 20 minutos de la zona urbana de Silvia, por el cual se puede llegar a la vereda llamada “el tranal”, en la falda de la montaña que la cultura Guambiana la llama “tranara”. El acceso a la institución se hace por un pequeño camino de herradura bastante empinado y en el que apenas puede circular un carro mediano o pequeño.

Dificultad del transporte

Para llegar a la institución desde la zona urbana se debe ir en carros que pasan cerca de la institución, pero estos carros pasan pocas veces al día, también se puede llegar contratando motociclistas “motoratones” que hacen las veces de vehículos de transporte público. La carretera hasta la institución es destapada (vía terciaria), pero de acuerdo a un proyecto que actualmente se está ejecutando se pretende pavimentar esta vía, conectado la zona urbana de Silvia con el municipio de jámbalo.

3.1.5. Variables Tecnológicas

3.1.5.1. Ámbito Local

Telecomunicaciones

El gobierno de Colombia ha estado trabajando con el proyecto kioscos vive digital, los Kioscos Vive Digital son puntos de acceso comunitario a Internet para los niños, jóvenes y adultos de 5.524 zonas rurales de más de 100 habitantes, ubicados en las zonas más alejadas de Colombia, donde pueden conectarse a internet y recibir capacitaciones gratuitas en uso y apropiación de las TIC.

Facilidad de acceso a la tecnología

El gobierno con la estrategia de computadores para educar pretende que las instituciones educativas de todo el país tengan acceso a la tecnología. Ahora han comenzado la estrategia pedagógica de tabletas, esta pretende aportar en el mejoramiento de la calidad educativa, a través de prácticas de aprendizaje que desarrollen competencias básicas con la apropiación de los dispositivos móviles, la formación de docentes y el aprovechamiento de contenidos y aplicaciones digitales.

Comunicaciones deficientes

La cobertura de las redes móviles en esta zona es deficiente debido a su ubicación geográfica, pues esta institución se encuentra en la falda de una montaña, esta montaña actúa como barrera natural contra las onda electromagnéticas y por lo tanto dificultando el uso de dispositivos móviles en esta zona, la institución al estar ubicada en una zona rural del municipio no es posible que tenga facilidad de acceso a las telecomunicaciones como es el internet, en el colegio se encuentra un kiosco vive digital donde se presta un servicio de internet, que llega por medios satelital, siendo para este medio una posibilidad que la comunidad haga uso del internet, pero debido a la forma en que se recibe la señal tiene sus limitaciones, tales son: depende del clima y su navegación está limitada a una velocidad de conexión máxima de 6 megabytes.

3.2. MATRIZ DE IMPACTOS

La Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), se evalúan todas las variables externas, a fin de identificar cuáles de ellas representan una

oportunidad o una amenaza para la institución. Para su construcción se hizo necesario la presentación de los factores externos a los directivos de la institución, quienes calificaron las variables resultantes a través de la escala establecida como Alta (A), Media (M) o Baja (B) según el nivel de impacto.

A continuación se presenta un cuadro resumen de oportunidades y amenazas.

Tabla No. 3 Resumen de amenazas y oportunidades del entorno general

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Modelo educativo del gobierno	1. política laboral del cabildo indígena de Guambia
2. Inversión en la educación	2. credibilidad en las instituciones del estado
3. Políticas de inversión en el sector educativo	3. Incremento de la migración de estudiantes de lo rural a lo urbano
4. Telecomunicaciones	4. Política laboral
5. Facilidad de acceso a la tecnología	5. Ubicación
6. Paz social	6. Comunicaciones deficientes
7. Dificultad de transporte	

Fuente: elaboración propia

Capitulo IV

4. ANALISIS DEL SECTOR

4.1. APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

4.1.1. Rivalidad en el sector

En el sector educativo de enseñanza existen dos tipos de competidores que dependen de la titularidad del centro, pudiendo ser pública o privada, cuyas estrategias oscilan hacia una orientación de servicio público y rentabilidad respectivamente.

Consideraremos organizaciones rivales a aquellas instituciones del municipio de Silvia que sean principalmente de titularidad pública éstos están sujetos a la misma normativa, referente a estructura y organización, y al mismo sistema de financiación.

La escuela pública tiene mayores barreras de salida, que no dependen de la amortización económica como en la privada sino del capital humano cuyo puesto de trabajo en el aproximadamente 80% de los casos es fijo y sin descartar que la escuela pública realiza un servicio que va más allá de la rentabilidad económica que es claramente deficitario.

Como herramientas de análisis para valorar la rivalidad de manera más cuantitativa en el sector educativo de Silvia se utilizan datos basados en:

- Relación oferta/ demanda
- Densidad de competidores

La relación oferta y demanda que se utiliza a continuación nos indica la intensidad competitiva que cada una de las organizaciones experimenta en un espacio territorial.

El espacio territorial competitivo que se utiliza es la división política que se encuentra en el municipio.

Por oferta se entiende aquellas instituciones públicas del municipio

Tabla No. 4 Instituciones Educativas Del Municipio De Silvia

Instituciones educativas del municipio de Silvia
E.I NUESTRA SEÑORA DEL PERPETUO SOCORRO
I.E. EZEQUIEL HURTADO
I.E.T.A. FRANCISCO JOSE DE CALDAS
C.E TUMBURAO
I.E. QUICHAYA
I.E. RENACER PAEZ
I.E. TECNICO KIZGO
I.E. TEC AMBALO

C.E. LA OVEJERA
C.E LAS DELICIAS
I.E. LA CAMPANA
C.E. EL CACIQUE
C.E. CHIMAN
C.E. NAZARETH
I.E.A.GUAMBIANO
C.E. LA GAITANA
I.E. CENTRO INTEGRADO DE SERVICIOS
I.E. MARINA BELTRAN
C.E. SAN PEDRO – PEÑA DEL CORAZON

Fuente: plan de desarrollo municipal

Si se toma como referencia la estructura educativa de los institutos públicos, éstos siempre ofrecen la parte obligatoria de la enseñanza, siendo optativa impartir las modalidades no obligatorias. Una evaluación superficial se podría hacer valorando los centros educativos que están cerca de la institución educativa el Tranal sin tener en cuenta la capacidad de oferta ni la cantidad de demanda.

De esta manera la intensidad competitiva de mayor a menor estaría en el resguardo de guambia, resguardo de Kizgó, resguardo de pitayo, resguardo de Quichaya, zona urbana, resguardo de Ambaló y zona campesina.

Además con los datos del SIMAT podemos determinar la oferta de estudiantes que tienen en este momento cada una de las instituciones. (Tabla 5). El comportamiento de la matrícula en los colegios del total de la población atendida en el 2015, el 26.1% corresponde a la zona urbana y el 73.9% a la zona rural. Entre 2013 y 2015, la población atendida en la zona urbana aumento 78.5% y en la zona rural disminuyo un -18.6%.

Tabla No. 5 Número Actual De Estudiantes Por Institución

Capacidad Instituciones educativas del municipio de Silvia	
INSTITUCION	ESTUDIANTES

E.I NUESTRA SEÑORA DEL PERPETUO SOCORRO	909
I.E. EZEQUIEL HURTADO	540
I.E.T.A. FRANCISCO JOSE DE CALDAS	554
C.E TUMBURAO	68
I.E. QUICHAYA	509
I.E. RENACER PAEZ	399
I.E. TECNICO KIZGO	701
I.E. TEC AMBALO	325
C.E. LA OVEJERA	149
C.E LAS DELICIAS	184
I.E. LA CAMPANA	525
C.E. EL CACIQUE	126
C.E. CHIMAN	84
C.E. NAZARETH	134
I.E.A.GUAMBIANO	907
C.E. LA GAITANA	226
I.E. CENTRO INTEGRADO DE SERVICIOS	412
I.E. MARINA BELTRAN	303
C.E. SAN PEDRO – PEÑA DEL CORAZON	206

Fuente: Plan De Desarrollo Municipal

4.1.2.Riesgo de Ingreso de Nuevos Competidores

En la actualidad el municipio de Silvia vive un descenso de la demanda educativa, propiciado por la disminución de la natalidad de este municipio a partir del año 2009⁵ hasta el momento pero desfavorecida principalmente por los saldos migratorios hacia otros lugares del territorio colombiano.

El descenso de la demanda supone una barrera para aquellos competidores que quieren entrar por primera vez en el sector educativo.

⁵ Informe epidemiológico municipio de Silvia (2012)

La intensidad de amenaza para los centros existentes por la incorporación de nuevos competidores en el sector de la educación del municipio de Silvia está condicionada a los siguientes aspectos:

- La política del cabildo y secretaria de educación departamental.
- La rentabilidad comparativa del sector público con las nuevas incorporaciones.

4.1.3.Poder de negociación de los proveedores

Un instituto público no tiene proveedores cuyo poder afecte al servicio educativo. El carácter de este producto es intangible y no depende de materias primas que condicionan su valor final.

4.1.4.Amenaza de servicios sustitutos

Tal como se definió anteriormente, la institución educativa el Tranal compete directamente en el sector público de enseñanza secundaria en el municipio de Silvia.

Cualquier variante de competencia será considerada como un producto sustituto. Estos pueden ser los centros de enseñanza privados o cíclicos que ofrecen una formación reglada igual que el sector público

4.1.5.Poder de negociación de los compradores

Dentro del sector educativo se considera comprador o cliente a los alumnos que reciben el servicio educativo, así como a los mayores de edad o personas que cursan educación secundaria no obligatoria, o bien aquellas personas que tienen capacidad de decidir sobre las que reciben el servicio, progenitores o responsables legales que deciden sobre los menores a su cargo y que tienen la obligación de cursar estudios de forma obligatoria.

En el sector educativo, el poder de los compradores que deriva de su volumen de compra es nulo ya que no existe la posibilidad de que un comprador pueda adquirir mayor cantidad de servicio.

Factores que van en contra de los compradores en el sector educativo son la importancia que tiene el producto para los consumidores, la falta de información que se tiene sobre el mismo y los costes de cambio de proveedor.

Generalmente, la información que posee el comprador es escasa y parcial, debido a su complejidad y cantidad, o bien es la que ofrece el centro educativo. Esta es una razón por la que la reputación es un factor determinante para los centros educativos.

Los costes de cambio de centro educativo son relativamente elevados por diversas razones.

Desde un punto de vista económico, el cambio de centro puede representar un gasto como consecuencia del nuevo material, transporte (si la nueva ubicación es más lejana) o cuotas (si el cambio es a un privado).

Uno de los principales costes está en el cambio círculo de relación social del consumidor.

Otro coste sería las consecuencias que se derivan del desajuste curricular entre los diferentes centros educativos.

La balanza se inclina a favor del poder de los compradores si valoramos el servicio educativo como un producto estándar y con escasa diferenciación.

Capítulo V

5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

En este capítulo se trata de identificar fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

La información se recopila se realiza a través de las capacidades internas de las áreas de las organizaciones, utilizando metodologías propuestas por Humberto serna (2010) y la guía 34 del ministerio de educación, para el cual se usa información que evalúa cada una de las áreas.

5.1. DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para cada gestión se uso la información suministrada por cada uno de los integrantes de los comités, cada docente encargado suministro información de cada una de las gestiones: rectora: gestión administrativa-financiera (Eucaris Muelas), área de gestión académica (Heydi Cuchillo), área de gestión directiva (Elvis Campo, Jairo Manzano), área de gestión de la comunidad (Ascensión Hurtado Tombe).

Tabla No. 6 Aspectos Sobre El Área: Gestión Directiva

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE EL AREA: GESTION DIRECTIVA		
PROCESO	DEFINICION	COMPONENTE
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada
		Metas institucionales
		Conocimiento y apropiación del direccionamiento
		Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural

Gestión Estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo
		Articulación de planes, proyectos y acciones
		Estrategia pedagógica
		Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones
		Seguimiento y autoevaluación
Gobierno Escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.	Consejo directivo
		Consejo académico
		Comisión de evaluación y promoción
		Comité de convivencia
		Consejo estudiantil
		Personero estudiantil
		Asamblea de padres de familia
Cultura Institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.	Mecanismos de comunicación
		Trabajo en equipo
		Reconocimiento de logros
		Identificación y divulgación de buenas prácticas
Clima Escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.	Pertenencia y participación
		Ambiente físico
		Inducción a los nuevos estudiantes
		Motivación hacia el aprendizaje
		Manual de convivencia
		Actividades extracurriculares
Bienestar del alumnado		

		Manejo de conflictos
		Manejo de casos difíciles
Relaciones con el entorno	Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia
		Autoridades educativas
		Otras instituciones
		Sector productivo

Fuente: ministerio de educación nacional

Tabla No. 7 Aspectos Sobre El Área: Gestión Académica

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE EL AREA: GESTION ACADEMICA		
PROCESO	DEFINICION	COMPONENTE
Diseño Pedagógico (Curricular)	Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.	Plan de estudios
		Enfoque metodológico
		Recursos para el aprendizaje
		Jornada escolar
		Evaluación
Prácticas Pedagógicas	Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales
		Estrategias para las tareas escolares
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje
		Uso de los tiempos para el aprendizaje

Gestión de Aula	Concretar los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.	Relación pedagógica
		Planeación de clases
		Estilo pedagógico
		Evaluación en el aula
Seguimiento Académico	Definir los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.	Seguimiento a los resultados académicos
		Uso pedagógico de las evaluaciones externas
		Seguimiento a la asistencia
		Actividades de recuperación
		Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje
		Seguimiento a los egresados

Fuente: ministerio de educación nacional

Tabla No. 8 Aspectos Sobre El Área: Gestión Administrativa - Financiera

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE EL AREA: GESTION ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		
PROCESO	DEFINICION	COMPONENTE
Apoyo a la Gestión Académica	Dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución.	Proceso de matrícula
		Archivo académico
		Boletines de calificaciones
Administración de la Planta	Garantizar buenas condiciones de	Mantenimiento de la planta física
		Programas para la adecuación y

Física y de los Recursos	infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.	embellecimiento de la planta física
		Seguimiento al uso de los espacios
		Adquisición de los recursos para el aprendizaje
		Suministros y dotación
		Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje
		Seguridad y protección
Administración de servicios complementarios	Asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en la institución educativa para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)
		Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales
Talento Humano	Garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo.	Perfiles
		Inducción
		Formación y capacitación
		Asignación académica
		Pertenencia del personal vinculado
		Evaluación del desempeño
		Estímulos
		Apoyo a la investigación
		Convivencia y manejo de conflictos
		Bienestar del talento humano
Apoyo	Dar soporte financiero y	Presupuesto anual del Fondo de

Financiero y Contable	contable para el adecuado desarrollo de las actividades del establecimiento educativo.	Servicios Educativos (FSE)
		Contabilidad
		Ingresos y gastos
		Control fiscal

Fuente: ministerio de educación nacional

Tabla No. 9 Aspectos Sobre El Área: Gestión De La Comunidad

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE EL AREA: GESTION DE LA COMUNIDAD		
PROCESO	DEFINICION	COMPONENTE
Accesibilidad, inclusion	Buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas.	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad
		Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos
		Necesidades y expectativas de los estudiantes
		Proyectos de vida
Proyección a la Comunidad	Poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar.	Escuela familiar
		Oferta de servicios a la comunidad
		Uso de la planta física y de los medios
		Servicio social estudiantil
Participación y convivencia	Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás,	Participación de los estudiantes
		Asamblea y consejo de padres de familia
		Participación de las familias

	la tolerancia y la valoración de las diferencias.	
Prevención de riesgos	Disponer de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa.	Prevención de riesgos físicos
		Prevención de riesgos psicosociales
		Programas de seguridad

Fuente: Ministerio De Educación Nacional

Luego de plantear las capacidades, se elabora la matriz de impactos (anexo) y se resume las fortalezas y las debilidades en el siguiente cuadro, es de anotar que dicha matriz se elaboró con la participación de los profesores de la institución.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural 2. Trabajo en equipo 3. Ambiente físico 4. Manual de convivencia 5. Jornada escolar 6. Evaluación 7. Perfiles 8. Actividades de recuperación 9. Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad 10. Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos 11. Uso de la planta física y de los medios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metas institucionales 2. Conocimiento y apropiación del direccionamiento 3. Estrategia pedagógica 4. Seguimiento y autoevaluación 5. Consejo directivo 6. Asamblea de padres de familia 7. Mecanismos de comunicación 8. Reconocimiento de logros 9. Identificación y divulgación de buenas prácticas 10. Actividades extracurriculares 11. Padres de familia 12. Sector productivo 13. Estrategias para las tareas escolares 14. Uso articulado de los recursos para el aprendizaje

<p>Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada</p> <p>12. Comisión de evaluación y promoción</p> <p>13. Comité de convivencia</p> <p>14. Pertenencia y participación</p> <p>15. Bienestar del alumnado</p> <p>16. Autoridades educativas</p> <p>17. Plan de estudios</p> <p>18. Actividades de recuperación</p> <p>19. Proceso de matrícula</p> <p>20. Archivo académico</p> <p>21. Boletines de calificaciones</p> <p>22. Adquisición de los recursos para el aprendizaje</p> <p>23. Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales</p> <p>24. Pertenencia del personal vinculado</p> <p>25. Servicio social estudiantil</p> <p>26. Asamblea y consejo de padres de familia</p> <p>27. Liderazgo</p> <p>28. Articulación de planes, proyectos y acciones</p> <p>29. Consejo académico</p> <p>30. Consejo estudiantil</p> <p>31. Personero estudiantil</p> <p>32. Consejo de padres de familia</p> <p>33. Manejo de casos difíciles</p> <p>34. Recursos para el aprendizaje</p> <p>35. Relación pedagógica</p> <p>36. Estilo pedagógico</p>	<p>15. Seguimiento a los egresados</p> <p>16. Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física</p> <p>17. Seguimiento al uso de los espacios</p> <p>18. Inducción</p> <p>19. Formación y capacitación</p> <p>20. Asignación académica</p> <p>21. Evaluación del desempeño</p> <p>22. Estímulos</p> <p>23. Bienestar del talento humano</p> <p>24. Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)</p> <p>25. Contabilidad</p> <p>26. Control fiscal</p> <p>27. Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones</p> <p>28. Otras instituciones</p> <p>29. Enfoque metodológico</p> <p>30. Evaluación en el aula</p> <p>31. Seguimiento a la asistencia</p> <p>32. Seguridad y protección</p> <p>33. Apoyo a la investigación</p> <p>34. Proyectos de vida</p> <p>35. Prevención de riesgos físicos</p> <p>36. Inducción a los nuevos estudiantes</p> <p>37. Motivación hacia el aprendizaje</p> <p>38. Manejo de conflictos</p> <p>39. Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales</p> <p>40. Uso de los tiempos para el aprendizaje</p> <p>41. Planeación de clases</p>
---	---

<p>37. Seguimiento a los resultados académicos</p> <p>38. Uso pedagógico de las evaluaciones externas</p> <p>39. Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje</p> <p>40. Suministros y dotación</p> <p>41. Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje</p> <p>42. Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)</p> <p>43. Convivencia y manejo de conflictos</p> <p>44. Ingresos y gastos</p> <p>45. Oferta de servicios a la comunidad</p> <p>46. Participación de los estudiantes</p>	<p>42. Mantenimiento de la planta física</p> <p>43. Necesidades y expectativas de los estudiantes</p> <p>44. Participación de las familias</p> <p>45. Prevención de riesgos psicosociales</p> <p>46. Programas de seguridad</p>
---	---

Capítulo VI

6. ANALISIS ESTRATEGICO DOFA

Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

6.1. Hoja de trabajo DOFA

Tabla No. 10 Resumen De Oportunidades Y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Modelo educativo del gobierno 2. Inversión en la educación 3. Políticas de inversión en el sector educativo 4. Telecomunicaciones 5. Facilidad de acceso a la tecnología 6. Paz social 7. Dificultad de transporte	1. política laboral del cabildo indígena de Guambia 2. credibilidad en las instituciones del estado 3. Incremento de la migración de estudiantes de lo rural a lo urbano 4. Política laboral 5. Ubicación 6. Comunicaciones deficientes
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural 2. Comisión de evaluación y promoción 3. Trabajo en equipo 4. Ambiente físico 5. Manual de convivencia 6. Jornada escolar 7. Evaluación 8. Actividades de recuperación 9. Atención educativa a grupos	1. Metas institucionales 2. Conocimiento y apropiación del direccionamiento 3. Articulación de planes, proyectos y acciones 4. Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones 5. Consejo directivo 6. Reconocimiento de logros 7. Identificación y divulgación de buenas prácticas

<p>poblacionales o en situación de vulnerabilidad</p> <p>10. Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos</p> <p>11. Uso de la planta física y de los medios</p> <p>12. Consejo académico</p> <p>13. Comité de convivencia</p> <p>14. Personero estudiantil</p> <p>15. Pertenencia y participación</p> <p>16. Bienestar del alumnado</p> <p>17. Plan de estudios</p> <p>18. Boletines de calificaciones</p> <p>19. Adquisición de los recursos para el aprendizaje</p> <p>20. Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales</p> <p>21. Pertenencia del personal vinculado</p> <p>22. Asamblea y consejo de padres de familia</p> <p>23. Consejo estudiantil</p> <p>24. Manejo de casos difíciles</p> <p>25. Autoridades educativas</p> <p>27. Relación pedagógica</p> <p>28. Estilo pedagógico</p> <p>29. Uso pedagógico de las evaluaciones externas</p> <p>30. Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje</p> <p>31. Proceso de matrícula</p> <p>32. Archivo académico</p>	<p>9. Actividades extracurriculares</p> <p>10. Padres de familia</p> <p>11. Sector productivo</p> <p>12. Uso articulado de los recursos para el aprendizaje</p> <p>13. Evaluación en el aula</p> <p>14. Seguimiento a los egresados</p> <p>15. Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física</p> <p>16. Seguimiento al uso de los espacios</p> <p>17. Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)</p> <p>18. Inducción</p> <p>19. Formación y capacitación</p> <p>20. Asignación académica</p> <p>21. Evaluación del desempeño</p> <p>22. Estímulos</p> <p>23. Bienestar del talento humano</p> <p>24. Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)</p> <p>25. Control fiscal</p> <p>26. Escuela familiar</p> <p>27. Participación de las familias</p> <p>28. Metas institucionales</p> <p>29. Conocimiento y apropiación del direccionamiento</p> <p>30. Articulación de planes, proyectos y acciones</p> <p>31. Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones</p>
---	---

<p>33. Suministros y dotación</p> <p>34. Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje</p> <p>35. Perfiles</p> <p>36. Convivencia y manejo de conflictos</p> <p>37. Ingresos y gastos</p> <p>38. Oferta de servicios a la comunidad</p> <p>39. Servicio social estudiantil</p> <p>Participación de los estudiantes</p>	<p>32. Consejo directivo</p> <p>33. Reconocimiento de logros</p> <p>34. Identificación y divulgación de buenas prácticas</p> <p>35. prácticas</p> <p>36. Actividades extracurriculares</p> <p>37. Padres de familia</p> <p>38. Sector productivo</p> <p>39. Uso articulado de los recursos para el aprendizaje</p> <p>40. Evaluación en el aula</p> <p>41. Seguimiento a los egresados</p> <p>42. Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física</p> <p>43. Seguimiento al uso de los espacios</p> <p>44. Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)</p> <p>45. Inducción</p> <p>46. Formación y capacitación</p> <p>47. Asignación académica</p> <p>48. Evaluación del desempeño</p> <p>49. Estímulos</p> <p>50. Bienestar del talento humano</p> <p>51. Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)</p> <p>52. Control fiscal</p> <p>53. Escuela familiar</p> <p>54. Participación de las familias</p> <p>55. Asamblea de padres de familia</p> <p>56. Consejo de padres de familia</p> <p>57. Inducción a los nuevos estudiantes</p>
--	--

	58. Motivación hacia el aprendizaje 59. Manejo de conflictos 60. Otras instituciones 61. Recursos para el aprendizaje 62. Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales 63. Uso de los tiempos para el aprendizaje 64. Planeación de clases 65. Seguimiento a los resultados académicos 66. Mantenimiento de la planta física 67. Necesidades y expectativas de los estudiantes 68. Prevención de riesgos Psicosociales
--	---

Fuente: elaboración propia

6.2. Matriz de Impactos DOFA

En esta matriz se categoriza cada factor de acuerdo a su impacto con el que hacer de la institución.

OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1. Modelo educativo del gobierno	X			1. política laboral del cabildo indígena de Guambia	X		
2. Inversión en la educación	X			2. Incremento de la migración de estudiantes de lo rural a lo urbano			
3. Políticas de inversión en el sector educativo	X			3. Política laboral	X		
4. Telecomunicaciones	X						

5. Facilidad de acceso a la tecnología	X			4. Ubicación		X	
6. Paz social		X		5. credibilidad en las instituciones del estado		X	
7. Dificultad de transporte		X		6. Comunicaciones deficientes		x	X
FORTALEZAS	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1. Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural		X		1. Metas institucionales	X		
2. Trabajo en equipo	X			2. Conocimiento y apropiación del direccionamiento	X		
3. Ambiente físico	X			3. Estrategia pedagógica	X		
4. Manual de convivencia	X			4. Seguimiento y autoevaluación	X		
5. Jornada escolar		X		5. Consejo directivo	X		
6. Evaluación			X	6. Asamblea de padres de familia	X		
7. Perfiles	X			7. Mecanismos de comunicación	X		
8. Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad		X		8. Reconocimiento de logros	X		
9. Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos	X			9. Identificación y divulgación de buenas prácticas			X
				10. Actividades extracurriculares	X		

10. Uso de la planta física y de los medios		X		11. Padres de familia	X		
11. Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada	X			12. Sector productivo	X		
12. Comisión de evaluación y promoción			X	13. Estrategias para las tareas escolares			X
13. Comité de convivencia		X		14. Uso articulado de los recursos para el aprendizaje		X	
14. Pertenencia y participación	X			15. Seguimiento a los egresados	X		
15. Bienestar del alumnado		X		16. Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física	X		
16. Autoridades educativas		X		17. Seguimiento al uso de los espacios			X
17. Plan de estudios	X			18. Inducción		X	
18. Actividades de recuperación		X		19. Formación y capacitación	X		
19. Proceso de matrícula	X			20. Asignación académica	X		
20. Archivo académico		X		21. Evaluación del desempeño	X		
21. Boletines de calificaciones			X	22. Estímulos	X		
22. Adquisición de los recursos para el aprendizaje		X		23. Bienestar del talento humano	X		
23. Apoyo a estudiantes con necesidades		X		24. Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)		X	

educativas				25. Contabilidad		X	
especiales				26. Control fiscal		X	
24. Pertenencia del personal vinculado	X			27. Escuela familiar	X		
25. Servicio social estudiantil			X	28. Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones		X	
26. Asamblea y consejo de padres de familia	X			29. Otras instituciones		X	
27. Liderazgo		X		30. Enfoque metodológico		X	
28. Articulación de planes, proyectos y acciones	X			31. Evaluación en el aula			X
29. Consejo académico	X			32. Seguimiento a la asistencia		X	
30. Consejo estudiantil			X	33. Seguridad y protección	X		
31. Personero estudiantil			X	34. Apoyo a la investigación		X	
32. Consejo de padres de familia	X			35. Proyectos de vida		X	
33. Manejo de casos difíciles			X	36. Prevención de riesgos físicos		X	
34. Recursos para el aprendizaje		X		37. Inducción a los nuevos estudiantes			X
35. Relación pedagógica		X		38. Motivación hacia el aprendizaje		X	
36. Estilo pedagógico		X		39. Manejo de conflictos		X	
37. Seguimiento a los resultados académicos		X		40. Opciones didácticas para		X	
38. Uso pedagógico de las evaluaciones externas	X						
39. Apoyo pedagógico para estudiantes con		X					

dificultades de aprendizaje				las áreas, asignaturas y proyectos transversales			
40. Suministros y dotación		X					
41. Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje			X	41. Uso de los tiempos para el aprendizaje	X		
42. Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)	X			42. Planeación de clases			X
43. Convivencia y manejo de conflictos		X		43. Mantenimiento de la planta física		X	
44. Ingresos y gastos		X		44. Necesidades y expectativas de los estudiantes	X		
45. Oferta de servicios a la comunidad		X		45. Participación de las familias	X		
46. Participación de los estudiantes	X			46. Prevención de riesgos psicosociales		X	
				47. Programas de seguridad		X	

6.2. ANALISIS DOFA

Con base en los factores clave de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Modelo educativo del gobierno O2. Inversión en la educación O3. Políticas de inversión en el sector educativo O4. Telecomunicaciones O5. Facilidad de acceso a la tecnología</p>	<p>A1. política laboral del cabildo indígena de Guambia A2. Incremento de la migración de estudiantes de lo rural a lo urbano</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1. Trabajo en equipo F2. Ambiente físico F3. Manual de convivencia F4. Perfiles F5. Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos F6. Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada F5. Pertenencia y participación F6. Plan de estudios F7. Proceso de matrícula F8. Pertenencia del personal vinculado F9. Asamblea y consejo de padres de familia F8. Consejo académico F9. Uso pedagógico de las evaluaciones externas F10. Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)</p>	<p>O2 O4 O5 F1 F2 F3 F4 DIFERENCIACIÓN EN CALIDAD Con la aplicación de los modelos educativos propios y los elementos de calidad del MEN ALIANZAS EXTERNAS Alianzas con instituciones formadoras (Sena, universidades) O1 O4 O5 F1 F2 F4</p>	<p>A2 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 Desarrollar proyectos de incentivos para estudiantes de acuerdo a la modalidad de la institución.</p>

F11. Participación de los estudiantes		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Metas institucionales D2. Conocimiento y apropiación del direccionamiento D3. Estrategia pedagógica D4. Seguimiento y autoevaluación D5. Consejo directivo D6. Asamblea de padres de familia D7. Mecanismos de comunicación D8. Reconocimiento de logros D9. Actividades extracurriculares D10. Padres de familia D11. Sector productivo D12. Seguimiento a los egresados D13. Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física D14. Formación y capacitación D16. Asignación académica D17. Evaluación del desempeño D18. Estímulos D19. Bienestar del talento humano D20. Escuela familiar D21. Seguimiento a la asistencia D22. Planeación de clases D23. Necesidades y expectativas de los estudiantes D24. Participación de las familias	O1 O3 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D10 D12 D20 D21 D22 D23 Diseñar un plan de mejora con elementos claros de evaluación.	A1 D9 D11 D13 D14 D16 D17 D18 D19 A2 D24 Realizar proyectos productivos sustentables que le permita a la institución generar recursos propios.

Capítulo VII

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

7.1. REVISION Y AJUSTE DE LOS LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES

Luego de realizar un análisis externo e interno de la institución, esto nos permitió determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que más afectan a la institución, en esta parte se dedicara a la revisión de los lineamientos organizacionales, lo cual se hará con el insumo que género el análisis interno y externo en comparación con la plataforma estratégica que tiene la institución.

7.1.1.Misión

La institución educativa Técnica el Tranal forma al ser Misak, por medio del aprendizaje de los valores propios de su cultura, como un individuo multilingüe e intercultural capaz de generar procesos individuales y comunitarios, contando con una planta docente competente que les permita a los estudiantes el desarrollo de todo su potencial humano, social y ambiental, por medio del aprendizaje de los valores propios de su cultura. “mera asha, isua, wamincha, marθpikkθentrei”. (Mirar, pensar, escuchar, hablar, hacer).

7.1.2.Visión

La institución educativa técnica el Tranal será reconocida en el 2025 como una de las mejores instituciones educativas en la formación técnica agropecuaria y técnica ambiental del municipio de Silvia.

7.1.3.Objetivos Institucionales

1. Formar bachilleres técnicos para el sector Agroambiental capaces de aplicar los conocimientos técnico-científicos modernos y tradicionales aprendidos en la Institución, sin desvincularlos de su propio contexto, región y actividad laboral.
2. Contribuir al desarrollo y consolidación del pensamiento Guambiano, acordes con el orden económico, social y cultural de nuestro tiempo a partir de las experiencias de los mayores y enseñanza del colegio.

3. La formación de los valores fundamentales para la convivencia, en una sociedad democrática, participativa y pluralista.
4. El desarrollo de valores civiles, éticos y morales, de organización social y de convivencia humana.
5. Ofrecer la formación adecuada para acceder a la educación superior.
6. La vinculación a programas de desarrollo y organización social y comunitaria, orientados a dar solución a los problemas sociales en su entorno.

Capítulo VIII

8. FORMULACIÓN Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1. MATRIZ DE CORRELACION DE ESTRATEGIA-OBJETIVOS.

La Matriz de correlación es una guía en la cual se intenta verificar cuales son los proyectos estratégicos a los que la organización debe darles importancia. Su construcción se realiza a partir de los resultados obtenidos en la matriz DOFA y los objetivos institucionales (ver anexo 9).

8.2. ESTRATEGIAS

Para el proceso de cada proyecto estratégico deben definirse las estrategias básicas mediante las cuales se desarrollara.

Proyecto estratégico 1. Aplicar los modelos de calidad educativa del MEN y el modelo propio	Responsable
Estrategia básica 1 articular los recursos para el aprendizaje con el plan de estudios	
Estrategia básica 2 Implementar el conocimiento del horizonte institucional y el modelo pedagógico entre los miembros de la comunidad	
Estrategia básica 3 Mantener la comunicación constante con la comunidad educativa brindando información oportuna sobre la gestión escolar	
Estrategia básica 4 Implementar el modelo pedagógico en la I.E a través del cumplimiento de estrategias puntuales definidas respecto a su marco conceptual y su práctica.	
Estrategia básica 5 Crear la escuela de padres desde la cosmovisión Misak.	

Proyecto estratégico 2. Constituir alianzas firmes con instituciones formadoras(Sena, universidades)	Responsable RECTORA
Estrategia básica 1 Crear alianzas firmes con instituciones formadoras para desarrollar programas de educación técnica acordes a la necesidad de la región	

Proyecto estratégico 3. Desarrollar proyectos de incentivos para los estudiantes de acuerdo a la modalidad	Responsable RECTORA
Estrategia básica 1 Crear pequeña incubadora de proyectos productivos para estudiantes de últimos grados que sean de acuerdo a la modalidad de la institución	
Estrategia básica 2 Realizar salidas pedagógicas regionales o nacionales programas, enfocadas en la modalidad de la institución.	
Estrategia básica 3 Crear un programa de transporte para los estudiantes	

Proyecto estratégico 4. Implementar proyectos productivos sustentables que le generen recursos económicos a la institución	Responsable RECTORA
Estrategia básica 1 Crear un vivero de plantas nativas y árboles frutales de la región	
Estrategia básica 2 Implementar un modelo de granja integral para producción de alimentos de la región en la finca de la institución	
Estrategia básica 3	

Hacer sustentable el proyecto de cerámica de la institución.	
--	--

8.3. Planes De Acción

En esta etapa, cada uno de los responsables de los proyectos estratégicos deberá desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados.

PROYECTO ESTRATEGICO:		1	RESPONSABLE: Rectora	
ESTRATEGIA BASICA:		1		
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES
desarrollar los recursos para el aprendizaje	unificar los recursos para el aprendizaje con el plan de estudios	dar a conocer los recursos disponibles para el aprendizaje	una reunión con docentes	Heydi cuchillo
		los docentes seleccionan los recursos para el aprendizaje	evidencias entregadas/total de evidencias	Heydi cuchillo
		anexar los recurso seleccionados al plan de estudios	planes de area unificados/total de áreas	Heydi cuchillo

PROYECTO ESTRATEGICO:		1	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		2			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES	
Socializar y publicar entre toda la comunidad educativa el horizonte institucional proyectado, incluyendo modelo pedagógico propio misak, modalidad agroambiental y la articulacióm de la media con la técnica.	1. Socializacion del h.i , 2. Ajustes continuos al h.i, 3. Publicacion del h.i en el periodico mural dentro de la i.e y sus sedes	Socializar el horizonte institucional en las reuniones programadas por las sedes	(docentes que socializaron el h.i entre comunidad educativa y lo reconocen/numero total de reuniones de docentes de la i.e) * 100%	Jairo arturo manzano lopez, dider antonio fernandez hurtado, taita abel chirimusca y ussa, elvis yezid campo quintero	

PROYECTO ESTRATEGICO:		1	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		3			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES	
Publicar en el periodico mural de la i.e la informacion mas relevante de ser conocida por la comunidad educativa relacionada con acuerdos ,c.d, actas de c.a, resoluciones, circulares, presupuesto, etc.	Publicacion de informacion en el periodico mural	Hacer el periodico mural	(cantidad de correspondencia publicada/sumatoria cantidad total de correspondencia de c.d, c.a, rectoria)* 100%	Jairo arturo manzano lopez, dider antonio fernandez hurtado, taita abel chirimuscay ussa, elvis yezid campo quintero	

PROYECTO ESTRATEGICO:		1	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		4			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES	
Gestionar un plan de asesoria externa que permita incluir el uso de las tics, estrategias de organización y trabajo en el aula, diseño metodologico e instruccional y contextualizacion del conocimiento como parte del modelo pedagogico de la i.e con base en la utilizacion de las horas complementarias de los docentes.	1. Definicion del perfil del modelo pedagogico. 2. Contratacion de asesoria en modelo pedagogico y uso de tics. 3. Realizar seguimiento a la asesoria a traves de evidencias de resultados.	1. Gestion recurso para pago asesoria pedagogica. 2. Establecer los tiempos para la realizacion de la asesoria. 3. Realizar seguimiento a la asesoria a traves de evidencias de resultados.	(metas alcanzadas según plan de asesoria externa en modelo pedagogico/total de metas del plan de asesoria) *100%	Jairo arturo manzano lopez, dider antonio fernandez hurtado, taita abel chirimuscay ussa, elvis yezid campo quintero	

PROYECTO ESTRATEGICO:		1	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		5			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	DE	RESPONSABLES
Consolidar la escuela de padres Misak	Hacer un diagnostico a los padres de familia que no asisten a las reuniones.	Hacer dos reuniones en el año con padres que tenga hijos con dificultades de aprendizaje o niños especiales.	realizadas en la sede principal y sus sedes.	dos	ESEQUEL YALANDA JOSE FELIPE CALAMBAS MARIA ELENA TUNUBALA ASCENSIÓN HURTADO
	Charlas estrategicas para la participaciòn activa a la Instituciòn.	invitaciòn a taita y mama o personas estrategicas.	Participaciòn de los padres implicados.		

PROYECTO ESTRATEGICO:		2	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		1			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	DE	RESPONSABLES
Tener convenios con instituciones de formación técnica, tecnológica y profesional	Construir convenios solidos con instituciones de formación técnica, tecnológica y profesional	Investigar las instituciones que estes dispuestas a realizar convenios de formación técnica, tecnología o profesional	Número de convenios hechos/cantidad de propuestas de instituciones		rectora
		Realizar los convenios con las instituciones dispuestas	Número de estudiantes capacitados/convenios realizados		

PROYECTO ESTRATEGICO:		3	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		1			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	DE	RESPONSABLES
Que la institución tenga los medios físicos y económicos para sustentar un proyecto de una pequeña incubadora de proyectos acordes a la modalidad	Hacer un banco de proyectos para la institución	crear criterios de participación en la incubadora	Banco de proyectos funcionando		
	Obtener recursos necesarios para la sustentabilidad del banco de proyectos de la institución	Construir convenios con instituciones con capacidad para aportar recursos a proyectos de estudiantes	Numero de proyectos aprobados/ numero de proyectos presentados		
		Darle sustentabilidad a los proyectos productivos de la institución para que estos puedan aportar recursos físicos o	Proyectos productivos funcionando/ proyectos productivos de la institucion		

		económicos al banco de proyectos		
--	--	--	--	--

PROYECTO ESTRATEGICO:		3	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		2			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES	
Realizar dos salidas pedagógicas al año en la institución con los estudiantes	Institucionalizar las salidas pedagógicas	Planear en la semana de planeación los posibles lugares a visitar en ese año	Cantidad de salidas realizadas/cantidad de salidas programadas		

PROYECTO ESTRATEGICO:		3	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		3			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES	
Tener transporte todo	Hacer convenios	Hacer convenios	Número de niños trasportados/		

el año lectivo para los estudiantes de la institución	con las instituciones públicas para subsidiar el transporte de los estudiantes	de transporte con los entes territoriales y el cabildo	número de niños beneficiados	
---	--	--	------------------------------	--

PROYECTO ESTRATEGICO:		4	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		1			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES	
Que la institución cuente con un vivero sustentable de plantas nativas y árboles frutales	Hacer el vivero	Construir en la finca de la institución el vivero	Vivero construido		
	Tener convenios de compra de la producción del vivero	Buscar posibles clientes para el vivero	Venta del vivero/ producción del vivero		

PROYECTO ESTRATEGICO:		4	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		2			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES	
Que la institución implemente la granja integral para producción de alimentos de la región en la finca de la institución	Caracterización de la finca	Identificar que productos se pueden producir	Producción de productos / total de productos que se pueden cosechar	profesor de agropecuaria	
	Análisis de la situación actual de la finca	Determinar las sitios de producción de la finca			
	Inicio de Producción	Plantado de semillas			

PROYECTO ESTRATEGICO:		4	RESPONSABLE: Rectora		
ESTRATEGIA BASICA:		3			
META	ACCIONES	TAREAS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES	
Para el 2017 sea sustentable el proyecto de cerámica	Hacer el estudio de mercados, técnico y financiero del	Hacer el estudio de mercados del proyecto de	Estudio de mercados hecho		

de la institución	proyecto de cerámica de la institución	cerámica		
		Hacer el Estudio técnico y financiero del proyecto de cerámica	Estudio técnico y financiero hechos	
	Constituir el proyecto de cerámica como empresa afiliada a la institución	Trámites para la constituir el proyecto de cerámica como empresa afiliada a la institución	Empresa de cerámica constituida	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hecho el ejercicio de planeación estratégica en la institución educativa el Tranal del municipio de Silvia (Cauca), se presentan a continuación algunas conclusiones y sugerencias. Las que se plantearan de acuerdo al orden de trabajo, es decir, desde el punto de vista del análisis externo, análisis interno, formulación estratégica y desde el punto de vista personal.

- El análisis y caracterización del entorno externo de la institución educativa desde el enfoque prospectivo, permitió conocer y entender los factores tanto en la dimensión general (Macro entorno), como en la específica (Sector) y contribuyó a la identificación de las amenazas y ratificación de algunas de las oportunidades.
- Respecto a las múltiples amenazas, vale la pena mencionar desde la variable macroeconómica, el incremento de la migración de estudiantes de lo rural a lo urbano, no se han realizado estudios concretos sobre esta situación migratoria.
- La institución educativa a través de los años ha obtenido una infraestructura y un modelo administrativo que no ha obedecido a una perspectiva estratégica formal, lo que le ha generado un crecimiento en infraestructura pero de forma inversa en la cantidad de estudiantes que se matriculan.

RECOMENDACIONES

Después de realizados los diagnósticos externo e interno de la Institución educativa, se presentan algunas sugerencias, que ayudarán al logro de los objetivos de la organización.

Por tanto como sugerencias se plantea:

- El plan estratégico que contiene este documento, concluye con la formulación del plan operativo llegando hasta el planteamiento de actividades, es decir que queda faltando que tiempos se establecerán para su ejecución y resultados, que indicadores específicos se deben plantear, y cuál será el presupuesto que se destinará. Se sugiere a los directivos de la Institución que ojala a inicios del siguiente año pudieran tener completo el plan operativo, esto les permitirá iniciar en el 2017 a todas las áreas de gestión de la institución que sus operaciones estén plenamente articuladas a este plan estratégico.
- Por lo anterior también se sugiere a las directivas de la empresa revisar la estructura de la empresa y por ende de su organigrama.
- La institución debe hacer explícito su organigrama, el cual permitirá que haya más claridad en la jerarquía de la institución.
- Se sugiere que el plan estratégico sea objeto de monitoreo permanente ojalá por toda el consejo directivo, para tal efecto se puede tener una persona que haga seguimiento al plan y reporte a la misma un informe, por lo menos bimensual.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alcaldía de Silvia. (2016). *Información general del municipio de Popayán*. Recuperado de: http://www.silvia-cauca.gov.co/informacion_general.shtml

Barrera, M. (2014), *La Educación Básica y Media en Colombia: Retos en Equidad y Calidad*, Fedesarrollo: Centro de Investigación Económica y Social, Bogotá, Colombia.

Bernal, R. (2014), "Diagnóstico y recomendaciones para la atención de calidad a la primera infancia en Colombia", Cuadernos Fedesarrollo, No. 51, Fedesarrollo, Bogotá, Colombia. Recuperado de: www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad51.pdf.

DANE (2015), "Educación formal", página web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, www.dane.gov.co/index.php/esp/cultura-estadistica/89-sociales/educacion/3901-educacion-formal.

DANE. (2016). *Geoportal MiDANE (Beta)*. Recuperado de: <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoMiDANE>

FUNDACION IDEAS PARA LA PAZ. (2016). *Pánico a la paz*. Recuperado de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/57447bdb032ce.pdf>

Isaza, J., Rojas, N., Cubillos, R., Farné, S. (2015). "Macroeconomía y empleo en Colombia". OIT Colombia. Recuperado de: [http:// www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—américas/—ro-lima/—sro-lima/documents/publication/wcms_444919.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—américas/—ro-lima/—sro-lima/documents/publication/wcms_444919.pdf)

MEN (2015), "OECD-Colombia education and skills accession policy review: Country background report", Ministerio de Educación Nacional, Bogotá.

MEN (2008), Guía para el mejoramiento institucional. Bogotá. 154 págs.

MEN (2015), "Estadísticas sectoriales de educación básica y media". Recuperado de: <http://menweb.mineducacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/>.

Municipio de Silvia, Departamento del Cauca (2016). *Plan de Desarrollo Territorial 2016-2019*: "Silvia...con todos, de todos, para todos". 218 págs.

Observatorio TLC. (2016). La política salarial en Colombia y los TLC. Recuperado de: http://cedetrabajo.org/wp-content/uploads/2016/02/Informe_Politica_Salarial-final.pdf

OCDE. 2016. Colombia debería mejorar la equidad y la calidad de la educación. Recuperado de: <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/colombia-deberia-mejorar-la-equidad-y-la-calidad-de-la-educacion-ocde.htm>

OECD/IADB, USA 2014. Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2014 – Innovación en la gestión financiera pública, OECD. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264211636-es>

Red ORMET (2013). *Insumo Para El Diseño De Estrategias Y Alternativas Para La Generación De Empleo A Las Víctimas De La Violencia*. Perfil productivo Municipio de Silvia. Popayán. 112 págs.

Sarmiento, Eduardo (2014). "Crecimiento y distribución si es posible". Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.

Serna G. H. (2010). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión, Teoría y Metodología*. Décima Edición. Bogotá: 3R Editores. 419 págs.

ANEXOS

Anexo 1 matriz de impacto, amenazas y oportunidades

calificación factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: serna. H. (2010)

Anexo 2 matriz de impacto, Debilidades y Fortalezas

calificación capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: serna. H. (2010)

Anexo 3 Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fuente: serna. H. (2010)

Anexo 4 Matriz de Impacto, institución educativa

FACTORES	Amenazas			Oportunidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICAS									
Política laboral			X						X
Modelo educativo del gobierno				X			X		
Inversión en la educación				X			X		
POLITICAS									
credibilidad en las instituciones del estado	X							X	
Políticas de inversión en el sector educativo				X			X		
SOCIALES									
Paz social					X			X	
política laboral del cabildo indígena de Guambia	X						X		
Incremento de la migración de estudiantes de lo rural a lo urbano	X						X		
GEOGRAFICAS									
Ubicación			X					X	

Dificultad de transporte					X			X	
TECNOLOGICAS									
Telecomunicaciones				X			X		
Facilidad de acceso a la tecnología				X			X		
Comunicaciones deficientes			X					X	

Anexo 5 Matriz de impacto, Gestión Directiva

GESTION DIRECTIVA										
PROCESO	COMPONENTE	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada					X		X		
	Metas institucionales	X						X		
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento	X						X		
	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural				X				X	
Gestión Estratégica	Liderazgo						X		X	
	Articulación de planes, proyectos y acciones						X	X		

	Estrategia pedagógica	X						X		
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones		X						X	
	Seguimiento y autoevaluación	X						X		
Gobierno Escolar	Consejo directivo	X						X		
	Consejo académico						X	X		
	Comisión de evaluación y promoción					X				X
	Comité de convivencia					X			X	
	Consejo estudiantil						X			X
	Personero estudiantil						X			X
	Asamblea de padres de familia	X						X		
	Consejo de padres de familia						X	X		
Cultura Institucional	Mecanismos de comunicación	X						X		
	Trabajo en equipo				X			X		
	Reconocimiento de logros	X						X		

	Identificación y divulgación de buenas prácticas	X								X
Clima Escolar	Pertenencia y participación					X		X		
	Ambiente físico				X			X		
	Inducción a los nuevos estudiantes			X					X	
	Motivación hacia el aprendizaje			X					X	
	Manual de convivencia				X			X		
	Actividades extracurriculares	X						X		
	Bienestar del alumnado					X			X	
	Manejo de conflictos			X					X	
	Manejo de casos difíciles							X		X
	Relaciones con el entorno	Padres de familia	X						X	
Autoridades educativas						X			X	
Otras instituciones			X							X
Sector productivo		X						X		

Anexo 6 Matriz de Impacto, gestión académica

GESTION ACADEMICA										
PROCESO	COMPONENTE	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Diseño Pedagógico (Curricular)	Plan de estudios					X		X		
	Enfoque metodológico		X						X	
	Recursos para el aprendizaje						X		X	
	Jornada escolar				X				X	
	Evaluación				X					X
Prácticas Pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales			X					X	
	Estrategias para las tareas escolares	X								X
	Uso articulado de los recursos para el aprendizaje	X							X	
	Uso de los tiempos para el aprendizaje			X						X
Gestión de Aula	Relación pedagógica						X		X	
	Planeación de clases			X				X		
	Estilo pedagógico						X		X	

	Evaluación en el aula		X						X	
Seguimiento Académico	Seguimiento a los resultados académicos						X		X	
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas						X	X		
	Seguimiento a la asistencia		X					X		
	Actividades de recuperación					X			X	
	Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje						X		X	
	Seguimiento a los egresados	X						X		

Anexo 7 Matriz de Impacto, gestión administrativa - financiera

GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA										
PROCESO	COMPONENTE	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Apoyo a la Gestión Académica	Proceso de matrícula					X		X		
	Archivo académico					X			X	
	Boletines de calificaciones					X				X
Administración de la Planta Física y de los Recursos	Mantenimiento de la planta física			X					X	
	Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física	X						X		
	Seguimiento al uso de los espacios	X								X
	Adquisición de los recursos para el aprendizaje					X			X	
	Suministros y dotación							X	X	
	Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje							X		X
	Seguridad y protección		X						X	
Administración de servicios complementarios	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)							X	X	

	Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales					X			X	
Talento Humano	Perfiles				X			X		
	Inducción	X							X	
	Formación y capacitación	X						X		
	Asignación académica	X						X		
	Pertenencia del personal vinculado					X		X		
	Evaluación del desempeño	X						X		
	Estímulos	X						X		
	Apoyo a la investigación		X							X
	Convivencia y manejo de conflictos							X		X
	Bienestar del talento humano	X							X	
Apoyo Financiero y Contable	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)	X							X	
	Contabilidad	X							X	
	Ingresos y gastos							X		X
	Control fiscal	X							X	

Anexo 8 Matriz de Impacto, gestión de la comunidad

GESTION DE LA COMUNIDAD										
PROCESO	COMPONENTE	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad				X				X	
	Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos				X			X		
	Necesidades y expectativas de los estudiantes			X				X		
	Proyectos de vida		X						X	
Proyección a la Comunidad	Escuela familiar	X						X		
	Oferta de servicios a la comunidad						X		X	
	Uso de la planta física y de los medios				X				X	
	Servicio social estudiantil					X				X
participación	Participación de los estudiantes						X	X		
	Asamblea y consejo de padres de familia					X		X		
	Participación de las familias			X				X		

Prevención de riesgos	Prevención de riesgos físicos		X						X	
	Prevención de riesgos psicosociales			X					X	
	Programas de seguridad			X					X	

Anexo 9 Matriz de objetivos y proyectos estratégico

OBJETIVOS PROYECTOS ESTRATEGICOS	Formar bachilleres técnicos para el sector Agroambiental capaces de aplicar los conocimientos técnico-científicos modernos y tradicionales aprendidos en la Institución, sin desvincularlos de su propio contexto, región y actividad laboral.	Ofrecer la formación adecuada para acceder a la educación superior	Vincular a programas de desarrollo, organización social y comunitaria, orientados a dar solución a los problemas sociales en su entorno.
Aplicar los modelos de calidad educativa del MEN y el modelo propio	X		
Constituir alianzas firmes con instituciones formadoras(Sena, universidades)	X	X	
Desarrollar proyectos de incentivos para los estudiantes de acuerdo a la modalidad	X		X

Implementar proyectos productivos sustentables que le generen recursos económicos a la institución	X		X
--	---	--	---

Anexo 10 Matriz de Estrategias

Nombre del proyecto	Responsable
Estrategia básica 1	
Estrategia básica 2	
Estrategia básica 3	