

PLAN ESTRATEGICO PARA EL PROGRAMA DE EDUCACION PARA
JOVENES Y ADULTOS DIRIGIDO POR LA OBRA SOCIAL EL CARMEN EN
CONVENIO CON LA ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO

DORA ALBA GOMEZ ROSERO
SONIA MARIA DE LOS RIOS VELA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS
Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PROGRAMA DE EDUCACIÓN PARA
JÓVENES Y ADULTOS DIRIGIDO POR LA OBRA SOCIAL EL CARMEN EN
CONVENIO CON LA ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO

DORA ALBA GÓMEZ ROSERO
SONIA MARIA DE LOS RÍOS VELA

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar el título
de Especialista en Alta Gerencia

Asesor
MARIO FERNANDO ARCOS ROSAS
Especialista

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS
Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones apuntadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1º del acuerdo No. 32 de octubre 11 de 1996, emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 16 de Noviembre de 2007

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 TÍTULO	15
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	15
1.2.1 Definición del problema	15
1.2.2 Formulación del problema	17
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
1.5 MARCO REFERENCIAL	19
1.5.1 Marco teórico	19
1.5.2 Marco contextual	34
1.5.3 Marco conceptual	34
1.5.4 Marco legal	35
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	35
1.6.1 Tipo de investigación	35
1.6.2 Técnicas de recolección de datos	36
2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	38
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN	39
2.2 SITUACIÓN ACTUAL	43
2.2.1 Aspectos teleológicos	43
2.2.2 Expectativas organizacionales	44
2.2.3 Estrategias utilizadas	44
2.3 ANÁLISIS INTERNO	45
2.3.1 Caracterización de los usuarios	45

2.3.2	Análisis de la capacidad interna de la organización	45
2.3.3	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI	52
2.4	ANALISIS EXTERNO	53
2.4.1	Entorno Económico	53
2.4.2	Entorno social	56
2.4.3	Entorno jurídico – político	62
2.4.4	Entorno tecnológico	65
2.4.5	Entorno ambiental	67
2.4.6	Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	68
2.5	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	69
2.6	PERFIL COMPETITIVO	70
2.6.1	Principales competidores	70
2.6.2	Matriz de perfil competitivo (MPC)	72
2.7	MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	73
2.8	ANALISIS DE VULNERABILIDAD	75
2.8.1	Matriz de vulnerabilidad	75
2.8.2	Cuadrantes de vulnerabilidad	76
3.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	77
3.1	HORIZONTE DE TIEMPO	77
3.2	FILOSOFIA DEL PROGRAMA EDUCATIVO	77
3.3	VISION	77
3.4	MISION	77
3.5	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	78
3.6	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	78
4.	FORMULACION ESTRATEGICA	79
4.1	MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	79
4.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	79
4.3	MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD)	81

4.4 MATRIZ DE POSICION Y EVALUACION ESTRATEGICA (PEYEA)	82
4.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE)	84
4.6 DEFINICION DE ESTRATEGIAS	85
4.6.1 Penetración en el mercado	85
4.6.2 Expansión de mercados	85
4.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS	85
5. PROYECTOS ESTRATEGICOS	86
5.1 PROYECTOS ACADEMICOS	87
5.1.1 Ampliación de la cobertura	87
5.1.2 Mejoramiento de la calidad académica	89
5.2 PROYECTOS AREA DIRECTIVA	91
5.2.1 Proceso de Planeación	91
5.2.2 Proceso de Ejecución	92
5.2.3 Proceso Supervisión y Control	94
5.3 PROYECTOS DE IMPACTO A LA COMUNIDAD	96
6. CONCLUSIONES	98
7. RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFIA	100
ANEXOS	101

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de perfil de capacidad interna (MPCI)	51
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	53
Cuadro 3. Principales indicadores mercado laboral. Segundo trimestre de 2005-2006 – Pasto	54
Cuadro 4. Evolución matrícula y coberturas 2002/2003-2005/2006	59
Cuadro 5. Situación fiscal del Gobierno Central Municipal. Primer semestre años 2005-2006 – Nariño	64
Cuadro 6. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	68
Cuadro 7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	70
Cuadro 8. Matriz de perfil competitivo (MPC)	72
Cuadro 9. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	73
Cuadro 10. Matriz de vulnerabilidad	75
Cuadro 11. Grado de atractividad	81
Cuadro 12. Matriz de posición y evaluación estratégica (PEYEA)	82
Cuadro 13. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	84
Cuadro 14. Plan operativo ampliación de cobertura	87
Cuadro 15. Indicadores proyecto ampliación de cobertura	88
Cuadro 16. Plan operativo mejoramiento de la calidad académica	89
Cuadro 17. Indicadores mejoramiento de la calidad académica	90
Cuadro 18. Plan operativo proceso de planeación	91
Cuadro 19. Plan operativo del proceso de ejecución	92
Cuadro 20. Indicadores proceso de ejecución	93
Cuadro 21. Plan operativo proceso supervisión y control	94
Cuadro 22. Indicadores proceso supervisión y control	95
Cuadro 23. Plan operativo proyecto de impacto a la comunidad	96
Cuadro 24. Indicadores proyecto de impacto a la comunidad	97

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cuadrantes de vulnerabilidad	76
Figura 2. Matriz interna – externa (IE)	79
Figura 3. Matriz de la gran estrategia	80
Figura 4. Matriz de política direccional (MPD)	81
Figura 5. Matriz de posición y evaluación estratégica (PEYEA)	83

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Guía para la entrevista al participante que se ha incorporado en el programa de Educación para jóvenes y adultos dirigido por la Obra Social El Carmen	102
Anexo B. Encuesta a maestros	105
Anexo C. Tabulación de encuesta a docentes	110
Anexo D. Conclusiones encuesta a docentes	113
Anexo E. Tabulación de encuestas a estudiantes	114
Anexo F. Conclusiones de encuesta a estudiantes	118

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación ofrece una aplicación del modelo de planeación estratégica en la Fundación Obra Social el Carmen, dedicada, entre otras actividades, a la formación académica de jóvenes y adultos en los niveles de educación básica y media.

En primer lugar se presenta un diagnóstico interno evaluando aspectos como la capacidad directiva, competitiva, financiera y tecnológica de la organización con el fin de detectar fortalezas y debilidades.

Enseguida se analiza el entorno organizacional, considerando variables económicas, sociales, tecnológicas, jurídico-políticas y ambientales, que permitan descubrir amenazas y oportunidades que influyan en el desarrollo del programa educativo.

A continuación se realiza un proceso de redireccionamiento de la organización y evaluación de estrategias, para finalmente formular un plan operativo que permita lograr los objetivos estratégicos propuestos.

ABSTRACT

The work offers an application of the pattern of strategic planning in the “Fundación Obra Social El Carmen”, dedicated, among other activities, to the academic formation of young and adults in the levels of basic and half education.

In the first place an internal diagnosis is presented evaluating aspects like the directive competitive, financial and technological capacity of the organization with the purpose of detecting strengths and weaknesses.

Soon after the organizational environment is analyzed, considering economic, social, technological, juridical variables – political and environmental that allow to discover threats and opportunities that influence in the development of the educational program.

Next it is carried out a process of rerouting of the organization and evaluation of strategies, finally it is formulated an operative plan that allows to achieve the proposed strategic objectives.

INTRODUCCION

El proceso de planeación se encuentra inmerso en todas las actividades humanas, pero es en las organizaciones donde este proceso se formaliza y adquiere mayor significado.

En la prestación de servicios, y en particular en aquellos de carácter público, la planeación se enfoca a la satisfacción de los usuarios de la organización, adquiriendo ante todo un carácter social. En tal sentido, la planeación se utiliza para aprovechar adecuadamente los recursos en procura de mejorar el rendimiento y eficacia del servicio.

El trabajo de investigación presentado aplica el modelo de Planeación Estratégica en una organización que presta servicios educativos en los niveles de educación básica y media a población joven y adulta del Municipio de Pasto.

A partir del análisis de las principales variables internas y externas que afectan al programa se determina la ubicación de la organización en el contexto actual.

Mediante este diagnóstico interno y externo del programa educativo y teniendo en cuenta sus características particulares se logra diseñar un plan estratégico que permita potencializar las fortalezas para obtener los máximos resultados para los interesados y la satisfacción de sus usuarios.

El plan estratégico involucra la totalidad de los componentes del programa y brinda herramientas para realizar un seguimiento y control de las actividades a ejecutar con el fin de realizar ajustes oportunos en el desarrollo del programa.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO

Plan Estratégico para el Programa de Educación para Jóvenes y Adultos dirigido por la Obra Social el Carmen en convenio con la Alcaldía Municipal de Pasto.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Definición del problema. El programa de educación para jóvenes y adultos se constituye como otro servicio más que ofrece la Obra Social el Carmen, a través del Liceo la Presentación, en respuesta a la necesidad de la población adulta para iniciar o terminar el proceso educativo.

Este proyecto se inicia en el año 2004 mediante un convenio con la Alcaldía Municipal de Pasto. La licencia de funcionamiento y la aprobación para poder ofrecer el servicio educativo en la modalidad semipresencial para primaria y bachillerato por ciclos integrados se logró mediante la Resolución 1155 del 28 de Octubre de 2004.

El programa funciona a través de un contrato de prestación de servicios educativos entre el municipio de Pasto y la Fundación Obra Social el Carmen. Mediante el cual la Fundación realiza la prestación integral del servicio educativo formal a los estudiantes pertenecientes a la población vulnerable joven-adulto urbano y rural, teniendo autonomía en el manejo de los recursos y la forma de ejecución. Por su parte el municipio ejerce la supervisión y control del cumplimiento del contrato a través de la subsecretaría pedagógica de la Secretaría de Educación Municipal, quien verifica los avances de la prestación del servicio educativo de acuerdo con condiciones de calidad y cobertura.

La semipresencialidad del programa se fundamenta en los saberes acumulados de los jóvenes y adultos, en su capacidad para dirigir su aprendizaje y en la orientación de los mediadores, requiere (10) horas semanales de encuentro con cada grupo. La frecuencia y duración de estos encuentros es negociada en el grupo de acuerdo a sus circunstancias de trabajo.

Para el año lectivo 2004 - 2005 "el Programa de Educación para Jóvenes y Adultos extendió su servicio educativo al sector rural, con 79 centros y con una cobertura de 2114 estudiantes de los diferentes ciclos"¹.

¹ LICEO LA PRESENTACION. Proyecto Educativo Institucional. Pasto: Liceo La Presentación, 2007. p. 18.

En el año lectivo 2005 – 2006 la cobertura del Programa de Educación para Jóvenes y adultos crece a un total de 2800 estudiantes y alcanza un reconocimiento ciudadano al convertirse en una experiencia educativa innovadora que abarca todos los rincones del municipio de Pasto, tanto en el sector rural como en el urbano. Su acogida tiene que ver con la novedad en la oferta del servicio, pues además de los aprendizajes académicos básicos orientados desde el Ministerio de Educación Nacional, los y las estudiantes han encontrado la posibilidad de participar en distintos escenarios poniendo en acción sus competencias ciudadanas y laborales. “En tal sentido se han desarrollado las siguientes acciones: Proyecto de investigación denominado Redescubriendo nuestro entorno”; creación de símbolos comunitarios y rotulación del campo; publicación del libro “Atajos”, dos mingas culturales comunitarias y una feria de la creatividad y el emprendimiento comunitario. Estas actividades se empezaron a dinamizar desde las aulas escolares, los talleres de capacitación, las prácticas de los proyectos productivos y las asambleas comunitarias. En este año se graduaron 237 estudiantes del sector urbano y rural del municipio².

Para el año lectivo 2006- 2007 continuó el trabajo de gestión del programa a nivel comunitario buscando despertar en la gente la conciencia por el estudio; es así como se logró que aproximadamente 700 hombres y mujeres que estaban por fuera del servicio educativo tomen la decisión de estudiar y se sumen a la gran familia Liceísta. Respecto a número de sedes se pasó de 79 a 96; y de los 2.800 estudiantes anteriores se pasó a 3.200 seres humanos dispuestos y dispuestas a aprender para ser mejores, igualmente el número de graduandos pasó de 237 a 570. Durante este año se continuó con la proyección comunitaria a través de la tercera minga cultural incluida en la programación de carnavales de 2007, así como con la realización de la segunda feria de la creatividad y el emprendimiento comunitario³.

El trabajo serio y constante del programa de educación para jóvenes y adultos le ha permitido solidificar su posición y ganar credibilidad en la comunidad urbana y rural del municipio de Pasto.

La cobertura del programa de educación para jóvenes y adultos en más de 100 sedes distribuidas tanto en el sector urbano como rural del municipio de Pasto representa un elevado grado de complejidad tanto en su proceso de planeación como de ejecución y control.

La planeación se realiza a comienzos de cada año lectivo con la participación de todo el grupo de docentes, instructores y administrativos. Aunque este proceso es participativo no se le ha dado la importancia necesaria. Las ideas que se generan

² Ibíd., p. 20.

³ Ibíd., p. 24.

no tienen un compromiso de por medio y por ende las estrategias seleccionadas se han quedado solo por escrito.

Pese a los esfuerzos realizados por llevar a cabo una planeación se observa que si bien esta actividad favorece el proceso pedagógico desarrollado en el programa, existen muchos limitantes en lo que tiene que ver con los procesos organizativos y de control del talento humano; situación que en ocasiones desemboca en inconvenientes en el transcurso del año e impide anticiparse a cambios o situaciones imprevistas que permitan desarrollar mejor el programa.

El proceso de diagnóstico se ha realizado hasta la fecha de un modo superficial impidiendo la detección de debilidades y fortalezas internas que podrían ser corregidas logrando mayor eficiencia en la ejecución de este proyecto. Así mismo no se ha considerado con la suficiente claridad el ambiente externo que afecta el desempeño del programa, por lo que los directivos y funcionarios se han visto abocados a enfrentar situaciones imprevistas que repercuten en su calidad y posicionamiento.

La aplicación de un modelo de planeación estratégica en la que entran en juego las variables más representativas tanto a nivel interno como externo permitirá profundizar el conocimiento del programa y de su entorno facilitando la gestión y la anticipación a cambios en el entorno. Igualmente, este proceso dará como resultado la formulación de estrategias clave que permitan al programa obtener un mejor desempeño y su posicionamiento en el mercado local y regional.

1.2.2 Formulación del problema. ¿Cómo diseñar un plan estratégico que permita el mejoramiento del programa de educación para jóvenes y adultos dirigido por la Obra Social el Carmen en convenio con la Alcaldía Municipal de Pasto?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La planeación se constituye en una de las tareas fundamentales de la gerencia, en la medida en que a través de ella se traza el camino por donde marchará una organización. Particularmente, el proceso de Planeación Estratégica, permite involucrar en un solo ejercicio una multiplicidad de aspectos que hacen parte de la formación gerencial.

Para este proceso la utilización de herramientas como las matrices de formulación estratégica: MEFI, MEFÉ, MPC, DOFA, IE MPD, PEYEA y MCPE permiten en una primera instancia evaluar de manera detallada las variables identificadas como claves tanto a nivel interno como externo y a través de su ponderación poder establecer como ellas impactan positiva o negativamente la organización; siendo esta información vital para en una segunda instancia del proceso poder

determinar como se encuentra ubicada la organización en el mercado y definir las estrategias convenientes para mejorar su posicionamiento.

En el caso particular de esta investigación, el elevado número de sedes en las que se desarrolla el programa de educación para jóvenes y adultos crea la necesidad de que exista un proceso de planeación unificado que permita que a pesar de la descentralización en la ejecución del proyecto exista coherencia en las actividades a desarrollar. El diseño de un plan estratégico permitirá que exista una unidad de criterios, así como el empoderamiento de docentes, estudiantes y funcionarios con la misión, visión y principios del proyecto.

Se adopta como mecanismo para la elaboración de ese proceso de planeación el modelo de Planeación Estratégica, por ser éste quien proporciona una clara visión del ambiente interno y externo del programa, siendo que ambos aspectos han sido determinantes en la ejecución del mismo.

La aplicación de la Planeación Estratégica en el Programa permitirá potencializar las fortalezas y corregir las debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades que se presentan y enfrentar de mejor manera las amenazas. Igualmente, este tipo de planeación favorece el diseño de estrategias para anticiparse al futuro, creando nuevas alternativas de desarrollo para el proyecto, que beneficien tanto a la comunidad estudiantil como al talento humano involucrado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Diseñar un plan estratégico para el programa de educación para jóvenes y adultos dirigido por la Obra Social el Carmen en convenio con la Alcaldía Municipal de Pasto.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la situación actual del programa e identificar las principales dificultades en la ejecución del programa.
- Evaluar alternativas para el mejoramiento.
- Formular estrategias que posibiliten el desarrollo del proyecto.
- Evaluar y seleccionar las mejores alternativas de desarrollo.
- Diseñar los planes operativos correspondientes.
- Diseñar los mecanismos de seguimiento y control del proceso.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Marco teórico

- **Concepto y evolución de la planeación.** Diseñar un plan consiste en idear un modelo sistemático para el funcionamiento de una organización, el cual se elabora con anticipación, de manera que permita encauzar las acciones de acuerdo al modelo.

La planificación ha sido una actividad humana durante miles de años. El planear se considera “una capacidad singular del hombre para prever el futuro y prepararse para, anticipadamente, planear actividades que le permitan conseguir ciertos objetivos o simplemente adelantarse a necesidades futuras”⁴.

El concepto de estrategia se incorporó con el tiempo con el concepto de planeación.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”⁵

La planeación en las organizaciones ha estado estrechamente relacionada con los cambios en el entorno. Como resultado de ello, desde su generalizada Introducción en la década del 60, el estilo de la planeación ha pasado por varias fases:

Hasta antes de los sesenta la planeación se realizaba a corto plazo, con base en situaciones de estabilidad y crecimiento. La filosofía de este tipo de planeación era la de arreglar las situaciones por el camino.

En los sesenta se inicia la planeación a largo plazo, en la que se determinan metas básicas de las organizaciones, así como cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas. Sin embargo, la empresa es considerada como un sistema cerrado y por ende la planeación se realiza de adentro hacia fuera.

⁴ CONVENIO ANDRES BELLO. Gerencia de Ciencia y Tecnología. Bogotá: Norma, 2001. p.33

⁵ Vanegas Guido, Salvador. Planeación Estratégica.[online].feb. 2001. Disponible en Internet: <<http://www.geocities.com>> 26 de junio de 2007.

Para los años setenta se empieza a considerar la interacción de la empresa con su entorno. El incremento de la competencia crea en las empresas la necesidad de una planeación de afuera hacia dentro, en procura de la satisfacción del cliente. Entra a jugar un papel preponderante la calidad como uno de los objetivos de la planeación.

En los 80, se empieza a tomar en consideración el concepto de cliente, los mercados empiezan a segmentarse y la planeación se realiza en función del segmento objetivo.

A partir de 1990 los fuertes cambios estructurales en tecnología exigen un menor tiempo de respuesta, los ciclos de vida de los productos se acortan y los gustos y preferencias de los consumidores se acortan. La planeación a largo plazo solo puede tomarse como referente.

El siglo XXI se ha caracterizado por la globalización de la economía cambiando radicalmente los esquemas de la planeación. La estrategia adquiere un carácter global, en la que se hace necesario maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local, a través de la participación y la integración.

• **Ventajas de la planeación.** Se pueden sintetizar en tres consecuencias importantes del proceso de planear:

La anticipación: las necesidades comerciales, en general, no pueden satisfacerse instantáneamente, por ende es necesario pronosticar su ocurrencia y decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas. Esto se logra ideando escenarios posibles y estableciendo la capacidad de reacción de las organizaciones.

Conseguir los objetivos perseguidos: la planeación se convierte en una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite dar a conocer los objetivos de la organización y mecanismo para cerciorarse del compromiso en la ejecución de los planes acordados.

Afrontar la inseguridad: la planeación facilita cubrir, en alguna proporción y de manera práctica los imprevistos que se puedan presentar.

Planeación Estratégica: El término planeación estratégica aparece por primera vez en la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio y posición competitiva de la empresa en el medio.

En tal sentido, la Planeación Estratégica se define como el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que sirve para definir el propósito global de la organización, los objetivos, las metas que han de alcanzarse, los medios o políticas para lograrlos y la forma como se hace el seguimiento y la revisión de la estrategia seguida.

A pesar de las ventajas ofrecidas por la planeación estratégica; en la década de los ochenta este proceso sufrió un desprestigio, por haberse convertido en una mera herramienta de análisis. La expresión misma de planificación estratégica llevaba a un dilema: mientras que la estrategia implica flexibilidad de adaptación, el término planificación es relacionado con rigidez. Es por esta razón que en la actualidad se prefiere el término gerencia estratégica o direccionamiento estratégico, referido esencialmente a un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la formulación de su futuro.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para lograrlo. [...]La planeación estratégica aplicada es muy diferente de la planeación de largo plazo, puesto que no es solo una extrapolación del presente. Este proceso de previsión tiene vital importancia para la planeación estratégica en el turbulento entorno de hoy. Permite que la organización se haga cargo de su propio destino y cree su propio futuro en vez de esperar pasivamente a que llegue⁶.

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino. El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Un aspecto importante en la planeación es su actualización; como sostiene Goodstein: “un plan que no se actualiza tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras”⁷.

El ejercicio de la Planeación Estratégica se ha hecho permanente en las organizaciones gracias a la efectividad demostrada tanto en grandes como pequeñas empresas. Su utilidad radica en que permite a la alta dirección conocer el negocio en el que se encuentra y la posición de su organización dentro del mercado, proporcionándole herramientas para direccionar sus actuaciones y anticiparse al futuro.

⁶ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: McGrawHill, 2001. p. 9.

⁷ Ibíd. 10.

A nivel regional, por ejemplo, experiencias como la de la Fundación Social, quien a través de la aplicación de un modelo organizado y serio de Planeación Estratégica participativa ha logrado impulsar diversos proyectos que contribuyan al desarrollo de regiones y subregiones en algunas zonas de Colombia.

Ejemplos como éste nos llevan a pensar que este modelo es idóneo para organizaciones como la que nos ocupa, pues con el es posible consolidar iniciativas de la comunidad en procura del bienestar comunitario.

- **Etapas de la planeación estratégica.** En general, se pueden considerar las siguientes etapas necesarias para la planificación estratégica:

Etapas preliminar. En ella se hace necesario ubicarse dentro de la organización y convencerse de la necesidad de elaborar un plan. Considerar los problemas que se podrían presentar si no se hace nada, calcular los riesgos, establecer las limitaciones y los posibles beneficios. En esta fase se debe clarificar el nivel de compromiso que existe con el proceso de planeación, en especial de la alta dirección, se debe determinar si están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él de manera que sea visible para el resto de la empresa. Igualmente se debe establecer el tiempo que se destinará y los requerimientos de información.

Las etapas subsiguientes se identifican por la respuesta a interrogantes específicos.

¿A dónde vamos? Esta primera etapa implica definir la filosofía general de la organización: tener claridad de la razón de ser del negocio, la misión, visión, principios corporativos; determinar el ámbito de las operaciones y establecer objetivos específicos.

¿Cuál es el ambiente? Las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarlas. Se deben analizar cuatro entornos que aunque separados están interrelacionados:

El macroambiente: aspectos socio-demográficos, culturales, jurídicos, tecnológicos, económicos, políticos y ambientales.

El entorno industrial: estructura del sector, financiación, presencia gubernamental, productos de la industria y estrategias de mercado.

El entorno competitivo: perfiles del competidor, modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

Las condiciones internas de la organización: estructura de la empresa, su historia, sus fortalezas y debilidades.

¿Cómo llegar a las metas? Involucra la evaluación de las opciones mediante el análisis sobre el entorno de la empresa, una comparación con sus competidores, la evaluación de su posición competitiva y el desarrollo de estrategias, para lo cual se utiliza matrices especializadas, que se constituyen en una valiosa herramienta de análisis.

En esta fase es igualmente importante el desarrollo de planes operativos y de contingencia, los cuales permiten incorporar la estrategia en las operaciones cotidianas de la empresa.

¿Cómo avanzar? Esta etapa consiste en una consolidación y compromiso de las áreas funcionales con acciones estratégicas. Diseñar la organización adecuada, lograr el personal necesario, realizar el presupuesto, proveer el liderazgo necesario y empoderar al personal.

¿Vamos bien? A medida que se ejecutan los programas, la alta gerencia debe realizar un seguimiento y control con el fin de observar si se está cumpliendo con lo planeado y tomar las medidas necesarias.

El presente estudio toma como referencia el planteamiento de la planeación estratégica no como una mera planeación a largo plazo sino como mecanismo que mejora el tiempo de respuesta de las organizaciones así como también proactividad, en procura de crear escenarios posibles que puedan ser aprovechados mediante la flexibilidad como característica de adaptación a las circunstancias constantemente cambiantes del entorno actual.

- **Matrices de formulación estratégica**

Matriz de perfil de capacidad interna MPCl. Es una adaptación de la matriz DOFA pero dirigida a estudiar cinco categorías básicas: La capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano. La matriz es resultado del análisis de las Fortalezas y Debilidades de acuerdo a varios factores, los mismos que tienen diferentes ponderaciones relacionadas con la situación actual.

Matriz MEFI. Esta herramienta permite analizar variables claves dentro de la organización y de acuerdo a su comportamiento medir el impacto positivo o negativo que pueda tener. El Procedimiento que se sigue para la elaboración de esta matriz se describe a continuación:

- Se elabora una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades.

- Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la organización, mientras que los pesos del paso anterior se refieren a la industria.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

Matriz MEFE. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de esta Matriz consta de cinco pasos:

- Realizar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz de perfil competitivo MPC. Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Para elaborarla se desarrollan los siguientes pasos:

- Seleccionar dos competidores.
- Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que

no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores.

Matriz DOFA. DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre su organización, útil para examinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas.

La **DOFA** debe hacer la comparación objetiva entre la organización frente a otras organizaciones para determinar fortalezas y debilidades, y realizar una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan para encontrar los factores claves de éxito.

De acuerdo con lo anterior, el análisis **DOFA** tiene dos focos, por una parte se enfoca en la organización en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente, mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten a la organización (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Para su desarrollo se hace necesario seguir los siguientes pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Análisis de vulnerabilidad. Busca identificar todas las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto y medir la habilidad de las organizaciones para reaccionar ante esas amenazas, ubicando la probabilidad de que ocurra esto, en un diagrama de vulnerabilidad.

Para realizar un análisis de vulnerabilidad se recorre las siguientes fases:

- Identificar los puntales que son los soportes de la organización para garantizar su supervivencia.
- Traducir los puntales en amenazas para la prestación del servicio, es decir, imaginar que le puede pasar a la organización en cada uno de los puntales escogidos, lo cual permite superar el impacto potencial de una amenaza.
- Evaluar las consecuencias de la amenaza. Considerando la incidencia de la amenaza y las consecuencias se valoriza el impacto en una escala de 0 a 10. Además se determina la probabilidad de ocurrencia en escala 0.0 a 1.0. Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza con el fin de ponderar estas dos variables.
- Por último, se le asigna un puntaje entre 0 y 10 a la capacidad de reacción de la organización, con base en la matriz se puede determinar el grado de vulnerabilidad que tiene la empresa ante dicha amenaza y su eventual ocurrencia.

La calificación que resulta en el cuadrante I indica que la empresa está indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y que por tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción. En el cuadrante III la empresa está preparada para reaccionar. En el cuadrante IV revela amenazas ordenadas frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque tiene que prepararse para reaccionar.

Matriz Interna – Externa IE. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la MEFI en el eje x y los totales ponderados de la MEFE en el eje y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 de la MEFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y

2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en la MEFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99, en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedio y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta.

Matriz de la gran estrategia. La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Matriz de política direccional MPD: La utilidad de este planteamiento depende de la disponibilidad de información de naturaleza comparativa entre competidores. Permite ubicar a la organización en función de: lo atractivo del mercado en que operan y la fortaleza competitiva de la organización en ese mercado (análisis de los competidores).

Para determinar el grado de atraktividad del mercado se debe tener en cuenta variables como: número de competidores, crecimiento de la demanda, poder adquisitivo, precios, entre otras. Se aconseja tomar en consideración alrededor de 5 variables, las cuales se ponderan de 1 a 4 (1 poco atractivo a 4 altamente atractivo). Se promedia la suma de los puntajes y este valor permite realizar la ubicación en la matriz.

Como resultado de la ponderación se obtendrá la ubicación de la organización en uno de los nueve cuadrantes, lo que nos permite determinar como se encuentra la capacidad competitiva de la organización frente al grado de atraktividad del mercado.

Matriz de posición y evaluación estratégica (PEYEA): Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la

matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Para preparar una matriz PEYEA se empieza por seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Enseguida se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI y se Asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

A continuación se calcula la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Se anotan las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Se suman las dos calificaciones del eje x y se anota el punto resultante en X. Se Suman las dos calificaciones del eje Y. Se anota la intersección del nuevo punto xy.

Finalmente, se traza un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica MCPE. La finalidad de esta matriz es valorar las estrategias teniendo en cuenta las condiciones internas y externas de la organización facilitando la toma de decisiones.

Procedimiento:

- Hacer una lista de las oportunidades / amenazas externas y las fuerzas / debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPCE.
- Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, interno y externos.
- Estudiar las matrices: DOFA, PEYEA, IE y Gran Estrategia y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.

- Determinar las calificaciones del atractivo (CA). Donde: 1=no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta, que se esta considerando.
- Calcular las calificaciones del atractivo total.
- Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo.
- **Gerencia social.** Las diferencias que la provisión de servicios tiene con respecto a la producción de bienes se originan en la distinta naturaleza que los primeros tienen respecto a los últimos. Según Sancho Royo⁸, Los servicios se pueden definir como una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que usualmente, aunque no necesariamente, tiene lugar en la interacción entre una persona y una organización, a través de medios físicos y sistemas de prestación, los cuales son ofrecidos como soluciones a las demandas de aquella persona.

De esta definición el autor deduce varias características específicas de los servicios:

- Los servicios son intangibles, de manera que la apreciación o valoración del servicio por quien lo utiliza es fundamentalmente subjetiva.
- La prestación de servicios es heterogénea, puesto que cada prestación debe adaptarse a las características concretas y a las demandas específicas del usuario. Esto exige que el sistema de provisión sea más flexible que el de producción de bienes.
- La generación y el uso de los servicios son procesos inseparables, pues a diferencia de los bienes los servicios se crean, ofrecen y utilizan en un mismo momento y lugar.
- El usuario participa en la generación de los servicios, pues para que estos existan es necesaria su presencia y cooperación. El usuario es entonces co-productor de los servicios, de manera que el valor que se genera depende tanto del proveedor como del usuario y de su cooperación efectiva. Así, la generación de servicios no sólo está influida por los intereses, visiones y valores de los proveedores sino también por los que corresponden a los usuarios.
- La satisfacción con los servicios recibidos se aprecia usualmente con posterioridad dado que su efectividad es materia de confianza y no de simple

⁸ SANCHO ROYO, D. Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad. Madrid: Universitat Pompeu Fabra. Tecnos, 1999. p. 85.

inspección como sucede con muchos bienes. Esto hace compleja la apreciación del valor de los servicios por parte de los usuarios.

- La provisión de servicios, a diferencia de la de bienes, no transfiere su propiedad al usuario.

Todas estas características hacen que exista una relación inseparable entre los proveedores y los usuarios de los servicios. Mientras que en la producción y distribución de bienes el consumidor no tiene mayor relación con los productores, en el caso de los servicios el usuario se introduce en la organización.

En el caso de los servicios de carácter público, encontramos que además del usuario que entra en contacto directo con el proveedor, existen muchas instancias que se involucran directamente: autoridades ejecutivas, representantes políticos electos y comunidad en general.

Esto se explica en primer lugar porque estos servicios se financian con recursos provenientes del erario público, de manera que los ciudadanos y sus representantes tienen algo que decir al respecto. Otra razón de peso reside en que los servicios públicos existen para responder a problemas que la colectividad política define como públicos.

Los programas sociales existen para responder a demandas colectivas de los ciudadanos canalizadas a través del sistema político. Requieren por lo tanto decisiones y recursos públicos que están bajo el control de los políticos electos y las autoridades ejecutivas que representan al conjunto de ciudadanos.

Los proveedores responsables de gestionar y ejecutar los procesos operativos dependen entonces de las autoridades ejecutivas y políticas, debiendo rendir cuentas ante ellas y ante los ciudadanos. Mecanismos de control de la gestión pública como el control social deben asegurar que se efectúe esta rendición de cuentas ante los ciudadanos.

De esta manera los programas sociales se vinculan a las expectativas y demandas colectivas de los ciudadanos y, por lo tanto, hace énfasis en el respeto y promoción de un estatus de igualdad básica para todos los ciudadanos: todos tienen el mismo derecho a participar, emitir juicios y tomar decisiones.

Sin embargo, no todos los ciudadanos hacen uso de los servicios que ofrecen las organizaciones públicas. Aquellos que lo hacen, no sólo buscan respuestas a las demandas colectivas de la ciudadanía. Adicionalmente buscan respuesta concreta a necesidades particulares. Desean además que dicha respuesta tenga en cuenta sus expectativas, visiones y preferencias, por muy diversas que sean.

Mientras que los ciudadanos participan de manera colectiva en la toma de decisiones políticas que influyen en la marcha de los programas sociales, aquellos ciudadanos que además son usuarios coproducen los servicios mediante la interacción directa con los proveedores. Los ciudadanos en general tienen el derecho y la posibilidad de expresar juicios sobre la utilidad y el valor de los servicios que ofrece el Estado, pero aquellos que además hacen uso de estos tienen la posibilidad de emitir juicios sobre la experiencia que vivieron al ser atendidos.

Es importante considerar el papel de usuario con el fin de valorar la experiencia del servicio para comprender la provisión de servicios públicos. Esta experiencia es importante porque constituye el escenario en el cual se producen interacciones estratégicas entre los proveedores y los usuarios y porque es a partir de ella que se puede evaluar el grado de satisfacción que los servicios generan, es decir, el grado al que se logra generar valor público.

El gerente social debe, en consecuencia, prestar particular atención a dicha experiencia, pues en ella se juega en gran medida el curso efectivo que tendrá la implementación del programa social. Dicha atención debe concentrarse en los principales elementos constitutivos de la implementación: las competencias profesionales de los proveedores, el diseño uniforme o flexible de los puestos operativos, el grado de programación rutinaria adecuado para la actividad operativa, los mecanismos para generar compromiso con la labor, los mecanismos para retroalimentar el proceso operativo y superar sus fallas, las actividades que pueden permitir desarrollar capacidades.

Igualmente la importancia de la experiencia del servicio radica en su capacidad de generar valor público, la cual sobrepasa la relación entre proveedores y usuarios, en la medida en que dicho valor remite al proceso de deliberación política y a criterios como los de eficiencia, sostenibilidad y equidad que pueden escapar a las consideraciones de los usuarios individuales.

Sin embargo, no se puede afirmar que un servicio público crea valor sin saber cómo juzgan los usuarios la experiencia que tuvieron con el mismo. Esto es problemático, porque los usuarios juzgan los servicios en función del grado de satisfacción que obtienen, lo que es altamente subjetivo. Como toda interpretación, los juicios sobre el grado de satisfacción logrado se ven afectados por importantes ambigüedades, que se suman a las que afectan la labor operativa de los proveedores de los servicios.

El gerente social, en la medida en que debe orientar su acción hacia la creación efectiva de valor público, debe por lo tanto considerar la experiencia del servicio como un escenario indispensable para controlar y evaluar si el programa está o no creando valor.

- **Gerencia social estratégica.** Una nueva visión de los impactos, y beneficios del empleo eficiente de recursos en el campo social está en plena efervescencia actualmente en el mundo. La evidencia de fines del siglo XX demuestra que ese gasto es una palanca eje del desarrollo futuro.

Educación, salud, y nutrición entre otros no son en realidad gastos sino "inversiones" de muy alta rentabilidad, y los países que han asignado recursos sostenidos a estos campos, y los han manejado con eficiencia, están cobrando ahora réditos muy importantes en términos de progreso, y ventajas competitivas.

El capital humano, y el social, deben revalorizarse. En el siglo XXI su peso será decisivo. La calidad de los recursos humanos de un país, y la "inteligencia" de sus instituciones, definirán seriamente su posición relativa en los procesos de globalización. El conocimiento será la única fuente sostenida de ventajas comparativas.

En este nuevo razonamiento que emerge en el mundo de la globalización, la revolución tecnológica permanente, y la competitividad surge el interrogante de ¿Cómo hacer gerencia de excelencia en el campo social? Hace falta un enfoque de gerencia social eficiente en el que se logre optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento del gran déficit social, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.

La gerencia social adquiere una naturaleza *estratégica*, enfocada en el logro de resultados valiosos y gestionando iniciativas para garantizar la creación de valor. El gerente público o social involucrado en la implementación de programas debe ser capaz de percibir cuándo se abren oportunidades o de buscarlas activamente, a través de actividades como la resolución de problemas, la experimentación, la adaptación progresiva de las rutinas o el aprendizaje de otras organizaciones.

Por otra parte, como hemos visto, las actividades de gestión operativa y control de gestión exigen a los actores involucrados interpretar situaciones, acciones y reglas a partir de sus propios valores, visiones e intereses. Esto abre la puerta a innumerables oportunidades de interacción y conflicto estratégico.

En consecuencia, un buen gerente debe considerar tanto las oportunidades de creación de valor como las interacciones estratégicas que tienen lugar durante la implementación, siendo capaz de pensar y actuar estratégicamente (y no mecánicamente) durante la misma.

1.5.2 Marco contextual

- **Macro contexto.** El trabajo se desarrolla en el municipio de Pasto, tanto en el casco urbano como rural. En especial en las 102 sedes en las que funciona el programa educativo.
- **Micro contexto.** La Fundación Obra Social el Carmen tiene su sede en la ciudad de Pasto, ubicada en el barrio el tejar en la que cuenta con una infraestructura donde funcionan: el colegio Liceo la Presentación en sus jornadas mañana y tarde, la sede tejar del programa de educación para jóvenes y adultos en jornada de fin de semana, un internado, consultorios médicos y odontológicos, taller y almacén de ebanistería, teatro y capilla.

Además de la sede principal del programa en el tejar, existen 102 sedes que están ubicadas en diferentes veredas y barrios que corresponden exclusivamente al municipio de Pasto.

1.5.3 Marco conceptual. El proyecto en desarrollo tendrá como referente la perspectiva de **Planeación Estratégica** como un proceso formalizado de planeación en la cual los miembros de la alta gerencia de la organización se apropian de herramientas que le permitan anticipar su futuro y desarrollar procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. En consecuencia, las acciones se dirigirán a aplicar las herramientas de diagnóstico y formulación estratégica que permitan conocer la organización y direccionarla hacia el logro de su posicionamiento.

Al tratarse de una organización cuya finalidad primordial es de carácter social se incorpora también como base de esta investigación el concepto de **Gerencia Social**, entendida esta como un proceso dirigido a satisfacer las demandas comunitarias de los ciudadanos en condiciones de igualdad e incorporando en ella una función estratégica, en el sentido en que debe ser capaz de advertir y/o buscar las oportunidades del medio para ofrecer a la comunidad más de lo que ella espera.

Finalmente, y con miras a tener claridad acerca de la comunidad objeto de estudio, es pertinente clarificar el concepto de **Educación para jóvenes y adultos**. En su parte normativa se cataloga como población joven y adulta a la población mayor de trece años que desee acceder a su formación básica primaria y a la población mayor de 15 años que desee ingresar a la educación básica secundaria y media, sendo estos los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional. En cuanto al proceso de formación como tal se habla de un proceso que incorpora además de la formación académica por ciclos integrados una formación integral, centrada en el desarrollo de competencias laborales y competencias

ciudadanas, que permitan a los beneficiarios convertirse en personas productivas y agentes de cambio social.

1.5.4 Marco legal. La Constitución Política Colombiana de 1991 es la norma de normas; porque supera y prevalece sobre cualquier disposición jurídica que exista o se promulgue.

En sus primeros 2 títulos se expresan los mandatos que buscan el desarrollo integral del hombre colombiano. En estos son relevantes para la gestión Educativa los artículos 2 – 29, 42 a 46, 67, 68, 73, 78, 79, 80 a 86 y 95.

Además de la Constitución Nacional deben tenerse en cuenta las siguientes normas que rigen el programa de educación para jóvenes y adultos:

Ley 115 de 1994: Ley General de Educación. Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación en Colombia. Define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños, jóvenes y adultos.

Ley 715 de 2001: en la cual se especifican normas orgánicas en materia de recursos y competencias para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

Decreto 3011 de 1997: establece las normas para el ofrecimiento de la educación de adultos.

El Código del menor y demás normas vigentes y concordantes para establecer las obligaciones que corresponden a la familia y a las Instituciones Educativas. El Convenio formalizado entre el Liceo la Presentación y la Alcaldía Municipal de Pasto, que detalla las condiciones específicas del funcionamiento del programa.

1.6 DISEÑO METODOLOGICO

1.6.1 Tipo de investigación. Se cataloga como una investigación de tipo descriptivo con enfoque empírico analítico propositivo.

Para su desarrollo se empleará un método deductivo – inductivo, en el que se partirá de la exposición de la situación de la organización para luego pasar a analizar la información obtenida de manera detallada, de modo que se logre el diseño estratégico adecuado.

1.6.2 Técnicas de recolección de datos

- **Información secundaria.** Libros, revistas, trabajos investigativos y demás publicaciones relacionadas.
- **Información primaria.**

Unidad de trabajo: se aplicará dos formatos de encuesta: uno dirigido a la población docente y otro para la comunidad estudiantil. El objetivo de la encuesta es realizar un diagnóstico del estado actual del proyecto y detectar las fortalezas y debilidades del mismo.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula:

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

Donde:

N= población objeto de estudio, para este caso la población corresponde a 160 y 2860 estudiantes, los cuales se tratarán por separado debido a que se tomarán muestras para cada caso.

p = q = 0.5, se define como la probabilidad promedio, equivalente al 50%.

Z = 1,96, que corresponde al valor de la distribución normal para un nivel de confianza del 95%.

e = 0.08 margen de error, equivalente al 8%.

Unidad de análisis

Cálculo de la muestra para estudiantes

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot (2860)}{(0,08)^2 \cdot (2860-1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = 142,63 \approx 143$$

Cálculo de la muestra para docentes

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot (160)}{(0,08)^2 \cdot (160-1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = 77,69 \approx 78$$

De esta manera, para un total de población de 160 docentes se obtuvo una muestra de 78. De igual forma para una población de 2860 estudiantes se obtuvo una muestra de 143.

2. IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

La Fundación Obra Social el Carmen es una institución de carácter privado sin ánimo de lucro, que presta servicios educativos a población vulnerable en el Municipio de Pasto. Entre los principales servicios educativos que presta la institución se encuentran:

Jornada de la tarde : básica primaria, básica secundaria, media académica y técnica en sistemas y comercio.

Jornada semipresencial por ciclos primaria y bachillerato académico.

Programa de educación para jóvenes y adultos en el sector urbano y rural del municipio de Pasto.

Cabe anotar que además de los servicios educativos la institución ofrece otros servicios a la comunidad como: internado y capacitación en diferentes oficios.

En lo que tiene que ver con el programa de educación para jóvenes y adultos este se ejecuta actualmente en 62 sedes rurales con una población de 1300 estudiantes y 40 sedes urbanas con una población de 1560 estudiantes. Para un total de 2860 estudiantes.

Los estudiantes involucrados en este programa son personas mayores de 13 años para cursar básica primaria y mayores de 15 años para básica secundaria y media, los cuales se encontraban excluidos del proceso educativo desde hace algunos años. Por sus condiciones particulares, ya sea de edad u ocupación no tienen la posibilidad de asistir a la educación tradicional.

El programa ofrece la posibilidad de cursar su educación básica y media a través de ciclos integrados de la siguiente manera: Ciclo 1 (1º a 3º de primaria), Ciclo 2 (4º y 5º de primaria), Ciclo 3 (6º y 7º de básica secundaria) Ciclo 4 (8º y 9º de educación media) y Ciclo 5 (10º y 11º de educación media), por tal razón los estudiantes pueden concluir sus estudios al término de 5 años, obteniendo el título de bachiller académico avalado por Secretaria de Educación Municipal.

En cada sede existe un equipo de docentes en proporción directa al número de estudiantes y a la cantidad de ciclos ofrecidos, los cuales asisten en horarios que se adecuan a las necesidades de la comunidad como: fines de semana, horarios

nocturnos o algunas horas entre semana, cumpliendo con 10 horas semanales, de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional.

Se ofrecen clases de informática que se desarrollan en la ciudad de Pasto en la Institución San Juan Bosco y en el Liceo de la Presentación. De igual manera talleres de capacitación en artes y oficios, los cuales se ofrecen en las sedes y en las instalaciones de la Obra Social el Carmen.

En algunas sedes se ponen en marcha algunos proyectos productivos, cuyo objetivo es el desarrollo de competencias laborales en los estudiantes y la creación de microempresas para su sustento y bienestar en la comunidad. Esta iniciativa es respaldada con un evento anual denominada la Feria del Emprendimiento y Creatividad Empresarial, en la que cada sede expone sus productos terminados.

En el aspecto cultural, se destaca la participación de los estudiantes en eventos tales como: “mingas culturales” y el “festival del cuy y la cultura campesina”, en época de carnavales.

Con las anteriores actividades la institución ofrece una formación más integral a los estudiantes.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN

La comunidad de Hermanas de la Presentación inició su labor educativa en la ciudad de Pasto en el año de 1961 con la fundación de un kinder con 30 niñas, poco a poco se va organizando la Primaria y en el año de 1964 llegan hasta la parroquia del Carmen en el barrio el Tejar; previo diálogo en coordinación y con el apoyo del padre José Félix Jiménez Gómez, organizan la primaria y el colegio nocturno, en el sitio donde funcionan actualmente.

El Liceo la Presentación, como el principal frente educativo de la Obra Social el Carmen, hace su aparición en el contexto de los Barrios Surorientales de la ciudad de Pasto en el año de 1965, siendo promotores y gestores de este proyecto, el Presbítero José Félix Jiménez Gómez, fundador de la Obra Social y la Hermana Manuel María, de la comunidad de las hermanas Dominicas de la Presentación, de quienes el establecimiento toma su nombre y continúa bajo la dirección de ellas hasta el año de 1991.

Se inicia los estudios con licencia de funcionamiento para el ciclo básico de enseñanza media, según resolución No. 0293 de octubre 4 de 1965 de la Secretaría de Educación Departamental.

Posteriormente se aprueba el ciclo básico de estudios, mediante resolución No. 0293 del 4 de febrero de 1969.

Del 27 de abril al 5 de mayo de 1971, se legaliza los estudios de 5° Y 6° de bachillerato, su aprobación parcial llegó según Resolución No. 2223 de junio de 1971, entregando los primeros bachilleres a la ciudad de Pasto.

En 1975 se realizó la aprobación definitiva del bachillerato, según resolución No. 2484 del 14 de mayo del mismo año.

Debido a que en 1984, el Colegio se adscribió al Centro Auxiliar de Servicios Docentes CASD, se logró la aprobación de las nuevas modalidades, así:

Bachillerato en Ciencias – Modalidad Ciencias Naturales. Bachillerato en Tecnología – Modalidades Comercio, Salud y Nutrición. Según Resolución No. 7408 del 6 de Julio de 1996, hasta la nueva visita.

Posteriormente se consiguió la aprobación de estudios, período académico 1989 – 1990 hasta 1994 – 1995 inclusive, en las modalidades académico en Ciencias Naturales, Salud y Nutrición y la modalidad de Comercio según Resolución No. 537 de Junio 29 de 1990. La ampliación de licencia y aprobación para el bachillerato en Sistemas se obtuvo mediante Resolución No. 227 de mayo 5 de 1999.

A lo largo de 38 años y 32 promociones, el Liceo la Presentación ha entregado a la sociedad pastusa 1110 bachilleres.

Así poco a poco y en medio de grandes dificultades, la Obra Social el Carmen, a la cual pertenece el Liceo la Presentación, promueve a sus estudiantes por su formación Integral, sin escatimar esfuerzos para dar educación a precios que se acomoden al nivel económico de los habitantes de los barrios sur – orientales.

Es de anotar que la mayoría de las estudiantes de Bachillerato, proceden del mismo colegio de su sección Primaria, sin embargo un alto porcentaje de estudiantes vienen de las escuelas y veredas de los barrios sur – orientales.

El colegio contó con la presencia de la Comunidad de Hermanas Dominicanas de la Presentación, durante 26 años consecutivos, en los cuales se distinguieron por su labor educativa, pastoral de enfermos, de catequesis, etc., beneficiando con su trabajo a los barrios sur orientales de la Ciudad de Pasto.

Al realizar un estudio las Superiores de la Comunidad de la Presentación, llegaron a la conclusión que las hermanas ya habían cumplido su misión en esta ciudad y que era necesario su presencia religiosa y educativa en otros sitios del Departamento. Razón por la cual se nombra al Magíster Jorge Enrique Montenegro Ortiz, como rector del plantel en la Jornada de la Mañana, desde el año lectivo 1991 – 1992, cargo que ejerce hasta la actualidad.

El componente educativo se extiende a la jornada de la tarde, desde 1988, trabajando en los proyectos de creación del Preescolar, Primaria y Secundaria.

El Liceo la Presentación Jornada de la Tarde, en la sección bachillerato a través de los diecinueve (19) años, ha ofrecido a la sociedad pastusa dieciséis (16) promociones, entregando 515 bachilleres en las Especialidades Salud y Nutrición, Ciencias Naturales, Comercio, Sistemas y Académico.

A partir del período lectivo 2002 – 2003, la Obra Social el Carmen, a través del Liceo la Presentación Jornada de la Tarde, formaliza un Convenio con la Alcaldía y la Secretaria de Educación Municipal, para prestar el servicio Público Educativo en todos los niveles de esta jornada. Gestión que ha sido muy acogida por la Comunidad Educativa de este Plantel y del Sector Sur oriental, porque ha respondido a una necesidad prioritaria cual es la de solventar los costos educativos con tarifas oficiales, dada la difícil situación económica que atraviesa el país y por ende nuestra región y nuestras familias. El Convenio ha favorecido a los Estudiantes que provienen de familias de escasos recursos económicos de los estratos 1, 2 y 3.

Por tal razón la cobertura del Colegio a nivel de Educación Preescolar, Primaria, Básica y Media, se incrementó de 230 que finalizaron el año 2002-2003, a 738 Estudiantes para el periodo escolar siguiente: 2003-2004, en la jornada de la tarde, y 371 en la jornada semipresencial, provenientes de los barrios sur orientales y veredas cercanas a este sector, como también de otros lugares distintos de la ciudad y del Departamento en General (Tumaco, Linares, Sandoná, Policarpa, Cumbitara entre otros), lo mismo que del departamento del Putumayo.

El establecimiento contó con un total de 38 Profesores entre Preescolar, Primaria y Bachillerato de los cuales 20 fueron oficiales, 9 O.P.S y 9 particulares.

Las especialidades que el Colegio continúa ofreciendo son el bachillerato académico y el bachillerato técnico en comercio y sistemas, que responden a las necesidades del sector y a las exigencias de la comunidad, aumentando la asignatura de artes y oficios en todos los niveles, cuyo objetivo es formar al estudiante en actividades prácticas que le permitan solventar necesidades laborales.

Para los años escolares 2004 – 2005, 2005- 2006, 2006-2007 y 2007-2008 esta Institución asume la prestación del servicio educativo con la Alcaldía de Pasto a través de la contratación; sistema que adopta el Director General el presbítero José Félix Jiménez Gómez ya que las normas educativas tienden a cancelar los convenios con las Instituciones privadas para ofrecer el servicio público educativo, lo cual obliga a la Obra Social a contratar el número de Docentes necesarios para la continuidad de la labor educativa, en los niveles de preescolar, básica primaria,

secundaria, media académica y técnica; como también dando inicio al programa de jóvenes y adultos - semipresencial los fines de semana.

Esta jornada comienza a partir del mes de marzo de 2004, con el programa de educación para jóvenes y adultos, como otro servicio más que ofrece la Obra Social el Carmen, a través del Liceo la Presentación, en respuesta a la necesidad de la población adulta para iniciar o terminar el proceso educativo.

Este proyecto se desarrolla con la asesoría de la Institución Educativa Antonio Nariño, por su vasta experiencia en este tipo de educación.

Para que esta nueva población haga parte del convenio con la Alcaldía de Pasto, se hizo necesario solicitar la licencia de funcionamiento y su aprobación para poder ofrecer el servicio educativo en la modalidad semipresencial para primaria y bachillerato por ciclos, de acuerdo al decreto 3011. Este objetivo se logró mediante la Resolución 1155 del 28 de Octubre de 2004.

Además en el 2005 la Institución acoge otros grupos de estudiantes en la educación formal, como es el caso del grupo de niños en extra edad ofreciendo el programa de aceleración del aprendizaje y limitados auditivos y cognitivos en un número considerable contribuyendo a aumentar la cobertura.

Para el año lectivo 2005 – 2006 alcanza un reconocimiento ciudadano al convertirse en una experiencia educativa innovadora que abarca todos los rincones del municipio de Pasto, tanto en el sector rural como en el urbano. Su acogida tiene que ver con la novedad en la oferta del servicio, pues además de los aprendizajes académicos básicos orientados desde el Ministerio de Educación Nacional, los y las estudiantes han encontrado la posibilidad de participar en distintos escenarios poniendo en acción sus competencias ciudadanas y laborales. En tal sentido se han desarrollado las siguientes acciones: Proyecto de investigación denominado “Redescubriendo nuestro entorno” ; creación de símbolos comunitarios y rotulación del campo; publicación del libro “Atajos”, dos mingas culturales comunitarias y una feria de la creatividad y el emprendimiento comunitario. Estas actividades se empezaron a dinamizar desde las aulas escolares, los talleres de capacitación, las prácticas de los proyectos productivos y las asambleas comunitarias. .

La semipresencialidad del programa se fundamenta en los saberes acumulados de los jóvenes y adultos, en su capacidad para dirigir su aprendizaje y en la orientación de los mediadores, requiere (10) horas semanales de encuentro con cada grupo. La frecuencia y duración de estos encuentros es concertada con el grupo de acuerdo a sus circunstancias de trabajo.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL

Para el presente año lectivo, continúa el trabajo de gestión del programa a nivel comunitario buscando despertar en la gente la conciencia por el estudio; es así como se ha logrado vincular al programa de educación para jóvenes y adultos a 2860 estudiantes del sector urbano y rural del municipio de Pasto que estaban por fuera del servicio educativo. Respecto a número de sedes se cuenta en la actualidad con 102 sedes, 62 en el sector rural y 40 en el sector urbano.

2.2.1 Aspectos teleológicos

- **Misión.** Formar integralmente estudiantes para la vida con pensamiento crítico, sensibilidad cultural, capacidad de liderazgo, espíritu investigativo e iniciativa empresarial, que les permita interactuar en comunidad, aportando creativamente a la transformación del entorno, al cuidado del medio ambiente y a la defensa de la dignidad humana a la luz del evangelio.

- **Visión.** Ser una Institución Educativa líder en innovación pedagógica, comprometida en el cambio social, original en su propuesta de formación inspirada en la vivencia del evangelio y la creación de nuevos escenarios para el desarrollo de la cultura, la ciencia y el espíritu empresarial.

- **Objetivos institucionales**

Generales

- Desarrollar procesos de formación participativos que dinamicen en los y las estudiantes la capacidad de aprender a conocer, a sentir, a hacer, a crear, a proteger y a comunicar sus pensamientos con autonomía y sentido crítico, de tal manera que todos sean corresponsables en la construcción de un nuevo orden sociocultural, al servicio de la vida, la dignidad humana y el progreso comunitario.
- Contribuir al desarrollo humano integral de los y las estudiantes de tal forma que puedan enfrentar con autonomía, pensamiento crítico y sentido creativo los retos de la vida cotidiana y escolar, generando una nueva cultura de convivencia que favorezca la identidad y el progreso.

Específicos

- Asumir y dinamizar los valores humanos y las virtudes cristianas mediante orientaciones y ejercicios prácticos que permitan a los y las estudiantes y comunidad educativa, obrar con criterios claros frente a las influencias de su entorno.

- Educar para el presente con perspectiva histórica y visión de futuro, propiciando la triple integración de la escuela con la vida, lo académico con lo cotidiano y la teoría con la práctica.
- Fomentar la participación sociocultural, deportiva, religiosa y productiva de la comunidad educativa a través de las diferentes actividades planeadas por la institución.
- Incentivar el Espíritu investigativo, crítico, analítico y reflexivo dentro de las diferentes áreas del conocimiento que le permitan desarrollar su potencial y acercarse con autonomía al conocimiento.
- Promover valores democráticos de convivencia ciudadana e igualdad de género que potencien habilidades y destrezas en el ejercicio del liderazgo democrático.
- Estimular el aprovechamiento del tiempo libre como una alternativa para encausar habilidades, inquietudes y talentos culturales, deportivos, recreativos, artesanales y artísticos.
- Promover espacios para la reflexión y expresión de la afectividad e identidad sexual.

2.2.2 Expectativas organizacionales. El programa de educación para jóvenes y adultos desde su comienzo ha tenido claro que existe una demanda restringida por el servicio por cuanto a medida que se ha ido involucrando a la población que se encontraba excluida del proceso educativo desde hace algunos años se sabe que a largo plazo la demanda por el servicio se irá reduciendo y aunque como institución de carácter social el propósito es beneficiar a la comunidad y contribuir a la erradicación del analfabetismo y mejorar los niveles educativos de la comunidad. También es cierto que como proyecto en el que se ha logrado la vinculación laboral de una buena cantidad de personas entre directivos, docentes e instructores en artes y oficios, es fundamental buscar expandir el programa en dos vías: de una parte involucrándose en procesos similares en otros municipios del departamento y por qué no del país y por otro lado gestionando el desarrollo de programas de índole técnico que permitan dar continuidad al proceso educativo de los egresados del actual programa.

Sin embargo, para lograr estos proyectos se debe partir por consolidar el programa y lograr altos niveles de credibilidad, de ahí la importancia de tener una estructura organizativa fuerte y un buen proceso de planeación que permita fortalecer el programa.

2.2.3 Estrategias utilizadas. El programa de educación para jóvenes y adultos se ha preocupado por desarrollar algunas iniciativas que permitan fortalecer el

programa y le otorguen ventajas ante otros programas de similares características, son estas estrategias:

- La vinculación de los estudiantes a talleres de capacitación en artes y oficios sin costo alguno, ofreciendo un amplio portafolio para que cada estudiante pueda escoger la actividad que más se acomode a sus gustos y expectativas, así como también diferentes horarios para ajustarse a las necesidades de la población.
- Desarrollo de proyectos productivos en las sedes, para los cuales la Obra Social el Carmen hace un aporte monetario de \$400.000 como base para el inicio de actividades. Esta estrategia va encaminada a que los estudiantes desarrollen sus competencias laborales, creando sus propios empleos e inclusive empleos para personas de su comunidad contribuyendo de esta manera al desarrollo local.
- Se ha procurado igualmente abarcar población en condiciones especiales de vulnerabilidad o exclusión para ser incorporados al programa, como es el caso de la población víctima del conflicto armado.

2.3 ANALISIS INTERNO

2.3.1 Caracterización de los usuarios. La población usuaria está constituida por personas de escasos recursos económicos residentes en los sectores urbano y rural del Municipio de Pasto pertenecientes a los estratos 0, 1 y 2.

En los ciclos 1 y 2 del nivel de educación de la básica primaria, en cumplimiento de la normatividad vigente se matriculan personas mayores de trece años; sin embargo, es en estos ciclos donde se encuentra personas con mayores edades, quienes han dejado de estudiar por lapsos superiores a 10 años y han perdido algunas destrezas esenciales para su estudio, por tanto constituyen la población más vulnerable y que exige de los docentes un trabajo personalizado y un trato basado en el respeto, la confianza y el afecto.

En los ciclos 3, 4 y 5, correspondientes a la educación básica y media pueden ingresar personas con edades superiores a los quince años. En estos ciclos se observa que la población oscila entre los 15 y 35 años, debido a que personas de mayor edad se conforman con terminar su primaria porque no sienten la necesidad de terminar su bachillerato y en muchos casos por temor a enfrentar la temática de estos grados.

2.3.2 Análisis de la capacidad interna de la organización

- **Capacidad directiva.** Involucra las variables relacionadas con la estructura y funcionamiento de la dirección en la organización.

Estructura de la dirección. Para el año lectivo 2007-2008 el programa de educación para jóvenes y adultos hizo un cambio en su estructura directiva; anteriormente la coordinación se ejercía por cuatro funcionarios quienes no tenían una clara división de funciones. Para este año se hizo una división de manera que 2 coordinadores se encargan de la organización y control de las sedes rurales y 2 coordinadores manejan las sedes urbanas.

Según los resultados obtenidos en la encuesta a docentes una de las dificultades que existe es la falta de sinergia del equipo coordinador que conlleva a falta de unidad en el manejo de información, lo que repercute en desorganización administrativa y le resta eficiencia a la ejecución del programa.

Por lo tanto se considera que la falta de trabajo en equipo en la estructura directiva es una debilidad de alto grado y de impacto alto.

Procesos de planeación. Cada año lectivo se lleva a cabo un proceso de planeación por parte de la dirección y en conjunto con el equipo de docentes e instructores, sin embargo este proceso se enfoca ante todo al componente pedagógico dejando de lado la parte administrativa.

El resultado de este esquema de planeación ha sido que no se tiene claridad de todas las actividades que se desarrollarán en el transcurso del año lectivo y la manera como se llevarán a cabo.

Esto incide también en que no existe adecuada canalización de los recursos financieros para la prestación del servicio. Esta forma de planeación hace que se trabaje en forma reactiva, sorteando los inconvenientes que se van presentando durante los procesos y que no exista proactividad. Es por ello que las dificultades en los procesos de planeación se catalogan como una debilidad de alto grado y de impacto alto.

Toma de decisiones. En el programa existe un contacto directo y permanente entre directivos y funcionarios, lo que permite la participación en algunas decisiones, sin embargo es el equipo directivo quien traza finalmente directrices para el funcionamiento del programa.

Los espacios de participación no se encuentran claramente definidos lo cual implica dificultad a la hora de solucionar los problemas y generar iniciativas. De esta forma las deficiencias en la toma de decisiones se catalogan como una debilidad de alto grado y de impacto alto.

Claridad de funciones. Actualmente no existe un manual de procedimientos y funciones que permita clarificar las actividades que debe desarrollar cada colaborador. Este factor conlleva a que haya duplicidad de funciones y no se de un manejo adecuado para el normal funcionamiento del programa.

De esta forma la incorrecta definición de funciones se constituye en una debilidad de bajo grado y de impacto bajo.

- **Capacidad competitiva.** Hace referencia a la posición de la organización en el mercado y su posibilidad de competir.

Aceptación del Servicio. La solicitud del servicio prestado por la Obra Social el Carmen por parte de la fundación ha ido en crecimiento, esto se ve reflejado en el incremento del número de personas atendidas en cada año lectivo al igual que con la manera como la comunidad reconoce al programa en las diferentes sedes donde se ejecuta.

La seriedad y el compromiso demostrado por quienes ejecutan el programa se ha constituido en la principal estrategia de posicionamiento por cuanto ha permitido ganar credibilidad frente a la comunidad.

Por tanto el grado de aceptación del programa se considera una fortaleza de alto grado y alto impacto.

Participación en el mercado. El análisis de estadísticas respecto a la población joven y adulta atendida por centros educativos nos muestra una participación de la Obra Social el Carmen con un 42% del mercado, porcentaje bastante representativo y que nos demuestra la alta aceptación del programa. Siendo, entonces, una fortaleza de alto grado y alto impacto.

Conocimiento del Mercado. El conocimiento del mercado está dado principalmente por el contacto directo con las comunidades en el momento de ejecución del programa. No se han realizado estudios de mercado previos que permitan llegar con un conocimiento adecuado de las comunidades y sus necesidades.

Este factor ha llevado a que se tengan que sortear algunos inconvenientes en el transcurso de la ejecución del programa, siendo, por tanto una debilidad de alto grado y alto impacto.

Portafolio de servicios. Además del servicio base de la existencia del programa, como es el de brindar educación formal a la población joven y adulta, ha existido la preocupación por ofrecer servicios complementarios como los talleres de capacitación en artes y oficios que permiten a los usuarios del programa prepararse para ejercer uno o varios oficios que contribuyan a mejorar sus condiciones económicas.

De igual manera, se colabora con los estudiantes de cada sede para que impulsen un proyecto productivo que permita vincularlos laboralmente generando ingresos para sus familias y progreso para sus comunidades.

El portafolio de servicios ofrecido se constituye en una fortaleza de alto grado y alto impacto.

Atención al usuario. El personal docente encargado de la atención de los estudiantes cuenta con la idoneidad académica necesaria para brindar un servicio de excelente calidad, además ha recibido la inducción necesaria para conocer las personas a las que se dirige y la importancia del manejo de óptimas relaciones humanas con el fin de brindar un ambiente agradable a los estudiantes y lograr su permanencia en el programa.

La buena atención al usuario en la organización se cataloga como una fortaleza de alto grado y alto impacto.

- **Capacidad financiera.** Tiene que ver con las variables que determinan la fortaleza financiera de la organización.

Fuentes de financiación. Los recursos financieros utilizados para la ejecución del proyecto tienen su origen en la contratación de la Alcaldía Municipal de Pasto con la Obra Social el Carmen, cuyo monto depende del número de estudiantes atendidos en cada año lectivo. Los estudiantes no cancelan ningún valor por concepto de prestación del servicio, por lo tanto no es autosostenible sino que existe una dependencia con la administración del Municipio, pues es ella quien determina la continuidad a largo plazo del proyecto.

Por lo tanto la dependencia financiera se considera como una debilidad de bajo grado y bajo impacto.

Satisfacción de la demanda. Con los recursos existentes se ha procurado satisfacer de la mejor manera la demanda de los estudiantes en cuanto a personal docente y materiales de aprendizaje. Este propósito se dificulta en algunas ocasiones debido a que el número de estudiantes llega a exceder el monto contratado con la alcaldía y por este excedente no se perciben ingresos adicionales, en cambio por la reducción del número de estudiantes si se realizan descuentos por parte de la alcaldía municipal. Se estaría hablando, entonces de una debilidad de bajo grado y bajo impacto.

- **Capacidad tecnológica.** Se refiere a la tecnología que maneja en la organización tanto en innovación como en infraestructura.

Capacidad de innovación. El programa se ha preocupado por desarrollar una metodología innovadora en sus procesos de enseñanza. La aplicación del modelo pedagógico socio-crítico permite salir de la enseñanza tradicional ayudando a los estudiantes a ser más analíticos con el entorno y a contribuir con el cambio social dentro de sus comunidades.

Por lo tanto la innovación pedagógica se califica como una fortaleza de alto grado y alto impacto.

Inversión en tecnología. Ha existido la preocupación por mantener en funcionamiento y tratar de actualizar los equipos de cómputo existentes con el fin de poner al servicio de los estudiantes estas herramientas indispensables para el desarrollo de su formación. A pesar de ello, las necesidades de los estudiantes han superado a la capacidad existente haciendo necesario la realización de convenios con otras instituciones.

Por tal razón la escasa inversión en tecnología se clasifica como una debilidad de bajo grado y bajo impacto.

Habilidad técnica. El programa cuenta con personal profesional debidamente capacitado para el manejo de tecnologías tanto en el área de informática como en el manejo de herramientas específicas para realizar los talleres en artes y oficios. Se constituye entonces en una fortaleza de alto grado y alto impacto.

Material didáctico. El programa mantiene actualizados los materiales de enseñanza, preocupándose por realizar un diseño propio de ellos que satisfaga las necesidades y expectativas de los estudiantes.

Sin embargo, no hay la suficiente disponibilidad de materiales para la enseñanza de algunas áreas como: mapas, láminas para ciencias naturales, material de laboratorio, ayudas audiovisuales, entre otros. Por lo tanto la limitada disponibilidad de material didáctico se considera una debilidad de bajo grado y bajo impacto.

Infraestructura. En la actualidad se cuenta con una planta física propia donde se atiende parte de la población y se desarrolla la actividad administrativa del programa.

Debido a que el número de estudiantes y su sitio de residencia impide realizar el programa de educación en un solo lugar, se ha optado por realizar convenios con instituciones educativas o juntas de acción comunal para solicitar el acceso a sus instalaciones en calidad de préstamo.

De esta manera la falta de infraestructura se cataloga como una debilidad de bajo grado y de bajo impacto.

• **Talento humano.** Se aplicó una encuesta al personal docente adscrito al programa de educación para jóvenes y adultos con el fin de conocer tanto su perfil profesional como sus criterios personales acerca del programa educativo, de donde se obtuvo la siguiente información:

Preparación académica. Los maestros vinculados al programa en un 84% son licenciados en diferentes áreas de la educación, un 10% profesionales en otros campos de formación y un 6% estudiantes de pregrado aún no titulados, sin embargo todos se encuentran debidamente preparados para desempeñarse como educadores.

En cuanto a los talleristas son personas que han adquirido sus conocimientos en la práctica y que han recibido cierta inducción para impartir sus conocimientos a los estudiantes. Así mismo existe personal de apoyo para la parte psicológica y jurídica donde se cuenta con dos psicólogas y una abogada.

Se califica la adecuada preparación académica como una fortaleza de alto grado y alto impacto.

Experiencia. Según los resultados de la encuesta, el 74% de docentes son personas jóvenes cuya experiencia docente oscila entre 5 y 10 años, el 13% tiene entre 10 y 15 años de experiencia y el 13% restante tiene entre 15 y 20 años de experiencia. De igual manera de los encuestados el 33% ha ejercido su profesión como maestro en educación básica primaria y el 67% en educación secundaria. Estos resultados permiten concluir que en lo que tiene que ver con experiencia existe una fortaleza de alto grado y alto impacto.

Estabilidad laboral. El personal docente se encuentra vinculado bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios, el cual no genera dependencia laboral y por ende pago de prestaciones sociales a los docentes. Sin embargo ha sido política del programa brindar estabilidad laboral a los docentes cuyo desempeño siga los lineamientos del programa. Por lo tanto este aspecto se puede catalogar como una debilidad de bajo grado y bajo impacto.

Capacitación. Se han realizado algunos intentos por capacitar al personal del programa, sin embargo el resultado no ha sido relevante. Debido a la limitación en los recursos económicos no ha sido posible brindar mejores oportunidades de capacitación y superación personal para docentes y administrativos.

Según el diagnóstico realizado a través de la encuesta, los docentes por interés propio realizan estudios de capacitación. Es así como el 57% han realizado cursos de capacitación, el 23% diplomados y el 3% estudios de maestría o especialización.

Se puede catalogar el nivel de capacitación del personal como una debilidad de bajo grado y bajo impacto.

Motivación y sentido de pertenencia. Los docentes del Programa de Educación para Jóvenes y Adultos son personas que se encuentran motivadas tanto por su realización profesional como por servicio a la población vulnerable.

También manifiestan estar motivados porque el programa les brinda una oportunidad de trabajo y mejorar su aprendizaje como docente.

En cuanto al sentido de pertenencia se destaca la vocación del personal tanto docente como administrativo por realizar su trabajo de la mejor manera, en un sentido altruista logrando el bienestar de la comunidad, para lo cual a veces tienen que enfrentar condiciones adversas.

Se califica la buena motivación del personal como una fortaleza de alto grado y alto impacto.

Cuadro 1. Matriz de perfil de capacidad interna (MPCI)

Calificación Capacidad	GRADO		GRADO		IMPACTO	
	Debilidades		Fortalezas			
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA						
Estructura de la Dirección	X				X	
Procesos de Planeación	X				X	
Toma de Decisiones	X				X	
Claridad de Funciones		X				X
CAPACIDAD COMPETITIVA						
Nivel de Aceptación del Servicio			X		X	
Participación en el Mercado			X		X	
Conocimiento del mercado	X				X	
Portafolio de servicios			X		X	
Atención al usuario			X		X	
CAPACIDAD FINANCIERA						
Fuentes de Financiación		X				X
Satisfacción de la Demanda		X				X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Capacidad de Innovación			X		X	
Inversión en Tecnología				X		X
Habilidad Técnica			X		X	
Material Didáctico		X				X
Infraestructura		X				X
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO						
Preparación Académica			X		X	
Experiencia			X		X	
Estabilidad Laboral		X				X
Capacitación		X				X
Motivación y Sentido de Pertenencia			X		X	

Fuente: esta investigación. San Juan de Pasto. 2007.

2.3.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Para la elaboración de la matriz MEFI se han seleccionado los principales aspectos internos que pueden determinar el éxito de una organización educativa, los cuales se describen a continuación:

- **Calidad de la enseñanza.** Hace referencia al cumplimiento de los contenidos curriculares para cada grado y para cada área según los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional.
- **Atención al estudiante.** Tiene que ver con la calidad humana que demuestren tanto los docentes como los directivos hacia los estudiantes usuarios del servicio.
- **Costo.** valor de la prestación del servicio acorde a las necesidades de los usuarios.
- **Distancia del centro educativo.** se hace referencia al espacio que debe recorrer el estudiante desde su residencia para llegar al centro educativo.
- **Cumplimiento.** Puntualidad en el cumplimiento de los horarios establecidos por la institución.
- **Organización.** Nace de la adecuada planeación de las actividades a desarrollar dentro de la institución y la distribución de funciones para tal fin.
- **Servicios complementarios.** Servicios que se presta a los estudiantes adicionales al servicio educativo, como: ayuda psicológica y talleres de capacitación, entre otros.
- **Prestigio.** Esta dado por los resultados obtenidos en evaluaciones a nivel regional o nacional, como las pruebas ICFES y pruebas Saber.
- **Infraestructura.** Tiene que ver con la planta física existente para el desarrollo de las actividades.
- **Preparación académica de los docentes.** perfil profesional de los docentes vinculados a la institución.

Se considera que la calidad de la enseñanza es el aspecto de mayor importancia a la hora de seleccionar una institución educativa, seguido de la atención al estudiante y el costo del servicio, por lo tanto su ponderación es mayor. A su vez el grado de organización y los servicios complementarios se considera que son poco percibidos por los usuarios por tanto su ponderación es la menor.

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

No	FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO	POND	CLASIF.	C x P
1	Calidad de la Enseñanza	0.2	3	0.60
2	Atención al Estudiante	0.15	4	0.60
3	Costo	0.15	4	0.60
4	Cercanía del Centro Educativo	0.08	4	0.32
5	Cumplimiento	0.08	3	0.24
6	Organización	0.05	2	0.10
7	Servicios Complementarios	0.05	3	0.15
8	Reconocimiento	0.08	3	0.24
9	Infraestructura	0.08	2	0.16
10	Preparación Académica de docentes.	0.08	3	0.24
			TOTAL	3.25

Fuente: esta investigación. San Juan de Pasto. 2007.

La capacidad interna del Programa de Educación para Jóvenes y Adultos es relativamente alta, se cuenta con fortalezas que favorecen su óptimo desarrollo.

2.4 ANALISIS EXTERNO

2.4.1 Entorno Económico

El desempleo. En el municipio de Pasto durante el año 2006 del total de la población en edad para trabajar se tiene que: la tasa de ocupación oscila entre 50.6% y 54.5%, de los cuales una tasa de 71% pertenecen al sector formal y un 29% al sector informal, y la tasa de Desempleo entre 14.3% y 22%, la tasa de subempleo entre 26.8% y 39.8 %. , se aprecia que las ramas de actividad que mayor cantidad de mano de obra demandan (de los 151.324 ocupados) son en su orden: comercio (51.976), servicios comunales y personales (42.781), industria (19.305) y transporte (15.181); los restantes 22.081 se ocuparon en otras ramas de la actividad económica. La mayor participación del grupo de los trabajadores independientes obedece al incremento del número de negocios informales que se están creando en la ciudad. Según la tasa de Desempleo el municipio de Pasto, se ubica en el quinto lugar con 15,4% con relación a nivel nacional. Índice susceptible de disminuir con la implementación del sector agroindustrial⁹.

La industria de la región trabaja con materias primas colombianas, generando empleo en el sector primario, en negocios netamente agroindustriales, son negocios que garantizan estabilidad laboral.

⁹ DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño. Primer semestre de 2006. Disponible en Internet en: <<http://www.dane.gov.co>>. 25 de septiembre de 2007.

Para el programa educativo estos niveles de desempleo inciden constituyéndose como una oportunidad de bajo grado debido a que la población desempleada busca aumentar sus niveles de educación con el fin de poder competir de mejor manera en el mercado laboral; de igual manera las condiciones de desempleo llevan a que muchas familias no puedan brindar educación a sus hijos en edad escolar, los cuales a largo plazo se convierten en demandantes potenciales del servicio ofrecido por este programa.

Cuadro 3. Principales indicadores mercado laboral. Segundo trimestre de 2005-2006 - Pasto.

Indicadores	2005	2006
% Población en edad de trabajar	75,2	75,5
Tasa Global de Participación	62,4	64,1
Tasa de Ocupación	52,8	53,4
Tasa de Desempleo	15,4	16,6
T.D. Abierto	14,5	15,9
T.D. Oculto	0,9	0,7
Tasa de Subempleo	26,8	33,8
Insuficiencia de horas	5,6	8,1
Empleo inadecuado por competencias	3,7	19,1
Empleo inadecuado por ingresos	24,0	29,5
Población Total	380.830	388.174
Población en edad de trabajar	286.423	293.206
Población económicamente activa	178.853	187.858
Ocupados	151.324	156.705
Desocupados	27.529	31.153
Abiertos	25.929	29.789
Ocultos	1.600	1.364
Inactivos	107.570	105.348
Subempleados	48.000	63.564
Insuficiencia de horas	10.011	15.263
Empleo inadecuado por competencias	6.630	35.808
Empleo inadecuado por ingresos	42.893	55.338

Fuente: DANE.

- **Sectores de la economía.** el municipio de Pasto es netamente agrícola, los productos que se elaboran mayoritariamente en la ciudad son de las zonas rurales de la ciudad en los corregimientos de Catambuco y Obonuco, y el corredor oriental, constituido por los corregimientos de La laguna, Mocondino, Cabrera y Buesaquillo, donde la tierra es fértil y aún es el factor productivo primordial, tiene excelentes vías de comunicación hacia la ciudad, y otros centros de distribución. El 55, 3% dedican su terreno a cultivos permanentes y el 13.3 % a cultivos temporales, lo que significa que aproximadamente el 70% se dedica al sector agrícola. Entre los cultivos se destacan los hortofrutícolas.

A nivel regional el municipio de Pasto, posee las condiciones necesarias para desarrollar con éxito los sectores productivos importantes que permitan elevar el nivel y la calidad de vida de su población y al mismo tiempo mejorar su inserción en la economía nacional.

La educación en este contexto, debe aportar a desenvolver la eficiencia social, para participar en actividades de la vida y contribuir al crecimiento individual y colectivo, sin olvidar la importancia de las características psicológicas del individuo, el aprendizaje significativo que consiste en averiguar lo que el estudiante sabe y enseñar en concordancia a ello, formando seres analíticos emisores de juicios capaces de transformar su realidad.

La tendencia hacia una economía más abierta exige desarrollos nacionales en creación de bienes de capital, generación de nuevos productos, creación y utilización de nuevos materiales, los sectores más dinámicos exigen de personal especializado, lo que lleva a pensar en la conveniencia de redefinir de manera diferente el aprendizaje si se desea resultados positivos para el sector, mediante la integración de las instituciones dentro de un contexto pedagógico, para preparar a las personas de cualquier nivel educativo a su inserción y movilidad en el sistema productivo, es por eso que actualmente se pretende acabar con la separación entre escuela y sociedad porque es mediante la educación como se mantiene todo el saber acumulado por una sociedad, aunque en las comunidades primitivas se transmitía mediante el trabajo, de allí la importancia de este dentro de la sociedad, no solo como actividad para recibir ingresos sino como medio de mantener la identidad cultural.

Por lo tanto se cataloga este aspecto como una oportunidad de bajo grado.

Finanzas gubernamentales. Esta variable se analiza a partir de los datos obtenidos sobre el presupuesto nacional y municipal y la forma como estos recursos se canalizan para los diferentes sectores.

El comparativo entre los años 2005 y 2006 muestra que la situación fiscal del municipio de Pasto, presentó un crecimiento del 10,9% en los ingresos corrientes, debido al aumento encontrado en los ingresos tributarios, no tributarios y las transferencias por 8,0%, 12,9% y 12,1% respectivamente. Entre los ingresos tributarios cabe destacar el aumento presentado en los recursos por industria y comercio (21,1%) y el predial y complementarios (7,4%).

Por su parte los gastos corrientes crecieron en 40,1%, por el aumento en la compra de bienes y servicios de consumo (103,4%) y los pagos realizados por transferencias al crecer en 714,3%. No obstante el ejercicio fiscal reporto

un ahorro corriente de \$11.613 millones y un superávit por \$12.711 millones.¹⁰

En el presupuesto municipal de Pasto el rubro correspondiente “al sector educativo corresponde al 41% del total de gastos, de los cuales un 4% se destina a sostenimiento y ampliación de la cobertura educativa; el porcentaje restante se ocupa en gastos de funcionamiento y administración”¹¹.

Se observa una alta preocupación por invertir en este sector, en el que se involucran programas como el que se encuentra en estudio. De ahí que se considere esta variable como una oportunidad de alto grado.

2.4.2 Entorno social

- **Calidad de vida.** El 43.8% de la población de Nariño vive en hogares con necesidades básicas insatisfechas, teniendo en cuenta en este indicador aspectos como: Viviendas inadecuadas, Viviendas con hacinamiento crítico, Viviendas con servicios inadecuados, Viviendas con alta dependencia económica, Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.

La esperanza de vida para Nariño es de 69.9 años frente a un 71.5 nacional, lo que nos indica que las condiciones de vida en la región están por debajo del promedio nacional.

En lo que tiene que ver con la vivienda, el stock de vivienda en el departamento de Nariño creció 1,05% en el segundo trimestre de 2006 con relación al mismo periodo de 2005, de este crecimiento, 0,71% corresponde a las cabeceras y 1,31% al resto. Las viviendas localizadas en zonas distintas a las cabeceras municipales son mayoría 163.191, lo cual nos indica que Nariño continúa siendo mayoritariamente rural.

En cuanto a la tenencia, “el 75,94% de las viviendas del departamento son habitadas por sus propietarios, mientras el 16,25% por arrendatarios. En las cabeceras los propietarios son el 64,70% y en la zona rural el 84,55%. Entretanto, los arrendatarios en las cabeceras son 28,07% y en la zona rural 7,20%. Realizando las debidas salvedades sobre las características de la vivienda rural en Colombia, se evidencia que los esfuerzos de las autoridades se deben enfocar en subsanar el déficit habitacional de las cabeceras municipales”¹².

¹⁰ Ibid. 25 de septiembre de 2007

¹¹ ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. Presupuesto General de Rentas e Ingresos y Gastos e Inversión del Municipio de Pasto para la vigencia fiscal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007. Disponible en Internet: <<http://www.pasto.gov.co>>. 18 de octubre de 2007.

¹² DANE, Op.cit. 25 de septiembre de 2007.

Con respecto al número de licencias aprobadas para el primer semestre de 2006, se infiere buenas intenciones para construir. Se destaca que el 77,16% de los proyectos son para edificar viviendas y de las 428 licencias aprobadas 35 son para vivienda de interés social (VIS), esto no quiere decir que se este cubriendo el déficit de vivienda tipo VIS pero es un logro a destacar.

En lo concerniente a financiación de vivienda se resalta el incremento en el número de soluciones que se entregaron en el primer semestre de 2006, 505 viviendas para el departamento, de este total 154 fueron nuevas y 351 usadas. Este último dato es un buen indicador para valorar el momento que vive el mercado inmobiliario del departamento y para implementar políticas que permitan fortalecerlo.

En el caso de los servicios públicos, según las estadísticas suministradas por la Empresa Centrales Eléctricas de Nariño CEDENAR S.A, el consumo de energía en el departamento de Nariño, para el primer semestre de 2006 presento un aumento del 4,5%, debido a dinámica que presentó el sector comercial, residencial y otros, con 10,9%, 3,0% y 9,8%, respectivamente. En la ciudad de Pasto, el consumo fue de 90.018 Kw/h lo cual definió un incremento del 3,0%, en comparación con igual periodo de 2005, cuando fue de 87.355 Kw/h.

El Sistema eléctrico de CEDENAR S.A. E.S.P. , suple el 77% mediante línea de interconexión a nivel 230 Kv. Popayán (subestación San Bernardo) a Pasto (subestación Jamondino). Actualmente, cuenta con cinco pequeñas plantas de generación de energía hidráulica: Río Mayo con 21 MW; Río Bobo 3.86 MW; Julio Bravo 1.500 MW; Sapuyes 1.6 MW y Río Ingenio 0.16 MW para un total de 28.12 MW, equivalente al 23% de la energía que requiere el departamento.

La cobertura del sistema eléctrico solamente abarca el 35% de la zona rural del departamento, encontrándose aislados, sin servicios de energía eléctrica a través del sistema de interconexión los municipios de Mosquera, Iscuandé, El Charco, Salahonda y Francisco Pizarro entre otros.

Los demás municipios de la Costa Pacífica, cuentan con dicho servicio. Más del 80% de los municipios de la cordillera occidental: Policarpa, Cumbitara, El Rosario, Leiva y Los Andes presentan problemas por baja calidad y cobertura de este servicio.

Las ciudades de San Juan de Pasto, Ipiales y Tumaco entre otros cuenta con las subestaciones Jamondino, Pasto, Junín, Tangareal y Tumaco. Recientemente se construyó la línea hacia Barbacoas y se gestionan recursos para la energización de las veredas citadas a lo largo de la vía Tumaco - El Diviso.

Nariño por estar ubicado al extremo final del Sistema Interconectado Nacional, alejado de los grandes centros de generación eléctrica del país, paga un cargo muy alto por cada kilovatio hora transportado

Por su parte, la empresa de acueducto y alcantarillado municipal “EMPOPASTO” presentó durante el primer semestre de 2006 una disminución en el consumo de agua potable de 155 metros cúbicos, (-2,5%). Inversamente se observa un aumento de 1.237 abonados en el periodo.

La cobertura de este servicio es baja, con mayor énfasis en el sector rural. “En el Departamento de Nariño de las viviendas controladas, es decir las que de alguna manera están conectadas a algún tipo de sistemas de acueducto, alcantarillado y aseo; sin considerar la calidad de los mismos, el 69.37% poseen conexión de agua a un sistema de acueducto. La situación es crítica en la zona rural, solo el 52.03% tiene sistema de abastecimiento de agua; en la zona urbana la cobertura es del 91.62% recibiendo agua potable el 78%”¹³.

Finalmente, el número de galones vendidos de gas natural en el municipio de Pasto fue de 3.106 miles, lo que significó un incremento del 5,6% en el periodo analizado.

En este contexto la educación ha sido una de las necesidades de la población que se ha quedado relegada dando origen a que un buen número de personas no hayan podido culminar sus estudios debido a que han tenido que dedicarse a trabajar para generar ingresos en sus hogares.

El programa educativo en estudio ofrece en estos casos una alternativa para este tipo de población debido a la flexibilidad en los horarios y edad de ingreso. Por lo tanto se considera que existe una oportunidad de alto grado.

- **Población.** La población de Nariño es de 1'690.354 habitantes (3.85% del país). El 56% de los habitantes (946.598) están localizados en las zonas rurales y Pasto, con 383.846 habitantes, concentra el 24% de la población total. Se estima que para el año 2012 contará con una población cercana a 2'306.940 habitantes

La población indígena representa un 5% de la población del Departamento y la afrocolombiana un 18,5%. Los indígenas pertenecen a cuatro grupos étnicos: Los Pastos, los Awa, los Embera y los Inga. Los afrocolombianos pertenecen a 36 asociaciones de comunidades negras.

La mayor concentración poblacional se presenta en la Zona Andina. Los principales centros urbanos son Pasto, Tumaco, Ipiales, Túquerres, La Unión, Samaniego, Sandoná y La Cruz.

¹³ GOBERNACION DE NARIÑO. Visión Nariño 2030[CD].2006.

Siendo el municipio de Pasto el principal centro urbano para el programa de educación de jóvenes y adultos se constituye en una oportunidad de alto grado.

- **Cobertura educativa.** Una clara evidencia de que Nariño es uno de los Departamentos más pobres del país es su nivel de analfabetismo. La tasa de analfabetismo se mantuvo durante muchos años por encima del 19%. “En el 2005, la tasa se redujo a 9,3%, superior en tres puntos porcentuales al promedio nacional (8,1%). Sin embargo, a nivel rural la tasa de analfabetismo del Departamento (11,4%) se ubica por debajo del promedio nacional (17,5%)”¹⁴.

Entre 1996 y 2006, la asistencia escolar por rangos de edad en Nariño se caracterizó por una alta deserción de la población estudiantil y un bajo acceso a los centros docentes. Especialmente, la población se vio afectada durante la transición de primaria a secundaria y en el paso hacia la educación superior.

Entre 2002/2003-2005/2006:

- En **Nariño** se crearon 40.985 nuevos cupos oficiales (13% de incremento) y creció la matrícula total en 38.099 estudiantes (11%), generando aumento de cobertura bruta de 6 puntos porcentuales.
- En **Pasto** se crearon 6.333 nuevos cupos oficiales (9%) y se incrementó la matrícula total en 6.563 estudiantes (7%), generando aumento de cobertura bruta de 2 puntos porcentuales¹⁵.

Cuadro 4. Evolución matrícula y coberturas 2002/2003-2005/2006

	2002/2003			2004/2005			2005/2006			Incremento 2002/2003- 2005/2006	
	Matrícula		Cob. bruta	Matrícula		Cob. bruta	Matrícula		Cob. bruta	Matrícula	
	Oficial	Total		Oficial	Total		Oficial	Total		Oficial	Total
Colombia	7.808.110	9.994.404	82%	8.569.959	10.501.959	85%	8.893.125	10.785.768	88%	1.0850.015	791.364
Nariño	313.899	338.501	70%	348.075	369.491	75%	354.684	376.600	76%	40.985	38.099
Pasto	72.977	89.098	85%	77.629	93.658	87%	79.310	95.661	87%	6.333	6.563
Tumaco	43.133	45.396	90%	47.277	49.141	89%	53.266	55.186	104 %	10.133	9.790
Resto departamento	197.789	204.007	63%	223.169	226.492	69%	222.308	227.753	68%	24.519	21.746

Fuente: DANE. Op. cit

Esta realidad del sector educativo a nivel regional y local se constituye en una oportunidad de alto grado para el programa educativo desarrollado por la Obra Social el Carmen, siendo que la población desescolarizada es precisamente su población objetivo.

¹⁴ Ibíd. 2006.

¹⁵ DANE. Op. cit. 25 de septiembre de 2007

- **Cultura.** Con base en lo expuesto por el Antropólogo Eduardo Zúñiga¹⁶, con el gentilicio de pastuso se generaliza a todos los habitantes del departamento de Nariño incluso los de parte del norte de Ecuador. Este gentilicio para el resto del país ha dado paso a un estereotipo que significa ingenuidad, introversión, timidez y torpeza. Para conocer el origen de este estereotipo, es necesario remontarse a la llegada de los Europeos a América específicamente a uno de los primeros cronistas que visitó este territorio, Cieza de León en cuyos escritos narra su encuentro con la etnia Quillasinga describiéndolos algo indómitos, belicosos, sin temple y con el poder de comunicarse con el demonio, una percepción hecha obviamente desde el punto de vista del catolicismo, una cultura que espera ver templos semejantes a los de sus creencias en otra que rinde cultos a la tierra, a la fertilidad, a la continuidad de la vida y la muerte.

El término "opaluna" con el que se referían los cronistas a los Quillasingas, es mencionado por el antropólogo Eduardo Zúñiga en su libro Nariño cultura e ideología en el cual se hace referencia a la falsa significación que se le ha dado a este término: Opaluna. El mencionado autor cita a Horacio Larrain, quien supone que se llamaría Opaluna a aquel que no entiende una lengua, puesto que tanto Pastos como Quillasingas hablaban lenguas diferentes e ininteligibles para los conquistadores.

De igual forma los años de luchas contra el movimiento de independencia influyeron notablemente en el estereotipo. El aislamiento geográfico, conllevó a la formación de un espíritu de resistencia a todo aquello que implicara amenaza al mantenimiento de las tradiciones. La derrota de estos pueblos y la forzada integración a Colombia, incidieron en una historia con difícil adaptación a la nación y los cambios dados por la modernidad y las nuevas tecnologías, lo que explicaría los chistes pastusos.

Eduardo Zúñiga lo describe así: el motor fundamental de los chistes pastusos es el ataque burlón, a la figura de un individuo desconcertado que sale de una cultura cerrada para enfrentarse a otra que es extraña, siendo arrollado por una modernidad que por supuesto no domina.

Hoy en día los medios de comunicación se hacen más evidentes y con este hecho la introversión, la timidez y la dificultad para acceder a la tecnología se desvanecen rápidamente, superando las dificultades del pasado. Entonces se hace necesario valorar la cultura y como dice Armando Montenegro "sin renegar de nuestra historia", asumiendo al mismo tiempo nuestro papel de competencia y optimismo frente a la globalidad y nuestro futuro".

Como desconocer el aporte que hiciera don Juan Montalvo, citado por Edgar Bastidas Urresty en su libro Las Guerras de Pasto, en el que hace una

¹⁶ GOBERNACION DE NARIÑO. Op.Cit. 2006.

caracterización sobre los valores y cualidades del ser nariñense: "Entre el Juanambú y el Güaitara... vive un pueblo que, por sus defectos y sus virtudes se ha vuelto notable para sus vecinos: este es Pasto nombrado ya como singular en la historia de Colombia. Si algún pueblo pudiera recordarnos en Sudamérica a la antigua Esparta, éste sería, sin dudas. Rasgos hay en sus costumbres, en compleción, que en verdad nos recuerdan a Lacedemonia...Pueblo eminentemente guerrero, en un siglo de conquistas hubiera sido conquistador. Pasto es el norte, fragua de hombres fuertes, sobrios; al pastuso vigoroso, no le rinde la fatiga ni le retrae el miedo. El pastuso es, lo que llamamos todo un hombre".

Por la idiosincrasia del pastuso no existe un espíritu de iniciativa para arriesgarse a enfrentar cosas nuevas, como emprender procesos de educación a edades distintas a las normales, siendo este aspecto una amenaza de alto grado.

- **Conflictos sociales.** El conflicto armado en Colombia ha venido afectando a diferentes poblaciones y deja a su paso múltiples problemas de tipo económico, social, político y cultural, frente a los cuales el Estado debe actuar en procura de evitar mayores consecuencias o minimizarlas.

De acuerdo con la Defensoría del Pueblo, "el desplazamiento forzado es la más clara violación de los derechos a la vida, la libertad y la integridad de las personas y se convierte en un problema nacional".

Para abordar la problemática de la población en condición de desplazamiento en el Departamento de Nariño, es necesario realizar una aproximación a lo que este fenómeno representa en el mundo, por cuanto más de 25 millones de personas se han visto afectadas.

En el departamento de Nariño, se estima que de la población desplazada, el 44% son hombres y el 56 % son mujeres, de las cuales el 77% son cabeza de familia, ya sea por viudez, abandono o porque el esposo se encuentra en otro lugar del país buscando trabajo.

Los procesos de violencia que vive Colombia se han gestado a lo largo de la historia por la inequidad y la falta de presencia del estado no solo a través de la fuerza pública, sino también, a través de políticas, planes, programas y proyectos que permitan mejorar las actuales condiciones de vida de la población.

La pobreza, la corrupción, la falta de oportunidades para los jóvenes han propiciado un espacio casi perfecto para que el conflicto se agudice y que se encuentre como una nueva opción el ser parte de alguno de los grupos armados, sin tener como filosofía de vida, la reivindicación del ser humano, sino más bien la destrucción por la lucha del poder o como un medio para obtener dinero.

El Departamento de Nariño está ubicado en una zona privilegiada, que le posibilita su conexión con Perú, Brasil y Ecuador, esto lo ha convertido en un sitio estratégico para los diferentes actores del conflicto armado, razón por la cual hoy en día una gran parte de nuestro territorio tiene presencia directa de grupos como: FARC y ELN.

Bloque occidental. Frente 29 y Frente 8, hace presencia fundamentalmente en el noroccidente y en la Región Pacífica del Departamento, principalmente en el Municipio de Barbacoas.

Bloque sur. Frentes 2, 13, 48, 63, hacen presencia desde la región del Macizo Colombiano hasta Ipiales, incluyendo al municipio de Pasto en su área rural (El Encano, Río Bobo).

Igualmente hacen presencia otros movimientos insurgentes como el ELN, desarrollando sus actividades político-militares en el piedemonte occidental de la Cordillera de los Andes principalmente en los municipios de Samaniego, Ricaurte, Piedrancha, Mallama y especialmente en la vía al mar.

Estos conflictos son causantes de la deserción educativa para la educación regular y la búsqueda de alternativas de estudio en los lugares hacia donde la población emigra. Se califica entonces como una oportunidad de bajo grado y bajo impacto.

2.4.3 Entorno jurídico – político

- **Gobierno municipal.** Este aspecto es de gran importancia para el desarrollo del programa, debido a que existe una relación directa entre éste y la administración municipal, por ser quien respalda financieramente este proyecto.

La administración municipal 2004-2007 incorporó en su programa de gobierno la prestación del servicio educativo formal a las siguientes poblaciones: a) rural dispersa – niños(as), jóvenes y adultos b) adultos zona urbana, c) estratos bajos, d) extrema pobreza e) víctimas del conflicto armado, f) niños y jóvenes infractores – contraventores y g) niño(as) trabajadores, para lo cual constituyó un banco de oferentes en el cual se inscriben personas naturales y jurídicas propietarias de establecimientos educativos y personas jurídicas de derecho público o privado de reconocida trayectoria e idoneidad en la prestación del servicio de educación formal, dentro del cual se encuentra incluida la Obra Social el Carmen con su programa de educación para jóvenes y adultos.

Se evidencia a corto plazo un cambio en la administración municipal debido al reciente proceso electoral, lo cual podría influir en la forma en que se ejecuten

estos programas educativos de acuerdo a los nuevos planes de gobierno que se tracen. Por tal razón se considera una amenaza de alto grado.

- **Política fiscal**¹⁷. En cuanto al panorama fiscal, el Gobierno Central Departamental de Nariño arrojó resultados positivos en los ingresos al crecer 1.8% frente a los ingresos reportados en junio de 2005. Los ingresos recibidos del Gobierno Central Nacional por transferencias aumentaron en 5,8%, los cuales se dirigieron en mayor porcentaje a salud y educación. No obstante, se registra una disminución considerable de los ingresos no tributarios (-29,6%) y los tributarios (-7,1%). Entre los tributarios se registra la disminución de los recursos por Cerveza y licores en -10,4% y de -12,6% en su orden, ocasionado por la gran cantidad de mercancía de contrabando que entra por los pasos ilegales cercanos al Puente Internacional Rumichaca.

Los gastos corrientes departamentales aumentaron en 3,7% en el segundo semestre de 2006, al totalizar \$150.043 millones, ocasionado por el aumento en gastos de funcionamiento con 5,3% y los egresos realizados por transferencias de 26,6%. Este movimiento fiscal arrojó un déficit en cuenta corriente de \$1.788 millones en el periodo analizado.

En cuanto a la situación fiscal del municipio de Pasto, presento un crecimiento del 10,9% en los ingresos corrientes, debido al aumento encontrado en los ingresos tributarios, no tributarios y las transferencias por 8,0%, 12,9% y 12,1% respectivamente. Entre los ingresos tributarios cabe destacar el aumento presentado en los recursos por industria y comercio (21,1%) y el predial y complementarios (7,4%).

Por su parte los gastos corrientes crecieron en 40,1%, por el aumento en la compra de bienes y servicios de consumo (103,4%) y los pagos realizados por transferencias al crecer en 714,3%. No obstante el ejercicio fiscal reportó un ahorro corriente de \$11.613 millones y un superávit por \$12.711 millones.

El comportamiento del recaudo de impuestos en el departamento de Nariño presento signos positivos al incrementarse en 39,5% frente al registrado en junio de 2005. En efecto, el impuesto a las ventas creció en 21,1%, el de renta en 9,0%, el de patrimonio y retención en la fuente lo hicieron en 14,5% y 8,1% respectivamente, y el de aduanas presentó el mayor porcentaje de aumento con el 75,1%.

¹⁷ DANE.Op.cit. 25 de septiembre de 2007.

Cuadro 5. Situación fiscal del Gobierno Central Municipal. Primer semestre años 2005-2006 – Nariño.

Variables Económicas	Primer semestre		Variación %
	2005 r	2006 p	
A. Ingresos Corrientes	80.952	89.763	10,9
A.1. Ingresos tributarios	25.372	27.409	8,0
Predial y complementarios	10.222	10.975	7,4
Industria y comercio	7.953	9.633	21,1
Sobretasa a la gasolina	6.153	5.857	-4,8
Otros	1.044	1.495	43,2
A.2. Ingresos no tributarios	4.006	4.524	12,9
Ingresos de la propiedad	2.094	3.108	48,4
Ingresos por servicios y operaciones	87	142	63,2
Otros	1.824	1.274	-30,2
A.3. Ingresos por transferencias	51.575	57.830	12,1
Nacional	51.533	57.830	12,2
B. Gastos Corrientes	55.777	78.150	40,1
B.1. Funcionamiento	53.501	64.043	19,7
Remuneración del trabajo	45.125	47.010	4,2
Compra de bienes y servicios de consumo	8.376	17.033	103,4
B.2. Intereses y comisiones de deuda pública	634	737	16,3
B.3. Gastos por transferencias	1.642	13.370	714,3
C. Déficit de ahorro corriente	25.176	11.613	-53,9
Ingresos de Capital	2	5.285	v,i
Gastos de Capital	4.138	4.187	1,2
Déficit o superávit total	22.273	12.711	-42,9

Fuente: Secretaría de Hacienda Municipal Pasto.

R: cifras rectificadas

P: cifras preliminares

v.i: variación indeterminada

El buen comportamiento de las finanzas municipales favorece los proyectos de inversión social y posibilita el sostenimiento de programas como el que se encuentra en estudio; de ahí que se considere una oportunidad de bajo grado.

- **Programas de gobierno.** El impulso de programas de inversión social tanto a nivel nacional como local ha sido preocupación del gobierno de Álvaro Uribe Vélez. El programa de familias en acción, por ejemplo, es un programa dedicado a favorecer a familias de escasos recursos con SISBEN nivel 0 o 1, en especial a madres cabezas de familia. Esta ayuda consiste en dos subsidios: uno por alimentación para niños entre 0 y 7 años y un subsidio de estudio para niños y jóvenes de 7 años en adelante que se encuentren vinculados a una institución educativa.

En el programa de madres comunitarias del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, las cuales se encargan del cuidado de niños menores de 5 años en

hogares infantiles subsidiados por el gobierno. Es exigencia del gobierno que las madres comunitarias cuenten con un nivel académico básico que les permita ejercer sus funciones de mejor manera y por tanto las motiva a continuar con sus estudios.

Estos programas se involucran directamente con la parte educativa y conducen a que sus beneficiarios busquen alternativas de educación como la ofrecida por el programa de educación para jóvenes y adultos, siendo por ende una oportunidad de bajo grado.

2.4.4 Entorno tecnológico

- **Medios de comunicación.** El mercado de telefonía fija se encuentra administrado por “Colombia Telecomunicaciones”, que cuenta con varias centrales telefónicas en todo el Departamento de Nariño.

En Pasto existen dos centrales telefónicas ubicadas en los barrios Fátima y Acacias y cinco concentradores ubicados en los barrios Versalles, Santa Bárbara, y los corregimientos de Catambuco el Encano y el municipio de Chachagüí. El cubrimiento en materia de líneas telefónicas en el Departamento de Nariño es realmente escaso, solo el 13.8% de las viviendas del Departamento cuentan con servicio de teléfono.

La liberalización del mercado de telecomunicaciones, se ha traducido en el ingreso de varias empresas de telefonía móvil que ha permitido un aumento generalizado del cubrimiento de los servicios de comunicación. Este incentivo a la competencia en la totalidad de servicios ha beneficiado a los usuarios en términos de mejoras en la calidad y disminución de tarifas. En lo que tiene que ver con la televisión, en Colombia existen 128 operadores de servicio de televisión más 915 operadores de televisión comunitaria, divididos en las siguientes modalidades:

Televisión abierta

- Nacional: Televisión de interés público, educativo social y cultural (señal Colombia y canal institucional) y televisión comercial (caracol, RCN y canal uno).
- Regional: de carácter público
- Local: con ánimo de lucro (city tv) y sin ánimo de lucro.

Televisión cerrada

- Por suscripción: cableada y satelital.
- Comunitaria

La red pública nacional tiene una cobertura del 92%, la red pública regional cubre el 75.6% y la red privada nacional cubre el 82.8%. En términos de audiencias,

después de los canales privados nacionales, los canales regionales ocupan el tercer lugar en las principales ciudades del país.

En Nariño se tiene acceso a la red pública y privada de televisión nacional y a telepacífico como canal público regional. El medio de recepción de la señal es en un 58.5% por antena aérea, un 32.4% por cable, un 8% por parabólica y un 1.1% por televisión satelital. En cuanto a la calidad de la señal se tiene que en promedio el 72% de los hogares reciben la señal con nitidez mientras que el 38% presentan problemas. En este mismo sentido en los centros urbanos el 75% de los hogares en promedio tienen una señal nítida mientras que en el sector rural este promedio solo es del 54%, siendo mayor el inconveniente en la señal de los canales privados¹⁸.

La presencia de los medios de comunicación propicia el desarrollo de programas educativos a través de estos medios, aunque su demanda no es alta. Por lo tanto se considera una amenaza de bajo grado y bajo impacto.

- **Disponibilidad de personal capacitado.** En el Departamento de Nariño existen actualmente 10 instituciones de Educación Superior, quienes además de dar cobertura educativa al municipio de Pasto cuentan con extensiones en Tumaco, Ipiales, Túquerres, La Unión y Samaniego.

En lo que hace referencia al sector educativo, la cobertura y presencia de instituciones del orden público, privado o mixto, se puede afirmar que el departamento de Nariño ha avanzado significativamente. Esto lo demuestra en forma específica la presencia de 127 programas en las instituciones de educación superior. No obstante queda una gran incertidumbre cuando se analiza la permanencia de estos programas con respecto a las características y necesidades de la región, la formación a través de modelos importados que no apuntan a la creación de empresas dinamizadoras de una economía que exige en el mercado mayores niveles de competitividad. Se hace preciso entonces, replantear los actuales modelos educativos a todo nivel, conjugando la práctica y el saber empírico con el conocimiento, sin desconocer el componente cultural y la riqueza de la biodiversidad local, para potencial el ser nariñense.

La Presencia universitaria en el Departamento de Nariño esta dada por las siguientes instituciones:

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD. Hace presencia en los municipios de: Ipiales, La Unión, Tumaco y Túquerres.

Universidad Mariana. A través de sus satélites presta sus servicios en: Pasto, Ipiales. Samaniego y Tumaco.

¹⁸ DANE. Op.cit. 25 de septiembre de 2007

Universidad de Nariño. En los municipios de: Pasto, Ipiales, Tumaco, Samaniego y La Unión.

Educación técnica. el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, regional Nariño, en la actualidad, desarrolla sus programas enmarcados en tres Centros Multi-sectoriales para la formación, ubicados en los municipios de: Pasto, Ipiales y Tumaco; y tres Programas de Apoyo al cumplimiento misional compuestos por: Promoción y Mercadeo, Empleo y Desarrollo Empresarial.

Los primeros abarcan acciones de formación profesional o formación para el primer empleo que consisten en cursos técnicos, tecnológicos y trabajadores calificados. El número de establecimientos de educación superior sumado a las condiciones de desempleo existentes en la región determinan que exista el personal capacitado necesario para suplir las necesidades educativas de los diferentes programas educativos, por tanto se cataloga como una oportunidad de bajo grado.

2.4.5 Entorno ambiental

- **Situación ambiental.** La disminución preocupante de la disponibilidad de agua se ha convertido en una voz de alerta a nivel mundial, por esta razón la UNESCO ha declarado al periodo comprendido entre el 2005 y el 2015 como la década del AGUA “ FUENTE DE VIDA ” y también como la DECADA DE LA EDUCACIÓN AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE ¹⁹ Estas declaratorias se fundamentan en las siguientes estadísticas: Para el año 2030 el 90% de la población mundial afectará de manera preocupante sus recursos hídricos si no se toman a tiempo las medidas requeridas.

“El Departamento de Nariño presenta una preocupante situación de su recurso Hídrico, situación que se reporta en los informes ambientales de la Contraloría Departamental, del año 2003”²⁰. A nivel local, la demanda de agua para el crecimiento de la ciudad amerita que se busquen nuevas fuentes tanto para abastecer las nuevas viviendas, como para responder en épocas de verano los inesperados descensos de caudal.

Esta realidad se extiende a gran parte de los municipios de Nariño, situación que amerita una respuesta inmediata en diferentes campos. Entre los cuales se menciona el Político, Educativo y Social.

Dado que el agua es el principal eje articulador del desarrollo REGIONAL, en los Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y Municipal se debe considerar como una prioridad. Sin embargo las actuaciones frente a la necesidad de

¹⁹ UNESCO portal del agua –2003 – www.unesco.org./water

²⁰ Informe Anual de la Contraloría de Nariño – 2003.

atender este vital recurso son pequeñas, frente a la urgencia de prevenir la destrucción de los ecosistemas de importancia hídrica, y también de buscar alternativas concretas para mitigar la problemática social que se presenta en las comunidades de las cuencas altas de los ríos. En esto influye el desconocimiento del comportamiento físico y natural del agua, la carencia de una concepción integradora de los recursos suelo -agua - vegetación - atmósfera, y el impacto humano sobre estos recursos.

Desde el punto de vista social hace falta lo que se denomina una “*Cultura social frente al recurso hídrico*” porque hasta el momento la conducta de los colombianos ha obedecido a un equivocado concepto de abundancia, mientras que en realidad se afrontan problemas de escasez relativa. Analizando las causas de esta problemática, se hace necesaria la oferta educativa en especial en el sector rural, donde se promueva la formación ambiental con énfasis en el recurso hídrico. Por lo expuesto anteriormente se clasifica este aspecto como una oportunidad de bajo grado.

2.4.6 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

Cuadro 6. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

Factores Externos	Calificación		GRADO		IMPACTO	
	Amenazas		Oportunidades		Alto	Bajo
	Alto	Bajo	Alto	Bajo		
ENTORNO ECONOMICO						
Desempleo				X		X
Sectores de la economía				X		X
Finanzas Gubernamentales			X		X	
ENTORNO SOCIAL						
Calidad de Vida			X		X	
Población			X		X	
Cobertura Educativa			X		X	
Cultura	X					
Conflictos Sociales				X		X
ENTORNO JURIDICO POLITICO						
Gobierno Municipal			X		X	
Política Fiscal				X		X
Programas de Gobierno				X		X
ENTORNO TECNOLOGICO						
Medios de Comunicación		X				X
Disponibilidad de Personal Capacitado				X		X
ENTORNO AMBIENTAL						
Situación Ambiental				X		X

2.5 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Competencia. Entidades que prestan el mismo tipo de servicio en la región y que por ende se constituyen en competencia para el programa.

Población desescolarizada. Hace referencia a la población que en el momento no ha concluido sus estudios y se encuentra por fuera del proceso educativo.

Programas gubernamentales. Políticas que traza el gobierno y que incentivan a la población a vincularse a procesos educativos, por ejemplo el programa de familias en acción.

Orden público. Las condiciones de seguridad en los sitios donde se presta el servicio determinan el cumplimiento adecuado del programa.

Vías de comunicación. Permiten o dificultan la llegada de los docentes y estudiantes al sitio de encuentro.

Medios de comunicación. Los estudiantes pueden llevar a cabo su proceso educativo a través de medios audiovisuales en otros programas desarrollados por el gobierno.

Mercado laboral. Se refiere al nivel académico exigido por las empresas para vincular personal.

Apoyo del gobierno municipal. Normas a nivel Municipal relacionadas con la educación para jóvenes y adultos.

Cultura de la población. Se refiere a la idiosincrasia de la población respecto a la importancia de la educación.

Aspectos demográficos. Se refiere a la edad o género de los participantes que puede determinar su inclinación o no a ingresar a un programa educativo.

A nivel externo de la organización se considera que la existencia de población desescolarizada y el apoyo gubernamental son fundamentales para el desarrollo del programa, por tal razón reciben una mayor ponderación. En tanto que la situación de orden público en el Municipio es poco relevante para su ejecución y recibe el menor valor en la ponderación.

Cuadro 7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

No	FACTORES CLAVES DE EXITO	POND.	CLASIF.	CxP
1	Competencia	0.12	2	0.24
2	Población Desescolarizada	0.15	3	0.45
3	Programas Gubernamentales	0.08	3	0.24
4	Orden Público	0.06	2	0.12
5	Vías de Comunicación	0.15	2	0.30
6	Medios de Comunicación	0.07	2	0.14
7	Mercado Laboral	0.07	3	0.21
8	Apoyo del Gobierno Municipal	0.15	3	0.45
9	Cultura de la Población	0.08	2	0.16
10	Aspectos Demográficos	0.07	2	0.14
	TOTAL	1		2.45

Fuente: esta investigación. San Juan de Pasto. 2007.

El programa se desarrolla en un ambiente en el que existen más amenazas que oportunidades, las cuales tienen que ver ante todo con las posibilidades de capturar la demanda existente por el servicio debido a que se debe sortear las condiciones de acceso a los lugares donde se ejecuta el programa y motivar a la población para que supere factores socioculturales que les han impedido acceder a los programas de educación.

2.6 PERFIL COMPETITIVO

2.6.1 Principales competidores

- **Institución Educativa Municipal Antonio Nariño.** Institución de carácter oficial que tiene su sede en la ciudad de Pasto, ubicada en el barrio Agualongo. Su programa de educación para jóvenes y adultos se desarrolla en tres sedes principales: centro de la ciudad (horarios tarde, noche y fin de semana), barrio Agualongo (horarios noche y fin de semana) y centros de reclusión de la ciudad (horario mañana). La población atendida por esta institución corresponde a 958 estudiantes. En lo que compete a costos asumidos por los estudiantes se tiene que existe un cobro por concepto de matrícula que oscila entre 0 y 20.000 de acuerdo al nivel de SISBEN.
- **Colegio Estudiar.** Institución privada que funciona en el barrio san Andrés de la ciudad de Pasto, como única sede. Maneja diferentes horarios: mañana, tarde, noche y fines de semana. Su cobertura total es de 298 estudiantes. El costo del servicio educativo por estudiante es de \$350.000 por semestre.
- **Colegio de Adultos Comfamiliar.** programa educativo asumido por la Caja de Compensación Familiar de Nariño, de carácter privado aunque subsidiado para

sus afiliados. Funciona los fines de semana en Comfamiliar Miraflores, atendiendo a una población de 264 estudiantes. El costo por alumno depende de la categoría del carné de afiliado, siendo la tarifa mínima por estudiante de \$50000 por ciclo.

2.6.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Cuadro 8. Matriz de perfil competitivo (MPC)

No	FACTORES CLAVES DE EXITO	PON	OBRA SOCIAL EL CARMEN		I.E.M ANTONIO NARIÑO		COL. ESTUDIAR		COMFAMILIAR	
			CLAS	C x P	CLAS	C x P	CLAS	C x P	CLAS	C x P
1	Portafolio de servicios	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40	3	0.60
2	Costos	0.20	4	0.80	3	0.60	1	0.20	2	0.40
3	Cobertura	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30
4	Calidad del Personal Académico	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5	Infraestructura	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
6	Prestigio	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7	Recursos Financieros	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
TOTAL				3.35		2.95		2.35		2.85

PON: Ponderación

CLAS: Clasificación: 1 (Debilidad Mayor), 2 (Debilidad Menor), 3 (Fortaleza Menor), 4 (Fortaleza Mayor)

C X P: Ponderación x Clasificación: Puntaje Total

El programa de la Obra Social el Carmen muestra la mejor ponderación entre sus competidores siendo sus principales fortalezas la cobertura del programa en cuanto a número y ubicación de las sedes, el costo del servicio para los estudiantes y los servicios adicionales que ofrece.

2.7 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

Cuadro 9. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al Estudiante 2. Costo. 3. Cercanía al centro educativo. 4. Calidad de la enseñanza. 5. Cumplimiento 6. Servicios Complementarios 7. Reconocimiento 8. Preparación académica de los docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización. 2. Infraestructura
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Población Desescolarizada 2. Programas Gubernamentales 3. Mercado Laboral 4. Apoyo del Gobierno Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un catalogo en el que se resalten las bondades del programa como su calidad, cumplimiento, cercanía al centro educativo, costo y servicios complementarios, el cual se entregará directamente en las comunidades. (F1,F2,F3, F4, F5, F6, F8, O1). • Firmar convenios con instituciones gubernamentales o privadas para fortalecer el programa (F7,O2, O3, O4). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar el paquete educativo para que responda a las necesidades de la comunidad (D1, O1, O3). • Gestionar ante diferentes instituciones el aporte de recursos para mejorar la infraestructura del programa (D1, D2, O2, O4). • Diseñar un Plan de Manejo Presupuestal que permita un mejor control de los recursos asignados por el Estado (D1, O2).

AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Orden Público 3. Vías de comunicación 4. Programas educativos a través de Medios de Comunicación 5. Idiosincrasia de de la Población 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diálogos comunitarios para estimular a la población y crear una cultura de apreciación a la educación (F8, A5). • Publicitar el Programa de la Obra Social el Carmen a través de diferentes medios de comunicación de carácter institucional o comunitario (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, A1,A4). • Realizar un estudio de mercado para determinar la posibilidad de apertura de nuevas sedes (F1, F8, A2, A3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos de planeación en el programa (D1, A1). • Realizar diálogos con directivos de instituciones educativas y líderes de las juntas de acción comunal para obtener fácil acceso a sus instalaciones (D2, A1)

Fuente: Resultados de la investigación. San Juan De Pasto. 2007

2.8 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

2.8.1 Matriz de vulnerabilidad

Cuadro 10. Matriz de vulnerabilidad

PUNTALES	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA 0-10	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 0-10	PROBAB. X IMPACTO	CAPACIDAD DE REACCION	GRADO DE VULNERABILIDAD
1. Apoyo del gobierno municipal.	El gobierno municipal puede retirar su apoyo al programa de la Obra Social el Carmen.	Liquidación del Programa	10	0.5	5.0	4	IV
2. Calidad educativa.	Los docentes no cuentan con la capacitación o herramientas para ejecutar el programa con la metodología adecuada.	Deserción de los estudiantes.	8	0.2	1.6	8	III
3. Cobertura del programa.	Cancelación de los convenios con instituciones para el préstamo de instalaciones.	Cierre de algunas sedes.	8	0.4	3.2	8	III
4. Cumplimiento	Incumplimiento de las obligaciones por alguna de las partes en el contrato entre la alcaldía municipal y la OSEC.	Cancelación del contrato.	10	0.1	1.0	7	III
5. Número de estudiantes atendidos.	Disminución del número de estudiantes atendidos.	Falta de recursos para la financiación del programa.	9	0.1	0.9	7	III

Fuente: Resultados de la Investigación. San Juan de Pasto. 2007

2.8.2 Cuadrantes de vulnerabilidad

Figura 1. Cuadrantes de vulnerabilidad

<p>Alto 10</p> <p>IMPACTO DE AMENAZA</p> <p>X</p> <p>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</p>	<p>I. INDEFENSA</p>	<p>II. EN PELIGRO</p>
	<p>IV. VULNERABLE</p> <p>1. Apoyo del Gobierno Municipal</p>	<p>III. PREPARADA</p> <p>2. Calidad Educativa</p> <p>3. Cobertura del Programa</p> <p>4. Cumplimiento</p> <p>5. Número de Estudiantes Atendidos</p>
	Bajo	Alto 10
	CAPACIDAD DE REACCION	

Fuente: Resultados de la Investigación. San Juan de Pasto. 2007

El análisis de Vulnerabilidad muestra que programa de educación para jóvenes y adultos se encuentra vulnerable en su puntal de apoyo del gobierno municipal, esto se debe a la alta dependencia que existe de este programa respecto al gobierno municipal, que es en definitiva quien financia el programa en su totalidad.

3. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Los objetivos del Plan Estratégico se desarrollaran en el período comprendido entre los años 2007 a 2012.

3.2 FILOSOFÍA DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Su filosofía se fundamenta en la evangelización y promoción humana, donde el aprendizaje sea una herramienta del conocimiento, con fundamento en la educación humanística: de respeto, pluralidad, singularidad, originalidad, creatividad, autonomía, libertad, decisión, responsabilidad; derechos humanos enmarcados en ambientes y espacios de reflexión y vivencias en valores.

La tarea educativa se asume desde la concepción de los jóvenes y adultos como personas autónomas capaces de estudiar con responsabilidad, que tienen el deseo de validar de forma oficial y social sus experiencias y saberes. Buscan experiencias de aprendizaje significativas que puedan verse reflejadas en mejoras, tanto en su trabajo como en su vida social y familiar.

A partir de este concepto se desarrolla el proceso educativo reconociendo que cada adulto, en virtud de su experiencia vivida, es portador de una cultura que le permite ser simultáneamente educando y educador en el proceso educativo en el que participe.

Se busca contribuir a la formación integral de los estudiantes mediante el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades relacionadas con las necesidades del mundo laboral y la producción de bienes y servicios.

3.3 VISIÓN

En el período 2007-2012 ser la primera opción de educación en los niveles de educación básica y media para la comunidad joven y adulta, destacándonos por nuestra calidad y sensibilidad a sus necesidades.

3.4 MISIÓN

Brindar nuevas oportunidades de desarrollo a la comunidad joven y adulta del Municipio de Pasto que ha sido excluida de la educación regular a través de un programa educativo en los niveles de educación básica y media. Mejorando en

forma constante la calidad educativa, formando en valores y proporcionando herramientas laborales para desenvolverse con seguridad y éxito en la sociedad.

3.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Consolidar el programa educativo en el Municipio de Pasto.
- Ampliar la cobertura del programa hacia nuevas sedes en el Municipio de Pasto y el Departamento de Nariño.
- Desarrollar alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales que puedan contribuir con recursos para el mejoramiento del programa.

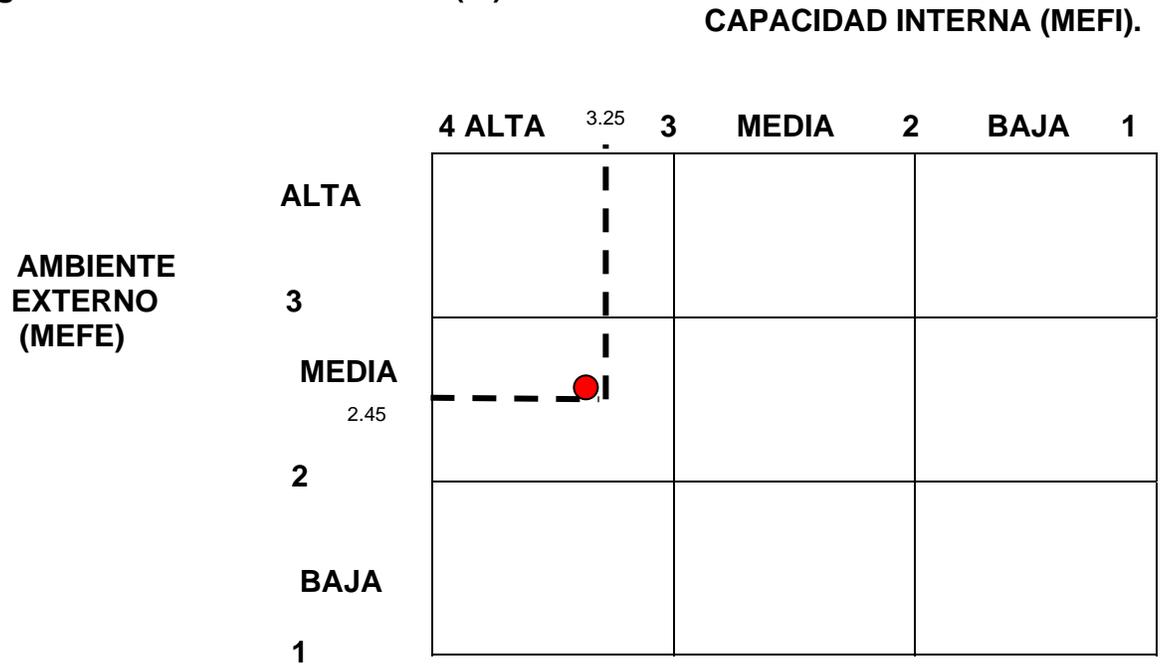
3.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Honestidad.** Actitud permanente para vivir e interactuar de manera transparente, eficiente, con decoro, decencia, moderación y disposición para rendir cuenta de las acciones.
- **Respeto.** conciencia plena del valor de si mismo y el de los demás como condición para la convivencia social.
- **Solidaridad.** Espíritu de crecimiento en grupo, superación de la indiferencia y la omisión; sustitución del interés individual por el bienestar colectivo, disposición a servir.
- **Responsabilidad.** Cumplimiento de los deberes y compromisos con los usuarios y demás grupos de interés.
- **Legitimidad.** Todo acto administrativo se consolida en la Constitución, las leyes y normas internas.
- **Calidad.** Mejoramiento continuo de los procesos.
- **Eficiencia.** Máxima productividad de los recursos asignados para el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.
- **Pertenencia.** Alto grado de compromiso y lealtad por parte de sus colaboradores, así como fidelidad y pertenencia de sus usuarios.

4. FORMULACION ESTRATEGICA

4.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Figura 2. Matriz interna – externa (IE)



De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz EFE y en la matriz EFI, el programa de educación se puede ubicar en el cuadrante IV de la matriz IE lo que significa que se cuenta con una posición interna sólida frente a un entorno con hostilidad media.

La recomendación para este tipo de ubicación tiene que ver con *crecer y construir*. Desarrollando estrategias como penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de servicios, así como estrategias de integración hacia delante, hacia atrás u horizontal.

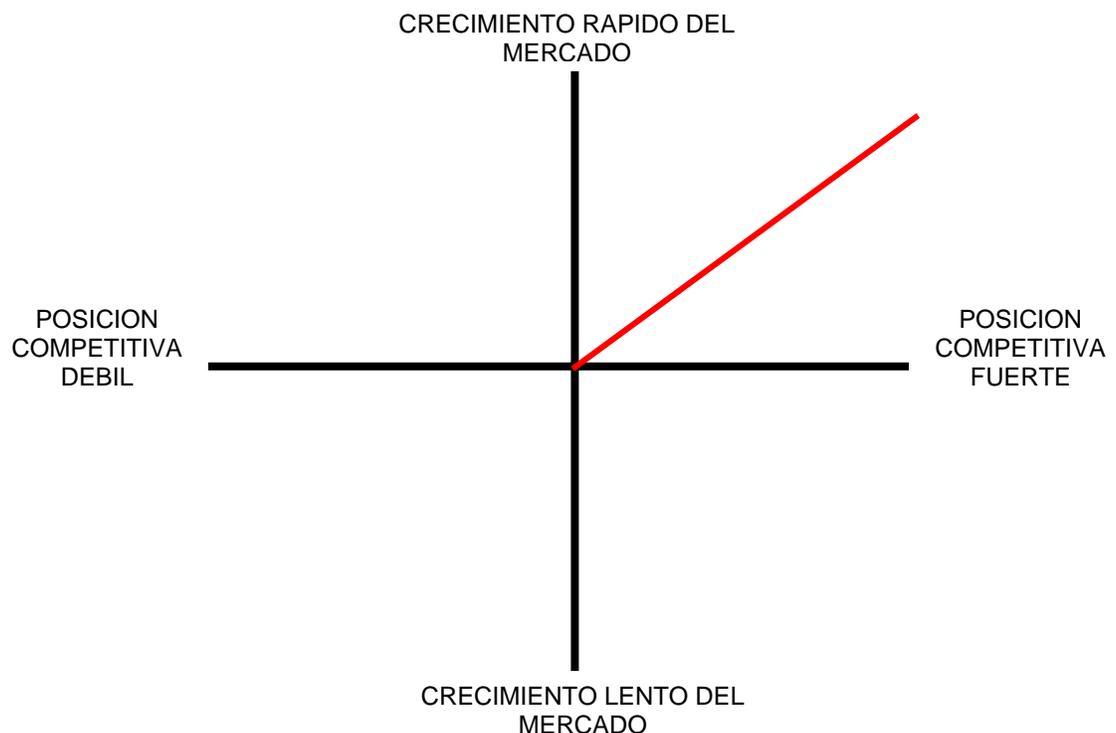
4.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se puede ubicar el programa de educación para jóvenes y adultos en una

posición competitiva fuerte en el eje horizontal del esquema de la Matriz de la Gran Estrategia.

Para el eje vertical se ha tenido en cuenta la demanda existente por este tipo de servicio en el mercado. Cada año lectivo existe un número mayor de población desescolarizada que desea ingresar a algún programa educativo. En el año lectivo 2005-2006 se registra una demanda total de 6699 usuarios de este servicio, de los cuales egresaron 1699 y en el año lectivo 2007-2008 existe una demanda de 7126 usuarios, lo que representa 2126 estudiantes nuevos, equivalente a un crecimiento de 42.5%. Por lo expuesto anteriormente en el eje Y se ubica al programa en un crecimiento rápido del mercado.

Figura 3. Matriz de la gran estrategia



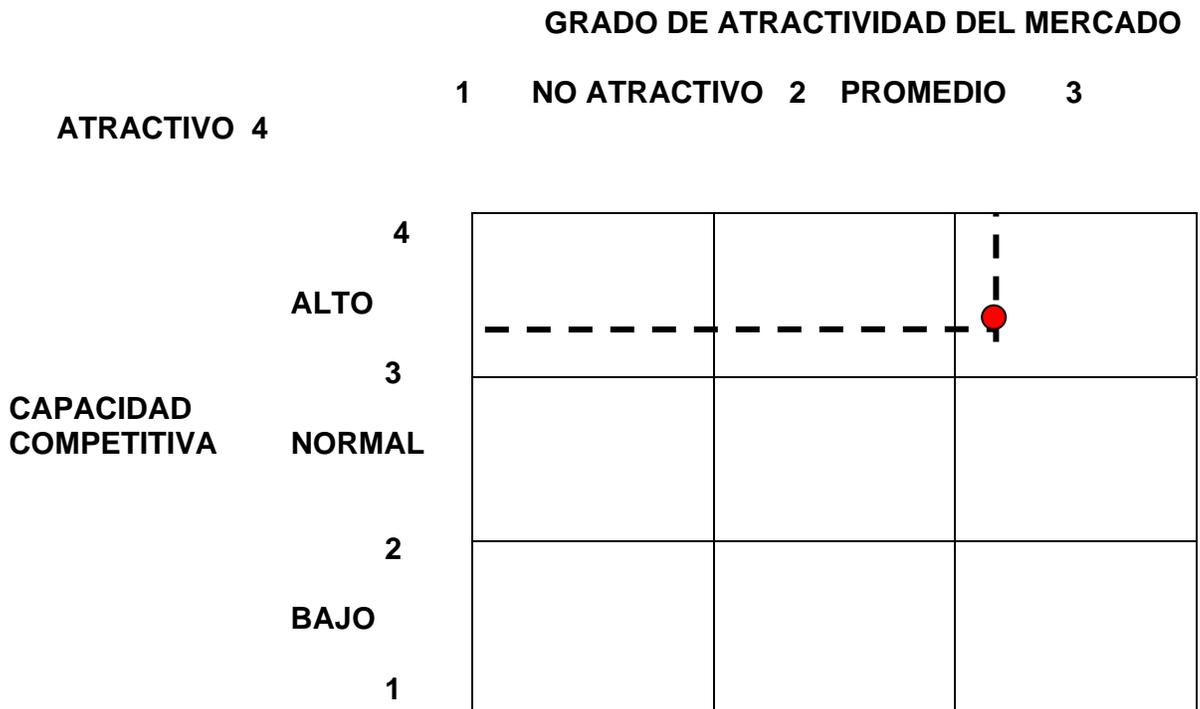
Los datos anteriores ubican al programa en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia, es decir en una posición estratégica excelente, lo que implica que las estrategias adecuadas serían: penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de servicios. Es importante que la organización no se aleje de sus ventajas competitivas y que aproveche las oportunidades externas en varias áreas, ya que puede enfrentar los riesgos de manera decidida, cuando sea necesario.

4.3 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD)

Cuadro 11. Grado de atraktividad

N°	VARIABLE	CALIFICACIÓN
1	Numero de competidores	3
2	Financiación estatal.	4
3	Demanda por el servicio	3
4	Regulación del gobierno que promueve la educación para adultos.	3
5	Alta tasa de analfabetismo en la región	3
Total		16
Promedio		3.2

Figura 4. Matriz de política direccional (MPD)



El programa de educación para jóvenes y adultos tiene alta capacidad competitiva en un mercado atractivo. Las estrategias podrían ser: Penetración de Mercado, Desarrollo de servicios y Desarrollo de Mercado.

4.4 MATRIZ DE POSICION Y EVALUACION ESTRATEGICA (PEYEA)

Cuadro 12. Matriz de posición y evaluación estratégica (PEYEA)

Fuerza financiera	calificación
✚ El capital de trabajo es de 1.533.717,090	+3
✚ La razón de liquidez de la empresa es de 24.98	+5
✚ El índice de endeudamiento es de 0.040	+5
✚ El riesgo involucrado es mínimo	+5
Sumatoria	+18
Fuerza de la industria	
✚ La política estatal de erradicación del analfabetismo permite el desarrollo de este tipo de programas	+6
✚ Existe un alto nivel de analfabetismo y población desescolarizada en la región.	+5
✚ No existe fácil acceso para ingresar a prestar el servicio dadas las condiciones específicas en que se presta.	+5
Sumatoria	+16
Ventaja competitiva	
✚ El programa ha demostrado seriedad en su ejecución garantizando la culminación de los estudios.	-1
✚ El programa es respaldado por el gobierno local lo que ha permitido que no se generen costos para los estudiantes.	-1
✚ Se ofrece servicios complementarios al educativo como talleres de capacitación.	-2
✚ Ha existido preocupación por impulsar proyectos productivos.	-2
✚ El programa posee experiencia y conocimiento del mercado	-2
Sumatoria	-8
Estabilidad del ambiente	
✚ Existe poca variabilidad de la demanda	-3
✚ Demanda elástica	-4
✚ Existe presión competitiva por el ingreso de nuevos competidores	-3
✚ Los cambios de gobierno pueden incidir en la ejecución del programa.	-3
Sumatoria	-13

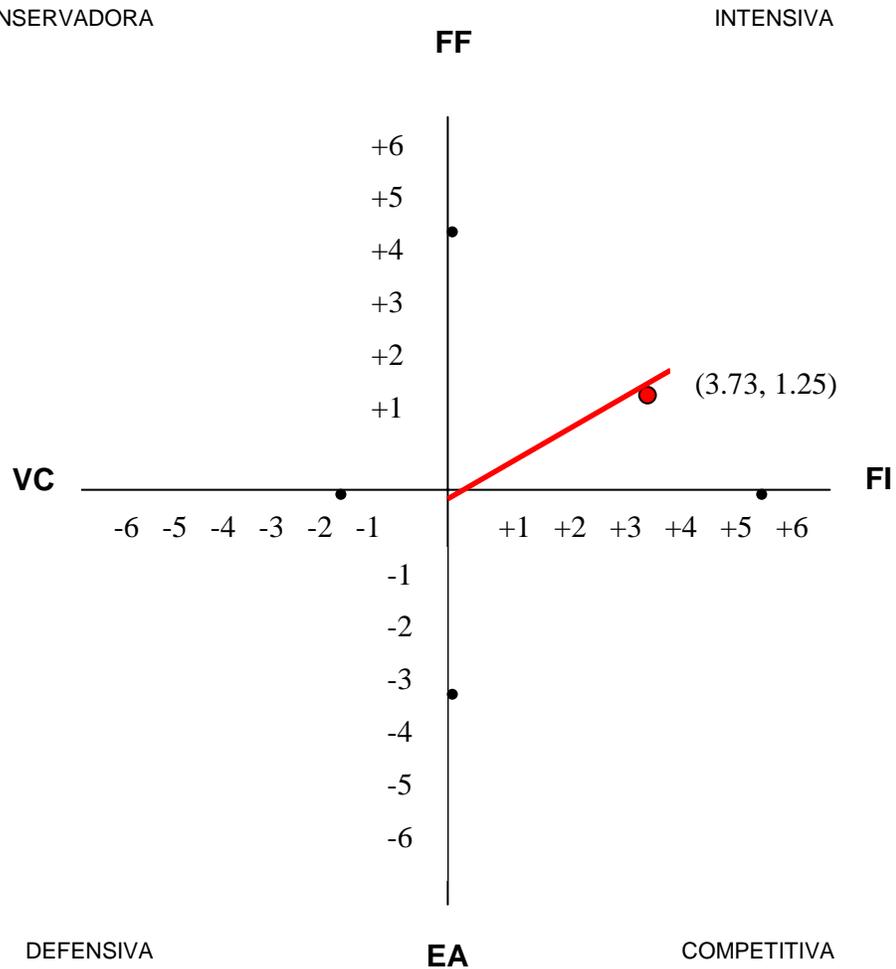
Promedio Fuerza Financiera (FF) = 18/4 = 4.5

Promedio Fuerza de la Industria (FI) = 16/3 = 5.33

Promedio Ventaja Competitiva (VC) = -8/5 = -1.6

Promedio Estabilidad del Ambiente = $-13/4 = -3.25$

Figura 5. Matriz de posición y evaluación estratégica (PEYEA)



El vector direccional se ubica en el cuadrante *intensivo* de la matriz PEYEA. La organización se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas, evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de servicios o estrategias combinadas.

4.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE)

Cuadro 13. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	VALOR	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Penetración del Mercado		Expansión de Mercados		Desarrollo de Servicios	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
Población Desescolarizada	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Programas gubernamentales	0.08	3	0.24	3	0.24	---	---
Mercado laboral	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Apoyo del Gobierno	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Amenazas							
Competencia	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Orden Público	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
Vías de Comunicación	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Medios de Comunicación	0.07	3	0.21	3	0.21	---	---
Idiosincrasia de la población	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
Fortalezas							
Atención al Estudiante	0.15	3	0.45	3	0.45	---	---
Costo	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Cercanía al centro educativo	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Calidad de la enseñanza	0.20	3	0.60	3	0.60	---	---
Cumplimiento	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.28
Servicios complementarios	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Reconocimiento	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Preparación académica de los docentes	0.08	2	0.16	2	0.16	---	---
Debilidades							
Organización	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Infraestructura	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
TOTAL			5.52		5.23		3.55

PA: puntaje del grado de atracción

PTA: Puntaje total del grado de atracción

Puntaje del grado de atracción: 1 = sin atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = mas o menos atractivo; 4 = muy atractivo.

La suma de los puntajes totales del grado de atracción indica que las estrategias de penetración del mercado (5.52) y desarrollo del mercado (5.23) son más atractivas al compararlas con la estrategia de desarrollo de servicios (3.55).

4.6 DEFINICION DE ESTRATEGIAS

La selección de las estrategias intenta determinar los cursos alternativos de acción que permitirán al programa de educación lograr su misión y objetivos.

El diagnóstico interno y externo de la organización proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles que le hagan avanzar de su posición actual a una posición deseada en el futuro.

4.6.1 Penetración en el mercado. Consiste en la búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.

El programa educativo puede lograr esta estrategia a través del aumento en los esfuerzos publicitarios para dar a conocer las ventajas del servicio ofrecido en otros sectores del municipio de Pasto. Se puede optar por mecanismos publicitarios que no representen altos costos para la organización como: avisos parroquiales, difusión a través de Juntas de Acción Comunal, elaboración de catálogos y volantes publicitarios.

4.6.2 Expansión de mercados. Se trata de la introducción de los servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

El entorno ofrece condiciones favorables para expandir el programa educativo hacia otras áreas geográficas, en especial en el Departamento de Nariño. Se hace necesario establecer canales de comunicación con entes gubernamentales para presentar la propuesta y obtener su viabilidad.

4.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Ampliar en un 25% la cobertura del programa de educación para jóvenes y adultos hacia nuevas sedes en el Municipio de Pasto y el Departamento de Nariño en el período 2007-2012.
- Mejorar la calidad académica del programa educativo, obteniendo puntajes promedio en las pruebas de Estado superiores a
- Fortalecer el proceso de planeación de modo que se adecue a la estructura del programa.
- Organizar los aspectos logísticos necesarios para la ejecución del programa.
- Diseñar y aplicar mecanismos de supervisión y control de actividades.
- Optimizar el uso de los recursos asignados.
- Proyectar el programa educativo hacia las comunidades donde se ejecuta.

5. PROYECTOS ESTRATEGICOS

Con el propósito de mejorar el desempeño del programa de educación para jóvenes y adultos de la Obra Social el Carmen se hace necesario formular proyectos específicos en diferentes áreas, así como contar con unos indicadores que faciliten el seguimiento periódico de las acciones que se estén llevando a cabo.

Al tomarse valores de referencia para dichos indicadores y realizar la comparación periódica de la medición de acciones es posible determinar los aciertos o desaciertos y tomar las decisiones correctivas necesarias.

5.1 PROYECTOS ACADEMICOS

5.1.1 Ampliación de la cobertura

Cuadro 14. Plan operativo ampliación de cobertura

PROBLEMA PRIORITARIO	OBJETIVO GENERAL
Reducción a largo plazo de la población desescolarizada en el municipio de Pasto.	Ampliar la cobertura del programa hacia nuevas sedes en el Municipio de Pasto y Departamento de Nariño.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Disminuir el nivel de deserción de los estudiantes.	Porcentaje de deserción inferior al 15%	Ofrecer flexibilidad en horarios.	Docentes	Comienzo de cada año lectivo	450.000	Porcentaje de Deserción - Índice de retorno
		Oferta de programas educativos de calidad.	Rector, Coordinadores y Docentes	Durante el año lectivo	1000.000	
		Ampliar y mejorar los talleres de capacitación.	Rector, Coordinador de talleres	Durante el año lectivo	1000.000	
Incrementar la población atendida en el municipio de Pasto.	Mantener un porcentaje mínimo de 30% de nuevos estudiantes	Realizar diálogos comunitarios para motivar a la comunidad.	Coordinadores, docentes.	Durante el año lectivo	300.000	Incremento de Cobertura - Porcentaje de ingreso de nuevos estudiantes
		Realizar estudios de mercado para medir la posibilidad de abrir nuevas sedes.	Rector, entidades contratadas	2 meses a partir de la implementación del Plan Estratégico	2.000.000	
Promover el programa educativo	Publicar un catalogo informativo y pautar con tres emisoras comunitarias.	Diseñar un catalogo informativo acerca del programa educativo para ser entregado en las comunidades.	Rector	1 mes anterior al inicio del año lectivo.	1000.000	No. de Catálogos distribuidos a la comunidad - No de anuncios acordados con los diferentes medios de comunicación
		Publicitar el Programa a través de diferentes medios de comunicación de carácter institucional o comunitario.	Rector	1 mes anterior al inicio del año lectivo.	1200.000	
Ampliar la cobertura a Municipios del Departamento de Nariño.	Establecer el programa en 10 Municipios de los 64 existentes en el Departamento de Nariño	Presentar la propuesta del programa en la Gobernación de Nariño.	Junta Directiva, Rector	2 meses antes de la elaboración del presupuesto para los Municipios,	50.000	Convenios efectuados con municipios para la ejecución del programa.
		Realizar diálogos con autoridades municipales para promover el programa.	Rector, Coordinador General	Durante el año lectivo	300.000	

Cuadro 15. Indicadores proyecto ampliación de cobertura

Nombre	Incremento de Cobertura
Definición	Permite medir el incremento del número de estudiantes matriculados de un año lectivo a otro.
Formula De Cálculo	$(\text{Total matricula año lectivo presente} - \text{Total matricula año anterior}) / \text{Total matricula año anterior} * 100$
Período De Medición	Anual
Meta	Incrementar la cobertura como mínimo en un 15%

Nombre	Porcentaje de deserción
Definición	Se utiliza para determinar el porcentaje de estudiantes retirados en el transcurso del año lectivo.
Formula De Calculo	$(\text{Total estudiantes retirados} / \text{Total matricula}) * 100$
Período De Medición	Anual
Meta	Reducir el porcentaje de deserción al 15%

Nombre	Porcentaje de ingreso de nuevos estudiantes
Definición	Indica la proporción de estudiantes nuevos que ingresan al programa respecto al total de matricula.
Formula De Cálculo	$(\text{Total matricula} - \text{matricula estudiantes antiguos}) / \text{Total matricula} * 100$
Período De Medición	Anual
Meta	Mantener un porcentaje de nuevos estudiantes mínimo de 30%

Nombre	Indicador de retorno
Definición	Mide el número de estudiantes de un año lectivo que continúan sus estudios en el programa al año siguiente.
Formula De Cálculo	$(\text{Total estudiantes antiguos año anterior} - \text{Egresados} - \text{Total estudiantes antiguos año presente}) / \text{Total estudiantes antiguos año anterior} * 100$
Período De Medición	Anual
Meta	Superar un 95% de estudiantes que permanezcan en el programa.

5.1.2 Mejoramiento de la calidad académica

Cuadro 16. Plan operativo mejoramiento de la calidad académica

PROBLEMA PRIORITARIO			OBJETIVO GENERAL			
Los resultados obtenidos hasta la fecha en las pruebas de Estado no han sido satisfactorios.			Mejorar el desempeño de los estudiantes del programa en las pruebas de Estado.			

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Estructurar y dar a conocer el plan de estudios para todos los ciclos según las normas del Ministerio de Educación Nacional.	Elaborar un documento escrito con el plan de estudios para cada ciclo	Conformar un grupo de docentes encargado de elaborar el plan de estudios.	Coordinadores	Semana de Planeación anterior al inicio del año lectivo.	1.100.000	Documento Escrito con el plan de estudios para cada ciclo.
		Capacitar al grupo de docentes en el manejo de Estándares y Competencias.	Rector, personal especializado	1 mes	200.000	
		Entrega formal del documento de plan de estudios para su ejecución.	Grupo de Docentes encargado.	1 mes	60.000	
Capacitación en nuevas metodologías de enseñanza que favorezcan el aprendizaje.	Como mínimo 3 actividades de capacitación al año y participación del 90% de docentes	Actualizar a los docentes en nuevas metodologías.	Rector, coordinador general	Durante el año lectivo.	400.000	Actualización pedagógica de docentes - Participación de docentes en capacitaciones
Actualizar a los docentes en el manejo y aplicación de las pruebas ICFES.	95% de docentes capacitados en las pruebas ICFES	Realizar un taller de orientación sobre pruebas ICFES.	Rector, personal especializado	Al inicio del año lectivo.	200.000	Participación de docentes en capacitaciones
Preparar a los estudiantes sobre el contenido y manejo de las pruebas.	El 95% de los estudiantes de ciclo 5 se capacitan en las pruebas ICFES	Realizar un curso preicfes para los estudiantes de ciclo 5.	Rector, docentes	6 meses antes de la presentación de pruebas ICFES	1.000.000	Participación de estudiantes en capacitaciones
		Aplicar un simulacro de pruebas de Estado.	Entidad contratada para el simulacro.	2 meses antes de la presentación de las pruebas ICFES	1.200.000	

Cuadro 17. Indicadores mejoramiento de la calidad académica

Nombre	Participación de docentes en capacitaciones
Definición	Mide el porcentaje de docentes que asisten a las capacitaciones programadas en la Organización.
Formula Cálculo	De No. de docentes que participan de la capacitación / Total Docentes * 100
Período Medición	De Duración de la capacitación
Meta	Al menos el 95% de los docentes participan en las jornadas de capacitación.

Nombre	Participación de estudiantes en capacitaciones
Definición	Mide el porcentaje de estudiantes que asisten a las capacitaciones programadas en la Organización.
Formula Cálculo	De No. de estudiantes que participan de la capacitación / Total Estudiantes * 100
Período Medición	De Duración de la capacitación
Meta	Al menos el 95% de los estudiantes convocados participan en las jornadas de capacitación.

Nombre	Aprobación pruebas ICFES
Definición	Mide el porcentaje de estudiantes que obtuvieron resultados medios y altos en las pruebas de Estado.
Formula Cálculo	De No. de estudiantes que obtuvieron niveles medios y altos / Total de estudiantes que presentaron las pruebas * 100
Período Medición	De Anual
Meta	Al menos el 50% de los estudiantes con resultados medios y altos.

Nombre	Actualización pedagógica a docentes
Definición	Indica el número de oportunidades de capacitación ofrecidas por el programa.
Formula Cálculo	De <ul style="list-style-type: none"> • Número de capacitaciones al año • No. de docentes participantes / Total docentes * 100
Período Medición	De Anual
Meta	Como mínimo 3 actividades de capacitación al año y participación del 90% de docentes

5.2 PROYECTOS AREA DIRECTIVA

5.2.1 Proceso de Planeación

Cuadro 18. Plan operativo proceso de planeación

PROBLEMA PRIORITARIO	OBJETIVO GENERAL
El proceso de planeación no ha involucrado los aspectos logísticos de mayor importancia.	Planear el desarrollo del programa teniendo en cuenta todos los aspectos involucrados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Definir con claridad las actividades a cargo de cada uno de los funcionarios del programa.	Diseñar el manual de funciones y procedimientos.	Elaborar un manual de funciones y procedimientos para el programa educativo.	Rector, coordinadores	Dos meses a partir de la implementación del plan estratégico.	2.000.000	Documento: manual de funciones y procedimientos del programa educativo.
		Socializar el manual de procedimientos y funciones.	Rector, coordinadores	Una vez elaborado el manual de procedimientos y funciones.	450.000	
Definir cronograma de actividades para cada año lectivo.	Diseñar un cronograma de actividades para cada año lectivo	Elaborar un programa de actividades a realizar.	Rector, coordinadores	En la jornada de planeación de cada año lectivo.	100.000	Cronograma de actividades para el año lectivo.
		Establecer fechas de realización de actividades.	Rector, coordinadores	En la jornada de planeación de cada año lectivo.	100.000	
Diseñar mecanismos para mejorar la identidad y sentido de pertenencia.	Participación del 95% del equipo de colaboradores en talleres que fomenten el amor por la institución	Organizar talleres para difundir la filosofía institucional entre los funcionarios.	Rector, Coordinadores	Durante el año escolar	450.000	Participación de colaboradores en talleres de capacitación
		Organizar eventos de integración.	Rector, Coordinadores	Durante el año escolar	2.000.000	
Gestionar recursos para la consecución de equipos de cómputo y material didáctico.	Presentar y gestionar mínimo 10 solicitudes ante diferentes entidades. Organizar un evento al año para recaudar fondos.	Solicitar apoyo a entidades públicas y privadas.	Rector		500.000	No. de eventos programados para recaudar fondos - No. de solicitudes presentadas ante diferentes entidades
		Programar evento para consecución de recursos.	Rector, Coordinadores	Primera semana de Diciembre	1.000.000	
Elaborar el presupuesto del programa.	Elaborar y presentar el presupuesto anual del programa educativo.	Definir la asignación de rubros para cada área.	Rector, asesor financiero	Al iniciar el año lectivo.	300.000	Documento: presupuesto anual del programa educativo.
		Diseñar mecanismos de monitoria y seguimiento de la ejecución presupuestal.	Rector, asesor financiero	Al iniciar el año lectivo.	100.000	

5.2.2 Proceso de Ejecución

Cuadro 19. Plan operativo del proceso de ejecución

PROBLEMA PRIORITARIO	OBJETIVO GENERAL
Falta de organización y oportunidad en la ejecución de algunas actividades.	Plantear estrategias para el mejoramiento en la ejecución del programa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Preparar con anticipación la logística necesaria para el desarrollo de las actividades.	Existencia de 100% de módulos de apoyo y formatos de registro antes de iniciar el año lectivo.	Tener disponible los módulos de apoyo antes de iniciar el año lectivo.	Rector, Coordinadores	Un mes antes del inicio del año escolar.	24.000.000	Disponibilidad de Módulos Formatos de Registro
		Diseñar los registros de control de asistencia, entrega de módulos y otros que sean necesarios con antelación.	Rector, Coordinadores	Un mes antes del inicio del año escolar.	80.000	
Estructurar y presentar a los estudiantes el plan de capacitación en talleres.	Elaboración detallada de un plan de capacitación en artes y oficios para el año lectivo.	Realizar un estudio previo de las necesidades de capacitación de los estudiantes.	Coordinador de talleres	Dos meses antes de iniciar cada año lectivo.	300.000	Documento: Plan de Capacitación en Artes y Oficios para el año lectivo.
		Programar los talleres solicitados por la comunidad.	Coordinador de talleres	Al iniciar el año académico	20.000	
		Contratar el personal idóneo para la realización de los talleres.	Coordinador de talleres	Al iniciar el año académico	2.000.000	
		Socializar con los estudiantes el plan de capacitación.	Coordinador de talleres, docentes	Al iniciar el año académico	450.000	

Cuadro 20. Indicadores proceso de ejecución

Nombre	Disponibilidad de Módulos
Definición	Determina la existencia de los módulos de apoyo necesarios para atender a los alumnos matriculados.
Formula Cálculo	De No. de módulos disponibles – No de módulos requerido
Período Medición	De Inicio del año lectivo
Meta	Mayor o igual a 0

5.2.3 Proceso Supervisión y Control

Cuadro 21. Plan operativo proceso supervisión y control

PROBLEMA PRIORITARIO	OBJETIVO GENERAL
No se tiene suficiente control en la ejecución de tareas por parte de docentes e instructores.	Diseñar y aplicar mecanismos de supervisión y control de actividades.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Supervisar el cumplimiento de los docentes.	Mínimo dos visitas mensuales a cada sede.	Realizar visitas periódicas a las diferentes sedes.	Coordinadores	Durante el año académico.	5.000.000	Número de visitas por sede al año - Formatos de evaluación a docentes
		Diseñar instrumentos de evaluación a docentes por parte de directivos y estudiantes.	Rector, Coordinadores	Al iniciar el año académico	350.000	
Supervisar el cumplimiento de los instructores en artes y oficios.	Mínimo una visita mensual a cada taller.	Verificar la pertinencia de los contenidos de los talleres.	Coordinador de talleres	Durante el año académico.	50.000	Documento: contenido programático de los talleres en artes y oficios - No. de visitas a talleres de capacitación al año - Formato de evaluación de instructores
		Realizar visitas periódicas a los sitios de realización de talleres.	Coordinador de talleres	Durante el año académico.	1.600.000	
		Diseñar instrumentos de evaluación a instructores por parte de estudiantes participantes.	Coordinador de talleres	Al iniciar el año académico	50.000	
Controlar la ejecución del presupuesto.	Ejecución presupuestal proporcional al tiempo de ejecución	Realizar el seguimiento de la ejecución presupuestal.	Rector, asesor financiero	Mensualmente	600.000	Índice de ejecución presupuestal.
		Ajustar los gastos de acuerdo al plan presupuestal.	Rector, asesor financiero	Mensualmente	600.000	

Cuadro 22. Indicadores proceso supervisión y control

Nombre	Índice de ejecución presupuestal
Definición	Mide la ejecución eficiente del presupuesto
Formula de cálculo	Total de recursos ejecutados / Total de recursos asignados * 100
Período de medición	Mensual
Meta	Debe ser directamente proporcional al tiempo de ejecución.

5.3 PROYECTOS DE IMPACTO A LA COMUNIDAD

Cuadro 23. Plan operativo proyecto de impacto a la comunidad

PROBLEMA PRIORITARIO	OBJETIVO GENERAL
En algunas sedes no se ha sentido el impacto del programa educativo a nivel comunitario.	Proyectar el programa educativo hacia las comunidades que lo requieran.

OBJETIVOS ESPECIFICOS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Buscar mecanismos de participación como institución en actividades comunitarias.	Participación en 3 eventos comunitarios en cada sede	• Realizar procesos de investigación acerca del entorno.	Docentes	Durante el año académico.	1.000.000	Porcentaje de participación en eventos
		• Presentar propuestas de participación a las autoridades correspondientes.	Docentes	Durante el año académico.	20.000	
Realizar producción literaria	Publicar un libro al año	• Crear libros relacionados con el programa y sus comunidades.	Equipo Directivo, Docentes	Durante el año académico.	6.000.000	Un libro al año.

Cuadro 24. Indicadores proyecto de impacto a la comunidad

Nombre	Porcentaje de Participación en eventos
Definición	Mide el porcentaje de participación de la institución en los diferentes eventos programados en las comunidades.
Formula De Cálculo	No. de eventos en los que participa la institución / No. de eventos realizados en las comunidades * 100
Período De Medición	Anual
Meta	Mínimo del 70%.

6. CONCLUSIONES

La aplicación del modelo de Planeación Estratégica en el programa de educación para jóvenes y adultos de la Obra Social el Carmen, permitió derivar las siguientes conclusiones:

- El programa ha logrado mantenerse con éxito gracias a sus principales fortalezas como cobertura, calidad y servicios complementarios; sin embargo debido a que la demanda a largo plazo por este servicio tiende a disminuir, se debe aprovechar las fortalezas con el fin de implementar nuevas estrategias.
- Las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de mercados se plantean como buenas alternativas para cumplir los objetivos corporativos propuestos, dentro de los cuales esta ampliar el mercado y mejorar el servicio.
- El programa debe centrar sus esfuerzos en el análisis de las características de las áreas geográficas sin explorar como lo son los diferentes municipios del Departamento de Nariño.
- Es primordial ejecutar los proyectos estratégicos resultantes de esta investigación con el fin de mejorar en aspectos determinantes de la buena marcha del programa.
- El ambiente externo en la región es propicio para impulsar el programa debido a que existe la necesidad del servicio y apoyo gubernamental.

7. RECOMENDACIONES

- Implementar el Plan Estratégico propuesto para lograr las metas y objetivos trazados por el programa de educación para jóvenes y adultos.
- Socializar el Plan Estratégico con el equipo de trabajo con el objetivo de asegurar el compromiso y participación para un desarrollo eficiente y eficaz del plan propuesto.
- Asignar responsabilidades al equipo de colaboradores con el fin de garantizar el buen desempeño del Plan Estratégico.
- Promover el desarrollo personal y profesional del talento humano.
- Evaluar constantemente el Plan Estratégico y hacer los ajustes necesarios que se puedan derivar de cambios en el entorno y que faciliten mejorar los procesos y actividades que realiza el programa de educación.
- Gestionar apoyo de instituciones nacionales e internacionales que puedan contribuir a la financiación del programa.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice Hall.2003. 335 p.

DRUCKER, Peter. Gerencia para el futuro: el decenio de los 90 y más allá. Bogotá. Norma. 1995.

GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá. Mc Graw Hill. 2001. 442 p.

LICEO LA PRESENTACIÓN. Proyecto Educativo Institucional. 2007

MURIEL LOPEZ, Brigitte. Plan Estratégico de Desarrollo para la Fundación Sueños de Vida de la Ciudad de Mocoa Putumayo. Pasto. 2003. 170 p. Trabajo de Grado (Administrador de Empresas).Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Área Administración de Empresas.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá. Tercer Mundo Editores. 1994. 250 p.

SANCHO ROYO, D. Gestión de servicios públicos: Estrategias de Marketing y Calidad. Madrid: Universitat Pompeu Fabra/ Tecnos.1999.

VALDIVIESO, Renato. Planificación Estratégica. p. 33-45.

NETGRAFÍA

CORTAZAR VELARDE, JUAN CARLOS. Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales. [Online].abril 2005. Disponible en Internet: <<http://www.comfama.com/contenidos/servicios/gerenciasocial>>.

DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño. Primer semestre de 2006. Disponible en Internet en: <<http://www.dane.gov.co>>. 25 de septiembre de 2007.

MOKATE, Karen y SAAVEDRA, José Jorge. Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. [Online].marzo 2005. Disponible en Internet: <<http://www.comfama.com/contenidos/servicios/gerenciasocial>>.

VANEGAS GUIDO, Salvador. Planeación Estratégica. [Online].feb.2001. Disponible en Internet: <<http://www.geocities.com>>.

ANEXOS

ANEXO A

Guía para la entrevista al participante que se ha incorporado en el programa de Educación para jóvenes y adultos dirigido por la Obra Social El Carmen

DIAGNÓSTICO SOCIO-CULTURAL DE LOS ESTUDIANTES

Estimado estudiante: Con el fin de tener un mejor conocimiento sobre algunos aspectos económicos, sociales y culturales del participante en el programa, atentamente le solicitamos diligenciar la siguiente información que nos permitirá luego realizar evaluaciones para el mejoramiento de futuras acciones.

1. Nombre: _____
2. Sede: _____
3. Edad: _____
4. Sexo: Masculino _____ Femenino _____
5. Raza: Mestizo _____ Blanco _____ Indígena _____ Negra _____ Otra _____
6. Estado civil: Casado _____ Soltero _____ Unión Libre _____ Divorciado _____ Viudo _____
7. Hijos: Si _____ Cuántos _____ No _____ Pase a la pregunta 9
8. Edades de los hijos _____

Estudian? Si _____ En qué grados _____

No _____ Qué actividad realizan _____

9. Condiciones de la localidad o región donde vive:

Servicios de agua, alcantarillado, luz, teléfono? Si _____ No _____

En qué condiciones? _____

Vías de transporte Si _____ No _____

En qué condiciones? _____

Atención en salud Si _____ No _____

En qué condiciones? _____

Servicios educativos: Escuelas, colegios, bibliotecas? Si _____ No _____

En qué condiciones? _____

Centro Cultural Si _____ No _____

En qué condiciones? _____

Zonas de recreación Si _____ No _____
 En qué condiciones? _____

10. Considera usted que de alguna manera la educación persigue resolver los problemas de su región? Explique.

11. Trabaja Si _____ No _____ En que actividad? _____

Cuántas horas al día dedica a su trabajo? _____ horas.

12. Si estudio antes, cuál fue el último año que curso? _____

13. Si se retiró, porqué razón(es) no continuó estudiando? _____

14. Su _____ pareja: Trabaja? Si _____ No _____

Actividad: _____

15. En su casa hay más personas adultas que no estudiaron?

Si _____ Quiénes? _____

No _____

16. En su tiempo libre

Descansa en casa		Habla con sus familiares	
Ayuda en labores de la casa		Ve televisión	
Conversa con sus amigos		Escucha radio	
Otra? Cuál			

17. Cuáles son las razones por las que usted ha ingresado en este programa numeral de 1 a 8 de mayor a menor importancia (1 la de mayor importancia)

Aprender a leer, escribir y calcular	
Estudiar la primaria	
Terminar el bachillerato	
Poder conseguir un trabajo	
Mejorar en mi trabajo	
Mejorar la situación económica	
Ayudar a mis hijos en la escuela	
Otra. Cuál?	

18. Qué le gustaría aprender en el programa de educación

19. Califique como Excelente, Bueno, Aceptable, Deficiente y No Sabe, No Contesta cada uno de los siguientes aspectos en la ejecución del programa educativo:

Aspecto	E	B	R	M	NS / NC
Instalaciones de la sede					
Preparación Académica de los docentes.					
Relación de los docentes con los estudiantes.					
Apoyo por parte de la coordinación del programa.					
Programas complementarios: talleres					
Desarrollo de los proyectos productivos.					

20. Cuales son las principales fortalezas que encuentra en el desarrollo del programa educativo.

20. Cuales son las principales debilidades que encuentra en el desarrollo del programa educativo.

21. Que sugerencias haría para el mejoramiento del programa

MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS

ANEXO B

Encuesta a maestros

PROGRAMA DE EDUCACIÓN PARA JÓVENES Y ADULTOS DIRIGIDO POR LA OBRA SOCIAL EL CARMEN EN CONVENIO CON LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO

Estimado maestro: Estamos estudiando aspectos relacionados con la calidad de la educación y para ello es muy importante recoger sus criterios pues pueden ser de gran utilidad. Sus respuestas contribuirán a la proyección de acciones dirigidas a mejorar la calidad de la educación. Muchas gracias.

Fecha de diligenciamiento de la encuesta: _____
 Sede donde labora _____ Zona urbana _____ Zona rural _____
 Nombres y apellidos del maestro _____

1. Edad: _____
2. Sexo: Masculino _____ Femenino _____
3. Títulos de formación obtenidos: _____
4. Lenguas que domina, además del español: _____

IDIOMA	LO HABLA			LO LEE			LO ESCRIBE		
	R	B	MB	R	B	MB	R	B	MB

5. Plan de formación como maestro (a):

	Plan de formación	1	2	3	4	Año de título
		Abandonó	Año que cursa	Practicante (Pasante)	Titulado	
5.1	Instituto de capacitación					
5.2	Escuela Normal Superior					
5.3	Licenciatura en Educación Primaria					
5.4	Licenciatura en Educación Primaria Indígena					
5.5	Licenciatura en Educación Secundaria					
5.6	Licenciado en pedagogía					
5.7	Otro. ¿cuál?					

6. Años de experiencia como docente _____ en el cargo de: (Puede marcar una celda en cada fila)

		0-2 años	3-5 años	5-10 años	11-15 años	+ de 15 años
6.1	Como maestro de grupo					
6.2	Como maestro de primaria					
6.3	Como maestro de alumnos de secundaria					
6.4	Como maestro de jóvenes y adultos					
6.5	Como director					
6.6	Otro trabajo diferente a la docencia					

Si contestó en el 6.6, señalar cuáles y por cuánto tiempo:

7. Estudios realizados destinados a mejorar su práctica docente en los últimos seis años:

Años	Licencia-tura	Especialización	Diplomado	Maestría	Doctorados	Otros cursos de capacitación actualización y superación
Entre 1999 y 2000						
Entre 2000 y 2003						
Entre 2003 y 2007						

8. Total de alumnos que atiende en el programa de educación.

Hombres	Mujeres	Total

9. Indique cuántas participantes de estas comunidades atiende?

Indígenas	Afrodescendientes	Desplazados	Otras	Total

10. Valore sus conocimientos sobre:

	Suficiente conocimiento	Poco conocimiento	Ningún conocimiento
La zona donde va a trabajar.			
Sus alumnos jóvenes y adultos en el proceso de alfabetización			
Cómo realizar el diagnóstico pedagógico			

	Suficiente conocimiento	Poco conocimiento	Ningún conocimiento
integral.			
Pedagogía del adulto			
Metodología de enseñanza de la lengua materna			
Metodología de la enseñanza del cálculo			
Cómo planificar clases			
Sistema de evaluación			
Estrategias de aprendizaje			

11. Con respecto a la clase, como educador en el sistema formal, seleccione con una X los planteamientos que corresponden a su manera de pensar y actuar en ella.

11.1	Lo primero que hago es poner actividades nuevas a los alumnos para que estén activos.	
11.2	Organizo el trabajo en parejas o en equipos para el logro de los propósitos	
11.3	Informo a los alumnos cuáles son los propósitos de la clase	
11.4	Propongo actividades para recuperar los saberes previos de los alumnos	
11.5	Estimulo la búsqueda de diferentes vías de solución de los problemas	
11.5	Dicto los resultados más importantes que deben aprender	
11.7	Dejo que trabajen solo mientras reviso las tareas que le propongo para la casa o cumpla con exigencias administrativas.	
11.8	Utilizo técnicas de trabajo grupal	
11.9	Procuro que el nivel de la clase esté en correspondencia con los que menos saben	
11.10	Diseño actividades que me permitan trabajar los valores individuales y sociales	
11.11	Informo a los alumnos sobre lo más importante que van a aprender	
11.12	Tengo muy poco tiempo para trabajar la formación de cualidades y valores	
11.13	Propongo tareas a los más avanzados y me concentro en los alumnos con más dificultades para que alcancen los objetivos	
11.14	Trato primero de dejar bien claros mis criterios y puntos de vista sobre lo que van a aprender, para que lo logren mejor.	
11.15	Organizo la actividad de los alumnos para que participen activamente en la clase	
11.15	El desarrollo de conducta y valores la combino con las actividades propiamente de aprendizaje de contenidos programáticos	
11.17	Organizo la actividad de los alumnos combinando las formas individual y grupal según la actividad que van a realizar	
11.18	Prefiero trabajar con los alumnos de manera frontal o individual	
11.19	Dejo que los alumnos expresen libremente sus opiniones sobre lo que van a aprender.	
11.20	Uso el libro para que los alumnos trabajen solos mientras yo realizo otras actividades	
11.21	Me preocupo más por lo que no saben, que porque tengan buena conducta social.	
11.22	Además de lo que propongo para lograr los propósitos de los programas, tengo previstas actividades con distintos niveles de dificultad para alumnos de alto o bajo nivel, para lograr que se desarrollen según sus posibilidades.	

12. Se incorporó al programa de educación para jóvenes y adultos por:

Enumere según orden de importancia para usted (considera el 1 como el más importante)

12.1	Aprender más como docente	
12.2	Compromiso con la población analfabeta de la zona donde vivo	
12.3	Mejorar mis condiciones económicas	
12.4	Oportunidad de trabajo	
12.5	Otras, cuáles?	

13. De acuerdo con su opinión. Sus alumnos se incorporaron al Programa de Educación para jóvenes y adultos por:

Enumere según orden de importancia para usted (considera el 1 como el más importante)

13.1	Aprender a leer, escribir y calcular	
13.2	Ser mejores trabajadores	
13.3	Ser mejores ciudadanos	
13.4	Mejorar su condición económica	
13.5	Ayudar a sus hijos en la escuela	
13.6	Buscar un mejor trabajo	
13.7	Continuar estudios	
13.8	Otro, cuál?	

14. ¿Está satisfecho con su trabajo actual en el Programa de Educación para jóvenes y adultos?

Si _____ No _____ Por qué? _____

15. ¿Qué aspectos considera se constituyen en fortalezas del programa?

16. ¿Qué aspectos considera se constituyen en debilidades del programa?

17. ¿Desempeña actualmente otro trabajo además de ser docente?

Si _____ No _____

Cuál? _____

18. ¿Cuáles son sus necesidades profesionales de superación?

19. Recomendaciones para mejorar el Programa de Educación para jóvenes y adultos dirigido por la Obra Social del Carmen.

MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS

ANEXO C

Tabulación de encuesta a docentes

1. Zona donde labora el docente

Zona	No	%
Urbana	61	78%
Rural	17	22%
Total	78	100%

2. Edad

Edad	No.	%
25-35	41	53%
36-46	23	29%
47-57	14	18%
Total	78	100%

3. Formación Académica de los Docentes

Título Obtenido	No	%
Licenciado en Secundaria	65	83%
Profesional en otras áreas	8	10%
Bachiller Pedagógico	5	6%
Total	78	100%

4. Idiomas que habla

Idiomas que habla	No	%
Solo Español	35	45%
Inglés	36	46%
Francés	5	6%
Portugués	2	3%
Total	78	100%

5. Año de Terminación de Estudios

Año en que obtuvo el título	No	%
1970-1980	2	3%
1981-1990	18	23%
1991-2007	58	74%
Total	78	100%

6. Experiencia Docente

Años de experiencia docente	No	%
5-10	57	73%
11-15	10	13%
16-20	11	14%
Total	78	100%

7. Estudios de Actualización Docente

Estudios últimos 6 años	No	%
Maestría	26	33%
Licenciatura	13	17%
Diplomados	18	23%
Cursos de Capacitación	21	27%
Total	78	100%

8. Motivos para incorporarse al programa de educación para Jóvenes y adultos.

Razones de vinculación al programa	No	%
Aprender más como docentes	47	60%
Oportunidad de Trabajo	31	40%
Total	78	100%

9. Conocimiento de los docentes sobre diferentes aspectos

Aspecto	Suficiente		Poco		Ninguno	
Zona de Trabajo	35	45%	43	55%	0	0%
Alumnos	38	49%	40	51%	0	0%
Pedagogía del Adulto	49	63%	29	37%	0	0%
Planificación de Clases	49	63%	29	37%	0	0%
sistema de Evaluación	49	63%	29	37%	0	0%
Estrategias de Aprendizaje	49	63%	29	37%	0	0%
Diagnóstico Pedagógico	49	63%	29	37%	0	0%
Metodología Enseñanza Español	25	32%	53	68%	0	0%
Metodología Enseñanza Cálculo	15	19%	63	81%	0	0%

10. Nivel de Satisfacción con su Trabajo

Satisfacción con su trabajo	No	%
Satisfecho	75	96%
No Satisfecho	3	4%
Total	78	100%

11. Fortalezas del Programa

Fortalezas	No	%
Formación Integral	25	32%
Metodología Educativa	8	10%
Educación Gratuita	12	15%
Cobertura	8	10%
Proyectos Productivos	10	13%
Sentido de Pertenencia	15	19%
Total	78	100%

12. Debilidades del Programa

Debilidades	No	%
Disponibilidad de material de apoyo	14	18%
Falta de Recursos Económicos	26	33%
Infraestructura	14	18%
Falta de Planeación	12	15%
Incumplimiento	6	8%
Falta de Comunicación Entre Docentes	6	8%
Total	78	100%

13. Trabajos adicionales al programa Educativo

Trabajos Alternos	No	%
Si	11	14%
No	67	86%
Total	78	100%

14. Sugerencias para el mejoramiento del programa educativo

Sugerencias	No	%
Mejorar la Planeación	9	12%
Promocionar el Programa	12	15%
Buen Manejo del Presupuesto	15	19%
Entrega Oportuna de Materiales	14	18%
Mejorar las Relaciones Interpersonales	22	28%
Igualdad Salarial	6	8%
Total	78	100%

ANEXO D

Conclusiones encuesta a docentes

- La mayor parte de los docentes (78%) desempeñan su labor en la zona urbana del Municipio de Pasto,
- Los docentes son personas jóvenes, en su mayoría su edad está entre los 25 a 35 años (53%) y la composición en cuanto a género corresponde a un 60% de mujeres frente a un 40% de hombres.
- Se cuenta con un talento humano con alto nivel de preparación académica; se tiene que el 83% de los docentes poseen título de licenciados y un 10% son profesionales en diferentes áreas. El 74% de los docentes obtuvo su título en los últimos 10 años.
- Se observa una deficiencia en el dominio de idiomas diferentes al español. El 45% de los docentes no maneja otro idioma aparte del español y el 55% manifiesta tener nociones de otros idiomas.
- El equipo de docentes cuenta con un nivel de experiencia mínimo de 5 años. El 73% tienen entre 5 y 10 años de experiencia y el 27% restante poseen más de 10 años de experiencia.
- Existe una alta satisfacción del personal docente con el trabajo que realizan, según lo manifiestan el 95% de los encuestados. El 60% de los docentes ven al programa como una experiencia formativa en su carrera, mientras que el 40% lo consideran una oportunidad laboral.
- Los docentes clasifican las siguientes fortalezas del programa en orden de importancia: Formación integral, sentido de pertenencia, educación gratuita y proyectos productivos, cobertura y metodología educativa.
- Los docentes consideran que la principal debilidad del programa es la falta de recursos económicos, seguida de la falta de disponibilidad de material de apoyo, infraestructura y deficiente planeación.
- Las principales sugerencias se enfocan a mejorar las relaciones interpersonales y el buen manejo presupuestal del programa.

ANEXO E

Tabulación de encuestas a estudiantes

1. Edad

Edad	No.	%
13-23	89	62%
24-34	37	26%
35-45	8	6%
46-56	5	3%
57-67	1	1%
+ de 68	3	2%
Total	143	100%

2. Sexo

Sexo	No	%
Masculino	57	40%
Femenino	86	60%
Total	143	100%

3. Estado Civil

Estado Civil	No	%
Casado	18	13%
Soltero	87	61%
Unión Libre	33	23%
Divorciado	2	1%
Viudo	0	0%
No Contesta	3	2%
Total	143	100%

4. Hijos

Tiene hijos	No	%
Si	60	42%
No	83	58%
Total	143	100%

5. Ocupaciones

Actividad laboral	No	%
Ninguna	47	33%
Construcción	14	10%
Oficios varios	18	13%
Artesanía	6	4%
Electricista	3	2%
Ebanisteria	6	4%
Servicio Doméstico	28	20%
Conducción	3	2%
Ama de Casa	18	13%
Total	143	100%

6. Ciclo que cursa

Ciclo que cursa	No	%
I	3	2%
II	22	15%
III	62	43%
IV	31	22%
V	25	17%
Total	143	100%

5. Condiciones de las localidades donde residen.

Servicio	Condición		
	Actual	No	%
Servicios Públicos	Inexistente	3	2%
	Bueno	106	74%
	Regular	31	22%
	Malo	3	2%
	Total	143	100%
Vías de Comunicación	Inexistente	4	3%
	Bueno	92	64%
	Regular	44	31%
	Malo	3	2%
	Total	143	100%
Servicios de Salud	Inexistente	21	15%
	Bueno	74	52%
	Regular	42	29%
	Malo	6	4%
	Total	143	100%
Servicios Educativos	Inexistente	29	20%
	Bueno	101	71%
	Regular	10	7%
	Malo	3	2%
	Total	143	100%
Centros Culturales	Inexistente	83	58%
	Bueno	43	30%
	Regular	17	12%
	Malo	0	0%
	Total	143	100%
Zonas de Recreación	Inexistente	40	28%
	Bueno	52	36%
	Regular	47	33%
	Malo	4	3%
	Total	143	100%

6. Motivo de retiro de estudios

Motivos	No	%
Distancia del Establecimiento Educativo	8	6%
Falta de Recursos Económicos	63	44%
Problemas en el Colegio	20	14%
Problemas Personales	20	14%
Cambio de Residencia	6	4%
Falta de Interés	7	5%
Por Enfermedad	6	4%
Por Trabajo	10	7%
Desplazamiento	3	2%
Total	143	100%

7. Utilización del tiempo libre

Uso del Tiempo Libre	No	%
Descansar	22	15%
Labores Domésticas	47	33%
Diálogo	12	8%
Ver Televisión	20	14%
Escuchar Radio	9	6%
Hacer Deporte	22	15%
Jugar	4	3%
Dibujar	2	1%
Ayudar a los hijos	5	3%
Total	143	100%

8. Motivación para ingresar al programa

Razón de Ingreso al Programa	No	%
Terminar Bachillerato	89	62%
Mejorar en el trabajo	4	3%
Conseguir trabajo	17	12%
Superarse	8	6%
Aprender a leer y escribir	25	17%
Total	143	100%

9. Talleres de preferencia

Taller	No	%
Ebanisteria	4	3%
Mecanica	4	3%
Plomeria	4	3%
Contabilidad	9	6%
Musica	4	3%
Expresión Ora	4	3%
Informática	20	14%
Electricidad	9	6%
Peluqueria	15	10%
Convivencia	9	6%
Mecanografia	12	8%
Primeros Auxilios	8	6%
Ninguno	41	29%
Total	143	100%

10. Calificación de principales aspectos del programa

Aspecto	Excelente		Bueno		Regular		Malo		NS - NC	
Instalaciones	44	31%	74	52%	25	17%	0	0%	0	0%
Preparación Docentes	109	76%	34	24%	0	0%	0	0%	0	0%
Relación Docentes-Estudiantes	102	71%	33	23%	4	3%	0	0%	4	3%
Apoyo - Coordinadores	33	23%	66	46%	24	17%	8	6%	12	8%
Talleres	50	35%	46	32%	16	11%	0	0%	33	23%
Desarrollo Proyectos Productivos	29	20%	44	31%	58	41%	0	0%	12	8%

11. Fortalezas

Fortalezas	No	%
Docentes del Programa	32	22%
Relaciones Interpersonales	5	3%
Calidad de la Enseñanza	48	34%
Proyectos Productivos	22	15%
Talleres	22	15%
Servicio Social	4	3%
Cercanía del Centro Educativo	7	5%
Gratuidad	3	2%
Total	143	100%

12. Debilidades

Debilidades	No	%
Intensidad Horaria	95	66%
Infraestructura	15	10%
No de docentes	5	3%
Falta de material de consulta	5	3%
Falta de promoción del programa	5	3%
Desorganizacion	5	3%
Falta de Laboratorios	5	3%
Ninguna	8	6%
Total	143	100%

ANEXO F

Conclusiones de encuesta a estudiantes

- Las edades de la mayoría de los estudiantes oscilan entre 13 y 23 años (62%), seguida de un 24% de estudiantes entre los 24 y 34 años. El 60% son mujeres y el 40% hombres.
- El 61% de los estudiantes son solteros, el 23% viven en unión libre y el 13% son casados. El 58% de los estudiantes no tiene hijos.
- Las principales ocupaciones de los estudiantes son: servicio doméstico, amas de casa, oficios varios y construcción. Un 33% de los estudiantes no desempeñan ninguna actividad laboral.
- La mayor concentración de estudiantes se encuentra en el ciclo III con un 43%, seguido de un 22% para ciclo IV y un 17% para ciclo V.
- Los estudiantes encuestados cuentan con adecuados servicios públicos, educativos y de salud en las localidades donde viven. Existe deficiencia en centros culturales y zonas de recreación.
- Los estudiantes en su gran mayoría abandonaron sus estudios por falta de recursos económicos (44%), seguido de problemas en las instituciones educativas (14%) y problemas personales (14%).
- Las principales actividades que desarrollan los estudiantes en su tiempo libre son: labores domésticas (33%), descanso (15%), hacer deporte (15%) y ver televisión (14%).
- La principal motivación de los estudiantes para ingresar al programa es terminar el bachillerato (62%) y aprender a leer y escribir (17%).
- Los talleres nuevos sugeridos por los estudiantes son: plomería, contabilidad, música, expresión oral, mecanografía y primeros auxilios.
- Los estudiantes consideran como principales fortalezas: Calidad de la enseñanza, los docentes, los proyectos productivos y los talleres de capacitación.
- Las principales debilidades mencionadas por los estudiantes son: intensidad horaria y falta de infraestructura.

