

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y
MUNICIPAL LUIS EDUARDO MORA OSEJO, PASTO 2008-2013**

**CAROLINA DEL ROCIO MESIAS PATIÑO
ANA CRISTINA MORAN MORAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y
MUNICIPAL LUIS EDUARDO MORA OSEJO, PASTO 2008-2013**

**CAROLINA DEL ROCIO MESIAS PATIÑO
ANA CRISTINA MORAN MORAN**

**Proyecto de tesis presentado como requisito para optar el título de
Administrador(a) de Empresas.**

**Asesor:
CARLOS ARTURO RAMIREZ
Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

Nota de Aceptación

Firma del rector de la Institución

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2008.

DEDICATORIA

Con profundo amor, a mi Madre.

Carolina Mesías

A mi Madre y Abuelos por su
incondicional apoyo.

Ana Cristina Moran

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros Padres por su amor, apoyo, cariño y comprensión.

A nuestros maestros por su disposición y ayuda brindadas, especialmente a nuestro asesor Carlos Arturo Ramírez.

A la rectora de la Institución Luis Eduardo Mora Osejo, Carmen Alicia Patiño, por colaborarnos y permitirnos desarrollar este trabajo.

A nuestro amigo Francisco Javier Lagos Luna por su constante apoyo a lo largo de este proceso.

A todo el personal de la Institución Luis Eduardo Mora Osejo, por su colaboración para el desarrollo de esta investigación, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 JUSTIFICACIÓN	21
2. METODOLOGÍA	23
2.1 TIPO DE ESTUDIO	23
2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	23
2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	23
2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	25
3. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	26
3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	26
3.1.1 Reseña histórica	26
3.1.2 Misión	27
3.1.3 Visión	28
3.1.4 Objetivos	28
3.1.5 Filosofía y Principios Institucionales	29
3.1.6 Estructura Organizacional	31
4. ESTUDIO DE MERCADO	33
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	33

	Pág.
5. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	61
5.1 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO (P.C.I)	61
5.1.1 Análisis de la Cultura Corporativa	61
5.1.2 Capacidades	62
5.1.2.1 Capacidad Directiva	62
5.1.2.2 Capacidad Competitiva	63
5.1.2.3 Capacidad Financiera	65
5.1.2.4 Capacidad Tecnológica	66
5.1.2.5 Capacidad de Talento Humano	68
5.1.3 Matriz de Perfil Competitivo Interno (P.C.I)	70
5.1.4 Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)	74
5.2 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)	76
5.2.1 Variables Ambientales Clave	76
5.2.1.1 Entorno Económico	76
5.2.1.2 Entorno Político	79
5.2.1.3 Entorno Jurídico Legal	79
5.2.1.4 Entorno Tecnológico	81
5.2.1.5 Entorno Social	81
5.2.1.6 Entorno Geográfico	83
5.2.1.7 Entorno Demográfico	84
5.2.1.8 Entorno Competitivo	84
5.2.1.8.1 Análisis a de la Competencia a partir de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	85
5.2.1.8.2 Matriz del Perfil Competitivo	88
5.2.2 Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (P.O.A.M)	91

	Pág.
5.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	94
6. MATRIZ DOFA	96
6.1 ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA	97
7. ANALISIS DE VULNERABILIDAD	101
7.1 GRADO DE VULNERABILIDAD	102
8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	104
8.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	104
8.2 DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS	104
8.3 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA	105
8.4 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA	105
8.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	106
9. FORMULACIÓN ESTRATEGICA	107
9.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)	107
9.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I – E)	109
9.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	110
9.4 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAÑ (MPD)	111
9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (CPE)	113
10. INDICES DE GESTIÓN	119
11. PLAN OPERATIVO	121
12. DIFUSIÓN DEL PLAN	128
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01. Matriz del Perfil Competitivo. (P.C.I).	70
Tabla 02. Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I).	74
Tabla 03. Causas de inasistencia escolar nacional.	78
Tabla 04. Población que se encuentra estudiando según rango de edades.	80
Tabla 05. Índice de desempleo Pasto.	83
Tabla 06. Matriz del Perfil Competitivo (M.P.C).	89
Tabla 07. Matriz del perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (P.O.A.M).	91
Tabla 08. Matriz de Evaluación del Factor Externo (M.E.F.E).	94
Tabla 09. Matriz DOFA	96
Tabla 10. Análisis de Vulnerabilidad.	101
Tabla 11. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	107
Tabla 12. Evaluación de Variables de Atractividad del Mercado	112
Tabla 13. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (C.P.E).	113
Tabla 14. Plan Operativo	121

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 01. Organigrama Institución LEMO.	31
Figura 02. Alumnos por Grado.	33
Figura 03. Sexo.	34
Figura 04. Nivel de Importancia por haber optado estudiar en LEMO	35
Figura 05. Evaluación Servicio Biblioteca	36
Figura 06. Aspectos a Mejorar Biblioteca.	36
Figura 07. Evaluación del Servicio de Internet	37
Figura 08. Aspectos a Mejorar del servicio de Internet	38
Figura 09. Evaluación del Servicio de Orientación Psicológica	38
Figura 10. Aspectos a mejorar Psicología.	39
Figura 11. Evaluación del Servicio de Cafetería.	39
Figura 12. Aspectos a Mejorar Cafetería.	40
Figura 13. Evaluación Modalidades de Bachillerato.	40
Figura 14. Aspectos a Mejorar Modalidades de Bachillerato.	41
Figura 15. Evaluación Aula de Tecnología.	41
Figura 16. Aspectos a Mejorar Aula de Tecnología.	42
Figura 17. Evaluación de Laboratorios.	42
Figura 18. Aspectos a Mejorar Laboratorios.	43
Figura 19. Evaluación Sala de Informática.	44
Figura 20. Aspectos a Mejorar Sala de Informática.	44
Figura 21. Evaluación Sala de Audiovisuales.	45
Figura 22. Aspectos a Mejorar Sala de Audiovisuales.	45
Figura 23. Evaluación cursos de Capacitación.	46
Figura 24. Aspectos a Mejorar Cursos de Capacitación.	47

Figura 25. Evaluación Restaurante.	47
Figura 26. Aspectos a Mejorar Restaurante.	48
Figura 27. Evaluación del Servicio de Fotocopiadora.	49
Figura 28. Aspectos a Mejorar Servicio de Fotocopiadora.	49
Figura 29. Evaluación del Recurso Video Bean.	50
Figura 30. Evaluación del Recurso de Grabadoras.	50
Figura 31. Evaluación del Recurso de Filmadoras.	51
Figura 32. Evaluación del Recurso de Cámaras.	52
Figura 33. Evaluación del Recurso de Proyectoros.	52
Figura 34. Evaluación del Recurso de Televisores.	53
Figura 35. Nivel de Satisfacción con la Planta Docente.	54
Figura 36. Evaluación de la Dependencia Secretaría.	54
Figura 37. Aspectos a Mejorar Secretaría.	55
Figura 38. Evaluación de la Dependencia de Pagaduría.	55
Figura 39. Aspectos a Mejorar Pagaduría.	56
Figura 40. Evaluación de la Dependencia Registro y Control.	57
Figura 41. Aspectos a Mejorar Registro y control.	57
Figura 42. Evaluación Rectoría.	58
Figura 43. Aspectos a Mejorar Rectoría.	58
Figura 44. Evaluación de la Dependencia de Coordinación.	59
Figura 45. Aspectos a Mejorar Coordinación.	59
Figura 46. Propuestas para el Mejoramiento de la Institución LEMO.	60
Figura 47. Cuadrantes de Grado de Vulnerabilidad.	102
Figura 48. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.	108
Figura 49. Matriz Interna Externa (I-E)	110
Figura 50. Matriz de la Gran Estrategia.	111
Figura 51. Matriz de Política Direccional.	112

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Localización General Institución LEMO.	134
ANEXO B. Encuesta dirigida a Estudiantes de la Institución LEMO.	135
ANEXO C. Entrevista dirigida a Docentes de la Institución Educativa LEMO.	139
ANEXO D. Entrevista dirigida a la Competencia.	141
ANEXO E. Entrevista dirigida a la Planta Administrativa de la Institución	142
ANEXO F. Entrevista dirigida a Personal de Servicios Generales de la Institución Educativa LEMO.	143
ANEXO G. Entrevista dirigida a Padres de Familia de Estudiantes que	144
ANEXO H. Evolución Matrícula Oficial	145
ANEXO I. Presupuesto Global Plan Estratégico.	146

GLOSARIO

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD: Es un instrumento que le permite a una organización identificar sus puntales fuertes, convertirlos en amenazas, establecer su grado de consecuencia e impacto de estas sobre la misma y estimar el grado de ocurrencia y la capacidad que tiene la organización para poder reaccionar.

CULTURA CORPORATIVA: Son el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, las metas, los propósitos y los objetivos. La cultura empresarial es la forma como las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes labores empresariales.

ENCUESTA: Instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta de un grupo de personas elegidas de forma estadística realizada con ayuda de un formato.

ESTRATEGIA: Son las acciones que se debe realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos. La estrategia abarca todos los procesos y actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, y que facilita los cambios necesarios inducidos por su entorno.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: Son los medios que permiten a una organización alcanzar sus objetivos.

INDICADORES DE GESTIÓN: Son la unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: Es un sistema de información y de recolección de datos de fuentes internas y/o externas de forma sistemática y objetiva, como una herramienta en el proceso lógico de toma de decisiones.

GRADO DE VULNERABILIDAD: Permite establecer si la organización se encuentra indefensa, en peligro, preparada o vulnerable.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO: Busca identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa, los resultados pueden utilizarse para posicionar estratégicamente la organización con respecto a sus competidores potenciales.

METAS: Son fines a que se dirigen las acciones de una organización para lograr los objetivos a largo plazo. Estas pueden ser medibles a corto plazo.

MISIÓN CORPORATIVA: Describe los propósitos generales de la organización, así como también la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

OBJETIVOS CORPORATIVOS: Son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la misma. Deben ser mensurables, razonables, claros y definidos en lugar y tiempo determinado.

PLAN OPERATIVO: Consiste en un plan de acción a través del cual se traducen los deseos en acciones concretas que permitan hacer los cambios necesarios para alcanzar la misión de la organización. Debe contemplar estrategias, metas, actividades, recursos, responsables e índices de gestión para cada objetivos planteado.

PLANEACIÓN: Es un método a través del cual se prevé el futuro y se fija los cursos de acción que han de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso mediante el cual los miembros de una organización, con base en la experiencia personal y conocimiento de la empresa y su entorno, formulan el direccionamiento de la institución hacia el futuro; es el proceso mediante una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de sus fortalezas de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Son el conjunto de normas, valores y creencias que regulan la vida de una organización. Define aquellos aspectos importantes para la organización y que han de ser compartidos por todos.

P.E.I (Proyecto Educativo Institucional): Es un plan de desarrollo administrativo y pedagógico que busca orientar el que hacer de la institución educativa hacia una educación de calidad.

PUNTAL: Es el elemento de soporte del cual depende la organización para sobrevivir.

VISIÓN CORPORATIVA: Es el marco de referencia de lo que la organización quiere y espera ver en el futuro. Estimula y promueve la pertenencia de todos los miembros de la institución.

RESUMEN

El presente trabajo de grado ha sido realizado con base en la necesidad que tiene la Institución Educativa Municipal Luís Eduardo Mora Osejo de conocer sus puntos fuertes y débiles, tanto en el ámbito interno como externo y que le afectan directamente en la consecución de sus metas y objetivos corporativos, y de esta manera mediante los resultados obtenidos plantear estrategias que contribuyan al mejoramiento de la institución.

Inicialmente se llevó a cabo la identificación de la Institución, en donde se expone la ubicación, misión, visión, objetivos, estructura organizacional y reseña histórica.

Posteriormente se efectuó un estudio de mercado enfocado a los estudiantes por medio de encuestas, con el propósito de conocer la percepción que tienen de la institución, con respecto a su servicio educativo; de esta manera se hizo posible la evaluación de la institución a nivel interno, de lo cual se obtuvo información valiosa acerca de sus necesidades, para poder realizar acciones en beneficio de la misma.

Con base en el estudio de mercados se procede a la realización del diagnóstico, este se elabora por medio de entrevistas y conversatorios realizados a administrativos, docentes y demás personal de apoyo, para complementar la información de la situación interna de la institución.

De la misma manera se elabora el análisis externo y competitivo, para determinar cómo se encuentra la institución con respecto a sus principales competidores y como se puede enfrentar y responder a los cambios del medio.

En el siguiente paso se realiza el redireccionamiento estratégico, en el cual se formula una nueva misión, visión, objetivos y principios corporativos.

Posteriormente se procede a la realización de la formulación estratégica, en esta etapa se utilizan herramientas mediante las cuales es posible el planteamiento de opciones estratégicas más convenientes que guían el mejoramiento de la institución LEMO.

Finalmente se hace necesario la medición de las actividades y estrategias por medio de indicadores de gestión, que llevan a la realización de el plan de acción o plan operativo, en el cual se detallan las principales estrategias, actividades, metas, responsables y presupuesto de tal manera que por último se determine la difusión de dicho plan a la institución y a su medio.

ABSTRACT

The present dissertation has been carried out based on the need that the Municipal Educational Institution Luis Eduardo Mora Osejo has to find out its strengths and weaknesses, internally and externally, and how they affect it through the results obtained in order to propose strategies that contribute to the improvement of the Institution.

Initially the identification of the Institution was carried out, where the location, mission, vision, objectives, organizational structure and historic background was shown.

Later a market study was carried out focused on the students through the implementation of surveys, with the purpose of getting know their opinion of the Institution, in terms of the educational service it provides; in this way the evaluation of the Institution at an internal level was possible, in which valuable information was obtained concerning their needs, therefore making possible the carrying out of actions in benefit of itself.

Based on the market study a diagnostic was carried out, this was carried out through interviews and dialogues among the administration, teachers and other support personnel, in order to complement the information of the internal situation of the Institution.

In the next phase a strategic re-directioning was carried out, in which a new mission, vision, corporative principles and objectives were created.

Later the elaboration of the strategic formulation was carried out; in this stage tools were used through which it was possible to propose the most convenient strategic options that would lead to an improvement in the Institution.

Finally the measurement of the activities and strategies was necessary through the management indicators, which led to the creation of an action plan, in which the main strategies, activities, goals, people responsible and budget were detailed in such a way that the diffusion of said plan to the institution and participants was determined.

INTRODUCCION

En el campo educativo se viene hablando de la reivindicación del derecho a la educación, mediante un mejoramiento constante de la calidad educativa, en este sentido la Institución Educativa Municipal Luís Eduardo Mora Osejo se ha visto en la necesidad de mejorar su desempeño y asegurar sus estándares de calidad para acceder al reconocimiento del servicio que presta y así ser competitiva en el medio.

De esta manera para emprender un proceso que nos conduzca al mejoramiento integral de la institución, es necesario determinar los resultados que se pretenden alcanzar y las condiciones para que la organización funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr mediante la planeación, no tenerla en cuenta implica graves riesgos, desperdicio de recursos y tiempo, además de que se convierte en una gestión improvisada. Por esta razón la planeación implica decidir lo más adecuado para el futuro, con el mínimo riesgo, la máxima eficiencia y los mejores resultados.

Es por esta razón que la Institución Educativa Municipal Luís Eduardo Mora Osejo ha decidido llevar a cabo un plan estratégico que la conduzca a realizar una gestión organizada para el logro de sus objetivos, asumiendo la responsabilidad de su propio futuro, equilibrando sus actividades y siendo creativos, con el fin de lograr las metas más deseadas dentro del contexto de un futuro en forma proactiva.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo tiene vigencia en el mercado educativo desde el año de 1962, sin embargo ha venido formando parte de un proceso largo de transformación en razón de los cambios sociopolíticos de la educación en el país.

De esta manera mediante el decreto 0359 del 25 de junio del 2004, de las reformas promulgadas en la Ley 715 del 2.001, que ordenó la fusión de Colegios y Escuelas Urbanas en la nación, para conformar nuevas Instituciones Educativas, nace la **Institución Educativa Municipal “Luis Eduardo Mora Osejo”**, que en el presente cuenta con las sedes del Rosario, Emilio Botero, Doce de Octubre y la Minga y su sede central ubicada en el sector del Potrerillo

Hasta el momento la Institución ha logrado mantener su posición en el mercado, gracias al esfuerzo del personal docente y administrativo y a la buena prestación de sus servicios educativos; sin embargo debido a la fusión de escuelas y colegios para conformar grandes instituciones, las condiciones del medio han cambiado, y por consiguiente se exige cada vez más calidad en la prestación de los servicios con el fin de adquirir una mejor posición y ventaja competitiva.

Para lograr un mejoramiento continuo fue necesario identificar las causas de los problemas que impiden un óptimo desempeño de la institución y el alcance de un posicionamiento competitivo en el mercado de la educación.

Mediante la observación directa y la entrevista con algunos empleados de la institución se identificaron algunas inconsistencias en cuanto a la parte organizacional.

En cuanto al personal operativo, se encuentra que poseen los conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo sus labores, sin embargo estas capacidades son desaprovechadas si las actividades que deben ejecutar no han sido concretamente definidas, por lo cual en algunos casos se puede presentar duplicidad de funciones y periodos de tiempo ocioso, afectando de esta manera los diferentes procesos llevados a cabo en la empresa; por otra parte hace falta personal para algunas áreas de la institución lo que incurre en que exista congestión de trabajo y por consiguiente interrupción en los procesos; no existen manuales de procesos bien definidos para ejecutar las actividades de forma eficiente y organizada; los canales de comunicación son débiles y dificultan la interacción entre algunas áreas de la institución y en cuanto al control se puede decir que los procesos administrativos no son evaluados correctamente.

De esta manera se hizo necesario el diseño de un modelo administrativo eficaz como lo es la Planeación Estratégica, la cual le va a permitir a la institución

descubrir los factores que dificultan su mejoramiento y al mismo tiempo determinar herramientas claves que contribuyan a impulsar el desarrollo de la misma.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Permitirá la implementación de un modelo de Planeación Estratégica un mejoramiento en el desempeño y posicionamiento de la Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo?
- ¿Cuáles son los principales competidores y sus características de la Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo?
- ¿Qué estrategias son convenientes para mejorar el desempeño de la Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Elaborar un plan estratégico aplicado a la Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo que permita establecer objetivos, metas y estrategias apropiadas que contribuirán al mejoramiento de la misma.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar y evaluar el grado de satisfacción de los estudiantes con respecto al desempeño de la Institución LEMO y la calidad de sus servicios a través de la realización de un estudio de mercados.
- Elaborar un diagnóstico interno y externo, mediante la aplicación y el análisis de las matrices PCI, MEFI, POAM, MEFE y MPC.
- Determinar el Perfil Competitivo de la institución a través del análisis de la competencia planteado por Michael Porter.
- Determinar estrategias funcionales a través de la aplicación de la matriz DOFA.

- Establecer el grado de vulnerabilidad de la institución de acuerdo a los cambios que presenta su entorno y establecer las estrategias pertinentes
- Elaborar el redireccionamiento estratégico de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Elaborar las matrices PEEA, IE, GE, MPD, CPE; que permitan formular estrategias adecuadas para mejorar la situación interna y externa de la institución.
- Establecer indicadores de gestión que faciliten la medición y el control en la consecución de las estrategias definidas.
- Elaborar un plan de acción estableciendo metas, actividades, estrategias y programas que contribuyan al mejoramiento de la posición competitiva de la institución.
- Determinar la manera de dar a conocer el plan operativo que se plantea para la institución LEMO.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente el curso de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo debe tomar medidas para mejorar su desempeño a nivel interno y externo a través del análisis de sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades, revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

La Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo necesita determinar los factores que la hacen destacarse de otras instituciones, reconocer sus debilidades para implementar acciones que las corrijan así como también se requiere mejorar la imagen mediante la calidad de la prestación de sus servicios, entre otros.

Es por tal motivo que consideramos fundamental que en la Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo se implemente un programa de planeación efectivo que proporcione una guía en todos los aspectos, para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la dirección para que así se desarrolle y

aproveche la capacidad interna de la institución y de esta manera pueda enfrentar distintos retos como respuesta o anticipación de los medios en el campo de la educación, para obtener la mayor eficiencia y crear una ventaja sostenible sobre sus competidores.

1.5 Marco Legal

Teniendo en cuenta el artículo 68 la Constitución Política de Colombia que afirma que “el estado debe contribuir en la enseñanza y práctica de diferentes conocimientos, la comunidad educativa, debe participar en la dirección de programas que lleven un mejoramiento social”.

Por otra parte de acuerdo a la ley 115 en sus artículos 6º dice: “la comunidad educativa debe participar en la dirección de los programas en los diferentes establecimientos educativos. Todos ellos según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto educativo institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo”:

En el capítulo 2º de la misma ley, correspondiente a la Educación No Formal, los artículos 36 al 42 definen, fomentan y reglamentan los diferentes programas que permiten interactuar a la comunidad con la institución educativa.

De acuerdo a la ley 715, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 356, 357 y 288 las instituciones deben reorganizar su manejo administrativo, dada la fusión de colegios y escuelas urbanas para conformar grandes instituciones educativas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la institución debe convertirse en un centro de apoyo de puertas abiertas, de tal manera que permitan la vinculación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa en los programas que se ofrezcan como producto de estudio diagnóstico que identifique las necesidades prioritarias de la comunidad que se desarrollen programas con padres de familia, con habitantes del sector de influencia, entre otros.

Dadas las condiciones del sector de influencia, la institución debe contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida. La institución cuenta con la experiencia de años anteriores en el desarrollo de programas orientados a la comunidad y de acuerdo a ello, ve la necesidad de vincularse nuevamente con programas relacionados a la educación no formal.

2. METODOLOGIA

2.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se llevó a cabo en el proyecto es “Descriptivo”, ya que se hizo necesario identificar y analizar las características específicas de los personajes involucrados en la investigación, en este caso estudiantes, directivos, docentes, padres de familia, personal de servicios generales y la importante relación que existe entre cada uno de ellos.

Por esta razón en el estudio Descriptivo se obtuvo dicha información a nivel externo e interno, por medio de una Investigación de mercados, encuestas y entrevistas y diagnóstico, respectivamente.

2.2 Método de investigación

Los medios utilizados fueron de tipo cuantitativo y cualitativo los cuales nos permitieron obtener de una manera amplia las características específicas de comportamiento, necesidades, relaciones, procedimientos, etc; de la población objeto de estudio, tanto dentro de la institución como en su medio externo.

Los medios cualitativos son la observación, entrevista al personal docente, administrativos, personal de servicios generales y padres de familia, y los medios cuantitativos son las encuestas las cuales serán sometidas a un proceso de codificación por medio de técnicas de muestreo, tabulación y análisis estadístico.

2.3 Fuentes de información

- **Fuentes Primarias:** Dado el requerimiento de un estudio del ambiente interno y externo se acude a la observación y aplicación de entrevistas y encuestas debido a la naturaleza de esta investigación.
- **Fuentes Secundarias:** Para la definición del modelo que se va a aplicar en la institución, se hizo necesario una revisión de textos y documentos relacionados, los cuales permitirán contribuir a plantear el modelo a desarrollar.

2.4 Diseño de la Investigación:

Para llevar a cabo el desarrollo del presente estudio se debe definir los siguientes aspectos:

- **Población objeto de estudio:**

Para la realización de este estudio, a nivel interno se tuvo en cuenta a todos los niveles de la institución tanto directivos, administrativos, docentes, etc. A nivel externo se tuvo en cuenta a los padres de familia y estudiantes pertenecientes a la institución.

- **Procedimiento de Muestreo:**

Se aplicó el método de Muestreo Aleatorio Simple el cual consiste en elegir un individuo al azar hasta que la muestra requerida se haya completado.

- **Tamaño de la Muestra:**

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula que es aplicada para poblaciones finitas.

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n= Muestra

Z= Nivel de confianza del 95%

P= Probabilidad de Éxito

q= Probabilidad de fracaso

e²= Margen de error

Muestra:

Para el tamaño de la población se tomo en cuenta el número de estudiantes que se encuentran cursando estudios en la institución tanto en la jornada de la mañana como de la tarde, que corresponde a un total de 2230 alumnos, y se procedió a la aplicación de la formula, así:

$$N = 2230$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{2230 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(2230-1) \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$= \frac{2230 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{(2230-1) \cdot 0.0025 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \underline{2141.692}$$

$$= \frac{2182.75}{5.5725 + 0.9604}$$

$$n = \underline{2141.692}$$

6.5329

n=328

a.) Método de Recolección de Información:

En el método de recolección de la información se utilizó entrevistas y encuestas como herramientas de análisis para la población objeto de estudio tanto a nivel interno como externo

2.5 Tratamiento de la información.

De acuerdo a la información obtenida de los estudios se realizó su respectivo análisis, realizando la tabulación de las respuestas de la encuesta para identificar las fortalezas y debilidades de la institución y de la misma forma las respuestas del personal mediante las entrevistas aplicadas. La información recolectada fue codificada para facilitar su tabulación, relación y análisis, la cuál es presentada en tablas, cuadros y gráficos que faciliten su comprensión.

3. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1 Reseña Histórica. La Institución Educativa “Luis Eduardo Mora Osejo”, se encuentra localizada en la Cra. 4ª. No. 16 A 15 del barrio El Potrerillo. El sector de influencia de la institución es la población de las Comunas Cuatro y Cinco del municipio de Pasto, el cual se encuentra dividido en doce comunas y 13 corregimientos.

Institución Educativa de naturaleza oficial, su proceso de formación se fundamenta en un currículo crítico social como guía del accionar educativo, dado que el modelo establece su análisis en la función social de la educación para la sociedad y al tener como fin la transformación de la experiencia social que se constituye en un marco de referencia articulador de la interacción comunitaria y a su vez del proceso educativo innovador.

La Institución Educativa Municipal “Luis Eduardo Mora Osejo” nace producto de las reformas promulgadas en la Ley 715 del 2.001, que ordenó la fusión de Colegios y Escuelas Urbanas en la nación, para conformar nuevas Instituciones Educativas. En el marco de este proceso, se desarrolló la fusión del Centro Auxiliar de Servicios Docentes José María Córdoba, Colegio Valle de Atriz, Escuela Rural Mixta El Rosario, Concentración Escolar Emilio Botero Y Escuela Integrada Doce de Octubre, por medio del Decreto No. 0352 del 16 de agosto de 2003, denominándose Institución Educativa Municipal “José María Córdoba”

Posteriormente, mediante decreto 0359 del 25 de junio del 2004, se cambia la razón social de la Institución Educativa Municipal José María Córdoba, por la de Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo. En el transcurso del año 2004 fue fusionada la sede del barrio La Minga, a la Institución.

En el año escolar 2.003-2.004, se estudió y reestructuró las especialidades técnicas a ofrecer, definiéndose los Bachilleratos técnicos especialidad Diseño Grafico, Salud y atención domiciliaria y Electrónica.

La Institución Educativa Municipal Luís Eduardo Mora Osejo es una institución de carácter mixto que está integrada por:

La Sede Central (Bachillerato) donde se alberga a 1200 estudiantes distribuidos en dos jornadas diurnas. La institución actualmente ofrece cuatro tipos de bachillerato: Académico, Técnico con Especialidad en Electrónica, Técnico con especialidad en Computación, Técnico con especialidad en Salud y Atención Domiciliaria.

La institución ofrece los servicios de laboratorios (entre los mejores de Pasto), amplias aulas de informática, tecnología y de audiovisuales, internet banda ancha, orientación escolar en convenio con la Universidad Mariana, cafetería, restaurante escolar, proyectos recreativos, lúdicos y deportivos, biblioteca virtual.

La sede No. 2 ubicada en el barrio el Rosario posee 560 estudiantes ubicados en dos jornadas diurnas. Ofrece el servicio educativo en los niveles de Preescolar y Básica Primaria. Consta de 13 aulas de clase, aula múltiple, dos canchas, espacios recreativos para preescolar, ayudas educativas y restaurante escolar.

La sede No. 3 ubicada en el barrio Emilio Botero posee 130 estudiantes distribuidos en los niveles de Preescolar y Primaria. Consta de 12 aulas de clase, dos canchas, amplias zonas verdes y espacios recreativos, ayudas educativas y un moderno restaurante escolar.

La sede No. 4 ubicada en el barrio Doce de Octubre posee 120 estudiantes distribuidos en los niveles de Preescolar y Primaria. Consta de 7 aulas de clase, cancha deportiva, espacios recreativos, ayudas educativas y un moderno restaurante escolar.

La sede No. 5 ubicada en el barrio La Minga posee 58 estudiantes distribuidos en los niveles de Preescolar y Primer grado. Consta de 4 aulas de clase, amplias zonas verdes, espacios recreativos, medios didácticos y restaurante escolar.

En el momento La Institución hace parte de un grupo de instituciones en convenio con la Universidad de Nariño y la Alcaldía de Pasto, que buscan la articulación entre la educación media técnica y la educación superior para el fomento de la educación técnica y tecnológica por ciclos propedéuticos.

La Institución Educativa Municipal “Luis Eduardo Mora Osejo” cuenta con un selecto grupo de talento humano, profesores (92), administrativos (20), personal de servicios (12). La dirección del colegio está a cargo del rector quien actualmente ha visto la necesidad de implementar un sistema de direccionamiento estratégico para marcar y definir el rumbo de las acciones y funciones de la institución para lograr obtener un mejoramiento y desarrollo de la misma en el tiempo.

3.1.2 Misión Institucional. Somos una Institución Educativa que ofrece a la comunidad los diferentes niveles de la educación formal. Nuestro proceso de formación se fundamenta en un currículo crítico social, apoyado en recursos tecnológicos acordes con las necesidades de la época moderna. Formamos personas autónomas, críticas, creativas y gestoras de cambio social. Fomentamos la excelencia académica en los campos de la ciencia, la tecnología, la técnica y la cultura, con el propósito de lograr el desarrollo personal y social en el contexto local, regional y nacional.

3.1.3 Visión Institucional. La Institución Educativa Municipal “LUIS EDUARDO MORA OSEJO” contribuye al desarrollo social, económico, político y cultural de la región. Crea nuevas alternativas de educación académica, tecnológica, técnica y de proyección a la comunidad. Nuestro accionar se fundamenta en contextos de aprendizaje, gestión participativa y en ambientes saludables de convivencia democrática, que conllevan a una vida productiva, formando personas creadoras capaces de liderar el cambio social.

3.1.4 Objetivos Institucionales

- Asegurar en los niveles que atiende, una enseñanza integral, problematizadora, movilizante de la capacidad crítico-reflexiva, creadora que permita a sus alumnos adquirir los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias que satisfagan los requerimientos personales y sociales que oriente la construcción de su proyecto de vida.
- Favorecer el desarrollo integral de sus alumnos formando personas y ciudadanos éticamente responsables, autónomos y libres, capaces de convivir en el mundo social, cultural y material de modo democrático, pacífico, participativo y crítico, sin tipo alguno de discriminación contribuyendo activa y responsablemente en la construcción de una sociedad justa y solidaria.
- Brindar una formación humanístico-científico-tecnológica, socio cultural, lógico -matemática y estético - lingüística que contribuya a una mejor inserción social del alumno en los estudios superiores y en el mundo del trabajo.
- Desarrollar la investigación y la innovación pedagógica con vistas a mejorar la educación ofreciendo sus resultados a otras instituciones educativas.
- Promover la integración familia-escuela-comunidad, favoreciendo un enriquecimiento mutuo en distintas instancias de la vida escolar.
- Favorecer el trabajo interdisciplinario y cooperativo, en una actividad reflexiva, responsable y comprometida en la concreción de un proyecto de vida escolar.
- Responder a un óptimo aprovechamiento de los recursos económicos, materiales y humanos en el marco de una búsqueda comprometida de mayor calidad de educación.

- Generar procesos de toma de decisiones compartidas a través de una adecuada distribución del poder en distintas instancias, a través de órganos colegiados a nivel de asesoramiento, deliberación y ejecución.
- Ofrecer oportunidades de aprendizaje equivalentes atendiendo a las diferencias individuales y sociales de los alumnos.
- Promover en los estudiantes la adquisición de un código cultural que le permita interpretar las relaciones del hombre con la realidad natural y social para lograr una mejor calidad de vida.
- Desarrollar la identidad histórico-cultural, regional y nacional en el contexto latinoamericano e integrado al resto del mundo.
- Evaluar permanentemente el funcionamiento escolar, sus resultados y su proceso para producir la reflexión, reajustes y modificaciones pertinentes a los objetos planteados.

3.1.5 Filosofía y Principios Institucionales. La institución educativa municipal Luis Eduardo Mora Osejo concibe el proceso educativo como el conjunto de acciones mentales, afectivas, volitivas y psicomotrices que desarrollan el niño y el joven para alcanzar su formación humana, tanto individual como social y la construcción de su personalidad mediante el desarrollo consciente de sus potencialidades.

El propósito de nuestro proceso educativo es la construcción de una personalidad fundamentada en valores, estructurada y equilibrada a través del desarrollo articulado de sus facultades: inteligencia, afectividad, voluntad, psicomotricidad y espiritualidad.

La educación entendida como un proceso permanente de desarrollo en el cual cada persona es gestora de su propia formación dentro de un tiempo, un espacio y un ambiente adecuado a su etapa evolutiva, debe responder a las necesidades individuales y sociales del medio en el que se sitúa.

En nuestra institución la pedagogía se entiende como un conjunto de principios, ideas y conceptos que el docente aplica en su práctica para que el estudiante: aprenda a crear, transformar la realidad y resolver problemas de su entorno; se forme para la auto educación permanente; se forme para el ser, es decir, para que actúe a partir de valores sociales personalmente aceptados como principios y patrones de comportamiento válidos en el tiempo y espacio que le corresponde vivir; se forma para obrar, es decir, que integra a su ser como parte de su estructura la cultura, la ciencia, la técnica y la tecnología, de manera que se convierta en un líder innovador y creador en el medio en el cual se desempeñe.

El docente permite y motiva el aprendizaje autogestionado de sus estudiantes, estimula procesos intelectuales creativos, crea ambientes de aprendizaje donde se ejerce democracia y participación, brinda al estudiante la oportunidad de apoyar su proceso de aprendizaje con diversos medios y materiales, ayuda a los alumnos a utilizar todo fracaso como una lección de superación y éxito.

Nuestra filosofía institucional tiene como principio fundamental el respeto a la vida, a la sociedad y sus normas; la defensa del medio ambiente y de la biodiversidad, y está orientada por otros principios como:

Liderazgo: La formación académica, técnica y humanística que ofrece la institución, propicia el crecimiento personal del estudiante, fortalece el desarrollo de valores sociales y estimula la cultura empresarial.

Democracia: La formación integral del estudiante está orientada por valores fundamentales que garantizan una sana convivencia como: la paz, sentido de pertenencia, participación y respeto por las diferencias.

Autonomía: Se pretende incentivar al estudiante a transformar su propia realidad, construir su futuro y proyectarse hacia los demás pensando en el bien común.

Trascendencia: Apunta a formar para el trabajo a través del desarrollo de competencias laborales que integran al estudiante con el sector productivo en particular y con la sociedad en general.

Identidad: Se pretende favorecer y posibilitar la toma de conciencia por parte de los estudiantes acerca de la multiplicidad cultural que los rodea en su contexto local, regional y nacional.

La institución fundamenta su proceso educativo y quehacer pedagógico en el desarrollo de valores como:

Valores éticos y morales:

Justicia
Responsabilidad
Honestidad
Respeto
Autonomía

Valores culturales y políticos:

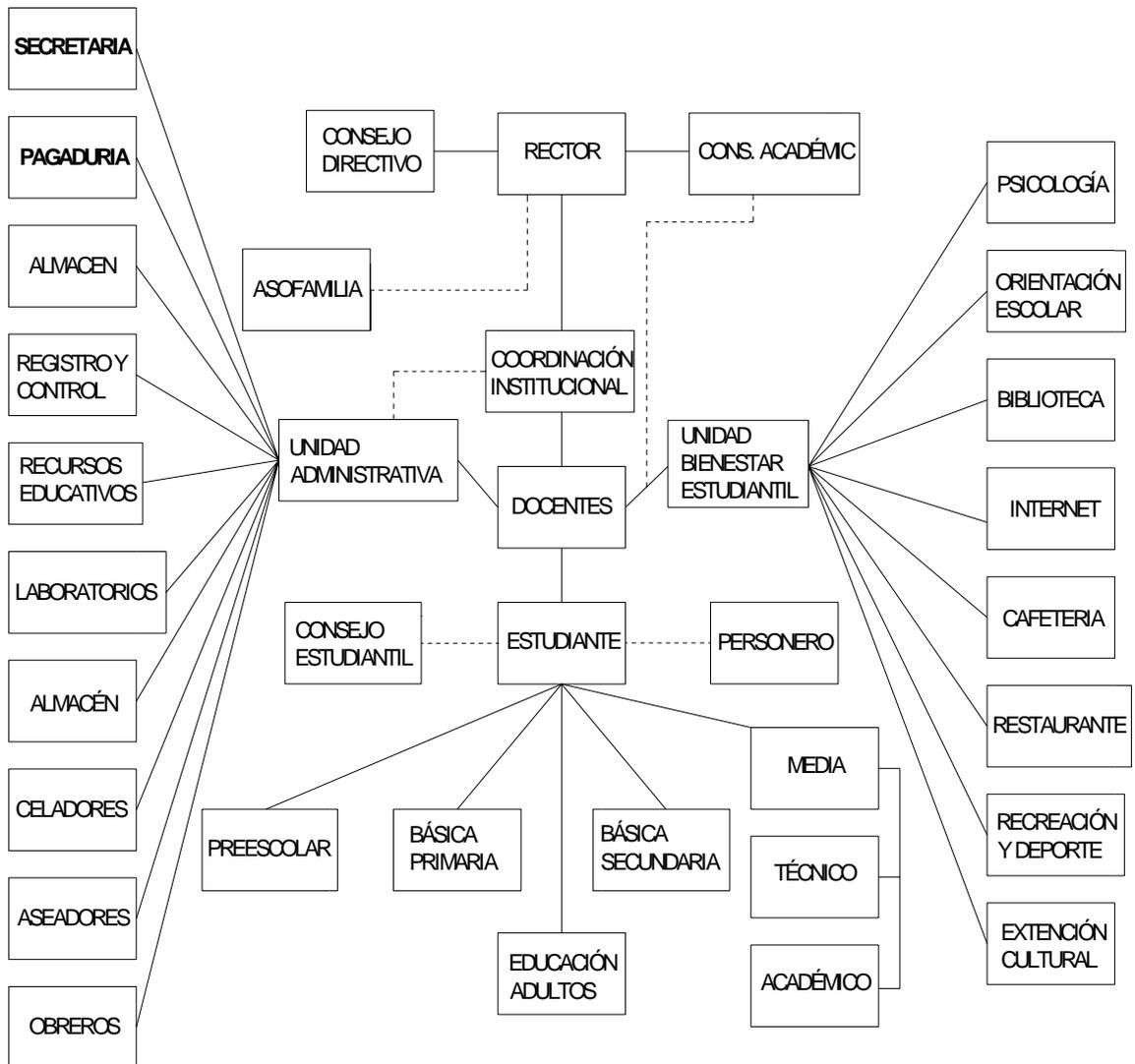
Solidaridad
Democracia
Compromiso
Liderazgo

Valores científicos y tecnológicos:

Creatividad
Innovación
Crítica.

3.1.6 Estructura Organizacional

Figura 1. Organigrama Institución LEMO.



Fuente: P.E.I, Institución LEMO, Pasto-2007

La Institución Educativa Municipal Luis Eduardo Mora Osejo cuenta con un organigrama de tipo funcional que especifica la jerarquía de cada una de las dependencias de la institución y donde se ven reflejadas las líneas de mando y las líneas staff de apoyo, de tal manera que su máxima autoridad es el rector, de allí se despliegan los respectivos cargos que conforman las distintas áreas de la institución. Sin embargo es un organigrama que no está claramente definido en cuanto a algunas delegaciones de autoridad y resulta confuso para su comprensión.

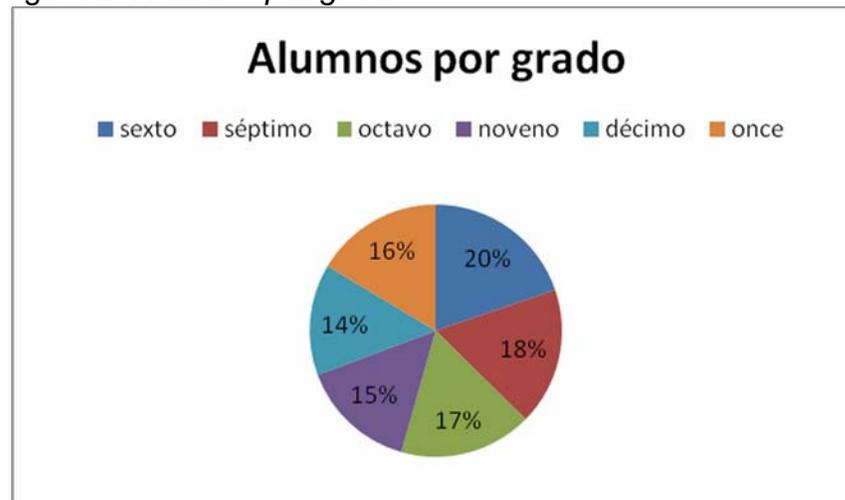
4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Número de alumnos por grado

Al realizar la encuesta, tomamos en cuenta los alumnos de la institución Luis Eduardo Mora Osejo desde el grado sexto hasta el grado once, de tal manera que del 100% de estudiantes, 20% pertenecen al grado sexto, el 18% pertenece al grado séptimo, el 17% pertenece al grado octavo, el 16% al grado once, el 15% pertenece al grado noveno y el 14% pertenece al grado décimo. Ver figura 2.

Figura 2. *Alumnos por grado.*

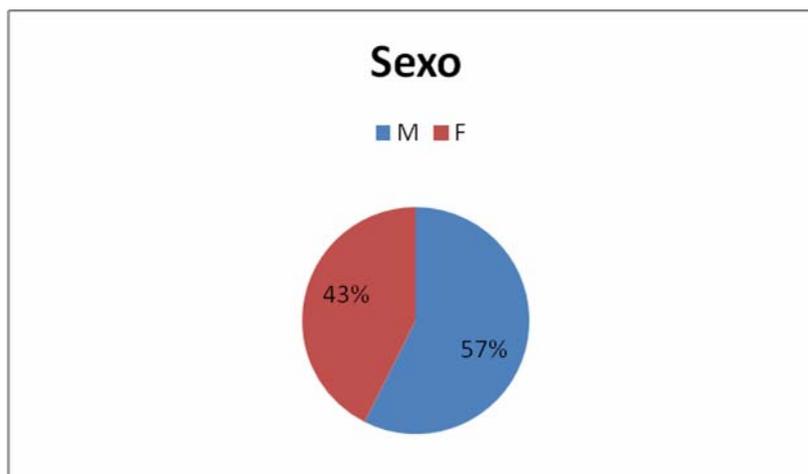


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Sexo

Del 100% de alumnos encuestados el 57% corresponde a hombres y el 43% a mujeres. Ver figura 3.

Figura 3. Sexo.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Pregunta No. 1

De 328 encuestas realizadas que equivalen al 100% de la población, el 43% considera que la razón más importante para haber optado estudiar en la Institución Luis Eduardo Mora Osejo es por ser una institución oficial, le sigue en nivel de importancia la oferta educativa en cuanto a modalidades de bachillerato con un 18% de estudiantes. Seguido se encuentra las buenas referencias de la institución con un 15% de estudiantes. Finalmente en nivel de importancia está la calidad de los servicios con un 14% y la cercanía al lugar de vivienda con un 10%. Ver figura 4.

Pregunta No. 2 y 3

Biblioteca

De 328 encuestas aplicadas que equivalen al 100% de la población total, al realizar la evaluación de los servicios se encontró que en cuanto al servicio de biblioteca el 47% de estudiantes lo evaluaron como excelente. Se calificó como bueno el servicio en un 33% y en el término de regular un 18%. Los demás rangos de evaluación no representan mayor importancia. Ver figura 5.

Esta pregunta se relacionó con la pregunta número tres en cuanto a los aspectos que debe mejorar la institución en cada uno de los servicios que presta la misma. En este sentido se encontró que en la biblioteca, casi no se deben mejorar aspectos, ya que la mayoría de estudiantes se encuentra a gusto con el servicio, por tal razón el 62% respondió que no se debe mejorar en ningún aspecto, de la misma manera un 18% respondió que se debe mejorar en la atención del servicio prestado, el 11% considera que deben existir más libros disponibles y el 8%

señalo la necesidad de mejorar en cuanto a préstamos para la casa de libros y recursos didácticos. Ver figura 6.

Figura 4. Nivel de importancia por haber optado estudiar en LEMO.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Internet

En cuanto al servicio de Internet, la mayoría de estudiantes evaluaron el servicio como excelente con un 44%. Seguido del 34% que calificaron el servicio como bueno y finalmente el 17% evaluó el servicio como regular. Ver figura 7.

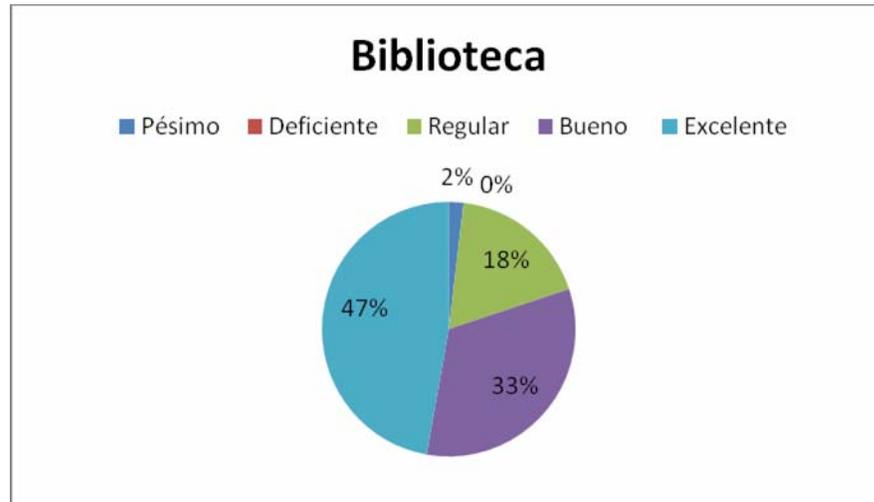
Al relacionarlo con la pregunta tres, se encontró que el servicio es satisfactorio, puesto que el 69% de alumnos respondieron que no se debía presentar ninguna mejoría; y el 23% y 8% respondió que los aspectos a mejorar se trataban de un fácil acceso al servicio y la permanencia del mismo, respectivamente. Ver figura 8.

Orientación Psicológica

Con respecto al servicio de Psicología, la mayoría de estudiantes lo evaluó como excelente con un 47% del total de la población, seguida de una evaluación buena con el 37%, los demás rangos de evaluación no tuvieron mayor importancia. Ver figura 9.

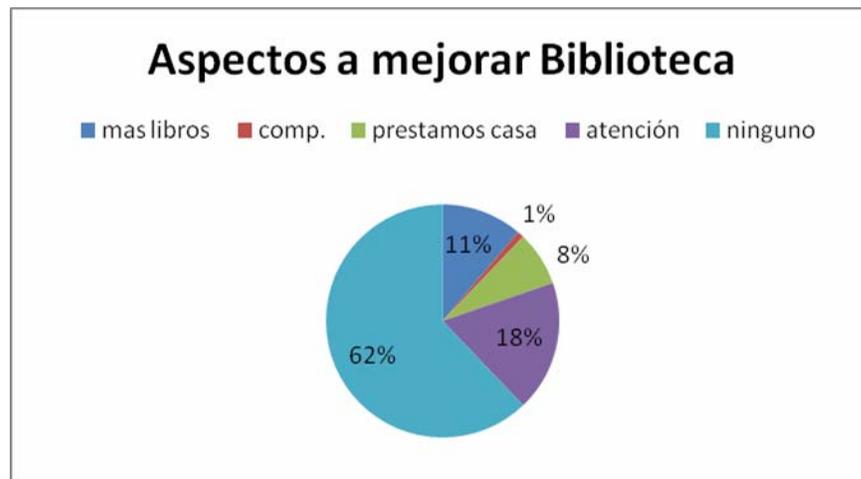
Según la relación con la pregunta tres, se encontró con un porcentaje de 68%, que no es necesario mejorar ningún aspecto, mientras el 32% de estudiantes coincidieron en que se debe mejorar con respecto a talleres, capacitaciones y seguimiento en la formación de los estudiantes. Ver figura 10.

Figura 5. *Evaluación servicio biblioteca.*



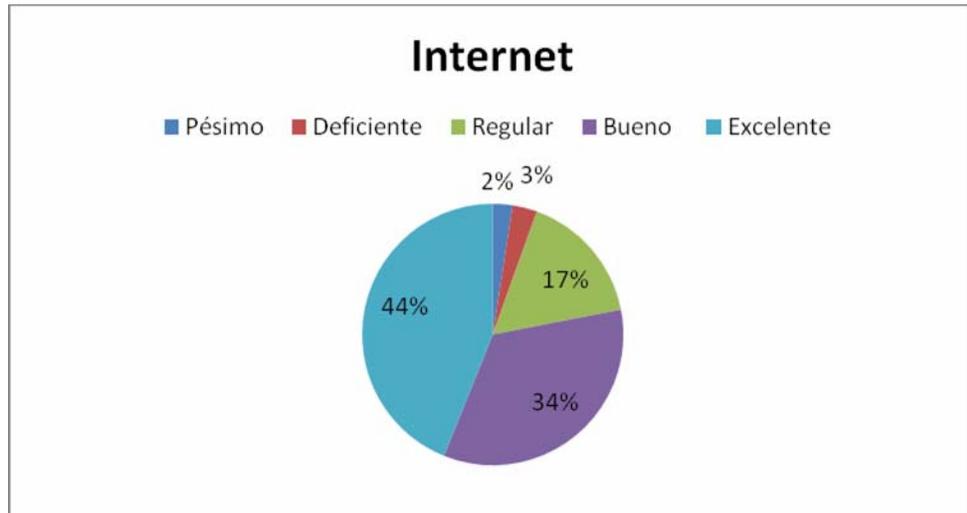
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 6. *Aspectos a mejorar biblioteca.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 7. *Evaluación del servicio de Internet.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Cafetería

Con respecto al servicio de cafetería, la mayoría de estudiantes lo evaluaron como excelente con un 64% representativo, mientras el 23% lo evaluó como bueno y el 13% como regular; los demás rangos de evaluación no se presentaron. Ver figura 11.

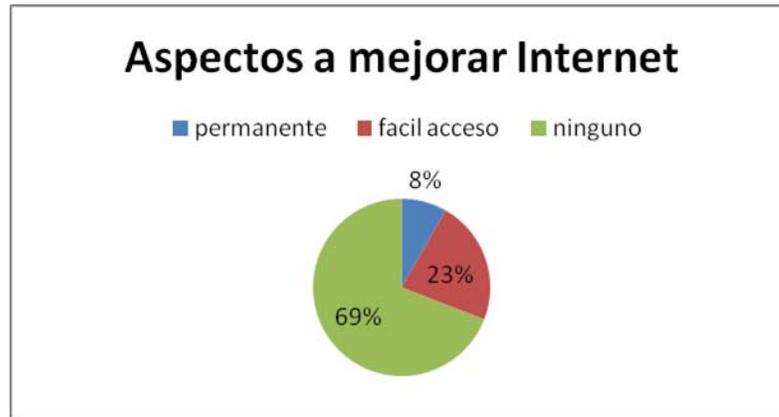
Al relacionarlo con la pregunta tres, en cuanto a los aspectos a mejorar, encontramos que el 58% de estudiantes respondió que no se debe mejorar en ningún aspecto, por su parte el 35% respondió que era necesario mejorar el orden y el 7% de estudiantes respondieron que se debe haber mayor variedad de productos. Ver figura 12.

Modalidades de Bachillerato

En cuanto a la oferta educativa en Modalidades de Bachillerato, se encontro que la mayoría de estudiantes evaluó el servicio como excelente con un 61% de la población, mientras el 32% lo evaluó como bueno y el 7% como regular; los demas rangos de evaluación no se presentaron en este caso. Ver figura 13.

De la relación con la pregunta tres, encontramos que el 81% de la población de estudiantes no consideran que se deba mejorar en ningun aspecto, mientras el 19% de estudiantes coinciden en que deben existir mas alternativas en el campo empresarial y de las bellas artes. Ver figura 14.

Figura 8. Aspectos a mejorar en el servicio de Internet.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 9. Evaluación del servicio Orientación Psicológica.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Aula de Tecnología

Con respecto al Aula de Tecnología, los estudiantes coincidieron en evaluar el servicio como excelente con un 60% de la población, el 36% evaluó el servicio como bueno; los demás rangos de evaluación no tuvieron importancia. Ver figura 15.

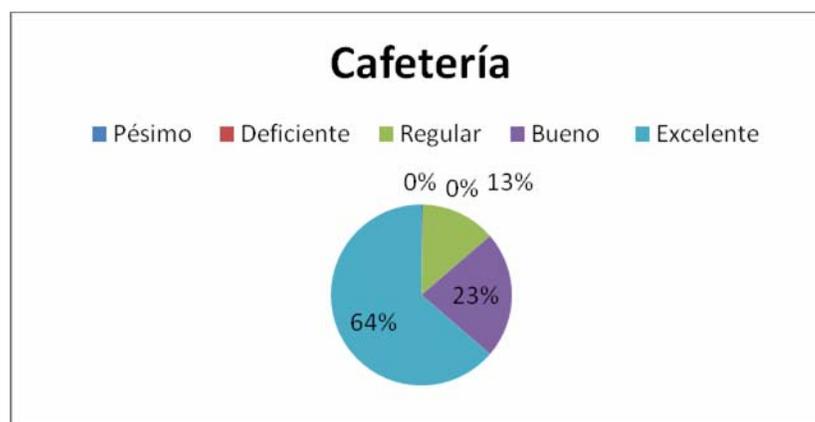
Al realizar la relación con la pregunta tres, se encontró que el 81% de estudiantes consideran que no se debe hacer mejora alguna, el 14% respondió que deben existir más herramientas de trabajo, y un porcentaje menor de 5% enfatizó en la necesidad de realizar más visitas al aula de tecnología. Ver figura 16.

Figura 10. Aspectos a mejorar de Psicología.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 11. Evaluación del servicio de cafetería.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Laboratorios

En cuanto a los laboratorios de la institución los estudiantes calificaron el servicio como excelente con un 56%. El 23% de la población calificó el servicio como bueno, el 13% de los estudiantes lo evaluaron como regular. Un 5% y 3% lo calificaron como deficiente y pésimo. Ver figura 17.

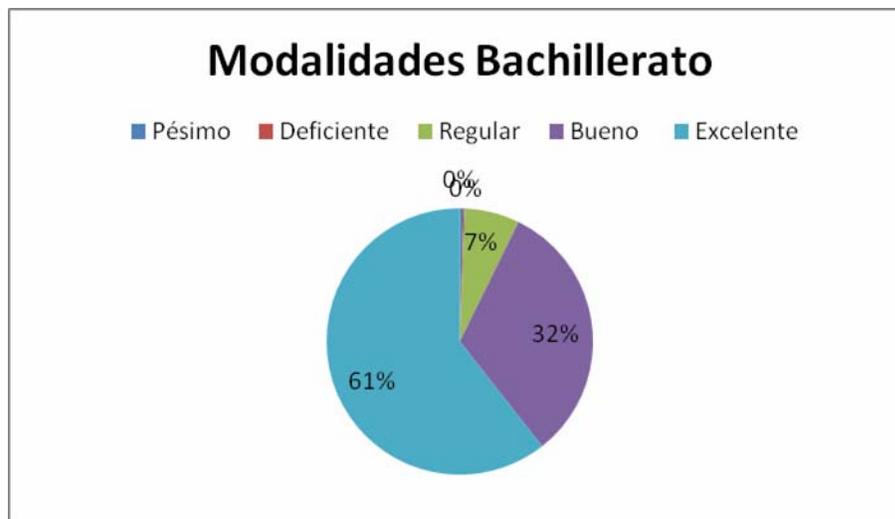
Al relacionar esta pregunta con la pregunta tres se encontró que el 69% de los estudiantes coincidieron que no debe existir mejora alguna. El 19% de los estudiantes opinaron que se debe realizar frecuentes vivitas a los laboratorios y el 12% opinó la necesidad de que haya más herramientas o materiales de trabajo. Ver figura 18.

Figura 12. Aspectos a mejorar cafetería.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 13. Evaluación Modalidades de Bachillerato.



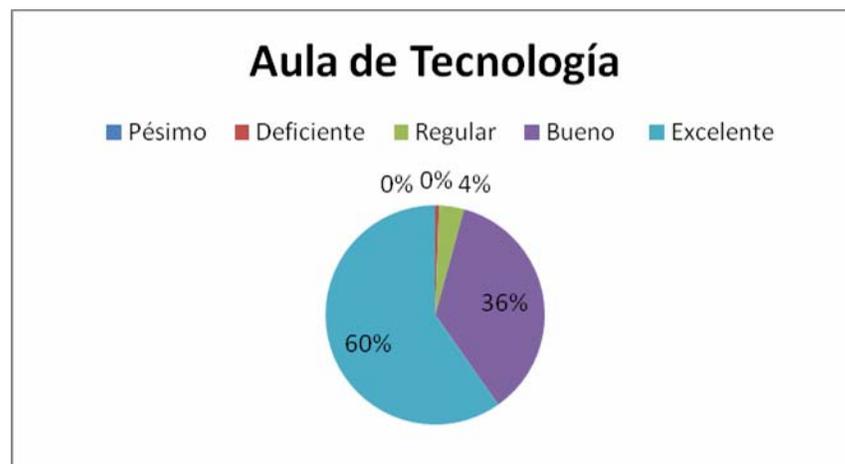
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 14. Aspectos a mejorar en Modalidades de Bachillerato.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 15. Evaluación Aula de Tecnología.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

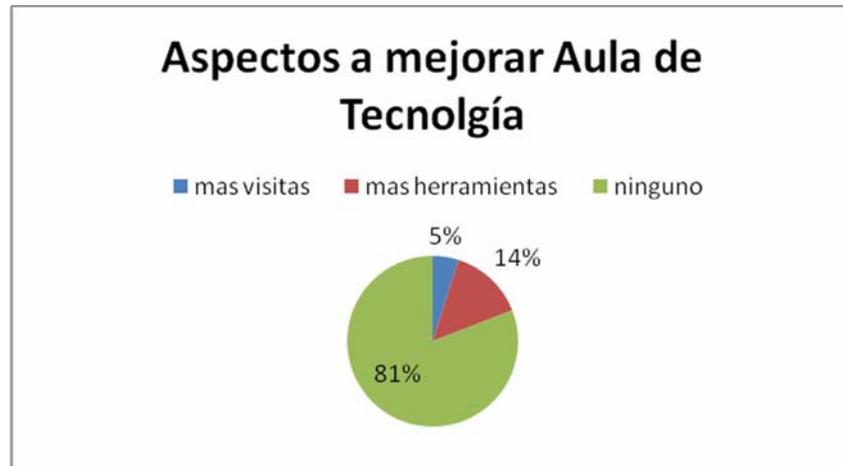
Sala de Informática

Con respecto a la sala de informática el 66% de los estudiantes calificaron el servicio como excelente. El 31% lo calificó como bueno y el 3% de los estudiantes calificó el servicio como regular. Los demás rangos de evaluación no presentan mayor importancia. Ver figura 19.

Al realizar la relación con la pregunta tres se encontró que el 49% de los estudiantes opinaron que el servicio no debe mejorar en ningún aspecto, el 39%

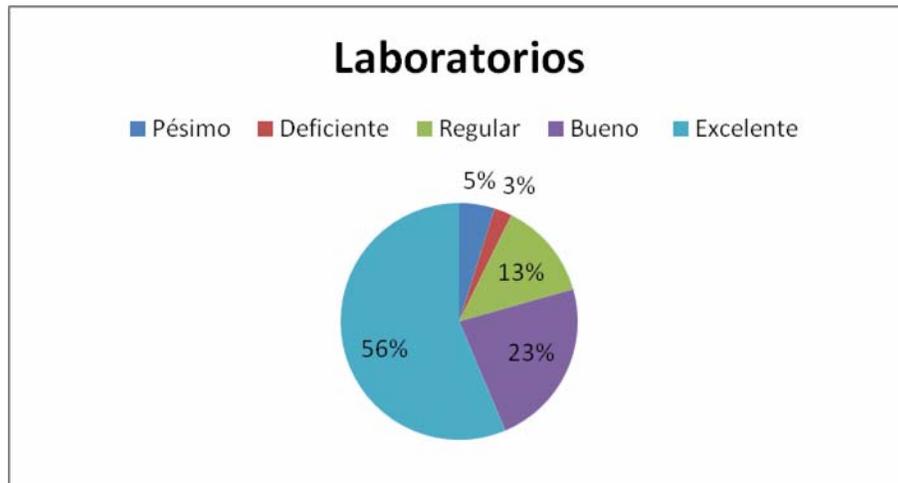
de los estudiantes opinaron que se debe presentar una mejoría en los equipos del aula, y un 14% enfatizó en la necesidad de adquirir más computadores. Ver figura 20.

Figura 16. Aspectos a mejorar Aula de Tecnología



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 17. Evaluación de Laboratorios.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 18. Aspectos a mejorar Laboratorios.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Sala de Audiovisuales

En la evaluación de la sala de audiovisuales con respecto al servicio que se presta se encontró que un 47% de alumnos le dio la calificación de excelente, el 37% lo calificaron como bueno y el 14% de regular, los demás rangos de evaluación no representaron mayor importancia. Ver figura 21.

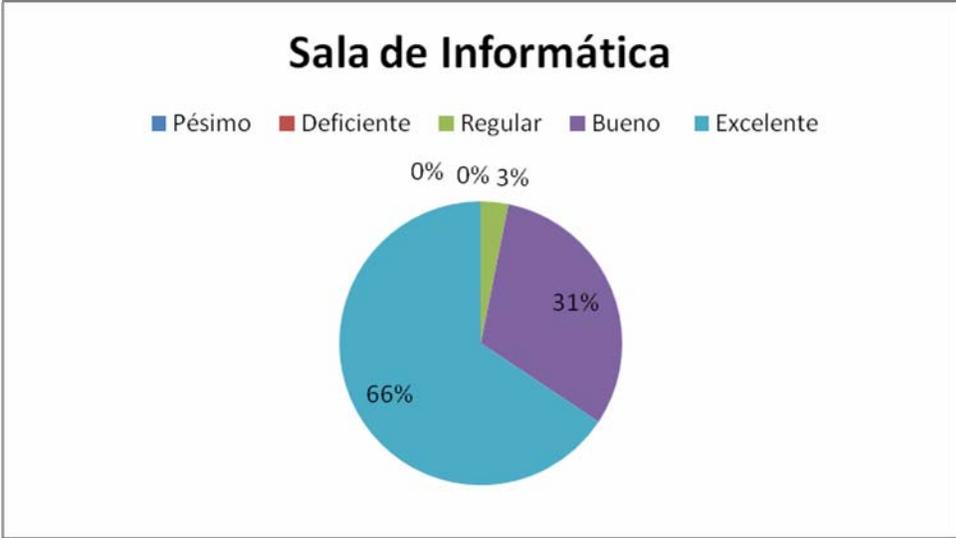
En cuanto a su relación con la pregunta tres el 84% de los estudiantes opinó que no se debe presentar mejora alguna, excepto por un 16% que opinó que la sala de audiovisuales debe ser más amplia para comodidad de los estudiantes. Ver figura 22.

Cursos de Capacitación

En cuanto a los cursos de capacitación los estudiantes calificaron el servicio como bueno con un 43%. El 28% de la población calificó el servicio como excelente, el 24% de los estudiantes lo evaluaron como regular. Un 3% y 2% lo calificaron como deficiente y pésimo respectivamente. Ver figura 23.

Al relacionar esta pregunta con la pregunta tres se encontró que el 69% de los estudiantes coincidieron que no debe existir mejora alguna. El 28% de los estudiantes opinaron que se deben hacer conocer las temáticas para toda la comunidad estudiantil y el 3% opinó la necesidad de que sean más frecuentes. Ver figura 24.

Figura 19. Evaluación Sala de Informática.



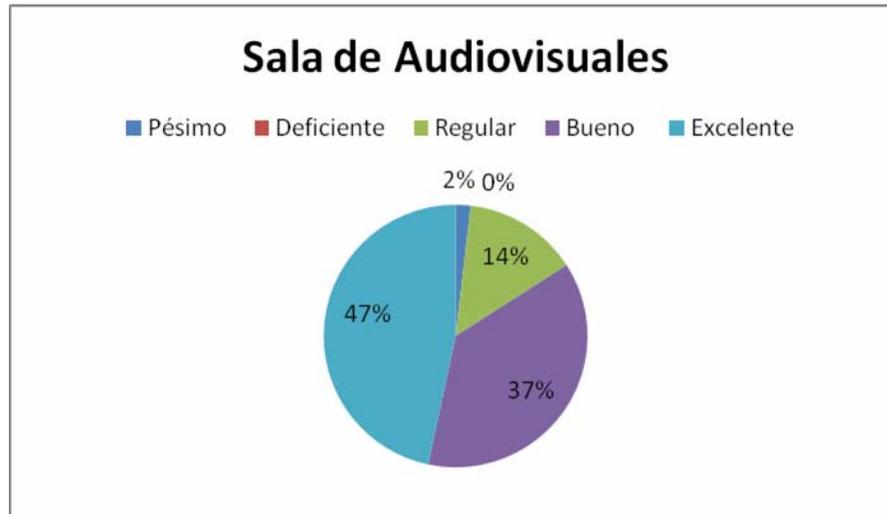
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 20. Aspectos a mejorar Sala de Informática.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 21. *Evaluación Sala de Audiovisuales.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 22. *Aspectos a mejorar Sala de Audiovisuales.*



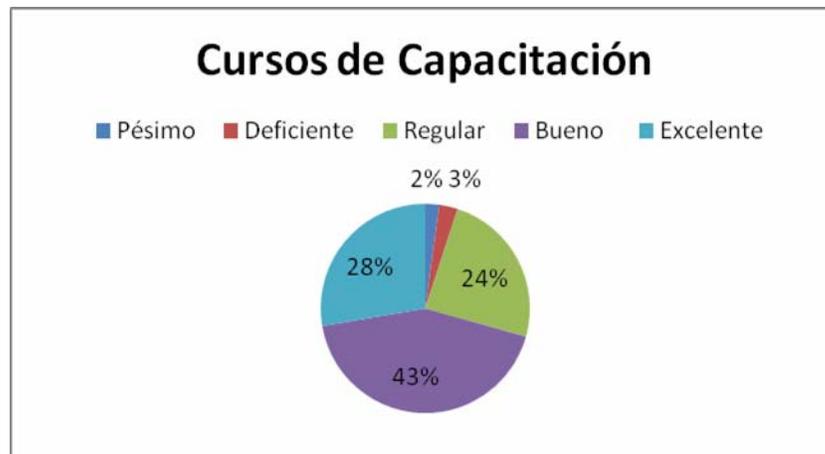
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Restaurante

Con respecto al servicio de restaurante, el 44% de estudiantes coincidió en evaluarlo como excelente, el 35% evaluó el servicio como bueno; el 15% lo calificó como regular y los demás rangos de evaluación no tuvieron importancia. Ver figura 25.

Al realizar la relación con la pregunta tres, se encontró que el 65% de estudiantes consideran que no se debe hacer mejora alguna, el 20% respondió que debe existir más orden en el momento de recibir los alimentos, el 13% enfatizó en la necesidad de que exista más espacio y un 2% opinó la necesidad de mejorar los alimentos. Ver figura 26.

Figura 23. *Evaluación de Cursos de Capacitación.*



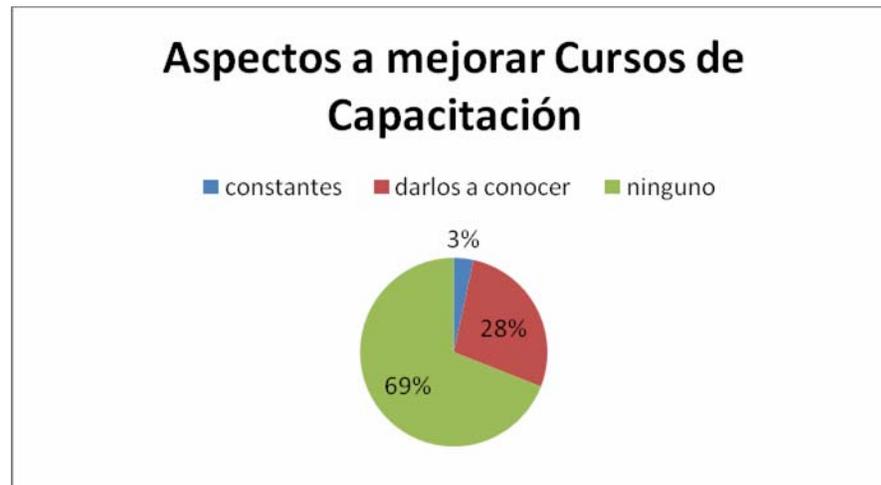
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Fotocopiadora

En cuanto al servicio de la fotocopiadora, la mayoría de estudiantes evaluaron el servicio como bueno con un 32%. Seguido del 28% que calificaron el servicio como regular, el 25% de los estudiantes lo calificaron como excelente el 9% como deficiente y el 6% lo evaluó el servicio como pésimo. Ver figura 27.

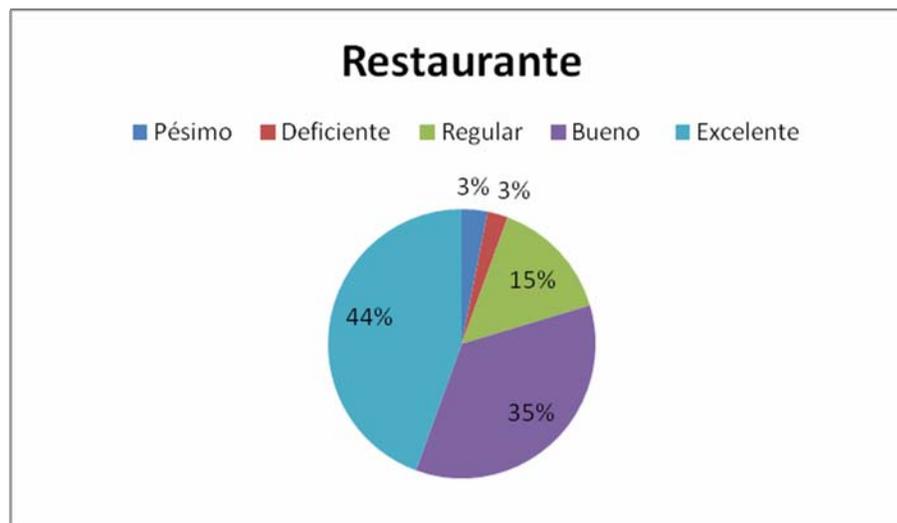
Al realizar la relación con la pregunta tres, se encontró que el 41% de estudiantes consideran que no se debe hacer mejora alguna, sin embargo un 41% de los estudiantes coincidió en que el servicio debe mejorar en cuanto a la atención prestada y la agilidad en el trabajo. Finalmente el 18% de los estudiantes opinó que debe haber un horario más prolongado para el servicio de fotocopias. Ver figura 28.

Figura 24. Aspectos a mejorar Cursos de Capacitación.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 25. Evaluación del servicio de Restaurante.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Pregunta 4

Esta pregunta pretende evaluar los recursos educativos con respecto a la frecuencia con que se los utiliza en las diferentes actividades académicas, a continuación se presenta la evaluación de cada uno de dichos recursos:

Video Bean

De la población total de estudiantes, la mayoría, es decir el 42%, opina que este recurso es utilizado en clase frecuentemente, el 24% opina que se lo utiliza de vez en cuando, el 20% de los estudiantes opina que el recurso se lo utiliza muy frecuentemente y el 14% considera que nunca es utilizado en clase. Ver figura 29.

Figura 26. Aspectos a mejorar del servicio de Restaurante.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Grabadoras

El recurso de grabadoras, fue calificado en su mayoría como un recurso que en un 40% es utilizado de vez en cuando, seguido de un 32% que considera que el recurso es utilizado frecuentemente, el 15% de estudiantes opinan que el recurso es empleado de una manera muy frecuente y finalmente un 13% opina que nunca es utilizado. Ver figura 30.

Filmadoras

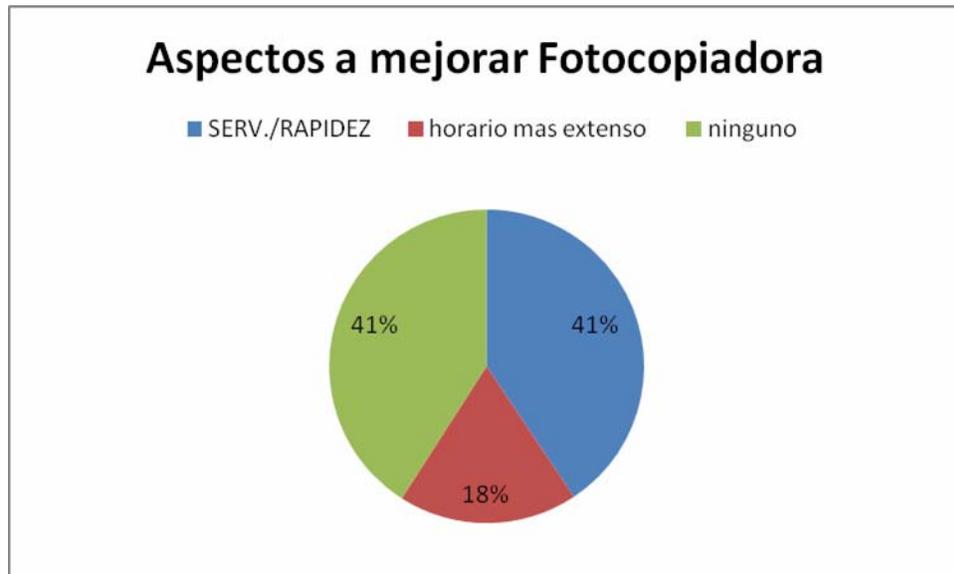
Las cámaras de filmación fueron evaluadas por los estudiantes como un recurso que en clase es utilizado de vez en cuando con un 40% de los estudiantes. Seguido de un 33% que considera que el recurso es utilizado en clase de una manera frecuente. El 16% de los estudiantes opinó que este recurso es utilizado muy frecuentemente y finalmente el 11% de los estudiantes considera que nunca es utilizado el recurso en clase. Ver figura 31.

Figura 27. *Evaluación del servicio de Fotocopiadora.*



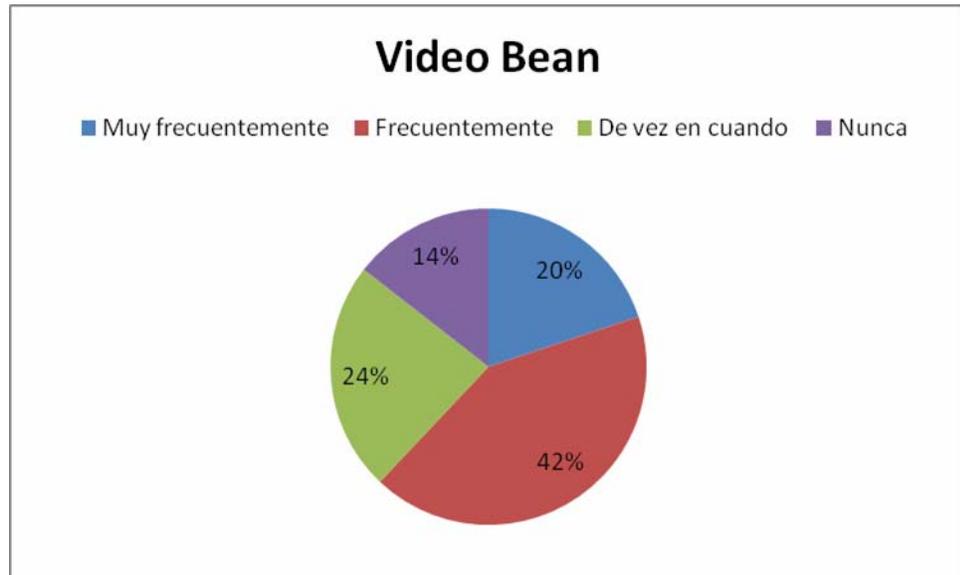
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 28. *Aspectos a mejorar del servicio de Fotocopiadora.*



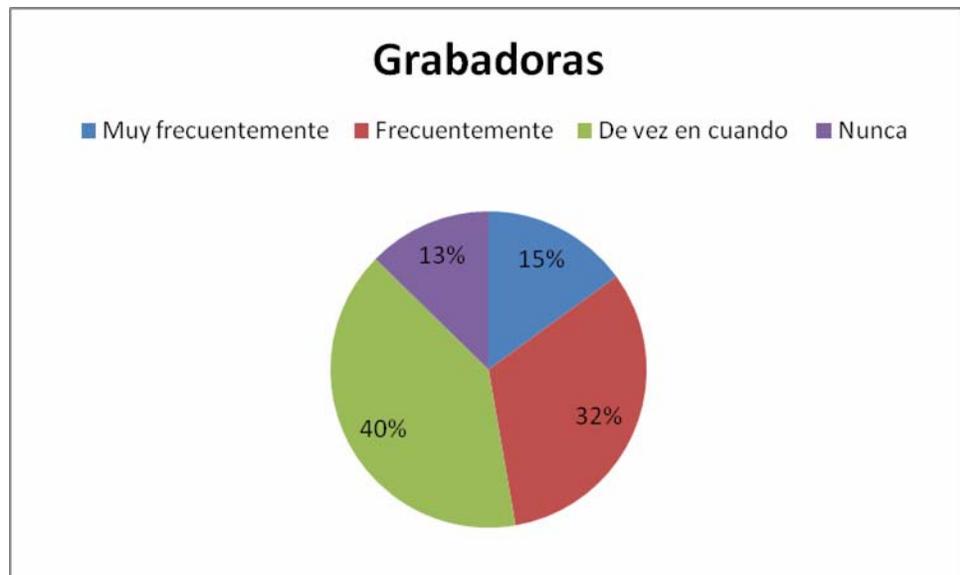
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 29. *Evaluación del recurso Video Bean.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 30. *Evaluación del recurso Grabadoras.*

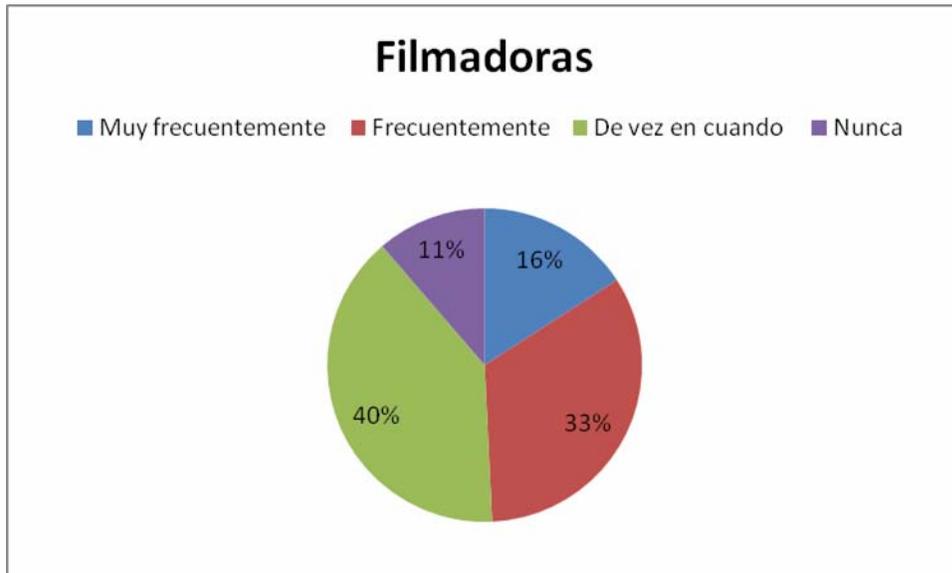


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Cámaras

El recurso de cámaras, fue calificado en su mayoría como un recurso que en un 36% es utilizado de vez en cuando, seguido de un 25% que considera que el recurso es utilizado frecuentemente. El 13% de los estudiantes opina que nunca es utilizado en clase y finalmente el 15% de estudiantes opinan que el recurso es empleado de una manera muy frecuente. Ver figura 32.

Figura 31. *Evaluación del recurso Filmadoras.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

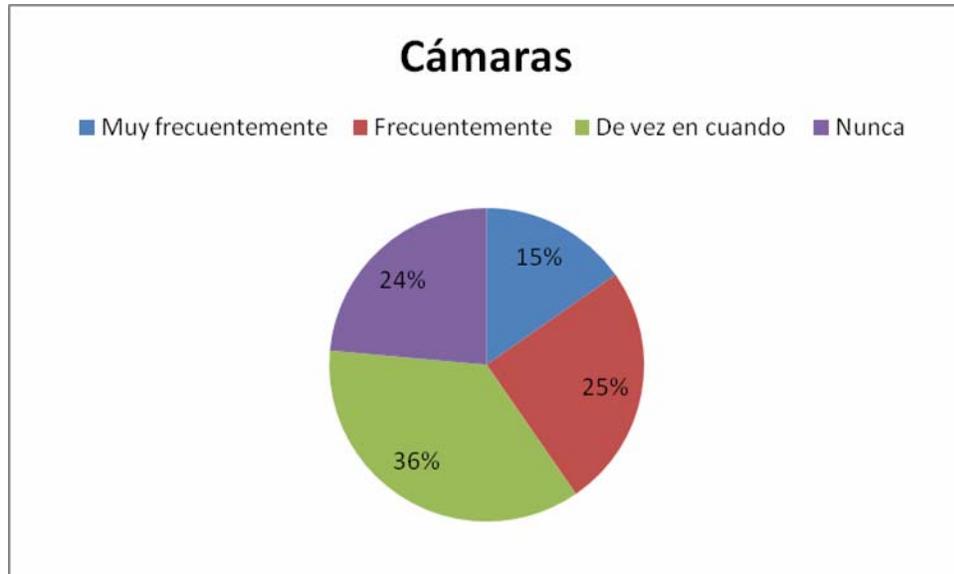
Proyectores

Los proyectores fueron evaluados por los estudiantes como un recurso que es utilizado frecuentemente en clase con un 40%. Seguido de un 27% que considera que el recurso es utilizado en clase de vez en cuando. El 22% de los estudiantes opinó que este recurso es utilizado muy frecuentemente y finalmente el 11% de los estudiantes considera que nunca es utilizado el recurso en clase. Ver figura 33.

Televisores

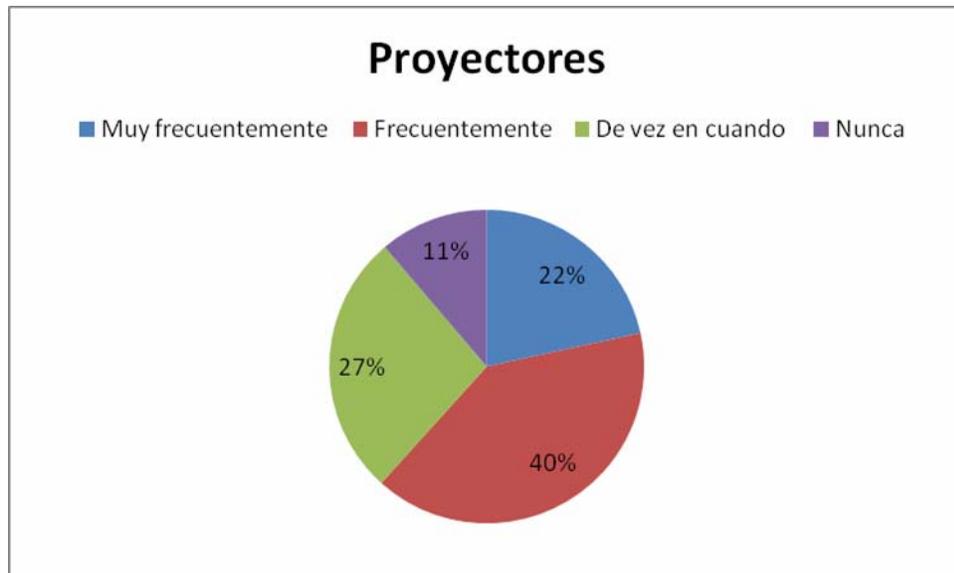
El recurso de televisores, fue calificado en su mayoría como un recurso que en un 43% es utilizado de vez en cuando, seguido de un 24% que considera que el recurso es utilizado frecuentemente. El 19% de los estudiantes opina que nunca es utilizado en clase y finalmente el 14% de estudiantes opinan que el recurso es empleado de una manera muy frecuente. Ver figura 34.

Figura 32. *Evaluación del recurso Cámaras.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 33. *Evaluación del recurso Proyector.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 34. *Evaluación del recurso Televisores.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Pregunta 5

La pregunta cinco hace referencia al grado de satisfacción que tienen los estudiantes con respecto a la planta docente.

Del total de la población, el 50% respondió que se encuentra satisfecho con la planta docente, regularmente el 32% de los estudiantes y el 18% se encuentra poco satisfecho con la planta docente. Ver figura 35.

Pregunta 6 y 7

Esta pregunta pretende evaluar el servicio que prestan las dependencias de la institución. Desde el punto de vista de los estudiantes se evalúan siete dependencias con los aspectos que se debe mejorar en cada una de ellas, en dichos aspectos se encontró que eran en su mayoría tres principales: disposición con los alumnos, colaboración y atención.

Secretaría

Del total de la población de estudiantes, el 71% calificó el servicio de la dependencia de secretaría como bueno, el 23% lo calificó como regular y el 6% como malo. Ver figura 36.

En cuanto a los aspectos que es necesario mejorar en secretaría, el 91% coincidió que se trataba de colaboración, un 5% opinó que se debía mejorar la disposición con los alumnos y un 4% la atención. Ver figura 37.

Pagaduría

El servicio de esta dependencia fue evaluado por la mayoría de estudiantes como bueno, con un 62%, seguidamente el 33% calificó el servicio como regular y el 5% como malo. Ver figura 38.

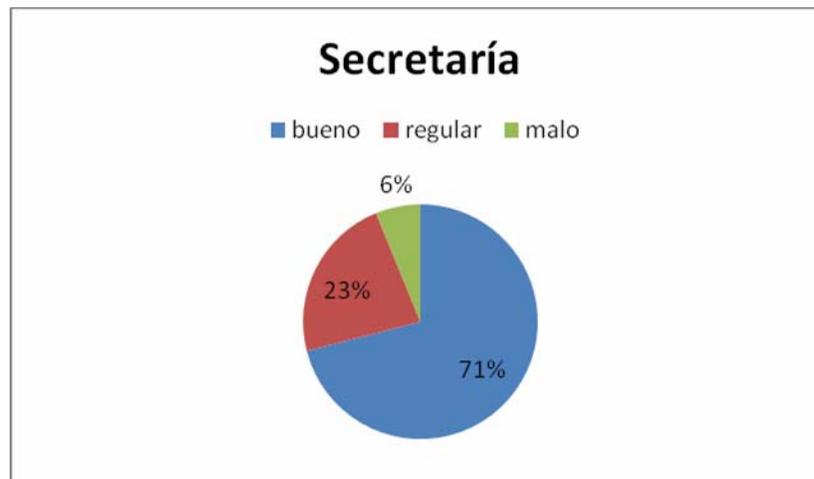
Dentro de los aspectos a mejorar que más se debe tener en cuenta es la colaboración con un 38% de estudiantes que coincidieron en esta respuesta, el 33% opinó que se debe mejorar en atención y el 29% en cuanto a disposición con los alumnos. Ver figura 39.

Figura 35. Nivel de satisfacción con la Planta Docente.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 36. Evaluación de la dependencia Secretaría.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 37. Aspectos a mejorar Secretaría.



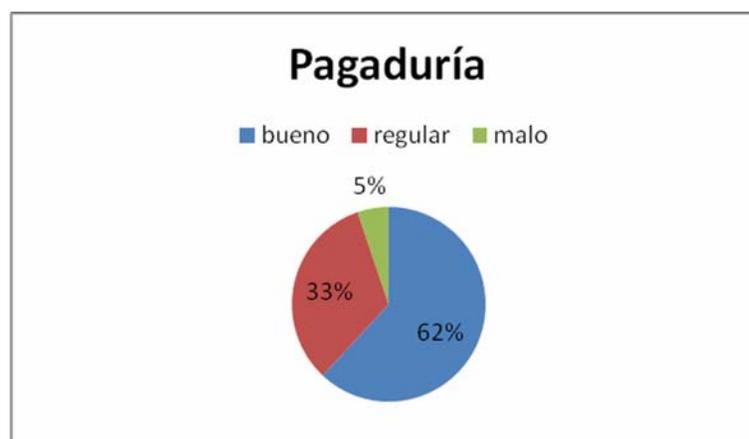
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Registro y Control

El servicio de la dependencia de registro y control fue evaluado en su mayoría como bueno, con un 63% de los estudiantes, posteriormente el 19% lo calificó como regular y el 18% como malo. Ver figura 40.

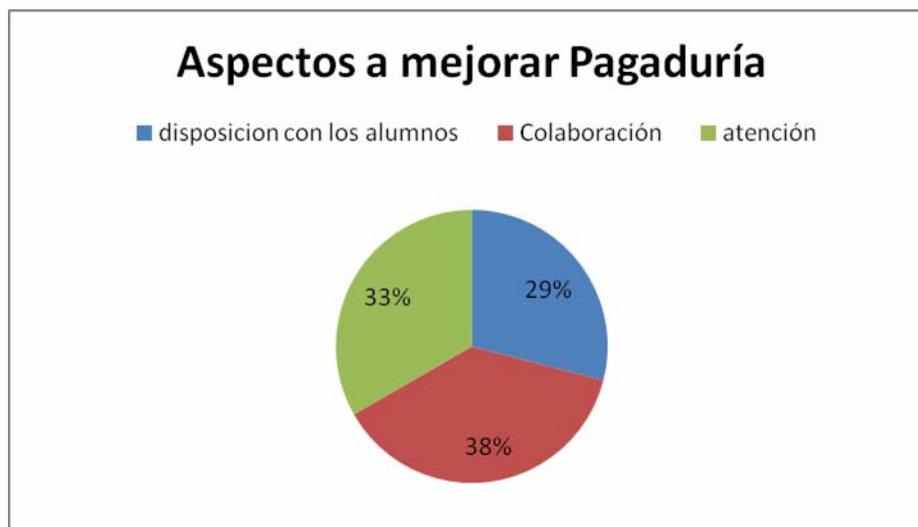
Dentro de los aspectos a mejorar en esta dependencia, el más necesario según los encuestados, es la disposición con los alumnos, con un 42%, seguido de la colaboración con un 31% y finalmente la atención con un 27%. Ver figura 41.

Figura 38. Evaluación de la dependencia Pagaduría.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 39. Aspectos a mejorar Pagaduría.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Rectoría

El servicio de la rectoría fue evaluado con un 74% de los estudiantes como bueno, el 19% lo calificó como regular, y finalmente el 7% la calificó como malo. Ver figura 42.

El aspecto más importante a mejorar es la colaboración con un 39% de alumnos que coincidieron en la respuesta, el 38% opinó que se debe mejorar la disposición con los alumnos y el 23% que se debe mejorar en atención. Ver figura 43.

Coordinación

El servicio de esta dependencia fue evaluado con un 58% de los estudiantes como bueno, el 33% la evaluó como regular y el 9% restante la evaluó como malo. Ver figura 44.

El aspecto más importante para mejorar, es la atención con un 56% de estudiantes que coinciden en la respuesta, el 27% opina que es importante la disposición con los alumnos y el 17% coincide en que se debe mejorar en cuanto a colaboración. Ver figura 45.

Pregunta 8

En esta pregunta se indaga sobre las actividades o recursos que los alumnos consideren necesarias para el mejoramiento de la institución.

Dentro de estas se destacó con un 28% de estudiantes, la realización de actividades artísticas como música y teatro dentro de la institución, un 23% de

estudiantes coincidió en proponer la conformación de equipos deportivos, el 18% propuso la implementación de juegos recreativos, el 13% de los estudiantes propuso la ampliación de las zonas verdes dentro de la institución, el 11% propuso campañas de aseo y el 7% de los estudiantes propuso mejorar los implementos de educación física. Ver figura 46.

Figura 40. *Evaluación de la dependencia Registro y Control.*



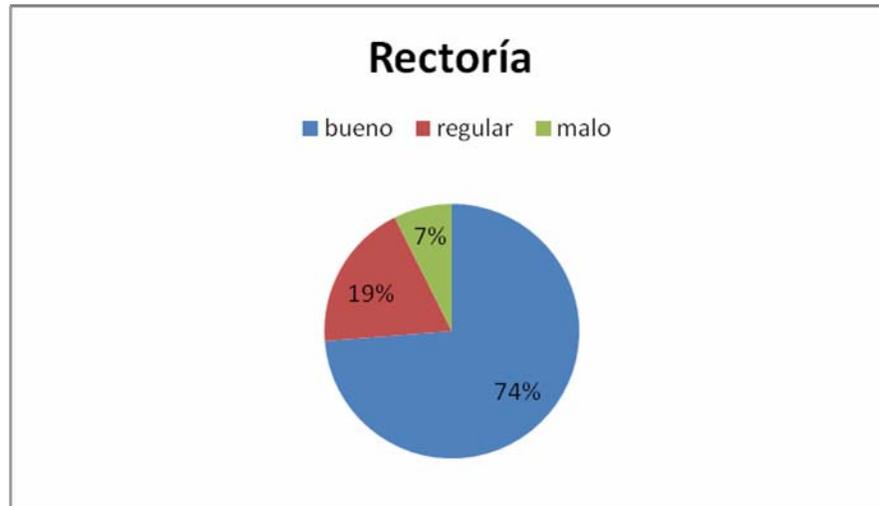
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 41. *Aspectos a mejorar Registro y Control.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 42. *Evaluación de Rectoría.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 43. *Aspectos a mejorar Rectoría.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 44. *Evaluación de la dependencia Coordinación.*



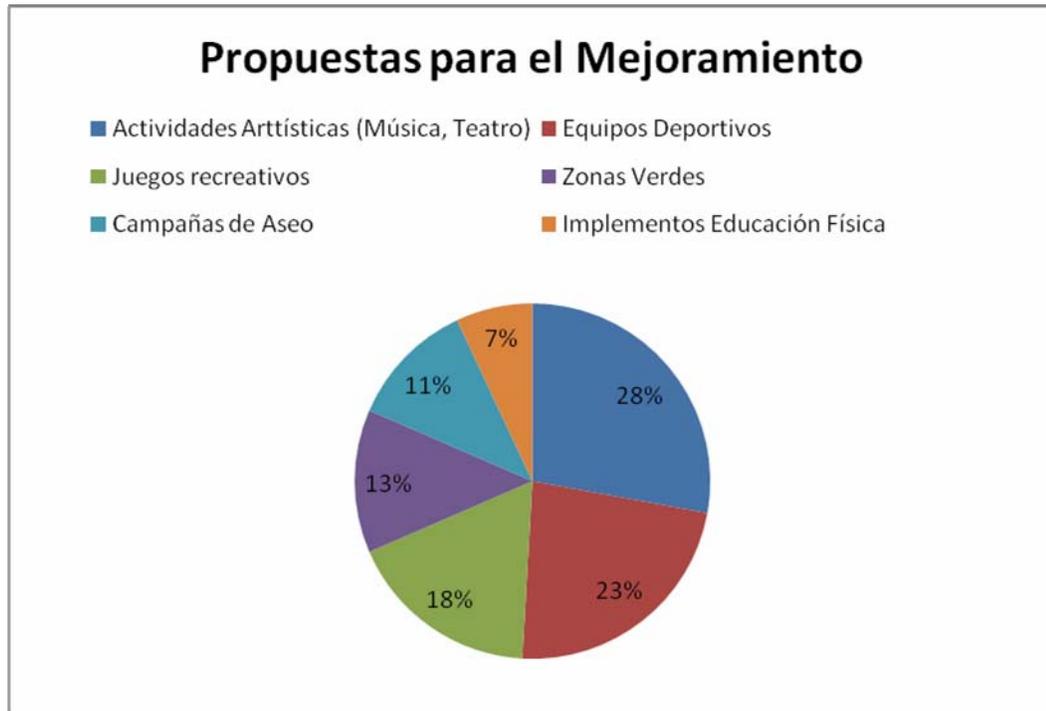
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 45. *Aspectos a mejorar Coordinación.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Figura 46. *Propuestas para el mejoramiento de la Institución LEMO.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.1 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO

5.1.1 Análisis de la Cultura Corporativa. En la institución educativa, la dirección está conformada por un gobierno escolar en cuya cabeza se encuentra el rector, asesorado por el consejo directivo, el consejo académico y la junta de padres de familia, desde allí se dictan las directrices y se toman las decisiones en consenso. Se presenta un estilo de dirección democrática y participativa, lo cual es fundamental en los nuevos estilos de liderazgo.

Los objetivos y principios organizacionales se encuentran claramente establecidos y han sido socializados a la comunidad educativa a través del manual de convivencia en el cuál se encuentra definida la estructura de los mismos.

Los sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones son adecuados puesto que se manejan llamados de atención verbales y escritos. En cuanto a las recompensas y reconocimientos se hacen en público y además también existen actividades motivacionales.

El talento humano goza de una gran diversidad en cuanto a la presentación de docentes en las diferentes áreas del conocimiento. La gran mayoría poseen categorías altas en el escalafón docente y con sus respectivos grados y postgrados. Así mismo el personal administrativo es altamente calificado en su área de desempeño.

En cuanto al direccionamiento estratégico se puede observar que la misión y algunos objetivos institucionales se encuentran claramente definidos, lo que le ha permitido a todas las dependencias tener un conocimiento claro de los propósitos que se pretende alcanzar, sin embargo la visión de la institución no se presenta de una forma clara, lo cual no le permite tener una idea precisa de las metas que se pretenden alcanzar y de lo que se espera llegar a ser a nivel institucional en el mercado educativo en años posteriores.

La matriz PCI es aplicada para el conocimiento de variables internas claves y su respectivo análisis, se especifican debilidades y fortalezas que evalúen el ambiente interno de la Institución y capacidades que determinen su funcionamiento. Ver tabla 01.

5.1.2 Capacidades:

5.1.2.1 Capacidad Directiva. La capacidad directiva describe y evalúa los conocimientos de la persona o personas encargadas de la institución, infiere en la manera como los directivos manejan las variables internas que afectan el desempeño de la institución, detallando las variables necesarias para el análisis de esta parte vital de toda empresa, cualquiera que sea su razón de ser.

En la Institución LEMO la dirección está constituida por el rector dedicado a la parte académica que se apoya de cuatro coordinadores institucionales, los cuales están dedicados en lo académico, disciplinario y de convivencia.

Debilidades

Debilidades Menores:

- **Comunicación:** Los canales para interactuar dentro de la institución son débiles por lo tanto la información se puede sesgar, siendo este uno de los aspectos más importantes, ya que debe existir una correlación entre cada una de las partes que conforman la institución para la realización de las actividades propuestas.
- **Manuales de función:** La institución no cuenta con manuales de funciones y procesos elaborados para las diferentes dependencias, lo cual incurre en la ejecución de funciones no correspondientes a determinada área, causando la interrupción y demora de los diferentes procesos; en otros casos en los que existen los manuales, casi no son aplicados por el exceso de trabajo concentrado en un solo cargo, esto ocurre en algunas dependencias administrativas como pagaduría, secretaría y registro y control.
- **Falta de personal administrativo en algunas dependencias:** Esta debilidad ha incurrido en que haya congestión de trabajo y por consiguiente la no agilidad de los procesos a ejecutarse, además solo es una persona la que se encarga de realizar múltiples funciones, generando incertidumbre a la hora de realizar sus respectivas labores.
- **Normas de seguridad:** Es necesario replantear algunas normas de seguridad en cuanto al manejo de laboratorios y aulas de tecnología para que de esta manera se eviten posibles accidentes debido al desconocimiento de lo que se está haciendo o a una posible negligencia de los alumnos que estén en un momento dado trabajando en dichas aulas.
- **La Imagen corporativa:** Es considerada como una debilidad menor, ya que el colegio aunque lleva determinado tiempo en el mercado de la educación,

necesita buscar mayor reconocimiento en dicho mercado, puesto que la institucionalización ha conllevado al cambio de su razón social y necesita proyectarse más como Institución Educativa.

- **Falta de presencia de algunos estamentos en la planeación institucional:** Los estamentos hacen referencia a docentes, directivos, padres de familia y trabajadores en general, sin embargo algunos de ellos no tienen una participación activa en la planeación institucional lo que incurre en que no se pueda realizar una buena evaluación de cada estamento y de esta forma tomar decisiones que conlleven a la institución a tener un mejor desempeño.

Fortalezas

Fortalezas Mayores:

- **Desempeño de la dirección:** Este ítem se considera importante en el sentido de que de acuerdo al desempeño de la dirección depende en gran medida el correcto funcionamiento de la institución, de esta manera el plantel educativo se encuentra a gusto con la actual dirección, puesto que es un gran líder, que se ha destacado por realizar una buena gestión administrativa de la institución, adelantar proyectos en beneficio de la misma y dejar su nombre en alto.

Fortalezas Menores:

- **Plan de estudios con base en un modelo crítico social:** Este modelo toma en cuenta un enfoque orientado a un sector de influencia social, lo que le permite al alumno estar consciente de los problemas que afectan su entorno y proponer soluciones para estos con una visión crítica de la sociedad en la que habita.
- **Aplicación de Planes Estratégicos:** Representa una fortaleza menor, puesto que el uso de este tipo de herramientas, le permite a la Institución interactuar con el medio y analizar con una visión estratégica las oportunidades que éste puede ofrecerle para alcanzar mayor reconocimiento en el mercado educativo.
- **Desarrollo de planes de aula:** El personal docente se encarga de formular proyectos académicos, convivenciales y de formación para los estudiantes, en los cuales se aplican correctivos para las deficiencias existentes y de esta manera establecer un mejor proceso de educación para los alumnos.
- **Filosofía y principios institucionales:** La institución se ha caracterizado por construir alumnos con personalidad fundamentada en valores, estructurada y equilibrada a través del desarrollo de sus facultades, que le permiten

desempeñarse en un escenario de análisis crítico frente a la problemática local, regional y nacional.

5.1.2.2 Capacidad Competitiva. La capacidad competitiva le permite a la institución conocer y analizar el comportamiento de cada uno de sus factores internos, sus fortalezas y debilidades de tal manera que determine cuál es su capacidad competitiva frente a otras instituciones y que ventajas puede lograr obtener del mercado educativo de la región, y así aplicar factores claves de competitividad.

Debilidades

Debilidades Mayores:

- **Falta de espacios físicos:** Este ítem es considerado como una debilidad mayor, puesto que la institución no cuenta con los recursos para la ampliación de los espacios físicos y de esta manera reduce la posibilidad de ingreso de nuevos estudiantes. De esta manera se hace necesario ampliar la infraestructura para lograr una mayor cobertura en la institución.

Debilidades Menores:

- **Portafolio de servicios:** Es necesario para la institución la elaboración de un portafolio que resalte los servicios que presta la misma, para buscar un mayor reconocimiento y fortalecer su imagen corporativa.
- **Publicidad:** Entendida la publicidad como un medio importante utilizado para dar a conocer a las organizaciones y los servicios que ofrece; la institución actualmente se encuentra en proceso de reconocimiento pues desde hace pocos años la institución cambió su razón social, y está surgiendo como una nueva institución educativa, sin embargo por esta razón se considera que el reconocimiento y posicionamiento se alcanzaran a medida que pase el tiempo, utilizando medios publicitarios y esfuerzos constantes por parte del personal de la institución.
- **Falta de zonas verdes:** La institución no cuenta con amplias zonas verdes para la recreación y el esparcimiento adecuado de los alumnos, teniendo en cuenta que este es un aspecto importante para generar motivación en los estudiantes de la institución además de darle más vida a la infraestructura de la misma.

Fortalezas

Fortalezas Mayores:

- **Modalidades de bachillerato:** La institución cuenta con una amplia oferta educativa en cuanto a modalidades de bachillerato, lo que posibilita que los estudiantes tengan varias alternativas para escoger su campo de énfasis académico. Entre estas modalidades están: Bachillerato Académico, Bachillerato en Salud y Atención Domiciliaria, Bachillerato en Electrónica y Computación, entre otros.
- **Laboratorios y Aulas de Tecnología:** La institución Luís Eduardo Mora Osejo, cuenta con uno de los mejores laboratorios a nivel regional, por su infraestructura y dotación de elementos de trabajo; lo que aparte de brindar un excelente servicio a sus alumnos, se constituye en una fuente de ingresos menores por el alquiler de los mismos a otras instituciones que realizan sus prácticas académicas en esta institución.
- **Altos resultados en las Pruebas Icfes:** Uno de los indicadores más importantes para medir la calidad educativa se hace mediante los resultados en las pruebas Icfes, de esta forma la institución se ha destacado en los últimos años por obtener buenos resultados en las pruebas de estado, lo que garantiza su calidad educativa y le permite ser más competitiva en el medio.

5.1.2.3 Capacidad Financiera. En esta capacidad se debe evaluar todas las actividades que realiza la empresa en cuanto a su aspecto financiero, es decir las operaciones y transacciones realizadas y anotadas en los registros contables. Evaluar este aspecto es necesario porque permite realizar un buen proceso administrativo según las actividades financieras de la institución y de esta manera tomar decisiones claves para el buen desempeño de la misma.

Debilidades

Debilidades Mayores

- **Falta de recursos económicos para el sostenimiento de la institución:** Debido al incumplimiento del gobierno municipal en cuanto a las cuotas de los alivios educativos, la institución no cuenta con los recursos necesarios para fomentar los proyectos y demás actividades que adelanta la misma, generando de esta manera el reajuste de su presupuesto, dándole prioridad a los aspectos más necesarios.

Debilidades Menores

- **Lento proceso de la salida de cheques para el desarrollo de actividades:** Este ítem es considerado como debilidad menor, ya que puede incurrir en la demora de otras actividades importantes y en el recaudo de cuentas por cobrar.

Fortalezas

Fortalezas Menores:

- **Morosidad baja en pago de pensiones:** Debido a que el costo de la matrícula es bajo por ser subsidiada por el gobierno, por lo cual no se presenta mucha preocupación por cobro de cartera y desequilibrio de la misma.
- **Manejo de Costos:** Este ítem es considerado como fortaleza menor, ya que la institución ha logrado satisfactoriamente el buen manejo y control de sus costos, sabiéndolos clasificar según sus necesidades mayores e inmediatas, de tal manera que los recursos llegan en lo posible a tiempo y con una planeación previa.

5.1.2.4 Capacidad Tecnológica. Dentro de esta capacidad se trata los aspectos referentes a la implementación de tecnología en la institución para desarrollar sus actividades académicas y de aprendizaje, dentro de estos aspectos esta la implementación de software, laboratorios bien equipados, recursos visuales y auditivos, etc. Esta evaluación es necesaria para el conocimiento de los recursos tecnológicos que posee la institución, los que necesitan y los que le es posible implantar a mediano o largo plazo.

En nuestro caso, la institución se preocupa constantemente por estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, lo que le permite obtener una ventaja frente a la competencia.

Debilidades

Debilidades menores:

- **Equipos tecnológicos y de computación:** Este ítem es considerado como debilidad mayor, puesto que hacen falta algunas herramientas de tipo tecnológico y además existe carencia de equipos de computación para cubrir la mayoría de estudiantes de la institución,
- **Programas contables:** El área de pagaduría no cuenta con un adecuado programa para llevar a cabo de manera eficiente todas las operaciones

contables, lo cual ha llevado a la elaboración lenta de algunas actividades correspondientes a esta área.

- **Personal inadecuado para el manejo y organización de las aulas de informática:** este personal no cuenta con los conocimientos suficientes para la solución óptima de problemas presentados en los equipos de las aulas de informática y demás dependencias de la institución lo cual puede desencadenar otro tipo de inconvenientes como el atraso de actividades, pérdida de tiempo, etc.
- **Dotación de materiales:** Hace falta dotar algunas aulas de materiales necesarios para la prestación de un mejor servicio, especialmente en el aula de tecnología y en los laboratorios de electrónica.

Fortalezas

Fortalezas menores:

- **Medios de exposición y comunicación:** Cuenta con equipos adecuados como fotocopiadora, video bean, equipos de sonido y comunicación, televisor, cámaras, etc, que contribuyen al desarrollo de las diferentes actividades pedagógicas.
- **Recursos didácticos:** La institución cuenta con una biblioteca virtual, sala de tecnología y demás recursos como mapoteca, videoteca, laboratorios que le permiten al estudiante desenvolverse en su entorno y obtener un adecuado aprendizaje de las diferentes ciencias.

5.1.2.5 Capacidad del Talento Humano. Este aspecto es quizás uno de los más importantes a estudiar porque cualquier organización no podría funcionar sin el papel que desempeña el talento humano, por esta razón es importante evaluar sus capacidades, debilidades y la manera como contribuyen al cambio y al desarrollo de la institución. Dentro de esta evaluación se determina la innovación, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la eficiencia, el sentido de pertenencia, la motivación, etc. Teniendo siempre en cuenta el bienestar del personal para la buena realización de sus funciones.

Debilidades

Debilidades Mayores:

- **Capacitación:** Teniendo en cuenta que la capacitación es una herramienta importante para la vigencia permanente ante los cambios a nivel educativo, la institución presenta una debilidad en este aspecto puesto que se no se han

implementado programas de capacitación para la mayoría de dependencias de la institución, constituyéndose en una limitación para acceder a un mejor desempeño a nivel institucional.

- **Poca actitud al cambio:** Frente a las responsabilidades que representan las transformaciones ya sean estructurales o someras, se percibe una actitud de indiferencia frente a lo propuesto y un deseo infundado de hacer permanecer lo establecido cuando esto requiere de cambios inmediatos.

Debilidades Menores

- **Dosificar y prever actividades:** En ocasiones se asignan más responsabilidades a unas personas que a otras, por lo cual algunas personas no saben cuáles son realmente sus actividades, y se ha generado un poco de apatía en este sentido, especialmente en el personal de servicios.
- **El personal de servicios no trabaja con agilidad:** Se ha considerado como debilidad menor, ya que dicho personal está conformado por adultos mayores, pero el problema realmente radica en su falta de coordinación, comunicación y comprensión.
- **Colaboración:** Los estudiantes han manifestado que hace falta un poco de colaboración, en nivel de asesoramiento en algunas dependencias de la institución tales como registro y control, secretaría y pagaduría.
- **Relaciones interpersonales:** Las relaciones no son las mejores en algunas instancias, puesto que se han presentado algunas roscas, especialmente en la planta docente y administrativa que repercute en mantener una buena comunicación entre los mismos.

Fortalezas

Fortalezas Mayores

- **Desempeño y cualificación de los docentes:** Los profesores del colegio se mantienen por su buen desempeño, sus capacidades y carisma, cualidad que caracteriza a este estamento, son personas con una alta formación académica y pedagógica, la mayoría han realizado postgrados, maestrías, etc, y se encuentran en constante actualización de conocimientos en su área, por medio de cursos y talleres que toman independientemente de la institución; estas razones llevan a considerar este ítem como una fortaleza mayor.

Fortalezas Menores

- **Motivación:** El personal tiene un excelente desempeño en su área de trabajo puesto que se percibe un buen ambiente laboral, se les brinda las herramientas necesarias para la ejecución de sus labores diarias y la dirección se preocupa por atender a las necesidades de los trabajadores en el momento que se requiera , brindando confianza y realizando constantemente actividades de motivación.
- **Personal administrativo altamente preparado:** El personal de la institución en el área administrativa, son personas preparadas, comprometidas con su trabajo, que llevan a cabo de manera eficiente las actividades correspondientes a su respectiva área de trabajo, constituyéndose en una fortaleza menor para la institución.
- **Trabajo en equipo:** El personal de la institución se caracteriza por realizar un trabajo conjunto en el desarrollo de actividades para el cumplimiento de objetivos y metas, de tal manera que este ítem es considerado como una fortaleza menor, puesto que los grandes logros muchas veces se ven reflejado en el trabajo en equipo del talento humano.

5.1.3 Matriz de Perfil Competitivo Interno (P.C.I)

Tabla 01. Matriz de Perfil Competitivo Interno (P.C.I)

CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA							
Comunicación				x		x	
Manuales de funciones				x		x	
Falta de personal Administrativo				x		x	
Normas de seguridad				x			x
Falta de presencia de algunos estamentos de planeación Institucional				x		x	
Imagen corporativa				x	x		
Plan de estudios con base en un modelo crítico-social		x				x	
Aplicación de Planes estratégicos		x				x	
Desempeño de la dirección	x				x		
Desarrollo de planes de aula		x					x

CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA							
Filosofía y principios institucionales		x					x
CAPACIDAD COMPETITIVA							
Espacios físicos			x		x		
Publicidad				x		x	
Portafolio de servicios				x		x	
Zonas verdes				x			x
Modalidades de bachillerato	x				x		
Laboratorios y aulas de tecnología	x				x		
Altos resultados Pruebas Icfes	x				x		
CAPACIDAD FINANCIERA							
Falta de recursos económicos para sostenimiento de la Institución			x		x		
Lento proceso de salida cheques				x			x
Manejo de costos		x				x	

CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
Morosidad baja en pago de pensiones		x			x		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA							
Falta de Programas contables				x			x
Personal para manejo de aulas de informática				x			x
Falta de dotación de materiales para algunas aulas				x		x	
Equipos tecnológicos y de computación				x	x		
Medios de exposición y comunicación		x				x	
Recursos didácticos		x				x	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO							
Dosificar y prever actividades				x		x	
Poca actitud al cambio			x		x		
Capacitación			x		x		
Agilidad del personal de servicios				x			x

CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
Colaboración				x			x
Motivación		x			x		
Relaciones interpersonales				x		x	
Desempeño de los docentes	x				x		
Personal Administrativo altamente preparado		x				x	
Trabajo en equipo		x			x		

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

5.1.4 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

Tabla 02. *Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I)*

FACTOR INTERNO CLAVE	POND.	CLASIFIC.	PONDERADO
FORTALEZAS			
Desempeño de la dirección	0,09	4	0.36
Modalidades de bachillerato	0,08	4	0.32
Altos resultados en las Pruebas Icfes	0,09	4	0.36
Laboratorios y aulas de tecnología	0,09	4	0.36
Desempeño y cualificación de docentes	0,09	4	0.36
Trabajo en equipo	0,08	3	0.24
DEBILIDADES			
Imagen corporativa	0,07	2	0.14
Espacios físicos	0,09	1	0.09
Falta de recursos económicos para sostenimiento de la Institución	0,1	1	0.1
Equipos tecnológicos y de computación	0,07	2	0.14
Poca actitud al cambio	0,08	1	0.08
Capacitación	0,07	1	0.07
TOTAL	1		2.62

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Análisis MEFI

La matriz de evaluación del factor interno MEFI, nos ha permitido analizar los factores internos más importantes de la institución LEMO, de los cuales se obtuvo el resultado de 2.62, el cual se encuentra por encima del promedio; este resultado representa que la institución tiene una posición interna fuerte especialmente en su aspecto competitivo, lo que le permite desenvolverse en el campo de la educación y además cuenta con factores muy importantes que se pueden aprovechar para contrarrestar las debilidades internas y las posibles amenazas del medio.

Los factores que cuentan con una mayor ponderación son los altos resultados en las pruebas Icfes, desempeño y cualificación de los docentes, el buen desempeño de la dirección y los laboratorios y aulas de tecnología con una ponderación de 0.36 cada uno, posteriormente se encuentra las modalidades de bachillerato con 0.32 de ponderado, y finalmente el trabajo en equipo con 0.24 de ponderación.

Dichas fortalezas posicionan a la institución en un aspecto competitivo fuerte, puesto que cuenta con uno de los mejores laboratorios y aulas de tecnología a nivel de educación pública, las pruebas Icfes han mejorando considerablemente, lo cual le ha permitido a la institución ser más reconocida en el campo de la educación; la oferta educativa en cuanto a la variedad de modalidades de bachillerato es un factor importante para el sector de influencia de la institución lo cual le ha permitido diferenciarse de las demás instituciones y de hecho hacerla más competitiva, el desempeño de los docentes es también una fortaleza importante para la institución, la cual se refleja en el buen nivel académico que maneja actualmente la institución.

Entre las debilidades a considerar, se encuentra como debilidad principal la imagen corporativa con un ponderado de 0.14, puesto que debido a la institucionalización, la institución LEMO necesita proyectarse más en el sector con su nueva razón social y de esta manera ganar más reconocimiento en el mercado, entre otras debilidades está la falta de equipos tecnológicos y de computación (0.14), lo que se considera para la misma un recurso de mucha importancia como medio didáctico de enseñanza además de que le permite el acceso a las nuevas tecnologías de vanguardia a nivel mundial. Por otra parte se encuentra la falta de recursos económicos para el sostenimiento de la institución (0.1), lo que impide llevar a cabo algunos proyectos de desarrollo institucional. Finalmente se encuentra los espacios físicos con un ponderado de 0.09, factor que reduce el nivel de cobertura y la posibilidad de que muchos jóvenes de escasos recursos puedan educarse; la poca actitud al cambio con un 0.08 y la falta de capacitación para la mayoría de los estamentos de la institución con un 0.07 de ponderado. De tal forma que la institución educativa Luis Eduardo Mora Osejo debe concentrar sus esfuerzos en rectificar primero estos indicadores para poder solucionar las demás variables falentes, además mejorar sus fortalezas para poder competir con más firmeza en el mercado. Ver tabla 02.

5.2 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (P.O.A.M)

5.2.1 Variables Ambientales Claves. El perfil de oportunidades y amenazas del medio, permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas de la institución y el impacto e importancia que representan en la misma.

Es así como la institución logrará dar respuesta inmediata a las situaciones futuras del medio que influyan en su desempeño y desarrollo, así puede estar a la vanguardia de los cambios en las necesidades, lo deseos del cliente; la institución tendrá conocimiento de las variaciones en el sector educativo, las leyes actuales y preparación para reformas futuras. Por estas razones en esta matriz se evalúan factores económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y geográficos, que le permitan posteriormente plantear estrategias de posicionamiento en el mercado educativo. Ver tabla 07.

5.2.1.1 Entorno Económico. Se relaciona con aquellas tendencias de la política económica nacional y regional que afectan directamente en el desarrollo del sector educativo y por lo tanto de la institución; este entorno se relaciona con ingresos de la comunidad, gastos, costos, desempleo, demanda, calidad de vida, son variables importantes que impactan el desempeño de la institución y sus estrategias de mejoramiento.

Oportunidades

- **Los beneficios educativos otorgados por el gobierno:** Puede considerarse como una oportunidad mayor, puesto que dichos beneficios pueden servir para ampliar la cobertura y para realizar inversiones en proyectos o recursos necesarios para la institución con los cuales se puedan beneficiar muchos alumnos; sin embargo con el tiempo se han ido disminuyendo dichos aportes, razón por la cual la institución debe tomar decisiones importantes en cuanto a inversión según el nivel de necesidad que se tenga.
- **Estructura y movimiento socioeconómico:** Este ítem se trata de la distribución del ingreso de la población, como es conocido, los ingresos deben ser distribuidos según las necesidades primarias y secundarias que se presenten en la comunidad, especialmente si esta se encuentra en una zona vulnerable. La educación se encuentra como una de las necesidades de primer grado, por lo tanto la población ya ha destinado una parte de sus ingresos para cubrir esta necesidad, por eso este factor ha sido considerado como una oportunidad menor, puesto que el pensamiento de una buena educación existe en la comunidad, esta ideología puede ser utilizada en beneficio de la institución y por lo tanto de sus alumnos.

Amenazas

- **Incumplimiento del gobierno municipal en cuanto a las cuotas de los alivios educativos:** Se puede decir que los alivios educativos no llegan en el momento adecuado y en algunas ocasiones no los cancelan, lo que ha generado incertidumbre en el desarrollo institucional y no han permitido desarrollar un proyecto de inversión bueno y a largo plazo, puesto que el gobierno municipal debido a la deuda que mantiene con el banco mundial ha disminuido la inversión en el sector educativo, por estas razones, el presente ítem se ha considerado como una amenaza mayor.
- **Nivel de ingresos de la población:** El ingreso de la población ha venido sufriendo varias transformaciones, especialmente en cuanto a su disminución que ha sido tan paulatina, incluso hasta alcanzar niveles insospechados de pobreza; en este aspecto es importante recalcar que la educación se encuentra estrechamente ligada al nivel de ingresos de una familia, entre otras, es una de las principales causas por las cuales una persona se ve privada de este, un derecho constitucional. Tomando en consideración el nivel de ingreso familiar, se observa que prácticamente todos los niños entre 7 y 11 años del 30% más rico de la población asisten a la escuela, en el 30% más pobre hay cerca de un 11% que no lo hacen. En la población de 12 a 17 años las diferencias son más notorias, pues 15 de cada 100 del 30% más rico no van al colegio, mientras 30 de cada 100 en el 30% más pobre no lo hacen. Se evidencia así que la tasa de asistencia disminuye con la edad pero con mayor proporción entre los más pobres que entre los más ricos.

El país invierte 4,5% del PIB en educación pero los expertos aseguran que debería ser, por lo menos, el 7,5%. Los programas contra la deserción escolar no han dado los resultados esperados y aunque es mayor la dinámica de los créditos educativos su cobertura es mínima. Ver tabla 03.

Por tales razones este ítem es considerado como una amenaza mayor, debido a que a pesar de que la educación es una necesidad y un derecho, primero está la alimentación y la vivienda como necesidades principales y únicas.

Tabla 03. *Causas de inasistencia escolar nacional*

Causas de Inasistencia Escolar

Causa	Número	%
No está en Edad	369.720	6.3
Falta de dinero	1'904.821	32.3
Falta de tiempo	889.640	15.1
No aprobó examen de ingreso	30.104	0.5
Falta de cupos	110.211	1.9
No hay centro educativo cerca	177.012	3.0
Necesidad de trabajar	839.658	14.2
No le gusta - No le interesa	883.841	15.0
Causa	Número	%
Perdió el año o fue expulsado	34.210	0.6
Los padres no quieren	39.917	0.7
Enfermedad	161.406	2.7
Otra razón	458.010	2.7
Total	5'898.550	100.0

Fuente: Cálculos Misión Social con base en DANE, 2005.

5.2.1.2 Entorno Político. En este ítem se hará énfasis en la situación política nacional, regional y municipal, en las gestiones realizadas por estamentos gubernamentales que incidan en el desarrollo del sector educativo, en su funcionamiento y calidad; dentro de este entorno se tendrán en cuenta variables como participación gubernamental, estabilidad política, constitución, condiciones y políticas establecidas por el gobierno para el sector educación.

Oportunidades

- **Educación Subsidiada:** Las políticas municipales subsidian la educación beneficiando a la población de bajos recursos que quiere tener la oportunidad de educarse, por esta razón este ítem se ha considerado como una oportunidad menor.

Amenazas

- **Privatización:** Este proceso amenaza a todas las instituciones de la educación pública, y por lo tanto a la población que estudia en ellas, puesto que si se privatiza el nivel de analfabetismo será mayor, dado que “el 9.2% de los colombianos no sabe leer ni escribir, 22 de cada 100 niños no acceden al colegio, 32.6% se quedan en la educación secundaria, solo el 7.5% obtienen un título profesional y apenas el 1.4% tiene un postgrado”¹; ya que los ingresos no son los suficientes para cubrir los gastos que incurren los años de estudio necesarios y menos aún si se tiene que pagar una pensión de una suma alta de dinero como ocurre en las instituciones privadas, por estas razones la privatización se considera como una amenaza mayor.
- **Tautologías constitucionales:** Este ítem es considerado como una amenaza menor, puesto que el débil estado de paridad entre lo acordado constitucionalmente como derecho fundamental y obligatorio de la educación básica y media gratuitas se enfrenta al incumplimiento del accionar político y su responsabilidad con el estado actual de la educación Colombiana.

5.2.1.3 Entorno Jurídico Legal. Estas variables tratan con las normas y cambios del gobierno e influyen directa o indirectamente en la institución y su funcionamiento, el hecho de establecer normas busca equilibrar la competencia porque hay que tener en cuenta requisitos para la inserción en el mercado, especialmente si se trata de educación, estas normas permiten que las instituciones puedan funcionar de manera legal con todos los requerimientos del sector y la comunidad, es así que se puede respaldar sus actividades o restringir las mismas.

Oportunidades

- **PEI: Proyecto Educativo Institucional:** Este proyecto se lo puede utilizar para medir el direccionamiento de la institución, que busca, que quiere representar en el mercado educativo, hacia donde se encamina su filosofía institucional; esta autonomía de decidir y desarrollar planes pedagógicos en beneficio de los estudiantes, generalmente conducen a la excelencia, el desarrollo, mejoramiento y permanencia de la institución; este ítem es

¹ Plan de Desarrollo Municipal, San Juan de Pasto. 2004-2005. Pág. 23.

considerado como una oportunidad mayor puesto que le permite al colegio establecer sus diferencias con los demás colegios del área de influencia y de la ciudad.

- **Normas estatales de derecho a la educación:** Dicha norma establece que los niños y jóvenes tienen el derecho legítimo de acceder a una educación estable, por su parte el cuerpo gubernamental tiene el deber de crear programas educativos por medio de los cuales la población acceda a centros de educación regidos por subsidios brindados por parte del estado constitucional, por esta razón el presente ítem se considera como una oportunidad menor, que beneficia por lo menos en cierta medida a poblaciones vulnerables. Este ítem puede ser evaluado según el nivel de servicio educativo prestado en el departamento de Nariño, este se presta a través de 2.450 instituciones y centros educativos, de los cuales 2.306 son oficiales y 144 privados. Ver tabla 04.

Tabla 04. *Población que se encuentra estudiando según rango de edades.*

ASISTENCIA A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.								
Asistencia a alguna Inst. Educativa	Edades Escolares							Total
	-3 a 4 años	-5 a 6 años	-7 a 11 años	-12 a 15 años	-16 a 17 años	-18 a 24 años	-25 años o más	
SI	14832	48777	141384	89408	28757	35931	19337	378426
NO	43182	16358	14456	31823	29291	149768	677336	962214
No Informa	5390	3453	6843	5175	1994	6886	24457	54198
Total	63404	68588	162683	126406	60042	192585	721130	1394838

Fuente: Censo general - Dane, procesado 2005 - 2007

5.2.1.4 Entorno Tecnológico. En este entorno se tratan factores que involucren el desarrollo de la tecnología en la institución y su entorno, se mide dicho nivel tecnológico con respecto a las demás instituciones públicas, ofrece una visión del mercado en cuanto a la tecnología existente, y le permite al plantel educativo desenvolverse en procesos de automatización como software y demás equipos de laboratorios.

Oportunidades

- **Internet:** Por medio de esta herramienta se le permite al alumno estar a la vanguardia del acceso a información que se maneja en su entorno, le permite afianzar su aprendizaje y conocimientos, tener una visión crítica de la sociedad según la información recibida de los medios, especialmente si estos le brindan un acercamiento global de las situaciones actuales que acontecen en el mundo; por tales razones este ítem se ha considerado como una oportunidad mayor.

Amenazas

- **Avance desenfrenado de la tecnología y difícil acceso a ella:** Se considera como una amenaza menor, puesto que los recursos de los que se dispone para la compra o actualización de equipos no son los suficientes para invertir según los cambios y avances tecnológicos del mercado, lo cual hace que los equipos se vuelvan obsoletos y en última estancia inservibles; este crecimiento acelerado también genera en la mente de la sociedad y especialmente de los estudiantes, una saturación de información y la necesidad absurda de adquirir todas las cosas nuevas que salen al mercado

5.2.1.5 Entorno Social. Es quizás uno de los entornos más importantes a analizar para la elaboración de un plan estratégico institucional, puesto que el desempeño de la institución responde con mucha frecuencia a los cambios sociales, a las necesidades que presente la población, sus gustos, sus preferencias, etc. Este entorno evalúa aspectos como tasas de natalidad, desempleo y distribución del ingreso.

Oportunidades

- **Proyectos innovadores con impacto social:** Este ítem es considerado como una oportunidad mayor, puesto que existen proyectos de gestión social que benefician a comunidades vulnerables, como lo son aquellas que se encuentran en la periferia de la institución LEMO, dentro de estos proyectos, se encuentran gestiones pedagógico-educativas, que pueden beneficiar a aquellas personas que no cuentan con recursos suficientes para acceder a la educación, sin embargo con la ayuda del gobierno sería posible llevar a cabo dichos proyectos.

Amenazas

- **Desarticulación familiar:** Este ítem se considera como una amenaza menor, puesto que el desequilibrio familiar es el que más afecta a los niños y jóvenes, dado que por estas razones muchos han abandonado el hogar y por lo tanto sus estudios, lo cual incurrirá en un aumento en la tasa de analfabetismo.
- **Índice de Desempleo:** De acuerdo a la situación del país esta es una variable que ha ido aumentando notoriamente los últimos años y que dificulta aún más el acceso a la educación; esta situación se presenta por factores económicos, sociales, malas políticas monetarias e inadecuada distribución del ingreso; también responde a factores como la inexistencia de un sector industrial realmente consolidado, especialmente en el departamento de Nariño, este fenómeno afecta en mayor grado a las poblaciones con menor cantidad de recursos, ya que su situación económica no es la apropiada para acceder a un buen nivel educativo (años de estudio), su demanda de los bienes necesarios es baja lo cual genera inestabilidad, por estas razones el índice de desempleo se considera como una amenaza mayor. Ver tabla 05.
- **Desplazamiento:** Este aspecto se lo ha considerado como una amenaza mayor, puesto que la crisis se hace notoria con el aumento de grupos alzados en armas que han generado un incremento en la situación de desplazamiento puesto que “en la ciudad de Pasto existe mayor recepción de desplazados, con un 52% de la población proveniente de otros departamentos como Putumayo, Antioquia y Cauca”². En este sentido esta situación afecta directamente a las instituciones puesto que por normas estatales las instituciones están en la obligación de recibirlos, lo que incurre en que haya un desorden administrativo y un bajo nivel académico.

² Ibíd. Pág 41.

Tabla 05. Índice de desempleo Pasto

NIVEL DE EMPLEADOS PASTO

Concepto	2007						
	Ene - Mar	Feb. - Abr.	Mar-Mayo	Abr. - Jun.	Mayo - Jul.	Jun. - Ago.	Jul. - Sep.
Ocupados Pasto	100	100	100	100	100	100	100
No informa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	0,9	0,9	1,2	1,1	1,1	0,8	0,7
Explotación de Minas y Canteras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Industria manufacturera	10,3	10,4	11,0	10,9	11,7	11,2	11,3
Suministro de Electricidad Gas y Agua	0,7	0,6	0,6	0,4	0,4	0,6	0,6
Construcción	6,2	6,4	5,1	5,1	4,9	5,0	5,1
Comercio, hoteles y restaurantes	33,4	34,0	33,9	34,8	34,0	34,0	33,7
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	10,1	10,3	10,7	10,8	10,9	10,9	11,4
Intermediación financiera	1,5	1,5	1,3	1,2	1,1	1,1	1,1
Actividades Inmobiliarias	4,9	5,0	4,8	5,2	5,3	6,1	5,9
Servicios, comunales, sociales y personales	32,1	30,9	31,2	30,4	30,6	30,2	30,1

Fuente: Dane, Datos expandidos con proyecciones demográficas respecto a la población en edad de trabajar (P.E.T.), por dominio de estudio. 2007.

5.2.1.6 Entorno Geográfico. En este estudio se observaran las ventajas y desventajas que brinda la situación geográfica de la organización.

Amenazas

- **Flujo vehicular masivo:** Este ítem es considerado como una amenaza menor por estar ubicado en un sector escolar y por estar cerca de una plaza de mercado importante existe congestión vehicular. De esta manera, los estudiantes deben correr grandes riesgos al desplazarse de su casa al colegio y viceversa.

- **Inseguridad del sector:** Genera temor en los estudiantes y miembros de la comunidad educativa en el desempeño de sus labores, puesto que es un sector con un alto grado de delincuencia común, por esta razón este ítem se considera como una amenaza menor.

5.2.1.7 Entorno Demográfico. Dentro del entorno demográfico se analizan variables como natalidad, mortalidad, habitantes de las comunas cercanas al lugar de estudio y que caracterizan el lugar de influencia de la población.

Oportunidades

- **Ubicación demográfica del colegio:** Es considerada como una oportunidad menor, puesto que la institución tiene privilegios al estar situada en una zona central a las poblaciones vulnerables del sector, sin embargo es necesario que la institución mantenga su competitividad, ya que a su lado esta una institución reconocida que es el IECP.

Amenazas

- **Explosión demográfica:** Este ítem es considerado como una amenaza menor, puesto que la relación de proporción entre el número de instituciones y cupos disponibles con el alto índice de población en edad de recibir educación es disímil, es decir que la tasa de natalidad está creciendo aceleradamente y los cupos en las instituciones no son los suficientes para cubrir esta demanda.

5.2.1.8 Entorno Competitivo. Teniendo en cuenta el sector al cual se dirige la institución se realizó un análisis para determinar sus principales competidores y de esta manera obtener las variables claves que identifican el entorno competitivo mediante el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter y la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo. De tal forma que mediante la aplicación de entrevistas se dedujo lo siguiente. Ver Anexo D.

5.2.1.8.1 Análisis de la competencia a partir de las cinco fuerzas de Michael Porter

➤ Entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos participantes potenciales determina el movimiento de la industria exigiendo cada día mayor cualificación académica en el sector educativo y diferenciación en el servicio. Una de las amenazas para la institución educativa municipal Luis Eduardo Mora Osejo es el mejoramiento creciente de la educación de tipo privado; que en contraste con la oficial se nutre de los márgenes de ganancia, lo cual posibilita la inversión de sus excedentes en el mejoramiento de la educación de su sector. Teniendo en cuenta que la institución pasó del sostenimiento financiero desde el orden nacional hacia el municipal, una gran razón de incompetitividad frente al sector educativo privado es el incumplimiento del gobierno en cuanto a las cuotas de los beneficios educativos. Se puede decir que estos beneficios no llegan en el momento adecuado sino que los porcionan y no permiten desarrollar un proyecto de inversión bueno.

Resulta importante tener presente que en el sector educativo la entrada de nuevos competidores se vislumbra como restringida, en razón de que este sector encuentra su éxito en la tradicionalidad y el posicionamiento local; es decir el prestigio, valoración y reconocimiento social son la condición por excelencia del éxito, y no por el contrario la improvisación. Pese a que se ofrezcan nuevos servicios y se incursione con innovaciones de tipo pedagógico, prevalece la experiencia y la aceptación social.

La diferenciación del servicio educativo levanta una barrera contra el ingreso de otras instituciones, pues las obliga a efectuar grandes inversiones financieras, logísticas, tecnológicas y humanas para ganarse la lealtad de los interesados. Sumado a esto otra barrera de orden normativo opera como un mecanismo de restricción hacia la incursión de nuevas instituciones. La tramitología de licencias de funcionamiento ante los organismos gubernamentales de orden local, regional y nacional requiere de largos procesos que jamás se nutren de la improvisación con iniciativas pedagógicas.

➤ Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores del sector educativo está demarcada por los siguientes aspectos:

La infraestructura dispuesta para el servicio educativo constituye uno de los principales atractivos para el sector en razón de que la ampliación de la cobertura está directamente relacionada con la capacidad de recepción de la población objetivo. La institución educativa municipal Luis Eduardo Mora Osejo se ha preocupado y ha venido desarrollando proyectos para ampliar su infraestructura y

poder atender a un mayor número de usuarios. Sin embargo instituciones como el Ciudad de Pasto poseen una planta física de mayor magnitud, situación que afecta negativamente la capacidad de captación de la institución educativa municipal Luis Eduardo Mora Osejo en el mercado educativo. Esto acrecienta la rivalidad entre instituciones por el poder de cobertura que cada una de ellas presenta.

Por concepto de costos de matrícula y sostenimiento educativo la rivalidad entre instituciones es inexistente. Debido a que nos referimos a instituciones de orden oficial, lo que implica que los costos de matrícula y demás tarifas son reguladas por el ente territorial; en este caso el municipio de Pasto.

Una de las contradicciones principales nace en el seno de la disputa por lograr la hegemonía en este fragmento del sector educativo. Esto se ve reflejado en las estrategias utilizadas por las instituciones para captar el mayor número de usuarios posibles ofreciendo alternativas de educación diferenciales. Por ejemplo, para el caso de la institución educativa municipal Luis Eduardo Mora Osejo, en cuanto a las diferentes modalidades de bachillerato que ofrece y la institución educativa municipal ciudad de Pasto con su favorable imagen corporativa.

➤ **Poder de Negociación de los compradores**

Aunque exista un número considerable de demandantes para el servicio de la educación en el sector, el poder de negociación de los compradores no es perfectamente aplicable teniendo en cuenta de que se trata del ofrecimiento de un servicio que no posee las mismas características de un producto o de una mercancía. En este sentido no podemos hablar de discusión de precios o de factores monetarios sino de condiciones de favorabilidad y correspondencia.

De acuerdo a esto el poder de negociación de los compradores está demarcado por la calidad en el servicio.

➤ **Productos sustitutos**

Tener la capacidad para desarrollar productos sustitutos es una necesidad estratégica progresiva para las instituciones que pretenden obtener beneficios de su población objetivo, es decir obtener márgenes benéficos de este sector del mercado. En este sentido los productos sustitutos se ven reflejados en los servicios que ofrecen las instituciones relacionadas con el sector de influencia, pues la institución que se diferencie por adoptar herramientas pedagógicas innovadoras, nuevos enfoques sistémicos y epistemológicos desde distintas vertientes del conocimiento, además de la variedad de servicios que puedan ofrecer, se constituyen en los parámetros de complemento o desplazamiento de otras instituciones del sector.

La institución educativa municipal Luis Eduardo Mora Osejo, se considera una institución que posee grandes posibilidades y cuenta con grandes ventajas frente a la competencia. Esto, en el sentido de que su infraestructura académica además

de ser especializada esta correctamente cualificada, por ejemplo, el sector de laboratorios especializados, la biblioteca virtual, comunicación en red, página Web, etc. Además de esto las diferentes modalidades de bachillerato ofrecen varias opciones a la población objetivo, situación que diferencia a esta institución de las demás.

En medio de tales consideraciones se pueden contemplar aspectos adicionales como productos sustitutos a los servicios complementarios ofrecidos por otras instituciones entre los que cuentan la constitución de proyectos innovadores hacia la educación multidisciplinaria que impulsa los ciclos propedéuticos. En este sentido la Institución LEMO lleva a cabo proyectos a corto plazo como la firma e implementación de un convenio para el fomento de la educación técnica y tecnológica, entre la Universidad de Nariño y con la Alcaldía de Pasto, que permitirá desarrollar la articulación entre la educación media técnica y la educación superior, factor que se considera como un gran oportunidad para la institución

Por su parte hablar de productos sustitutos en el sector educativo, significa pensar a las opciones externas favorables que puedan ofrecer otras instituciones y sean en este caso preferidas por tal ofrecimiento. Por ejemplo, la Institución Educativa Municipal Ciudad de Pasto, es una institución oficial de amplia trayectoria en el sector educativo; sus destacados logros académicos le han permitido posicionarse en el mercado educativo. A este nivel, su reconocida influencia académica y su valorado desempeño institucional emanado de una articulación transversal entre comunidad educativa y sector externo, obligan a la Institución educativa Luis Eduardo Mora Osejo a extralimitar sus estándares y niveles de calidad para hacer frente decidido a la preferencia en el sector por la institución anteriormente mencionada.

La competitividad en el sector educativo oficial es creciente, la innovación en convenios, metodologías y nuevos ofrecimientos son una tarea constante de las instituciones del sector. Su afán por lograr un posicionamiento firme en el mercado educativo son entre otras cosas alicientes para la cualificación de los servicios ofrecidos. Pese a las limitaciones de diverso orden el sector.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Dentro del término de política pública, las instituciones educativas de orden oficial actúan en función del decreto reglamentario 992 de la ley 715 del 2002, que indica cómo hacer una intervención de los fondos de servicios educativos, en este sentido estas instituciones actúan primero planificando todo el plan de compras que se efectuará para el año fiscal, posteriormente se tiene acceso a los portales de control y vigilancia que maneja el gobierno a través de un programa en donde se establecen los precios de referencia, los posibles proveedores, los rangos con los cuáles se puede actuar, entre otros, los cuales son manejados por el ministerio de educación nacional y así se pueda tener acceso a las compras. Por

lo tanto en este aspecto el poder negociador se encuentra equilibrado, puesto que los implicados en la competencia tienen predefinidas las reglas en cuanto al gasto.

5.2.1.8.2 Matriz del Perfil Competitivo (M.P.C)

Para la realización de la Matriz del Perfil Competitivo se destaca como principal competidor de la Institución Educativa Municipal LEMO, la Institución Educativa Municipal Ciudad de Pasto puesto que teniendo en cuenta la ubicación geográfica, es esta la más cercana y además es una institución muy reconocida puesto que lleva cerca de cincuenta años trabajando en el mercado de la educación, además su perfil academicista ha hecho posicionar a la misma como una de las instituciones más competitivas por sus altos resultados Icfes. De tal forma que la Institución LEMO siempre se considera como segunda opción como alternativa de estudio. Ver tabla 06.

Análisis:

Los aspectos que se calificaron en la matriz fueron:

- Imagen Corporativa
- Laboratorios y Aulas de Tecnología
- Diversidad de modalidades de bachillerato
- Desempeño de la Dirección
- Altos Resultados en las pruebas Icfes
- Desempeño de los docentes
- Infraestructura

Tabla 06. *Matriz del Perfil Competitivo (M.P.C)*

Factores internos claves	Pond.	Institución L.E.M.O		I.E.C.P	
		Calif.	Result.	Calif.	Result.
Imagen corporativa	0.15	2	0.3	4	0.6
Laboratorios y aulas de tecnología	0.12	4	0.48	1	0.12
Diversidad de modalidades de bachillerato	0.09	4	0.36	1	0.09
Desempeño de la dirección	0.13	4	0.52	4	0.52
Resultados Icfes	0.20	4	0.8	4	0.8
Desempeño y cualificación de docentes	0.16	4	0.64	3	0.64
Infraestructura	0.15	1	0.15	4	0.6
TOTAL			3.25	4	3.37

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

En cuanto al perfil competitivo la Institución Educativa Luis Eduardo Mora Osejo se encuentra en una posición equilibrada con un ponderado de 3.25 respecto a la Institución Educativa municipal Ciudad de Pasto, con un ponderado de 3.37.

Podemos resaltar el papel de la Institución Educativa Luis Eduardo Mora Osejo que posee grandes fortalezas en cuanto a los resultados de las pruebas Icfes (0.8) puesto que en los últimos años la institución ha ocupado un lugar destacado con respecto a otras instituciones.

Otra de las grandes fortalezas con respecto al perfil competitivo es el desempeño y cualificación de docentes (0.64), cualidades que caracterizan a este estamento y conllevan a que la institución se diferencie por su personal docente de alta competitividad.

Por otra parte encontramos el desempeño de la dirección (0.52), quien se ha destacado por liderar de forma eficiente la administración del colegio, gestionar recursos para implementar proyectos de desarrollo institucional, entre otros.

En este orden otra gran fortaleza de la institución está en sus laboratorios y aulas de tecnología (0.48), pues se consideran como uno de los mejores de la ciudad de Pasto. Le sigue la diversidad en cuanto a modalidades de bachillerato (0.36), puesto que en este sentido su oferta educativa es muy amplia, lo cual le da una ventaja frente a otras instituciones.

De la misma forma la institución cuenta con algunas debilidades en cuanto a Imagen corporativa (0.3) debido que es una institución nueva que debe proyectarse más en el sector y finalmente esta como debilidad la infraestructura (0.15) lo cual afecta directamente en la recepción de estudiantes por falta de cobertura.

El mayor competidor del medio es la Institución Educativa Municipal Ciudad de Pasto, pues cuenta con puntales fuertes en cuanto a: pruebas Icfes (0.8), puesto que es una institución de carácter académico que se ha preocupado por asegurar altos resultados en las pruebas Icfes; por otra parte cuenta con un puntal fuerte en cuanto al desempeño y cualificación de los docentes (0.64), seguido de este encontramos una reconocida imagen corporativa (0.6), ya que lleva cerca de cincuenta años en el mercado de la educación; además de sus amplios espacios físicos (0.6) que le permiten atender a un gran número de estudiantes. Finalmente encontramos la buena gestión y desempeño de la dirección con un ponderado de 0.52. Entre los aspectos negativos está: modalidades de bachillerato (0.09), y laboratorios y aulas de tecnología con un ponderado de 0.12. Ver tabla 06.

5.2.2 Matriz del perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (P.O.A.M)

Tabla 07. Matriz del perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (P.O.A.M)

FACTORES	AMENAZA		OPORTUNIDAD		IMPACTO		
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
FACTORES ECONOMICOS							
Beneficios educativos otorgados por el gobierno			x		x		
Estructura y movimiento Socioeconómico				x		x	
Incumplimiento del gobierno en las cuotas de los alivios educativos		x			x		
Nivel de ingresos de la población		x				x	
FACTORES POLITICOS							
Educación Subsidiada				x	x		
Privatización	x				x		
Tautologías constitucionales		x				x	
FACTORES JURIDICO-LEGALES							
PEI: Proyecto Educativo Institucional			x		x		

FACTORES	AMENAZA		OPORTUNIDAD		IMPACTO		
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
Normas estatales de derecho a la educación				x		x	
FACTORES TECNOLÓGICOS							
Internet			x			x	
Avance desenfrenado de la tecnología		x				x	
FACTORES SOCIALES							
Proyectos innovadores con impacto Social			x			x	
Desarticulación familiar		x				x	
Índice de Desempleo	x				x		
Desplazamiento	x				x		
FACTORES GEOGRÁFICOS							
Flujo vehicular masivo		x				x	
Inseguridad del sector		x					x

FACTORES	AMENAZA		OPORTUNIDAD		IMPACTO		
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
FACTORES DEMOGRAFICOS							
Ubicación del colegio				x		x	
Explosión demográfica		x				x	
FACTOR COMPETITIVO							
Competencia existente	x				x		
Calidad del servicio			x		x		
Implementación de ciclos propedéuticos			x		x		

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

5.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (M.E.F.E)

Tabla 08. *Matriz de Evaluación del Factor Externo (M.E.F.E)*

FACTOR EXTERNO CLAVE	POND.	CLASIFIC.	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Beneficios educativos otorgados por el gobierno	0.16	4	0.64
PEI: Proyecto Educativo Institucional	0,13	4	0.52
Proyectos innovadores con impacto social	0,09	3	0.27
Implementación de ciclos propedéuticos	0.13	4	0.52
AMENAZAS			
Incumplimiento de las cuotas de los alivios educativos otorgados por el gobierno	0.16	1	0.16
Privatización	0.14	1	0.14
Desplazamiento	0.11	1	0.11
Índice de Desempleo	0.08	2	0.16
TOTAL	1		2.52

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Análisis MEFE

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cruce de la matriz, se puede observar que la institución se encuentra en una situación equilibrada en cuanto a su medio externo, tiene capacidad de responder ante los constantes cambios y exigencias del mercado educativo.

Respecto al análisis y el ponderado total, la institución presenta un valor de 2.52, el cual es favorable para mantenerse en el mercado; en cuanto a los aspectos que se pueden considerar oportunidades para la empresa se encuentran:

Los beneficios educativos otorgados por el gobierno (0.64), puesto que estas instituciones de orden oficial dependen en gran medida de los aportes del gobierno para realizar sus respectivas inversiones. En este orden se encuentra el P.E.I. (0.52), el cual se considera como una herramienta de mucha importancia puesto que le otorga autonomía a la institución para generar sus proyectos

educativos y desarrollar acciones pedagógicas que conduzcan a su excelencia y al mejoramiento de la institución. Con el mismo ponderado está la implementación de ciclos propedéuticos que le permite a la institución llegar en un futuro a establecer la articulación entre la educación media y técnica y la educación superior, existiendo mayores posibilidades para los estudiantes. Finalmente se encuentran los proyectos innovadores con impacto social (0.27) que refleja la participación activa de la institución con la comunidad.

Como amenazas fuertes a considerar están:

El incumplimiento del gobierno en cuanto a las cuotas de beneficios educativos con un ponderado de 0.16, es un aspecto que impide destinar recursos para la inversión educativa dentro de la institución y de la misma manera limita a la misma en su planeación. Con el mismo ponderado se encuentra el índice de desempleo, indicador que afecta directamente a la institución en el sentido de que en gran parte depende de las fuentes de ingreso que la familias tengan para acceder a la educación.

Por otra parte están amenazas importantes como la privatización con 0.14 de ponderado, que amenaza con fuerza a las instituciones públicas y que si se llega a aplicar como política definitiva del estado incrementará el número de niños y jóvenes sin estudio y por lo tanto se hará notorio el incremento de problemas sociales.

Finalmente se encuentra como amenaza el Desplazamiento con 0.11 de ponderado, situación que afecta a la institución considerablemente porque de acuerdo a las normas estatales tienen como obligación recibir a la población desplazada en cualquier momento y bajo cualquier circunstancia. De tal forma que altera el nivel académico y genera situaciones de desorden administrativo.

De tal manera se puede concluir que según los resultados obtenidos en la matriz, es necesario que la institución reafirme y mantenga sus mayores fortalezas que le permitan tomar las oportunidades del medio, para que así las amenazas no afecten de manera notoria su desempeño produciendo efectos desfavorables para la misma. Ver tabla 08.

6. MATRIZ DOFA

Tabla 09. *Matriz DOFA*

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Desempeño de la dirección. F2: Modalidades de bachillerato F3: Altos resultados en Pruebas Icfes F4: Laboratorios y aulas de tecnología F5: Desempeño y cualificación de docentes F6: Trabajo en equipo	D1: Imagen Corporativa. D2: Espacios físicos D3: Recursos económicos para sostenimiento de la institución D4: Poca actitud al cambio. D5: Capacitación D6: Equipos tecnológicos y de computación.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Beneficios educativos otorgados por el gobierno. O2: PEI: Proyecto Educativo Institucional O3: Proyectos innovadores con impacto social O4: Implementación de ciclos propedéuticos	1. F1, O3 2. F3,O2 3. F6,F5,O4 4. F6,O3 5. F6,O2 6. F2,O1	1. D2,O1 2. D5, O2 3. D3, O4 4. D2,O4 5. D1,D5,O3 6. D6,O1 7. D1,O2 8. D4,O2 9. D1,O1,O2 10. D4, D5, O2
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Incumplimiento del gobierno de los alivios educativos. A2: Privatización A3: Desplazamiento A4: Índice de desempleo	1. F4,A1 2. F2,A4 3. F1,A1 4. F5,A3	1. D4,D5,A2 2. D3,A3 3. D1,D5,A4

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

6.1 ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA

➤ ESTRATEGIAS FO

1. **F1,O3:** Mediante el desempeño y gestión de la dirección, conducir la realización de proyectos de tipo social que beneficien tanto a la comunidad del sector como a la institución, de tal manera que esta se pueda proyectar más hacia el futuro.
2. **F3,O2:** Establecer dentro del PEI un programa Pre- Icfes abierto a toda la comunidad estudiantil, de tal forma que la institución fortalezca el rendimiento en cuanto a los resultados de las pruebas Icfes, y por otra parte gane más espacio y reconocimiento en el campo educativo.
3. **F6,F5,O4:** A través del trabajo en equipo de la planta docente y la capacitación permanente de los mismos, adelantar e impulsar la implementación de ciclos propedéuticos entre la educación media técnica y la educación superior, con el fin de beneficiar a la comunidad estudiantil.
4. **F6,O3:** A través de la participación en equipo de los docentes, desarrollar proyectos pedagógicos innovadores para las aulas de clase que impulsen el modelo crítico social acorde a las expectativas de la comunidad.
5. **F6,O2:** Definir claramente los procesos organizacionales por medio de la creación e implementación de manuales de funciones y procesos para lo cual se hace necesario realizar reuniones en las cuales el personal en conjunto defina y enumere sus respectivas actividades y responsabilidades dentro del cargo de tal manera que haya equidad en la distribución de actividades evitando la duplicidad y saturación de las mismas.
6. **F2,O1:** Por medio de la realización de proyectos de gestión y recursos propios de la institución ampliar las herramientas de trabajo para las diferentes modalidades de bachillerato con el fin de fortalecerlas y prestar un mejor servicio.

➤ ESTRATEGIAS DO

1. **D2,O1:** Establecer convenios con la secretaría de educación para llevar a cabo la gestión de proyectos que faciliten la adquisición de nuevos terrenos para la ampliación de espacios físicos, de tal manera que se pueda presionar a las entidades gubernamentales para el cumplimiento oportuno de los beneficios que deben otorgar y llevar a cabo este tipo de proyectos.

2. **D5,O2:** Establecer en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) un programa de capacitación para lograr un mejor desempeño de la planta docente y administrativa, y de esta manera promover la excelencia educativa.
3. **D3,O4:** Impulsar la implementación de los ciclos propedéuticos para acceder a la educación superior de tal forma que a un largo plazo se convierta en una fuente de captación de ingresos.
4. **D2,O4:** Mediante el esfuerzo continuo de la institución, llevar a cabo la implementación de la educación media técnica y la educación superior a través de ciclos propedéuticos, de tal forma que permita realizar gestión para acceder a la ampliación de los espacios físicos de la institución.
5. **D1,D5,O3:** Proyectar la institución hacia la comunidad utilizando el conocimiento de los docentes y recursos de comunicación propios de la institución para realizar charlas, conferencias, foros, sobre la problemática familiar, drogadicción, delincuencia, etc en las que participen padres de familia y estudiantes, que permitan promover y fortalecer la imagen institucional.
6. **D6,O1:** A través de proyectos de gestión acceder a recursos para el mejoramiento y ampliación de los equipos tecnológicos y de computación de la institución, teniendo en cuenta que se considera como una herramienta pedagógica de mucha importancia para estar a la vanguardia en cuanto a los cambios y avances tecnológicos.
7. **D1,O2:** Trabajar por la certificación de la institución por medio de la conformación de grupos de trabajo que se comprometan a llevar a cabo el proceso de acreditación además de contar con el asesoramiento de un experto en la temática y realizar un trabajo conjunto entre las diferentes áreas de la institución a fin de garantizar la calidad educativa.
8. **D4,O2:** Sensibilizar a la planta docente y administrativa respecto a la importancia de las transformaciones y cambios educativos a nivel institucional. En este sentido se hace necesario la realización de capacitaciones y talleres prácticos en los cuales se señale la importancia del cambio para llevar acabo innovaciones y de esta manera enfrentarse a los nuevos retos que exige el medio.
9. **D1,O1,O2:** Elaboración y difusión de un portafolio de servicios que busque dar a conocer la oferta educativa de la institución, así como también sus objetivos generales y demás servicios que presta la misma con el fin de proyectarla hacia la comunidad.

10. **D4,D5,O2:** Establecer mecanismos para mejorar los canales de comunicación de la institución a través de reuniones, boletines, etc, con el fin de que exista una buena interacción entre todas sus dependencias.

➤ **ESTRATEGIAS FA**

1. **F4,A1:** Promocionar las óptimas instalaciones de la institución como por ejemplo el auditorio general y las salas de audiovisuales; además de sus laboratorios y aulas de tecnología, como fuente de captación de ingresos adicionales que contribuyan a solventar en una parte, algunas de las necesidades de la institución.
2. **F2,A4:** Dar a conocer a la comunidad la oferta educativa en cuanto a modalidades de bachillerato, con el fin de que se convierta en una alternativa de los estudiantes para acceder al campo laboral teniendo en cuenta su especialidad, y así se pueda contrarrestar la situación de desempleo.
3. **F1,A1:** Por medio de la gestión que la dirección adelante, llevar a cabo procesos en los cuales se presione al gobierno municipal para que realice adelantos de la deuda que mantiene con la institución en cuanto a los alivios educativos, y de esta forma dar pie a las inversiones necesarias para la misma.
4. **F5,A3:** Teniendo en cuenta la cualificación y el buen desempeño de la planta docente, implementar un programa de nivelación para los estudiantes que por circunstancias del conflicto armado han tenido que verse desplazados y buscar oportunidades en esta ciudad. De tal forma que estas personas que ingresen a la institución serían nivelados con el fin de no alterar el nivel académico de la misma y contribuir a su buen rendimiento.

➤ **ESTRATEGIAS DA**

1. **D4,D5,A2:** Realizar un programa de capacitación, motivación y de fomento en actitud en valores donde este inmerso el enfoque critico social que permita asumir el cambio desde una perspectiva de lucha contra la privatización.
2. **D3,A3:** Por medio de la gestión de la dirección incluir a la institución en programas ofrecidos por diferentes ONG´s para buscar respaldo para los estudiantes que sufren el flagelo del desplazamiento, y de esta manera canalizar recursos en beneficio de la misma, teniendo en cuenta que sería un aporte significativo para la situación de la institución.
3. **D1,D5,A4:** Por medio de la capacitación constante de los profesores buscar mecanismos para que se reconozca la importancia de la creación de

microempresas, y donde la institución sea gestora del fomento de las mismas, constituyéndose esta en una fuente de empleo para sus estudiantes y al mismo tiempo contribuya a fortalecer la imagen corporativa de la institución.

7. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

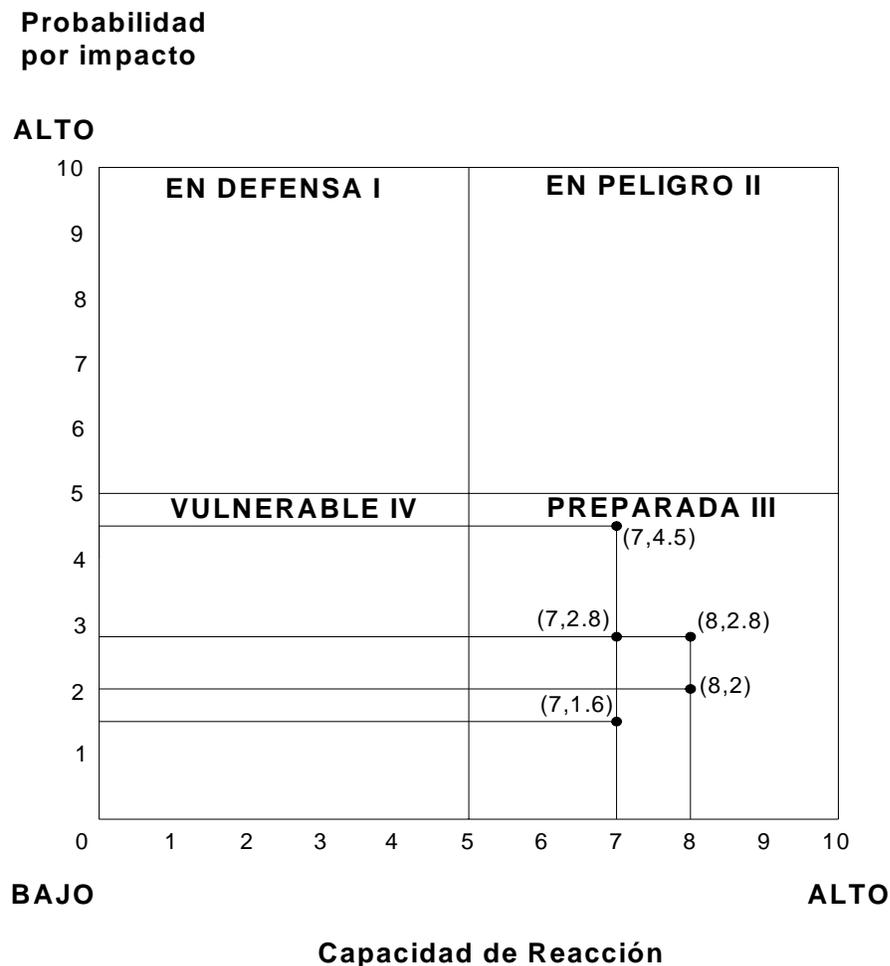
Tabla 10. *Análisis de Vulnerabilidad.*

Puntal	Amenaza	Consec.	Impacto de amenaza		Prob. de ocurrencia		Cap. de reacción		Grado de Vulnerabilidad
			0	10	0	1	0	10	
1.Modalidades de bachillerato	Oferta de este tipo en otras instituciones, con mejores propuestas	Pérdida de clientes	7		0.4		7		III
2. Calidad del servicio educativo	Insatisfacción del cliente	Deterioro de la imagen de la institución	8		0.2		7		III
3. Desempeño de los docentes	Desmotivación y falta de interés	Disminución en el desempeño docente	7		0.4		8		III
4. Altos resultados pruebas Icfes	Mayores puntales en otras instituciones.	Disminución del nivel académico.	9		0.5		7		III
5.Laboratorios y aulas de Tecnología	Falta de herramientas y equipos para prestar un buen servicio	Deficiencia en la prestación de los servicios	5		0.4		8		III

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

7.1 GRADO DE VULNERABILIDAD

Figura 47. Cuadrantes de Grado de Vulnerabilidad.



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Análisis.

Según el análisis de vulnerabilidad la Institución Educativa Municipal Luís Eduardo Mora Osejo se encuentra en un solo grado de vulnerabilidad, que es el correspondiente al cuadrante tres, es decir **Preparada**. Ver figura 47.

Su capacidad de reacción es favorable en el caso de que se llegue a presentar una de las amenazas nombradas o algunas situaciones similares que afecten directamente a la institución, sin embargo se desea que no se presente una situación de riesgo para la misma. Aunque se debe prever las situaciones amenazantes para la institución y en lo posible posicionar la calidad del servicio

educativo que ofrece actualmente, para que de esta manera contrarreste los efectos del medio en términos de competencia. Ver tabla 10.

De esta forma se han planteado las siguientes estrategias para que la Institución se mantenga preparada:

1. Realizar periódicamente estudios de mercado enfocados a conocer las necesidades de la comunidad del sector y contribuir a ella por medio de planes y proyectos de tipo social.
2. Implementar un programa Pre-Icfes abierto propio de la institución que beneficie a los estudiantes y a la comunidad en general.
3. Teniendo en cuenta que los laboratorios y aulas de tecnología es un puntal con el que cuenta la institución, realizar inversiones para la constante actualización de equipos y herramientas de los mismos.
4. Llevar a cabo la implementación de las normas ISO 9001 para acceder a la certificación de la institución en términos de calidad.
5. Crear programas de incentivos y estímulos para el personal docente, con el fin de impulsar en ellos, la prestación de un servicio educativo de calidad que refleje la satisfacción de los estudiantes y el buen rendimiento académico.
6. Diseñar estrategias publicitarias que contribuyan a dar a conocer los atractivos con los que cuenta la institución en cuanto a los servicios que ofrece la misma, por ejemplo su oferta educativa, sus laboratorios, planta física, etc.

8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El proceso de Planeación Estratégica dirigido a la Institución Educativa Municipal Luís Eduardo Mora Osejo, se ha diseñado para ser desarrollado en un periodo de 5 años (2008-2013), teniendo en cuenta los proyectos estratégicos planteados y el entorno cambiante en el cual se encuentra la institución.

8.2 DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son pautas que guían el comportamiento, conductas y actitudes que son fundamentales para las relaciones interpersonales, de estas depende el clima laboral de una organización, que tan a gusto se siente el personal con su puesto de trabajo y sus compañeros.

La institución LEMO ha definido 4 principios, **liderazgo, autonomía, democracia, trascendencia e identidad**, de los cuales se desprende su cultura corporativa, cada uno de estos es orientado al beneficio organizacional interno y al beneficio del cliente externo.

Por medio del redireccionamiento se ha planteado además de los principios corporativos actuales en la institución, otros que se han considerado necesarios:

- **Autoestima:** Fundamentar el respeto, reconociendo cualidades y defectos, aceptando al individuo con sus aciertos y dificultades.
- **Sentido de Pertenencia:** El personal de la institución LEMO debe laborar en un ambiente en el cual se haga presente la cooperación, tolerancia, el trabajo en equipo y la igualdad, de tal manera que su crecimiento a nivel personal y profesional les desarrolle compromiso, respeto y pertenencia por la institución y que así se vea reflejado en sus actividades diarias y en su trato con alumnos y compañeros.
- **Responsabilidad:** Este principio se plantea con el fin de que se logre el cumplimiento óptimo de las metas y los objetivos de la institución, de tal manera que el personal no le tema al cambio y asuma como propias las situaciones que se presenten para poder plantear soluciones en pro del beneficio institucional.
- **Calidad y excelencia:** Se pretende buscar continuamente el mejoramiento de los servicios y la calidad educativa para satisfacer al cliente según las necesidades del mercado y las necesidades particulares de los alumnos.

8.3 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA:

La actual misión de la institución LEMO es:

Somos una Institución Educativa que ofrece a la comunidad los diferentes niveles de la educación formal. Nuestro proceso de formación se fundamenta en un currículo crítico social, apoyado en recursos tecnológicos acordes con las necesidades de la época moderna. Formamos personas autónomas, críticas, creativas y gestoras de cambio social. Fomentamos la excelencia académica en los campos de la ciencia, la tecnología, la técnica y la cultura, con el propósito de lograr el desarrollo personal y social en el contexto local, regional y nacional.

El reajuste de la misión corporativa es el siguiente:

“La Institución Educativa Municipal Luís Eduardo Mora Osejo tiene como propósito ofrecer a la comunidad los diferentes niveles de la educación formal. Nuestro proceso de formación se fundamenta en un currículo crítico social apoyando en recursos tecnológicos acordes con las necesidades de la época moderna. Formando personas autónomas, críticas, creativas y gestoras de cambio social; la calidad del servicio educativo esta soportada en la experiencia e idoneidad del recurso humano comprometido con los propósitos de la institución, fomentando así la excelencia académica en los campos de la ciencia, la tecnología, la técnica y la cultura, con el propósito de lograr el desarrollo personal y social en el contexto local, regional y nacional.”

8.4 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA:

La actual visión de la institución LEMO es:

La Institución Educativa Municipal “LUIS EDUARDO MORA OSEJO” contribuye al desarrollo social, económico, político y cultural de la región. Crea nuevas alternativas de educación académica, tecnológica, técnica y de proyección a la comunidad. Nuestro accionar se fundamenta en contextos de aprendizaje, gestión participativa y en ambientes saludables de convivencia democrática, que conllevan a una vida productiva, formando personas creadoras capaces de liderar el cambio social.

La nueva visión corporativa que se plantea en el presente redireccionamiento es la siguiente:

“La Institución Educativa Municipal Luís Eduardo Mora Osejo será en el año 2013 una de las instituciones con mayor reconocimiento a nivel regional, identificada por su calidad educativa; permitiendo brindar confianza en la comunidad al comprometerse con sus niños y jóvenes, formándolos en valores de manera que puedan desarrollarse en el campo técnico y profesional siendo capaces de liderar el cambio social.”

8.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS:

De los objetivos corporativos que la institución LEMO ha planteado se han ajustado los siguientes:

- Fortalecer y mejorar la imagen de la Institución, con el fin de ganar reconocimiento en el campo educativo.
- Mejorar la calidad del servicio educativo, que permita mantener y asegurar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la calidad del talento humano, promoviendo la superación constante del mismo, de esta manera garantizar la prestación de un excelente servicio educativo.
- Mejorar el manejo administrativo de la institución LEMO que permita un correcto funcionamiento.
- Mejorar la posición financiera de la institución de tal forma que pueda realizar inversiones en beneficio de la misma.

9. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

9.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Tabla 11. *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)*

FORTALEZA FINANCIERA		VENTAJA COMPETITIVA	
VARIABLE	CALIF	VARIABLE	CALIF
Rendimiento sobre la inversión	4	Desempeño de la dirección	-2
Liquidez	4	Altos resultados pruebas Icfes	-2
Manejo de cartera	4	Laboratorios y aulas de tecnología	-1
Ingresos menores	2	Desempeño de los docentes	-3
		Modalidades de bachillerato	-2
Total	14	Total	-10
Promedio	3.5	Promedio	-2
FORTALEZA DEL SECTOR		ESTABILIDAD AMBIENTAL	
VARIABLE	CALIF	VARIABLE	CALIF
Deserción escolar	2	Flujo vehicular masivo	-6
Incumplimiento del gobierno en cuanto a los alivios educativos.	1	Índices de violencia e inseguridad	-6
Reprobación	2	Políticas y normas estatales	-5
Ausentismo	2		
Profesionalización docente	5		
Total	12	Total	-17
Promedio	2.4	Promedio	-5.6

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

El promedio de la FF es igual a $14/4 = 3.5$

El promedio de la VC es igual a $-10/5 = -2$

El promedio de la FI es igual a $12/5 = 2.4$

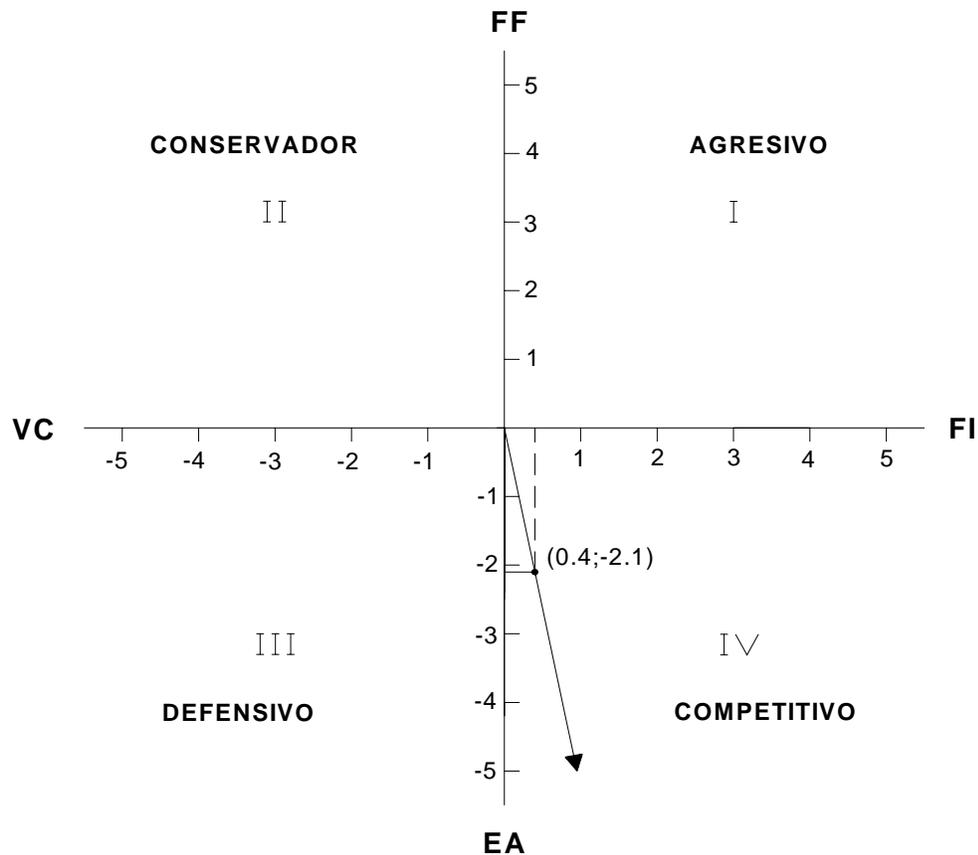
El promedio de la EA es igual a $-17/3 = -5.6$

Para obtener los puntos de intersección se realiza la siguiente operación:

Eje X: $VC + FI = -2 + 2.4 = 0.4$

Eje Y: $FF + EA = 3.5 + (-5.6) = -2.1$

Figura 48. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

La Institución se encuentra en el cuadrante **IV** lo cual significa que se encuentra en posición de utilizar estrategias de tipo **competitivo**. Ver figura 48.

La Institución educativa municipal Luis Eduardo Mora Osejo cuenta con una posición favorable en el sector, puesto que se encuentra compitiendo bastante bien en un sector inestable; según como se puede observar en las calificaciones que indican la tabla; las cuales obtienen el promedio mayor en la fuerza competitiva con -2. Ver tabla 11. De esta manera las estrategias que son posibles formular son:

- **Penetración del mercado:** Busca incrementar la participación en el mercado actual con los servicios que presta la institución. A través de campañas publicitarias y haciendo uso de su página web, promocionar los atractivos de la institución en cuanto a modalidades de bachillerato, laboratorios, biblioteca

virtual, etc, de tal manera que establezca una diferencia entre sus competidores y fortalezca su imagen corporativa.

- **Desarrollo del producto:** Por medio de esta estrategia la institución puede gestionar proyectos para ampliar espacios físicos y promocionar las actividades artísticas extra académicas, impulsar la creación de colectivos culturales y artísticos que le permitan destacarse en este campo y al mismo tiempo fortalecer el nombre de la institución.

Todas estas acciones debe realizarlas manteniendo su ventaja competitiva y defendiéndose ante los cambios del mercado.

9.2 MATRIZ INTERNA EXTERNA (I-E)

A través de la elaboración de las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE) y la obtención del resultado ponderado, es posible la elaboración de la matriz I-E.

En el eje Y ubicamos el resultado ponderado total de la MEFE correspondiente al valor de 2.52; en el eje X ubicamos el resultado total ponderado de la MEFI con un valor de 2.62. Ver figura 49.

La intersección del punto XY, se ubica en el cuadrante V, lo que refleja que la institución se encuentra en un punto medio, correspondiente a las estrategias para resistir y mantenerse, esto significa que las opciones estratégicas que deben formularse son la Penetración en el mercado y Desarrollo del producto.

La institución debe trabajar en la promoción de sus servicios teniendo en cuenta que el recurso humano es uno de los principales medios para ello, impulsando el uso constante de los recursos con los que cuenta la institución y que a su vez se constituyen como una de sus principales fortalezas; promoviendo proyectos innovadores en las diferentes áreas del conocimiento y que generen impacto, además de seguir trabajando por obtener buenos resultados en las pruebas Icfes y haciendo uso de ello para obtener un mayor reconocimiento en el mercado educativo.

Esta situación es resultado de la posición interna de la institución, puesto que los factores internos fuertes, resultan ser competitivos para ofrecer un servicio de calidad, sin embargo aunque también se presenten amenazas, la institución puede contrarrestarlas y actuar a su favor si diseña e implementa estrategias que le permitan enfrentarse y mantenerse en el medio en que se desenvuelve.

Figura 49. Matriz Interna Externa (I-E)

		ALTO	MEDIO	BAJO	
		4	3	2	1
		Ponderado Total de la MEFI			
		REPLANTEAR I	CRECER II	CRECER III	
ALTO	3	DECRECER IV	RESISTIR V ● (2.62,2.52)	CRECER VI	
MEDIO	2	REDUCIR O	DECRECER VIII	FORTALECER IX	
BAJO	1	LIQUIDAR VII			
		Ponderado Total de la MEFE			

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

9.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Para la elaboración de esta matriz hemos tomado el ponderado total de MPC (3.25) en el eje X, y la tasa de crecimiento del sector que corresponde a (-2.25) en el eje Y. Ver figura 50.

La tasa de crecimiento del sector se obtuvo mediante información estadística proporcionada por la Secretaría de Educación Municipal y el DANE, de la cual se tomaron datos del número total de alumnos matriculados en instituciones oficiales de los tres últimos años lectivos.

El sector registra en el periodo 2005-2006 una cobertura de 77670 alumnos, en el periodo 2006-2007 un total de 77032 alumnos y en el periodo 2007-2008 registra 73961 alumnos. Lo cual indica que el sector presenta un descenso en la evolución de la matrícula oficial; de esta manera teniendo en cuenta los tres últimos periodos se obtuvo una tasa promedio de decrecimiento de -2.25%. Ver anexo H

De acuerdo a la Matriz de la Gran Estrategia, la Institución LEMO se ubica en el cuadrante IV, lo cual significa que la institución se encuentra en una posición competitiva fuerte en un sector que registra un crecimiento lento, de esta manera es recomendable utilizar estrategias de **Diversificación**.

Figura 50. Matriz de la Gran Estrategia.

Posición Competitiva débil	Crecimiento rápido del mercado		Posición competitiva fuerte
	2. AUMENTAR COMPETITIVIDAD	1. CRECER	
	3. REDUCIR	4. DIVERSIFICAR	
	Crecimiento lento del mercado		



(3.25, -2.25)

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

9.4 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD)

Para la elaboración de esta matriz se ha tenido en cuenta la capacidad competitiva de la institución, tomada del resultado ponderado de la MPC que corresponde a 3.25 en el eje X y el grado de atractividad del mercado, tomado de la ponderación y el promedio de las variables de atractividad, que es igual a 3.2 en el eje Y. Ver tabla 12.

Después de la elaboración de la matriz, en el cruce de los puntos se obtuvo que la Institución LEMO se encuentra ubicada en el cuadrante tres, lo cual indica que la misma debe desarrollar la opción estratégica de **Diversificación**. Ver figura 51.

Tabla 12. Evaluación de Variables de Atractividad del Mercado

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD DEL MERCADO	PONDERACIÓN
Demanda en el sector	4
Número de Competidores	2
Incremento de la población del sector	3
Número de estudiantes que han terminado la primaria	4
Asentamiento de la población desplazada en el sector	3
TOTAL	16
PROMEDIO	3.2

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Figura 51. Matriz de Política Direccional (MPD)

4 Alto 3 Medio 2 Bajo 1

Grado de Atractividad del Mercado	Capacidad Competitiva		
	Diversificación	Segmentación de mercado	Liderazgo
(3.25,3.2) 	Fusión	Mantenerse	Crecer

	Liquidar	Decrecer	Fortalecer
Alto			

3

Medio

2

Bajo

1

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (CPE)

Tabla 13. *Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (C.P.E)*

FACTORES CLAVE	Pond.	Penetración en el mercado		Desarrollo del servicio		Diversificación	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)							
Desempeño de la dirección	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Modalidades de bachillerato	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Altos resultados en las Pruebas Icfes	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Laboratorios y aulas de tecnología	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Desempeño y cualificación de docentes	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Trabajo en equipo	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21

Imagen corporativa	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Espacios físicos	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Falta de recursos económicos para sostenimiento de la Institución	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Equipos tecnológicos y de computación	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Poca actitud al cambio	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Capacitación	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18

FACTORES CLAVE	Pond.	Penetración en el mercado		Desarrollo del servicio		Diversificación	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)							
Beneficios educativos otorgados por el gobierno	0.16	4	0.64	4	0.64	2	0.32
PEI: Proyecto Educativo Institucional	0.13	2	0.26	4	0.52	2	0.26
Proyectos innovadores con impacto social	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Implementación de ciclos propedéuticos	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Incumplimiento de las cuotas de los alivios educativos otorgados por el gobierno	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16
Privatización	0.14	0	0	0	0	0	0
Desplazamiento	0.11	0	0	0	0	0	0
Índice de Desempleo	0.08	0	0	0	0	0	0
TOTAL			5.2		5.2		4.1

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Después de haber realizado la MCPE, teniendo en cuenta los factores claves internos y externos, asignando las calificaciones correspondientes y estableciendo las posibles estrategias, se ha obtenido resultados relativamente favorables para el desarrollo estratégico de la institución.

Teniendo en cuenta que el puntaje mayor que puede obtener cada estrategia es de 8 que equivale al 100%, el método para definir las estrategias que se utilizará es determinando el mínimo porcentaje del total de la calificación que puede obtener cada estrategia.

En este sentido se ha determinado escoger las estrategias que obtengan un puntaje mayor al 60% es decir superior a 4.8. De esta manera las estrategias que

resultaron viables son las de penetración en el mercado y desarrollo del servicio. Ver tabla 13.

Decisión Estratégica:

Teniendo en cuenta las estrategias definidas anteriormente se describen a continuación las acciones que contribuirán al desarrollo eficaz de las estrategias de negocio:

ESTRATÉGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

- Dar a conocer a la comunidad la oferta educativa en cuanto a modalidades de bachillerato, con el fin de que se convierta en una alternativa para acceder al campo laboral teniendo en cuenta su especialidad, y así pueda contrarrestar la situación de desempleo.
- Proyectar la institución hacia la comunidad utilizando el conocimiento de los docentes y recursos de comunicación propios de la institución para realizar charlas, conferencias, foros, sobre la problemática familiar, drogadicción, delincuencia, etc en las que participen padres de familia y estudiantes, que permitan promover y fortalecer la imagen institucional.
- Elaboración y difusión de un portafolio de servicios que busque dar a conocer la oferta educativa de la institución, así como también sus objetivos generales y demás servicios que presta la misma con el fin de proyectarla hacia la comunidad.
- Promocionar las óptimas instalaciones de la institución como por ejemplo el auditorio general y las salas de audiovisuales; además de sus laboratorios y aulas de tecnología, como fuente de captación de ingresos adicionales que contribuyan a solventar en una parte, algunas de las necesidades de la institución.

DESARROLLO DEL SERVICIO

- Mediante el desempeño y gestión de la dirección, conducir la realización de proyectos de tipo social que beneficien tanto a la comunidad del sector como a la institución, de tal manera que esta se pueda proyectar más hacia el futuro.
- Por medio de la realización de proyectos de gestión y recursos propios de la institución ampliar las herramientas de trabajo para las diferentes modalidades de bachillerato con el fin de fortalecerlas y prestar un mejor servicio para la misma.

- Por medio de la realización de proyectos gestionar con la alcaldía recursos para la adquisición de una parte del terreno subutilizado de la Institución Educativa Municipal Ciudad de Pasto con el fin de ampliar los espacios físicos de la institución y de esta manera aumentar la cobertura de la misma.
- Trabajar por la certificación de la institución por medio de la conformación de grupos de trabajo que se comprometan a llevar a cabo el proceso de acreditación además de contar con el asesoramiento de un experto en la temática y realizar un trabajo conjunto entre las diferentes áreas de la institución a fin de garantizar la calidad educativa.
- Establecer un programa Pre-Icfes abierto a toda la comunidad estudiantil que garantice buenos resultados al realizar las pruebas de estado y posibilite al estudiante el ingreso a la Universidad, con el fin de proyectar al colegio hacia la comunidad, de tal forma que gane reconocimiento en el campo educativo.
- A través del trabajo en equipo de la planta docente y la capacitación permanente de los mismos, adelantar e impulsar la implementación de ciclos propedéuticos entre la educación media técnica y la educación superior, con el fin de beneficiar a la comunidad estudiantil.
- Establecer en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) un programa de capacitación para lograr un mejor desempeño de la planta docente y administrativa, y de esta manera promover la excelencia educativa.
- Mediante el esfuerzo continuo de la institución, llevar a cabo la implementación de la educación media técnica y la educación superior para el fomento de la educación superior a través de ciclos propedéuticos, de tal forma que permita realizar gestión para acceder a la ampliación de los espacios físicos de la institución.
- Proyectar la institución hacia la comunidad utilizando el conocimiento de los docentes y recursos de comunicación propios de la institución para realizar charlas, conferencias, foros, sobre la problemática familiar, drogadicción, delincuencia, etc, en las que participen padres de familia y estudiantes, que permitan promover y fortalecer la imagen institucional.
- A través de proyectos de gestión acceder a recursos para el mejoramiento y ampliación de los equipos tecnológicos y de computación de la institución, teniendo en cuenta que se considera como una herramienta pedagógica de mucha importancia para estar a la vanguardia en cuanto a los cambios y avances tecnológicos.

- Definir claramente los procesos organizacionales por medio de la creación e implementación de manuales de funciones y procesos para lo cual se hace necesario realizar reuniones en las cuales el personal en conjunto defina y enumere sus respectivas actividades y responsabilidades dentro del cargo de tal manera que haya equidad en la distribución de actividades evitando la duplicidad y saturación de las mismas.
- Sensibilizar a la planta docente y administrativa respecto a la importancia de las transformaciones y cambios educativos a nivel institucional. En este sentido se hace necesario la realización de capacitaciones y talleres prácticos en los cuales se señale la importancia del cambio para llevar a cabo innovaciones y de esta manera enfrentarse a los nuevos retos que exige el medio.
- A través de la participación en equipo de los docentes, desarrollar proyectos pedagógicos innovadores para las aulas de clase que impulsen el modelo crítico social acorde a las expectativas de la comunidad.
- Establecer convenios con la secretaría de educación para llevar a cabo la gestión de proyectos que faciliten la adquisición de nuevos terrenos para la ampliación de espacios físicos, de tal manera que se pueda presionar a las entidades gubernamentales para el cumplimiento oportuno de los beneficios que deben otorgar y adelantar este tipo de proyectos.
- Por medio de la gestión que la dirección adelante, llevar a cabo procesos en los cuales se presione al gobierno municipal para que realice adelantos de la deuda que mantiene con la institución en cuanto a los alivios educativos, y de esta forma dar pie a las inversiones necesarias para la misma.
- Teniendo en cuenta la cualificación y el buen desempeño de la planta docente, implementar un programa de nivelación para los estudiantes que por circunstancias del conflicto armado han tenido que verse desplazados y buscar oportunidades en esta ciudad. De tal forma que estas personas que ingresen a la institución serían nivelados con el fin de no alterar el nivel académico de la misma y contribuir a su buen rendimiento.
- Realizar un programa de capacitación, motivación y de fomento en actitud en valores donde este inmerso el enfoque crítico social que permita asumir el cambio desde una perspectiva de lucha contra la privatización.
- Por medio de la gestión de la dirección incluir a la institución en programas ofrecidos por diferentes ONG's para buscar respaldo para los estudiantes que sufren el flagelo del desplazamiento, y de esta manera canalizar recursos en beneficio de la misma, teniendo en cuenta que sería un aporte significativo para la situación de la institución.

- Por medio de la capacitación constante de los profesores buscar mecanismos para que se reconozca la importancia de la creación de microempresas, y donde la misma institución sea gestora del fomento de las mismas, constituyéndose en una fuente de empleo para sus estudiantes y al mismo tiempo contribuya a fortalecer la imagen corporativa de la institución.
- Mejorar los canales de comunicación de la institución con el fin de que exista una buena interacción entre todas sus dependencias.

11. PLAN OPERATIVO

Tabla 14. *Plan Operativo*

Objetivo 1: Fortalecer y mejorar la imagen de la Institución, con el fin de ganar reconocimiento en el campo educativo.							
ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSO	INDICADOR
Penetración de Mercados	-Proyectar la institución hacia la comunidad, utilizando el conocimiento de los docentes y recursos de comunicación propios de la Institución. - Elaboración y difusión de un portafolio de servicios.	Obtener mayor reconocimiento en el sector.	-Realizar conferencias, talleres, foros de interés común para estudiantes y padres de familia.	Dirección, Docentes, Psicología.	Cada trimestre.	2.000.000	Incremento en el número de participantes
		Incrementar matriculas en un 30%	-Diseñar y difundir el portafolio de servicios	Dirección, personal docente	Desde el periodo 2008-2009	2.500.000	Incremento del número de aspirantes a entrar en la institución.
Desarrollo del producto	- Realizar proyectos de tipo social que beneficien a la comunidad.	Llevar a cabo tres proyectos al año.	-Realizar estudios para conocer las necesidades de la comunidad -Gestionar recursos para su implementación	Dirección Docentes	Desde el periodo 2008-2009	5.000.000	Número de proyectos realizados al año

Objetivo 1: Fortalecer y mejorar la imagen de la Institución, con el fin de ganar reconocimiento en el campo educativo.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSO	INDICADORES
Desarrollo del producto	-Fomentar proyectos para la creación de microempresas.	Implementación de una microempresa.	-Buscar asesoría y apoyo de algunas entidades. -Gestionar recursos. -Diseñar el proyecto.	Dirección Docentes Estudiantes	5 años	1.000.000	Puesta en marcha de microempresa
	-Incluir a la Institución en programas ofrecidos por las diferentes ONG´s para buscar respaldos para los estudiantes en situación de desplazamiento	-Respaldo económico para estudiantes en esta condición.	-Buscar convenios con ONG´s.	Dirección	Una vez al año	Ninguno	Obtención de recursos.

Objetivo 2: Mejorar la calidad del servicio educativo, que permita mantener y asegurar la satisfacción del cliente.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES
Desarrollo del producto	-Establecer un programa Pre-Icfes abierto a toda la comunidad estudiantil. -Adelantar e impulsar la implementación de la educación técnica superior a través de ciclos propedéuticos. -Desarrollar proyectos pedagógicos innovadores para las aulas de clase que impulsen el modelo crítico social. -Ampliar las herramientas de trabajo para las modalidades de bachillerato.	Aumentar en un 20% los resultados Icfes.	-Elaborar estudio de mercado. -Capacitar docentes.	Dirección Docentes	A dos años Aprox.	5.000.000	Número de estudiantes que ingresen a la Universidad.
		Implementar los ciclos propedéuticos en dos modalidades.	-Capacitación de docentes. -Conformar equipos de trabajo para monitorear el proyecto y adelantar el proceso.	Dirección Docentes	A tres años aprox.	6.000.000	Puesta en marcha del proyecto.
		-Por cada área realizar un proyecto en el año.	-Conformar grupos de trabajo. -Realizar talleres teórico prácticos.	Docentes	Cada año lectivo	2.500.000	Incremento en el nivel académico
		-Aumento de herramientas en un 20% al año	-Gestionar recursos para la adquisición del material.	Dirección	Un año aprox.	3.000.000	Eficiencia de trabajo en las diferentes modalidades

Objetivo 2: Mejorar la calidad del servicio educativo, que permita mantener y asegurar la satisfacción del cliente.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSO	INDICADORES
Desarrollo del Producto	-Ampliación de espacios físicos	-Adquisición del terreno	- Concertar la negociación con el CCP y la Alcaldía para la adquisición del terreno	Dirección	Tres años aprox.	150.000.000	Incremento en la cobertura
	-Mejorar y ampliar los equipos tecnológicos y de computación de la institución	-Aumentar en un 30% los equipos tecnológicos y de computación	-Gestionar recursos para la compra de los equipos.	Dirección	Dos años aprox.	20.000.000	Un computador por estudiante en una clase
	-Trabajar por la certificación de la Institución y garantizar la calidad educativa.	Incremento de la calidad educativa	-Conformar equipos de trabajo para adelantar el proceso	Todos los estamentos de la institución bajo la dirección del rector y un coordinador.	Dos años aprox.	30.000.000	Certificación de la institución
	-Implementar un programa de nivelación para los estudiantes en situación de desplazamiento.	Fortalecer el rendimiento académico de estudiantes desplazados	Llevar a cabo cursos de nivelación extra clase para los estudiantes	Dirección Docentes	Frecuente	Ninguno	Mantener el nivel académico de la institución

Objetivo 3: Mejorar la calidad del talento humano, promoviendo la superación constante del mismo, de esta manera garantizar la prestación de un excelente servicio educativo.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSO	INDICADORES
Desarrollo del Producto.	-Establecer un programa de capacitación y motivación con el fin de promover un buen desempeño y la superación constante del recurso humano.	-Perfeccionar el desempeño para obtener la excelencia en el servicio	-Evaluar las necesidades de capacitación Llevar a cabo las capacitaciones correspondientes -Realizar jornadas de integración y realizar un sistema de incentivos y reconocimientos.	Todos los estamentos de la institución bajo la dirección del rector	Dos veces al año	1.500.000	Mejor desempeño laboral
	-Sensibilizar a la planta docente y administrativa con respecto a la importancia de las transformaciones y cambios educativos a nivel institucional.	-Personal que genere respuestas positivas ante los cambios del medio.	-Realizar capacitaciones y talleres con docentes y personal en general	Dirección y Psicología	Dos veces al año	1.500.000	Personal altamente preparado y comprometido

Objetivo 4: Mejorar el manejo administrativo de la institución LEMO que permita un correcto funcionamiento.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSO	INDICADORES
Desarrollo del Producto.	-Implementar manuales de funciones y procedimientos con el fin de organizar adecuadamente los procesos organizacionales.	Mejoramiento de métodos y procesos	- Realizar entrevistas y reuniones periódicas con trabajadores para establecer el manual de procesos	Todos los estamentos de la Institución bajo la dirección del Rector	6 meses aprox.	1.000.000	Utilización del manual de funciones
	- Establecer mecanismos para mejorar los canales de comunicación de la institución.	Mejor coordinación entre las dependencias de la Institución	- Informar de manera oportuna las decisiones tomadas por las directivas - Realizar boletines en forma activa acerca de eventos o sucesos de la Institución por medio de la utilización de la pagina web	Dirección	Periódicamente	Ninguno	Efectividad en la realización de actividades propuestas

Objetivo 5: Mejorar la posición financiera de la institución de tal forma que pueda realizar inversiones en beneficio de la misma.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSO	INDICADORES
Desarrollo del Producto.	-Impulsar la implementación de ciclos propedéuticos como fuente de captación de ingresos.	Percibir ingresos por efecto de la implementación del proyecto	Adelantar el proyecto con la Alcaldía y la Universidad de Nariño	Dirección y docentes	3 años	Ninguno	Incremento significativo de los recursos de la Institución
	-Realizar gestiones para que el gobierno cumpla con las cuotas de los alivios educativos.	Acceder a los recursos de los alivios educativos	Llevar a cabo reuniones con la Alcaldía para obtener los recursos	Dirección	Cada año	Ninguno	Recursos disponibles para futuras inversiones
	-Promocionar las instalaciones de la Institución (laboratorios, auditorio general, aulas de tecnología, etc.) como fuente de captación de ingresos menores.	Incremento en un 30% de ingresos menores	Ofrecer a otras Instituciones los servicios que presta.	Dirección	Periódicamente	500.000	Incremento de ingresos menores

12. DIFUSIÓN DEL PLAN

La difusión del plan se llevará a cabo con el compromiso de rectoría y todos los estamentos de la institución, se realizará mediante reuniones, debates y conversatorios, en los cuales se lo dé a conocer, y dichos estamentos formen parte activa del proceso de fortalecimiento del mismo.

En estas actividades se analizará el plan, con el fin de evaluarlo y encontrar posibles correcciones, reformas, para dar lugar a su posterior aprobación.

Además para respaldar la difusión del presente plan se entregará material escrito a las directivas de la institución, así como también a los coordinadores y docentes, con el objetivo de que se realicen sus observaciones, modificaciones y sugerencias.

CONCLUSIONES

- Es de gran importancia concluir que las instituciones educativas necesitan adoptar un estilo gerencial que les ayude a fijar un camino para alcanzar sus objetivos y metas por medio del planteamiento de estrategias, por ello es indispensable trabajar con un modelo eficaz, como lo es el de la Planeación Estratégica, puesto que es una herramienta que les permite tomar decisiones trascendentales a través de la obtención y análisis de información pertinente interna y externa del sector al cual pertenecen y se desempeñan, con el fin de evaluar la situación actual de las mismas, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticiparse a las estrategias de sus competidores y darle un mejor direccionamiento de la organización hacia el futuro.
- En cuanto al resultado de la Matriz MEFI, se obtuvo un ponderado de 2.62, del cual se puede decir que la institución se encuentra en una posición relativamente estable puesto que la organización tiene fortalezas que le permiten competir en el campo de la educación y cuenta con factores muy importantes para contrarrestar las debilidades y amenazas, sin embargo necesita mejorar algunos de sus aspectos internos para incrementar su nivel de competitividad en el medio.
- En cuanto a la matriz MEFE, se obtuvo un ponderado de 2.52, por el cual se puede decir que la institución presenta un cuadro equilibrado entre amenazas y oportunidades, situación que amerita plantear estrategias que conduzcan a enfrentar las amenazas y optimizar las oportunidades; produciendo efectos externos favorables para la misma.
- En cuanto al Perfil Competitivo se puede decir que el mayor competidor para la Institución Educativa Luis Eduardo Mora Osejo es la Institución Educativa Municipal Ciudad de Pasto con un ponderado de 3.37, pues cuenta con puntales fuertes que la hacen ser competitiva, sin embargo la Institución LEMO con un ponderado de 3.25, también tiene puntales a su favor que la hacen destacarse en el campo educativo.
- De acuerdo al análisis estratégico se puede decir que la institución debe desarrollar estrategias encaminadas a mejorar la calidad del servicio para de esta manera lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Además debe implantar estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo del producto, según el resultado de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica donde se obtuvo un resultado de 5.2 para las estrategias mencionadas, se puede concluir que la institución tiene todas las posibilidades de crecer competitivamente en el servicio de la educación.

- De acuerdo al plan de acción se formularon estrategias de negocios como estrategias de penetración del mercado y desarrollo del producto para que de esta manera la institución pueda tener una mayor participación y reconocimiento en el mercado de la educación.
- Mediante la ejecución del plan corporativo se estará contribuyendo al crecimiento de la institución, al fortalecimiento de la academia e investigación; convirtiéndola en un polo de desarrollo social y personal en beneficio de la comunidad.

RECOMENDACIONES

- En la ejecución del plan, el rector de la institución debe tener en cuenta a todo el personal, desde el más bajo nivel jerárquico hasta el más alto.
- Es necesario tener en cuenta que para muchas de las actividades del plan, la institución debe realizar un trabajo conjunto en la formulación y gestión de proyectos, para el cumplimiento de sus objetivos.
- Se recomienda para la aplicación del presente plan, un previo análisis y evaluación de la estructura organizacional de la institución para su respectivo ajuste según las necesidades que se presenten y que contribuya a la coordinación del mismo orientándolo al cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Para la elaboración del portafolio de servicios se debe tener en cuenta las cualidades del colegio, involucrando su filosofía, objetivos, cultura, la oferta educativa y demás servicios que presta, puesto que de su difusión y promoción depende la acogida y preferencia, además de que la diferenciará de otras instituciones, convirtiéndola en una organización más competitiva.
- En cuanto a la capacitación del personal, es necesario que se indague acerca de las necesidades que se tiene con el fin de llevar a cabo un mejor proceso.
- Para efectuar el proceso de acreditación de la institución es necesario contar con la participación de equipos de trabajo por cada área, además de llevar a cabo reuniones periódicas para evaluar el trabajo adelantado y contar con la asesoría de un experto en la temática que oriente dicho proceso. Lo anterior debe ser respaldado por un grupo coordinador y organizador.
- Para la creación del manual de funciones y procedimientos se recomienda tener en cuenta que antes de difundirlo se lo debe dar a conocer a las personas encargadas de cada área, con el fin de que lo analice y presente sus sugerencias, de igual manera la elaboración de los manuales se debe llevar a cabo de forma participativa, dando autonomía a las personas para expresar sus opiniones.
- Los objetivos se deben evaluar constantemente, con el fin de verificar el cumplimiento de los mismos, además nos permite encontrar las posibles desviaciones que tome el plan para hacer los reajustes correspondientes frente a los cambios que se pueden presentar dentro y fuera de la

institución. Para ello es recomendable que en las reuniones realizadas se destine un espacio para su evaluación.

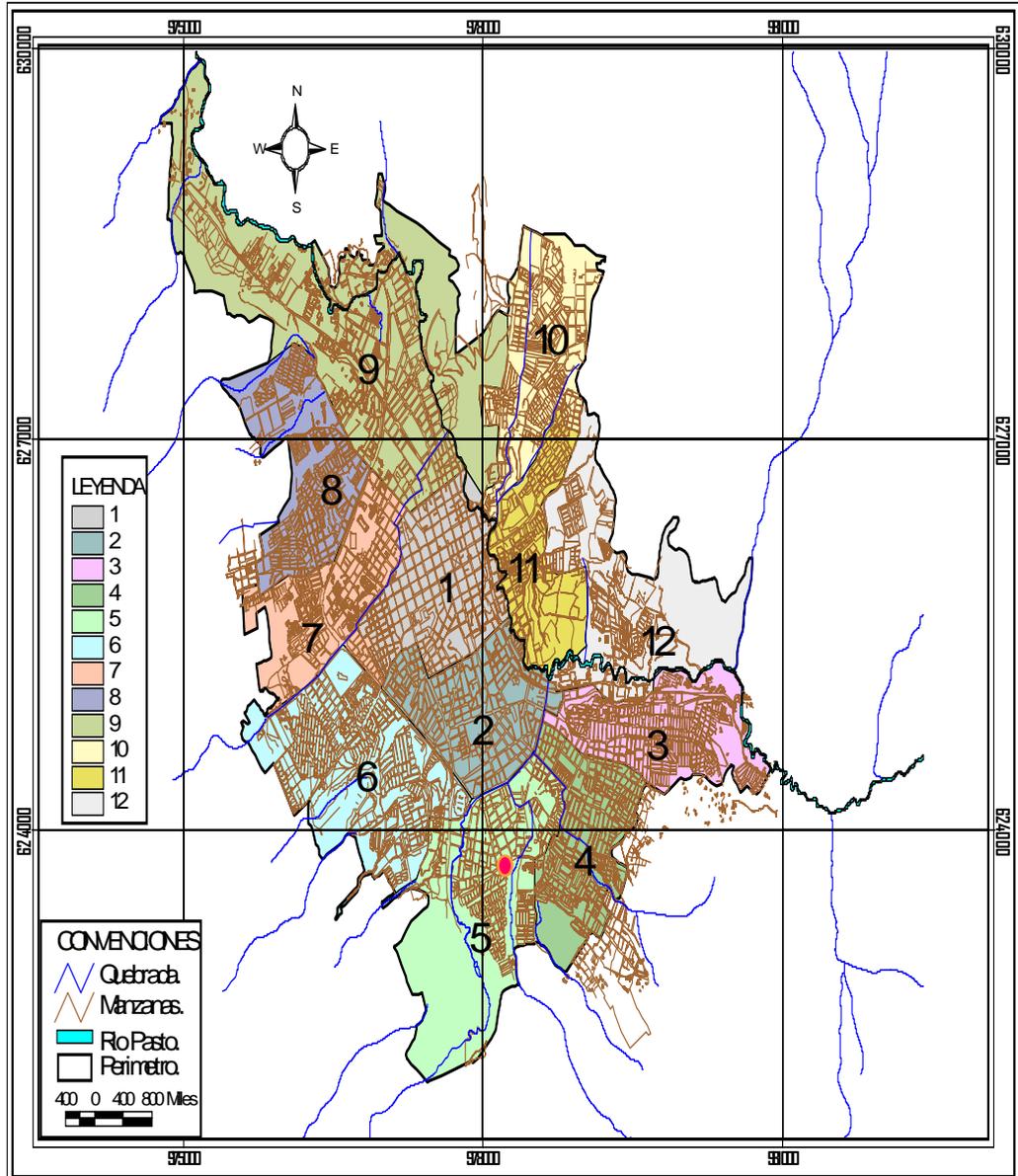
BIBLIOGRAFÍA

- DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice Hall, 1997.
- GODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill, 1997.
- HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá. Editorial Mc. Graw Hill, 1998.
- HILL, Charles y GARETH Jones. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. Bogotá. Editorial Mc. Graw Hill, 1996.
- KINNEAR, Thomas y TAYLOR James. Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. Segunda Edición. México. Editorial Mc. Graw Hill, 1981.
- KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice Hall, 1985.
- KOONTZ, Harold y O'DONNELL Cyirel. Elementos de Administración Moderna. Bogotá. Ediciones Bacata. 1975.
- MENDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación para las Ciencias Económicas y Administrativas. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill, 1994.
- MUNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA MARTÍNEZ José. Fundamentos de Administración. México. Trillas, 1997.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica: Teoría, aplicaciones y casos. Bogotá. Tercer Mundo Editores. 1988.
- PARDO, Isabel del Val. Management Estratégico: Guía práctica y casos ilustrativos. España. Esic Editorial. 2005.
- SALONER, Garth, SHEPARD Andrea, PODOLNY Joel. Administración Estratégica. México. Editorial Limusa. 2005.
- SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Santafé de Bogotá. Tercer Mundo Editores, 2003.

ANEXOS

ANEXO A

LOCALIZACIÓN GENERAL INSTITUCIÓN LEMO



Fuente: SIGAM. Pasto 2004-2005.

ANEXO B
ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN LEMO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
SAN JUAN DE PASTO

Segmento: Alumnos de la Institución Luis Eduardo Mora Osejo

Cuestionario No. _____

Objetivo: Determinar y evaluar el grado de satisfacción de los estudiantes con respecto al desempeño de la Institución LEMO y la calidad de sus servicios, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la misma.

Año que está cursando _____

Sexo: M ___ F ___

Edad: _____

1. Califique de 1 a 5 las siguientes razones, según usted considere su nivel de importancia para haber optado por estudiar en la institución LEMO, teniendo en cuenta que:

5= mayor importancia 4= importancia media 3= importancia regular
2= mínima importancia 1= no es importante

- a) Por ser una institución oficial ___
- b) Oferta educativa en cuanto a modalidades de bachillerato ___
- c) Calidad de los servicios ___
- d) Por ser una institución cercana a su lugar de vivienda ___
- e) Porque tiene buenas referencias de la institución ___

2. En el siguiente cuadro marcando con una X, evalúe la calidad de los servicios que le presta la institución a continuación nombrados:

Servicio	Pésimo	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Biblioteca					
Internet					

Servicio	Pésimo	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Orient. Psicológica					
Laboratorios					
Modalidades de bachillerato					
Aula de Tecnología					
Sala de Informática					
Sala de Audiovisuales					
Cursos de Capacitación					
Fotocopiadora					
Restaurante					
Cafetería					

3. En cada uno de los servicios indique los aspectos en los que debe mejorar la institución.

Aspectos a Mejorar

Servicio:

- a. Biblioteca _____
- b. Internet _____
- c. Orientación Psicológica _____
- d. Laboratorios _____
- e. Modalidades de Bachillerato _____
- f. Aula de Tecnología _____
- g. Sala de Informática _____
- h. Sala de Audiovisuales _____
- i. Cursos de Capacitación _____
- j. Fotocopiadora _____
- k. Restaurante _____
- l. Cafetería _____

4. ¿Qué tipo de recursos educativos (Video bean, Grabadoras, Filmadoras, etc), se utiliza con mayor frecuencia en clase?

Marque con una x:

Recurso Didáctico	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	De vez en cuando	Nunca
Video Bean				
Grabadoras				
Filmadoras				
Cámaras				
Proyectores				

5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la Planta Docente?

Poco _____ Alto _____ Regular _____

6. Califique como bueno, regular o malo el servicio que prestan las siguientes dependencias de la institución:

DEPENDENCIA	BUENO	REGULAR	MALO
Secretaría			
Pagaduría			
Registro y Control			
Rectoría			
Coordinación			

7. De acuerdo a la anterior evaluación indique los aspectos en que debe mejorar cada dependencia.

Aspectos a Mejorar

Servicio:

- a. Secretaría _____
- b. Pagaduría _____
- c. Registro y Control _____
- d. Rectoría _____
- e. Coordinación _____

8. ¿Qué propuestas tiene usted para el mejoramiento del servicio educativo?

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO C

ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LEMO

Objetivo: Obtener información de la planta docente con respecto al desempeño de la institución Educativa LEMO con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la misma.

1. ¿Desde su posición como docente cuales cree que son las fortalezas con las que cuenta la Institución Educativa LEMO?
2. ¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene la institución educativa que influyen en el proceso de enseñanza?
3. ¿Considera que se le brindan las herramientas necesarias para desempeñar bien sus labores como docente?
4. ¿Existen programas de capacitación aplicables a su puesto de trabajo?
5. De acuerdo al enfoque pedagógico que maneja la institución, evalúe el grado de aplicación que tiene dentro de la misma. ¿La teoría está lejos de la práctica?
6. Tiene fácil acceso a los recursos educativos que posee la institución?
7. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre el personal de la institución?
8. ¿Como empleado de la institución que tan motivado se encuentra? Muy motivado, motivado, poco motivado, desmotivado.
9. ¿Cómo califica la calidad del servicio educativo que ofrece la institución con respecto a las otras?
10. ¿Cómo considera que la Institución puede llegar hacer más competitiva en el sector?
11. ¿Cuáles son sus propuestas para el mejoramiento del servicio educativo?
12. Cree que se manejan adecuadamente los canales de comunicación entre las diferentes dependencias de la institución?

ANEXO D

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA COMPETENCIA

Objetivo: Obtener información de la competencia que contribuya a la realización del análisis porteriano y competitivo.

1. ¿Cuántos años lleva trabajando la institución en el sector educativo?
2. ¿Cuál es su portafolio de servicios? – Que servicios ofrece.
3. ¿Cómo considera la calidad de los servicios que ofrece?
4. ¿Cuál es la imagen de la institución en el sector educativo?
5. ¿Qué opina acerca de su competencia?
6. ¿Cuál considera que es su principal competencia?
7. ¿Qué aspectos considera que hacen diferenciar esta institución de las demás?
8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades y que oportunidades percibe del medio?
9. ¿Considera que puede existir la posibilidad de nuevos competidores?
10. ¿Qué nivel tecnológico utiliza en la institución educativa?
11. ¿Qué imposibilita mejorar el nivel tecnológico?
12. ¿Cómo se manifiesta la rivalidad de las instituciones educativas en el sector?
13. ¿Existen sustitutos para el servicio que ofrece la institución?
14. ¿Cómo es la relación con los proveedores?

ANEXO E

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PLANTA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LEMO

Objetivo: Obtener información que permita realizar el diagnóstico interno de la institución educativa LEMO.

1. ¿Existen programas de capacitación aplicables a su puesto de trabajo?
2. ¿Cree que la capacitación es suficiente?
3. ¿Considera que se le brinda la confianza y las herramientas necesarias para desempeñar bien su cargo?
4. ¿Considera que el ambiente de su oficina o lugar de trabajo es el más adecuado para realizar las funciones que tiene bajo su responsabilidad?
5. ¿Cuáles considera que son las falencias en su área de trabajo que dificultan el desarrollo apropiado de sus labores?
6. ¿Existe una clara definición de sus funciones y responsabilidades?
7. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre los empleados de la institución?
8. ¿Cree que se manejan adecuadamente los canales de comunicación entre las diferentes dependencias de la institución?
9. ¿Como empleado de la institución que tan motivado se encuentra? Muy motivado, motivado, poco motivado, desmotivado.

ANEXO F

ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LEMO

Objetivo: Obtener información que permita realizar el diagnóstico interno de la institución educativa.

1. ¿Considera que se le brinda la confianza para desempeñar bien su trabajo?
2. Posee las herramientas e instrumentos necesarios para desempeñar adecuadamente su trabajo
3. ¿Considera que el ambiente de su oficina o lugar de trabajo es el más adecuado para realizar las funciones que le competen?
4. ¿Cuáles considera que son las falencias en su área de trabajo que dificultan el desarrollo apropiado de sus labores?
5. ¿Existe una clara definición de sus funciones y responsabilidades?
6. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre los empleados de la institución?
7. ¿Como colaborador de la empresa que tan motivado se encuentra? Muy motivado, motivado, poco motivado, desmotivado.

ANEXO G

ENTREVISTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA DE ESTUDIANTES QUE PERTENECEN A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LEMO

Objetivo: Obtener información que permita realizar el diagnóstico interno de la institución educativa.

1. ¿Cómo considera el servicio educativo que la institución le presta a sus hijos?
2. ¿Se tiene en cuenta la opinión del padre de familia por parte de la institución en el momento de presentar alguna sugerencia o propuesta?
3. ¿Existe una participación activa de los padres de familia en la junta de padres?
4. ¿Existe participación de la junta de padres en las decisiones administrativas de la institución?
5. ¿Hay un adecuado manejo de los recursos?
6. ¿Qué propone para el mejoramiento del servicio educativo?

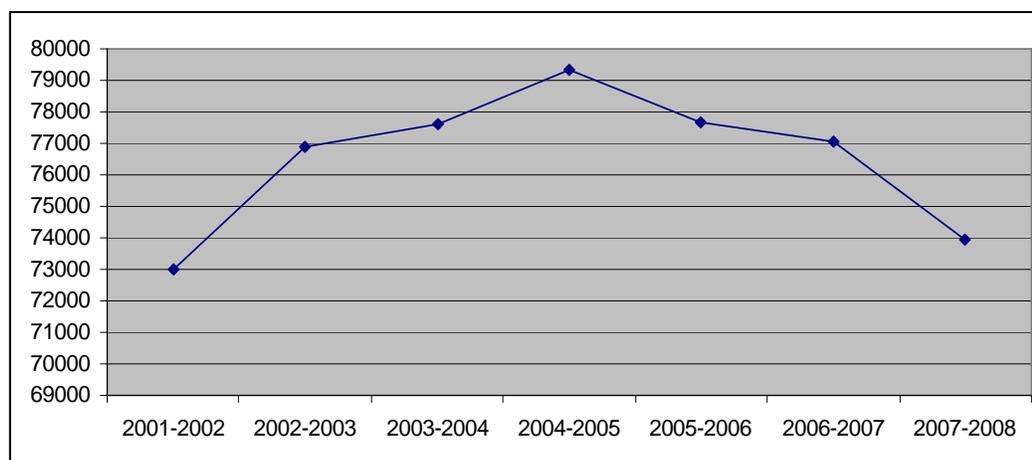
ANEXO H

Evolución Matrícula Oficial

NIVEL	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Preescolar	6339	7029	6799	6627	5363	5768	5771
Primaria	36251	36439	36811	37039	35120	33689	32162
Secundaria	22289	24492	24761	26319	26143	26372	26411
Media	0	8945	9258	9325	9359	10203	9617
Calendario A	72977	0	0	0	1685	1000	0
TOTAL		76905	77629	79310	77670	77032	73961

Fuente: Secretaría de Educación Municipal. Pasto 2008

Curva de Evolución de Matrícula Oficial



Fuente: Secretaría de Educación Municipal. Pasto 2008

ANEXO I

Presupuesto Global del Plan Estratégico

ITEM	VALOR PRESUPUESTADO
Realizar conferencias, talleres, foros de interés común para estudiantes y padres de familia.	2.000.000
Diseñar y difundir el portafolio de servicios.	2.500.000
Realizar proyectos de tipo social que beneficien a la comunidad.	5.000.000
Fomentar proyectos para la creación de microempresas.	1.000.000
Establecer un programa Pre-Icfes abierto a toda la comunidad estudiantil.	5.000.000
Adelantar e impulsar la implementación de la educación técnica superior a través de ciclos propedéuticos.	6.000.000
Desarrollar proyectos pedagógicos innovadores para las aulas de clase que impulsen el modelo crítico social.	2.500.000
Ampliar las herramientas de trabajo para las modalidades de bachillerato.	3.000.000
Ampliación de espacios físicos.	150.000.000
Mejorar y ampliar los equipos tecnológicos y de computación de la institución.	20.000.000

ITEM	VALOR PRESUPUESTADO
Implementar sistema de Gestión de Calidad.	30.000.000
Establecer un programa de capacitación y motivación para el personal de la institución.	1.500.000
Sensibilizar a la planta docente y administrativa con respecto a la importancia de las transformaciones y cambios educativos a nivel institucional.	1.500.000
Implementar manuales de funciones y procedimientos.	1.000.000
Promocionar las instalaciones de la Institución.	500.0000
TOTAL	230.500.000

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2008