







ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE  
LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO 2007 - 2008

HUMBERTO VICENTE CASTILLO IBARRA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES - VIPRI -  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2006

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE  
LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO 2007 - 2008

HUMBERTO VICENTE CASTILLO IBARRA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al Título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Esp. NELSON ARTURO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES - VIPRI -  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2006

“Las ideas y conclusiones aporte en la tesis de grado, son responsabilidad de su autor”.

Artículo 1º. Del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996, emanada del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 14 de septiembre de 2006

Dedico a:

Mi Dios – Padre Eterno, en quien me refugio.

Mi madre, ejemplo de vida y apoyo incondicional.

✝ Mi padre, quien desde la inmensidad me brinda su fuerza, su espíritu combatiente y su armonía.

Mi esposa Ruth, mujer que perfilo mi camino y me condujo hacia el éxito adquirido.

Mi hermano Pastor, quien se ha convertido en mi padre, mi amigo, y a quien le debo lo que soy, ya que seguir sus huellas de progreso me han permitido alcanzar un sueño más, y con la esperanza de seguir luchando.

✝ A Eder, mi sobrino del alma querido, quien se fue y quien hoy me acompaña desde el infinito, quien me impulsaba a continuar en este reto que me impuse.

A mis hermanos (as), sobrinos (as), cuñados (as), y demás familiares que hacen parte de mi gran familia

Comparto mi deseo de superación y esfuerzo a los seres más queridos, y que sin ellos no hubiese podido cumplir este gran sueño. Gracias.



## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a la Facultad de Postgrados y Relaciones Internacionales VIPRI, de la Universidad de Nariño, al cuerpo docente y administrativo, por brindar formación profesional y permitirnos progresar no sólo en el ámbito intelectual sino en lo ético y moral, y especialmente a los doctores: LUIS ALBERTO ARCOS ARCOS y OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ por su gran colaboración.

Infinitamente quedo agradecido con el Doctor NELSON ARTURO, quien con su gran sabiduría me asesoro en la culminación de este trabajo.

Mil gracias a la Secretaria de Educación Departamental, quienes me brindaron su apoyo en la obtención de la información precisa y oportuna, para el desarrollo de este trabajo, y poder alcanzar el éxito deseado.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	27
CAPITULO 1. PROYECTO	28
1.1. TEMA	28
1.2. ÁREA TEMÁTICA	28
1.3. TITULO	28
1.4. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMICA	28
1.4.1 Antecedentes	28
1.5. FORMULACION DEL PROBLEMA	31
1.6. DELIMITACIONES DEL TEMA	31
1.7. LOCALIZACION	31
1.7.1 Ubicación	31
1.7.2 Reseña geográfica	31
1.7.3 Limites	32
1.7.4 Extensión	32
1.8. OBJETIVOS	32
1.8.1 Objetivo general	32
1.8.2 Objetivos específicos	32
1.9. JUSTIFICACION	33
1.10. MARCO DE REFERENCIA	33
1.10.1 Proceso de la administración estratégica	33

1.11 ALCANCES Y DELIMITACIONES	44
1.11.1 Alcances	44
1.11.2 Delimitaciones	45
1.12 PROCESOS METODOLOGICOS	45
1.12.1 Tipo de investigación	45
1.12.2 Población y muestra	45
1.12.3 Técnicas e instrumentos de recolección	45
1.13 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO	46
1.13.1 Pasos para preparar el análisis de un plan estratégico	46
CAPITULO 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	48
2.1 ANTECEDENTE HISTORICO DE LA EMPRESA	48
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	49
2.3 EN QUE NEGOCIO ESTAMOS	50
2.4 EL CLIENTE	51
2.5 COMPETENCIA	51
CAPITULO 3. ANALISIS INTERNO	52
3.1 ANALISIS D.O.F.A.	52
3.2 MATRIZ DEL PERFIL DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA	55
3.2.1 Evaluación de los factores vitales	57
3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO M.E.F.I	62
3.3.1 Analisis cuadro matriz de evaluación de factor interno M.E.F.I	63
3.4 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	63
3.4.1Misión actual	63

3.4.2 Visión actual	63
3.5 ANALISIS DE VULNERABILIDAD	64
3.5.1 Análisis del cuadro de vulnerabilidad	66
3.5.2 Análisis de la figura de vulnerabilidad	69
3.6 MATRIZ DE BOSTO CONSULTI GROUP B.C.G	70
3.6.1 Análisis de la figura de la matriz de Boston Consulting Group. B.C.G.	73
3.6.2 Estrategias	74
3.7 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL M.P.D.	75
3.7.1 Análisis de la Matriz de Política Direccional M.P.D.	76
3.8 JURIDICA	76
3.9 PROCESO FINANCIERO	76
3.10 DISEÑO DE POLITICAS DE CALIDAD	78
CAPITULO 4. ANALISIS EXTERNO	80
4.1 MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADESS M.I.P.A.O	80
4.1.1 Evaluación de los factores vitales	80
4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO M.E.F.E.	83
4.2.1 Análisis cuadro matriz de evaluación de factores externos M.E.F.E.	84
4.3 ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO M.P.C.	85
4.3.1 Análisis del cuadro del perfil competitivo M.P.C.	88
4.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION P.E.E.A.	89
4.4.1 Análisis del cuadro de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción P.E.E.A	92

4.4.2 Análisis de la figura de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción P.E.E.A	94
4.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	95
4.5.1 Análisis del cuadro de la gran estrategia	98
4.5.2 Análisis de la figura de la gran estrategia	99
4.6 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA I.E.	100
4.6.1 Analisis de la figura de la matriz interna y externa I.E.	102
CAPITULO 5. ANALISIS SECTORIAL	103
5.1. DIAGNOSTICO	103
CAPITULO 6. ELABORACION DE ESCENARIOS	105
6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	105
6.1.1 Estrategias para planeación	105
6.1.2 Estrategias para la organización	107
6.1.3 Estrategias para la dirección	108
6.1.4 Estrategias para el control	110
6.1.5 Estrategias para los elementos complementarios	112
CAPITULO 7. FORMULACION DE ESTRATEGIAS	116
7.1 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	116
7.1.1 Misión	116
7.1.2 Visión	116
7.1.3 Valores y principios	116
7.1.4 Objetivos estratégicos	117
7.1.5 Gestión humana	118

7.1.6 Atención al ciudadano	118
7.1.7 Gestión administrativa y financiera	118
7.1.8 Logotipo	118
7.2 ANALISIS DEL DIAMANTE	119
7.2.1 Estructura organizacional	119
7.2.2 Sectores conexos, cadena productiva y cluster	122
7.2.3 Factores	136
7.2.4 Demanda	146
7.2.5 Gobierno	147
7.2.6 Azar	147
7.3 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	148
7.3.1 Diamante competitivo de Porter	149
7.3.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector	151
CAPITULO 8. INDICADORES	154
8.1 CONCEPTO	154
8.2 CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR	154
8.3 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACION DE LOS INDICADORES	155
8.4 NIVELES DE APLICACIÓN	155
8.4.1 Indicadores estratégicos	155
8.4.2 Indicadores de gestión	156
8.4.3 Indicadores de servicios	156
8.5 DIMENSIONES A EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES	156

8.5.1 Impacto	156
8.5.2 Cobertura	157
8.5.3 Eficiencia	157
8.5.4 Calidad	157
8.6 INDICADORES DE EJECUCIÓN	157
8.7 INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	157
8.7.1 Planeación	158
8.7.2 Organización	161
8.7.3 Dirección	164
8.7.4 Control	168
8.7.5 Elementos complementarios	171
CAPITULO 9. IMPLEMENTACION	177
9.1 PLAN DE ACCION	177
CONCLUSIONES	182
RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFIA	185
ANEXOS	186

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. MATRIZ D.O.F.A	53
Cuadro 2. MATRIZ DE ANALISIS D.O.F.A. ESTRATEGIAS	54
Cuadro 3. MATRIZ PERFIL DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA	56
Cuadro 4. MATRIZ M.E.F.I	62
Cuadro 5. MATRIZ DE VULNERABILIDAD	65
Cuadro 6. MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL	75
Cuadro 7. MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES M.I.P.A.O.	80
Cuadro 8. MATRIZ M.E.F.E	83
Cuadro 9. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO M.P.C.	87
Cuadro 10. MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION P.E.E.A	91
Cuadro 11. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	97
Cuadro 12. CADENA PRODUCTIVA ADMINISTRATIVA	132
Cuadro 13. CADENA PRODUCTIVA ADMINISTRATIVA	133
Cuadro 14. CADENA PRODUCTIVA ADMINISTRATIVA	134
Cuadro 15. CADENA PRODUCTIVA ADMINISTRATIVA	135
Cuadro 16. PLAN DE ACCIÓN	178
Cuadro 17. PLAN DE ACCIÓN	179
Cuadro 18. PLAN DE ACCIÓN	180
Cuadro 19. PLAN DE ACCIÓN	181



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. MATRIZ DE VULNERABILIDAD	68
Figura 2. MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GRUOP B.C.G.	73
Figura 3. MATRIZ DE LA P.E.E.A	93
Figura 4. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	99
Figura 5. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA I-E	101
Figura 6 EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA S.E.D.	115
Figura 7. ANALISIS DEL DIAMANTE	119
Figura 8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL S.E.D.	121
Figura 9. CLUSTER	130
Figura 10 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR - POSTER	150

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ENCUESTA DE EVALUACION GLOBAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA S.E.D.	186
Anexo B. LEY 715 DEL 21 DE DICIEMBRE DEL 2001	193

## GLOSARIO

**AMPLIACION COBERTURA:** dentro de la política sectorial, es incrementar el acceso y permanencia de todos los niños y niñas en el sistema educativo, especialmente para la población más vulnerable.

**ALIANZA ESTRATEGICA:** acuerdo por el que una o más empresas deciden compartir recursos, experiencias y conocimientos con una empresa extranjera en el desarrollo de un nuevo negocio. Combinación de recursos de varias compañías para el logro de metas comunes.

**ANALISIS:** examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

**AZAR:** acontecimientos que se dan por la casualidad ocasionando desgracias imprevistas.

**CADENA PRODUCTIVA ADMINISTRATIVA:** serie de actividades que produce incremento simultáneo de la producción y del rendimiento para mejorar los métodos de trabajo en una organización.

**BASE DE DATOS:** programa que tiende un puente entre las estructuras de archivo que guardan los datos y las necesidades de los usuarios.

**CALIDAD:** totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** es el medio en donde se organiza, se ordena y se preparan situaciones propicias para diferentes rutinas, arreglos sociales y patrones de comportamiento.

**CONTROL:** medición de resultados que permite evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos. Su acción puede ser permanente, periódica o eventual. Etapa del proceso administrativo en la que se determina la naturaleza, sistemas, niveles, procesos, áreas de aplicación, herramientas y aspectos de calidad que los controles deben asumir para que una organización cumpla con su objeto.

**CLUSTER:** instrumento dentro de la administración que permite remodelar las políticas gubernamentales y prestar su apoyo a los programas constructivos del gobierno. Las empresas deberán abogar por políticas que mejoren la competitividad nacional o regional, como son las inversiones para crear nuevos

factores y las ayudas para conseguir acceso a los mercados nacionales e internacionales. Forma parte de los procesos productivos.

**CONECTIVIDAD:** actividad que permite activar o relacionar las actividades dentro de un medio determinado.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** modo de vida, sistema de creencias y valores, forma aceptada de interacción y de relaciones en una organización.

**DIAGNOSTICO:** proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para elaborar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.

**DIRECCION:** función que implica el proceso de influir sobre los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. Etapa del proceso administrativo que contempla el liderazgo, la comunicación, motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones, y creatividad como elementos indispensables para encauzar eficazmente a una empresa.

**EFICACIA:** capacidad de una organización para cumplir los objetivos propuestos.

**EFICIENCIA:** uso adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

**EMPRESA:** organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

**EMPODERAMIENTO:** (Empowerment) proceso estratégico con el que se busca una relación de socios entre la organización y su personal, pretendiendo aumentar su confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso y con ello el desarrollo óptimo de su trabajo.

**ENCUESTA:** instrumento que se utiliza para recabar información de una población, estrato o grupo predeterminado con el objeto de disponer de elementos de juicios para una eficaz toma de decisiones. La encuesta comprende la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaboradas con anticipación. En algunos casos se utiliza un cuestionario a fin de que las diversas entrevistas ofrezcan homogeneidad en el contenido de sus respuestas.

**ENTREVISTA:** encuentro concertado entre dos o más personas para tratar un asunto. Diálogo personal de los encargados de obtener información con los

responsables de las distintas unidades administrativas de una organización que permite captar respuestas y, recibir actitudes.

**ESTRATEGIA:** principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo par alcanzar los objetivos propuestos. Definición de los objetivos de una empresa y adopción de los cursos de acción y, asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización de acuerdo con criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división del trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y los objetivos.

**EVALUACION:** proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas, que permite medir la eficiencia, eficacia y congruencia.

**FUNCIÓN:** conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, definidas a partir de ordenamiento que la crea. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.

**GRUPO DE TRABAJO:** conjunto de personas que interactúan entre sí con la finalidad de cumplir con una función, encontrar soluciones a problemas concretos o desarrollar ideas para mejorar el desempeño de una empresa.

**HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:** programa obligatorio que debe desarrollarse en toda empresa, para la seguridad del personal, en su campo laboral y protección de riesgos profesionales.

**IMAGEN CORPORATIVA:** la idea y el reconocimiento de una organización en el mercado. El estatus en el cual se perfila una empresa.

**JERARQUIA:** orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.

**LIDERAZGO:** facultad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente en lograr metas o seguir a un líder para conseguir objetivos específicos.

**M.E.N.:** Ministerio de Educación Nacional.

**METODOLOGIA:** Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o realizar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método.

**MODERNIZACIÓN:** dar carácter moderno a la organización en cuanto a tecnología, infraestructura, recurso humanos y logístico. Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.

**NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACION:** proceso de revisión y acreditación del cumplimiento de las normas que un servicio tiene que contemplar para la administración y aseguramiento de la calidad.

**ORGANIZACIÓN:** unidad social constituida en forma liberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

**ORGANIGRAMA:** representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí.

**OPORTUNO:** emitir con la mayor celeridad posible, para que la información pueda ser utilizada oportunamente por los servidores públicos correspondientes.

**OPTIMO:** servicio de buena calidad, muy bueno o excelente.

**PLAN:** instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se definen el espacio, tiempo y medios para su alcance, en virtud de ello, en un plan se definen en forma coordinada las metas, estrategias, políticas, directrices y técnicas, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes, en función de la evaluación periódica de sus resultados.

**PLANEACIÓN:** conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficiente y necesario para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivo y metas, ordenar las acciones para alcanzarlas con base en la asignación correcta de los recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades, para poder controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados, y realizar oportunamente los ajustes necesarios.

**POLITICAS:** norma general que constituye declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

**POSICIONAMIENTO:** lugar que ocupa una marca, servicio en la mente de los clientes o usuarios en relación con la competencia.

**PROCEDIMIENTO:** sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

**PROCESO:** conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.

**REDIRECCIONAMIENTO:** diagnóstico situacional partiendo de la plataforma estratégico existente y basada en un análisis interno de debilidades y fortalezas, y un análisis externo de oportunidades y amenazas, las instituciones se redireccionan estratégicamente de acuerdo a los lineamientos de política sectorial y nacional contemplado además aspectos de análisis por escenarios y metodologías de marco lógico con planeación participativa de los diferentes sectores.

**REINGENIERIA ORGANIZACIONAL:** proceso que replantea y redirecciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una corporación o negocio, con el objeto de instrumentar cambios drásticos y profundos para elevar en forma efectiva su desempeño y competitividad.

**REORGANIZACION:** revisión y ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.

**SECTOR:** agrupación convencional de organizaciones que guardan una relación de cooperación y coordinación en virtud de sus objetivos o esfera de actividad.

**SECTOR PÚBLICO:** conjunto organizado de instituciones o instancias de gobierno que, por mandato constitucional, realizan funciones legislativas, acciones jurídico-administrativas, de regulación de producción y de acumulación y financiamiento a fin de satisfacer las necesidades de la población.

**S.E.D.:** Secretaría de Educación Departamental de Nariño

**SERVICIO:** actividad encaminada a dar satisfacción a alguna necesidad de terceros.

**S.E.M.:** Secretaría de Educación Municipal.

**S.G.P.:** Sistema General de Participaciones.

**SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** conjunto de acciones planeadas que se desarrollan de manera sistemática con el objeto de detectar, eliminar y evitar la recurrencia de aquellos elementos o causas que originan problemas de calidad, impidiendo la satisfacción de las expectativas y necesidades del consumidor o usuario.

**VALUACION DE PUESTO:** acción de establecer unidades de medida para cuantificar la remuneración de un puesto en forma equitativa, de acuerdo con las funciones y cargas del trabajo asignado.

**VARIABLE:** concepto utilizado para identificar a los factores o elementos que intervienen en un proceso, sistema, función, actividad u operación de cualquier naturaleza.

**VULNERABILIDAD:** estado en el cual las personas se encuentran en estado de indefensión, y son susceptibles a ser atacados.



## **RESUMEN**

El propósito del Plan Estratégico 2007 – 2008 para la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, es presentar los elementos básicos de la Administración y la Planeación Estratégica.

Se analizó las necesidades que existen internamente y externamente con el objeto de desarrollar una estructura dentro de la cual los conocimientos administrativos puedan planear, organizar, direccionar y ejecutar en una forma útil y práctica los conceptos, temas que se aplicarán en esta empresa.

En este Plan se han organizado las decisiones y responsabilidades más importantes del ámbito operativo y competitivo, se explica la naturaleza dinámica de la administración de personal. Se analiza los desafíos internos, los externos, y calidad de vida en el trabajo, destaca el proceso de selección y la preparación que se requieren en las diferentes matrices.

El Plan Estratégico es una importante guía para la Secretaría de Educación Departamental de Nariño ya que determina políticas y acciones que le permitan a la organización incrementar su participación en el mercado y su competitividad.

Su importancia radica en que la Secretaría de Educación Departamental de Nariño debe ser estrategia, con una visión clara de lo que serán sus mercados dentro de 5 a 10 años, la S.E.D. debe estar en la capacidad de determinar cuales son sus servicios a promover agresivamente, cuales a conservar y de cuales desistir definitivamente.

Sin embargo, esto no asegura el éxito de la empresa, ya que los rápidos cambios en los entornos de la organización, invitan al gerente o secretario a investigar, innovar, replantear y ser más flexibles día tras día para superar las dificultades del cambio y convertirse en el mejor de los casos en líderes positivos del cambio planeado.

## **ABSTRACT**

The purpose of the Strategic Plan 2007 – 2008 for the Secretary of Departmental Education of Nariño is to present the basic elements of the Strategic Planning and Administration.

The existing internal and external needs were analyzed with the objective of developing a structure within which the administrative knowledge could plan, organize, direct, and execute in a useful and practical way the concepts and themes that will be applied in this enterprise.

In this plan, the most important decisions and responsibilities of the operating and competitive fields have been organized; and the dynamic nature of the personnel administration is explained. The internal and external challenges are analyzed, as well as the preparation work. The process of selection and the preparation required in the different matrices are highlighted.

The Strategic Plan is an important guide for the Secretary of Departmental Education of Nariño since it determines both policies and actions that allow the organization to increase its participation in the market and its competitiveness.

Its importance lies on the fact that the Secretary of Departmental Educación of Nariño must propose strategies with a clear vision of what its markets will be within 5 to 10 years. The S of Dep Ed of Nariño must be able to determine what services must be aggressively promoted, which ones must be preserved and which ones must be definitively abandoned.

Nonetheless, this does not ensure the success of the enterprise for the rapid changes in the surroundings of the organization invite the manager of the Secretary to research, innovate, reformulate and be more flexible day after day to overcome the difficulties of the change and become, hopefully, positive leaders of the planned change.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es presentar los elementos metodológicos y teóricos de la Ciencia-Administrativa-Operacional, aquí se demuestra algunos de los conocimientos que pueden ser utilizados por el Administrador Práctico, se presentan los temas más importantes de una Planeación Estratégica de una forma organizada y útil, debe ser considerada como un sistema, y demuestra como la Administración en sí misma forma parte de un sistema amplio que interacciona con la totalidad del ambiente, de la empresa y del administrador, el cual se compone de factores económicos, tecnológicos, sociales, culturales, políticos, ecológicos, demográficos, éticos, etc., que inciden en mayor o menor medida en el sector y en la empresa; se analiza el sector que corresponde a un ambiente más cercano de la organización, que involucra las matrices D.O.F.A., M.E.F.I., M.E.F.E., M.P.C., VULNERABILIDAD, P.E.E.A., GRAN ESTRATEGIA, B.C.G., M.P.D., MATRIZ I.E.

Se analiza el entorno interno de la empresa mediante el cual se busca determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, en la cual brinda criterios importantes para conocer la capacidad de respuesta a su alrededor.

La planeación estratégica proporciona conceptos y herramientas importantes que pueden orientar a la empresa, a un cambio planeado mediante la toma de decisiones estratégicas, para que la organización en el mediano y largo plazo se repone en este plan estratégico.

## **CAPITULO 1. PROYECTO**

### **1.1 TEMA**

Plan Estratégico para la Secretaria de Educación Departamental de Nariño 2007-2008.

### **1.2 AREA TEMÁTICA**

La investigación se desarrollará dentro del área administrativa.

### **1.3 TITULO**

Elaboración de un Plan Estratégico para la Administración de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño 2007-2008.

### **1.4 DESCRIPCION DEL AREA PROBLEMICA**

En la Secretaría de Educación Departamental encontré una serie de problemas en todas las áreas administrativas, donde se observa una desorganización en los procesos, lo que se presta para una gran confusión en las tareas que desempeñan los funcionarios. No se planea un presupuesto acorde a las necesidades, sino que se improvisa presupuestos de otros rubros para cubrir los faltantes.

Hay mala división y planeación de trabajo, ya que varios empleados realizan la misma labor, el trabajo no es bien nivelado. No existe un direccionamiento claro que oriente las acciones de los funcionarios. Falta de interés en la ejecución de trabajo por parte de los funcionarios que laboran en la S.E.D.

#### **1.4.1 ANTECEDENTES**

La Secretaría de Educación Departamental es una Institución sin ánimo de lucro, con dependencia Administrativa de la Gobernación, fue constituida en el año 1904 cuando se creó la Gobernación de Nariño.

La prestación del Servicio Educativo en nuestra región, se remonta a la creación e implementación misma de la estructura de Gobierno en Nariño, en un comienzo ejerciendo funciones propias de nombramiento y direccionamiento del personal docente y administrativo para garantizar la calidad de la enseñanza y marcar las pautas de desarrollo para nuestra región.

Por otra parte, con el fin de cumplir con las metas fijadas por el Gobierno Nacional, mediante Decreto Ley 3157 de 1968, se crean los Fondos Educativos Regionales,

entes encargados del manejo de los recursos económicos que garanticen por una parte la destinación específica hacia el pago de nómina del personal docente y administrativo y por otra, a la inversión para el mejoramiento de la calidad educativa, centrados específicamente en el mejoramiento de la infraestructura de escuelas y colegios y para la capacitación de quienes ejercen la labor de docentes.

En cumplimiento de la ley 60 y demás decretos reglamentarios, el Ministerio de Educación Nacional, mediante decreto No. 2230 de Julio 1 de 1997, certificó al Departamento de Nariño, para que autónomamente asuma el manejo del Situado Fiscal hoy Sistema General de Participaciones y por ende la prestación del Servicio Educativo en Nariño. La certificación del Departamento de Nariño, trajo como consecuencia la estructura de la Nueva Secretaría de Educación Departamental, incorporándose a ésta, el plan de funcionarios del Fondo Educativo Regional de Nariño, Centro Experimental Piloto de Nariño, Escalafón y Equipo de Educación Fundamental.

Hoy en día, la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, cuenta con un cuerpo de funcionarios constituido por 43 funcionarios de planta, 74 contratistas de apoyo, cinco funcionarios de Educación Especial, lo mismo que 23 supervisores, ejercen los diferentes frentes que el sector educativo requiere para alcanzar un alto grado de eficiencia y eficacia en la prestación de este servicio orientado al bienestar de nuestra niñez y juventud y por supuesto que trascienda en el crecimiento y desarrollo de nuestra región.

Para optimizar la prestación de este servicio, la estructura de la Secretaría de Educación Departamental, al momento de entrar en el proyecto de modernización impulsado por el Ministerio de Educación Nacional, esta constituida por:

1. Gobernación de Nariño: Se elige por voto popular, su período de gobierno es de 4 años.
2. Despacho del Secretario. Encargado de manejar y direccionar los planes, programas y proyectos del servicio educativo en Nariño.
3. Subsecretaría de Desarrollo Pedagógico, Es la encargada de revisar, orientar y mejorar los procesos pedagógicos, la investigación y capacitación docente.
4. Subsecretaría de Planeación. Revisa, ejecuta y diseña planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa centrados prioritariamente en el mejoramiento de la infraestructura de escuelas y colegios.

5. Talento Humano. Busca optimizar el recurso humano en el ejercicio de su labor.
6. Oficina de Nómina. Liquidada y tramita el pago de salarios, aportes patronales y parafiscales.
7. Oficina de Pagaduría. Encargada de hacer efectivo el pago de salarios y demás documentos que se deriven del pago de nómina.
8. Oficinas de Presupuesto. Desarrolla procesos tendientes a la apropiación de los recursos económicos para el desarrollo de tareas establecidas en el sector educativo.
9. Oficina de Escalafón. Estudia los documentos y proyectos de carrera docente.
10. Oficina de Prestaciones Sociales. Encargada de estudiar, tramitar y llevar a efecto el pago de prestaciones sociales del cuerpo de docentes de Nariño.
11. Registro y Estadística. Maneja información confiable y precisa de los diferentes estamentos del sector educativo, con el fin de realizar políticas y proyectos en beneficios de este sector.
12. Hojas de Vida y Archivo. Conlleva el manejo adecuado y técnico de los expedientes o carpetas de hojas de vida de todo el personal asignado o dependiente de la Secretaría de Educación de Nariño.
13. Constancias. Encargada de certificar salarial o laboralmente al personal docentes y administrativo dependiente de la Secretaria de Educación Departamental.
14. Atención al Ciudadano. Oficina joven y novedosa, cuyo fin primordial es brindar una atención oportuna y asegura al usuario y colaborar en la respuesta y solución que el usuario requiera en la oficina que de acuerdo a su competencia lo exija,
15. Almacén. Como oficina de apoyo a los procesos que adelanta la Secretaría, realiza tramites concernientes a la consecución de bienes muebles e inmuebles que faciliten la labor de las diferentes oficinas de la Secretaría de Educación y de los establecimientos educativos.
16. Oficina Jurídica. Es la base legal sobre la cual descansan los procesos que bajo la normatividad establecida deben efectuarse, dando además la capacitación y apoyo jurídico necesario.

## **1.5 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Qué causas y efectos genera en la Administración de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño la ausencia de una Planeación Estratégica?

## **1.6 DELIMITACION DEL TEMA**

El presente trabajo se basa en la Planeación Estratégica para la Secretaría de Educación Departamental, realizando previamente un diagnóstico global de la manera como operan las diferentes áreas o dependencias dentro de la Entidad.

Además observar como incide la valoración del entorno interno y externo de la Administración de la Secretaría de Educación Departamental, en la forma de decisiones.

Los beneficios que generarían son identificar las estrategias y gestión, proponiendo a su vez, mejoras en la prestación del servicio, en la ejecución y direccionamiento de la Administración de la S.E.D.

## **1.7 LOCALIZACIÓN**

### **1.7.1 Ubicación**

La Secretaría de Educación Departamental se encuentra localizada en la ciudad de Pasto, capital del Departamento de Nariño, situado en el extremo sur-occidente de Colombia, entre los grados 0° 21´ y 2° 40´ latitud norte, y a los 76° 50´ y 79° 02´ de longitud oriente. Con una extensión de 33.2654 km<sup>2</sup>. Limita al Norte con el Departamento del Cauca; al Este con el Departamento del Putumayo; al Sur con Ecuador; y al oeste con el Océano Pacífico.

### **1.7.2 Reseña geográfica**

San Juan de Pasto, ubicado en el Valle de Atriz, situada a 2.534 metros sobre el nivel del mar, y una temperatura promedio de 13°C tiene una extensión de 1.128,4 Km<sup>2</sup>, el área urbana es de 26.4Km<sup>2</sup>, una población urbana de 450.000 habitantes. De los cuales el 89.72% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto, y el 10.28% en los 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio.

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño, se encuentra localizada en la Comuna 1, en la calle 17 No. 28 – 37.

La Subsecretaría Pedagógica funciona en el edificio de la calle 17 No. 26 – 09 frente a la Catedral, en la ciudad de San Juan de Pasto.

### 1.7.3 Limites

Norte	Propiedad de la Familia Cabrera
Sur	Colegio Hermanas Carmelitas
Occidente	Colegio Hermanas Carmelitas
Oriente	Calle 17

### 1.7.4 Extensión

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño cuenta con una extensión de 388 mts<sup>2</sup>. Área construida 304 Mts<sup>2</sup>. La infraestructura consta de 5 pisos, distribuidos de la siguiente forma:

Primer piso	:	Hojas de vida. Atención al ciudadano. Archivo y Almacén
Segundo piso:		Constancias. Nómina. Prestaciones y Contabilidad
Tercer piso	:	Despacho. Presupuesto. Coordinación Talento Humano. Tesorería.
Cuarto piso	:	Oficina jurídica. Escalafón. Reorganización.
Quinto piso	:	Planeación y Estadística. Sistemas. Talento Humano.

## 1.8 OBJETIVOS

### 1.81 Objetivo general

Elaborar un Plan Estratégico para la Administración de la Secretaría de Educación Departamental, para el periodo 2007-2008, para que haya un mejor direccionamiento, control y ejecución de las actividades en la prestación del servicio.

### 1.8.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades.
- Realizar un análisis externo para detectar las oportunidades y amenazas del medio que puedan incidir en la organización.
- Determinar el perfil competitivo de la empresa para determinar cual es su posicionamiento frente a las Secretarías Municipales certificadas.
- Implementar el direccionamiento estratégico para la empresa, precisando la misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales para la S.E.D.



- Diseñar un plan de acción 2007-2008 para la S.E.D., que involucre estrategias de largo alcance y tácticas que puedan ser aplicadas en un corto plazo con sus respectivos indicadores de gestión, cronogramas y presupuesto.

## **1.9 JUSTIFICACIÓN**

La Secretaría de Educación Departamental se constituye como una Entidad organizada y estructurada partiendo del hecho de que una organización es una Entidad viva que respira, que introduce ajustes y cambios para hacer frente a los retos planeados por sus realidades internas y externas, para así poder marchar juntos con las técnicas y necesidades administrativas.

Es conveniente que dentro de una organización exista una Planeación Estratégica para lograr el perfeccionamiento del trabajo, sólo será posible cuando esto se lleve y conduzca bajo la orientación de un método, el cual permite la eliminación o reducción al mínimo de todo derroche de tiempos, espacios y energía.

La Administración de la Secretaría de Educación Departamental está liderada por una Secretaría de Educación, Subsecretarías y Coordinadores quienes planean, dirigen, coordinan, controlan y ejecutan los programas, proyectos y funciones estipuladas en las políticas, reglas y normas contenidas en el Manual de Procesos y Procedimientos, para prestar un servicio eficiente, eficaz y oportuno al cliente interno y externo.

## **1.10 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.10.1 Procesos de la administración estratégica**

➤ **Definición de Administración Estratégica.** La Administración es un proceso dinámico y evolutivo, que se adapta e influye continuamente a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas, y hace uso de ellas, para lograr, en la forma más satisfactoria los objetivos que se persiguen.

La Administración Estratégica es una disciplina universal, destinada a servir para el conocimiento, manejo y solución de problemas en cualquier tipo de organización.

Por lo tanto, la Administración de una Entidad implica la coordinación e integración de todos los recursos para lograr los objetivos propuestos y su estudio se fundamenta en la función básica que desempeña un Administrador, los cuales son:

- **Planeación.** A través de la planeación se implica la fijación de objetivos que la empresa pretende alcanzar, así como la determinación de la forma en que se van a lograr.

Es el proceso a través del cual se prevén acciones y recursos con respecto a lo que una organización espera alcanzar y acerca de los cursos de acción más adecuados y conducentes al logro de sus objetivos. La planeación es todo lo contrario a la improvisación.

Un plan consiste en una formulación, generalmente escrita, sobre los resultados y los medios a emplear para alcanzarlos. Un plan es una guía para la acción, que permite a los miembros de la organización trabajar mancomunadamente para alcanzar un fin valioso o útil. El proceso de planeación lleva implícito una política, entendida ésta como estrategia.

- **Ventajas de la Planeación.** La planeación deliberada y sistemática es benéfica para cualquier organización, es una práctica saludable y necesaria, y quizá su mayor aporte consiste en definir claramente los propósitos y metas de la Entidad, proporcionando así una base coordinada y unificada de acción para todos los miembros y funcionarios.

Otra de sus ventajas consiste en reducir el riesgo, disminuyendo las probabilidades de fracasos, durante el proceso de planeación, la administración recolecta y analiza información acerca de los recursos de la Secretaría de Educación Departamental. Reduciendo de esta manera el riesgo al aumentar la posibilidad de predecir ciertas tendencias, por ejemplo: el comportamiento de los recursos, la demanda de servicios, etc.

Entre más exactamente pueda una entidad predecir eventos en su medio ambiente, con mayor seguridad seleccionará los recursos de acción y minimicen los riesgos; estos pueden reducirse, por ejemplo a través de medidas preventivas tales como haciendo acopio de materias primas básicas para desarrollar el trabajo en la administración, estableciendo programas de capacitación de empleados para que estén en capacidad de enfrentar nuevos programas o tecnologías, y así sucesivamente.

- **Planeación Estratégica.** Un plan general puede llevarse a cabo a través de múltiples medios. Por ejemplo, puede lograrse un desarrollo de la S.E.D de gran alcance mediante la prestación de servicios oportunos y eficientes a los clientes internos y externos a través de programas, proyectos, nombramientos, decretos, sueldos, escalafón, constancias, récords de trabajo educativos. Otorgando facilidades e incentivos a los posibles interesados.

Estos planes o estrategias, son acciones para enfatizar programas específicos y dotándolos de los recursos necesarios para que contribuyan de una manera efectiva, el logro del objetivo final planteado en los planes generales, se basan en considerar diferentes alternativas, estableciendo prioridades y asignando a la prioridad más importante el papel de dinamizadora del desarrollo de la S.E.D, teniendo en cuenta los recursos disponibles y esperados.

- **Organización.** La organización, como función administrativa consiste en determinar y establecer la estructura, los procedimientos y las exigencias de recursos o medios, acoplándolos en un conjunto armónico e integrado, con el fin de que puedan desarrollar sus propósitos y objetivos.

La organización es un sistema de relaciones interpersonales que se dan dentro de una estructura definida, donde los individuos se diferencian en términos de autoridad, jerarquía y roles y donde la relación interpersonal está prescrita o establecida mediante normas. En una organización se puede conocer con anticipación las posibles reacciones entre sus miembros, en tanto que la ambigüedad y la espontaneidad están restringidas.

La estructura de una organización establece las relaciones de autoridad y de responsabilidad entre su personal; constituye un marco de referencia que determina en gran medida la forma en que varios grupos de personas trabajan juntas. El propósito de la organización es, lógicamente facilitar la cooperación entre el personal capacitado que labora en ella, así como canalizar sus esfuerzos hacia un objetivo común.

A través de esta función se busca dar la solución, a las necesidades de administrar todo el conjunto de recursos que componen una empresa, determinando de ésta forma, quien los va a combinar, a quién corresponde asignarlos a los diversos programas de la empresa, la forma como se van a interrelacionar para lograr su óptimo rendimiento, en qué formas se van a aplicar; así como las decisiones que se van a tomar con relación a ellos, por quién y en qué momento.

Así se puede definir la organización como el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, definir y delegar las obligaciones y la autoridad, y establecer relaciones con el fin de hacer posible que las personas trabajen juntas de modo más efectivo.

La organización se refleja mediante organigramas de estructuras en las que se identifican subsistemas, los órganos que los componen, la ubicación de los individuos, la relación de trabajo y las líneas de comunicación.

Así mismo, dentro de los procesos de organización se hace uso de una serie de herramientas administrativas, que hacen referencia aun conjunto de fundamentos

técnicos y legales, que como su nombre lo indica, ayudan a obtener resultados eficaces y óptimos dentro de los cuales se encuentran los manuales y reglamentos.

- **Dirección.** El mando dirección consiste en guiar y controlar las actividades y el personal, con el fin de alcanzar los propósitos deseados, Implica la dirección de personal y de actividades, así como su coordinación con los medios y recursos; la asignación de responsabilidades y la delegación de autoridad; y el establecimiento de canales de comunicación y el sistema de relaciones entre los supervisores y los subordinados.

En el proceso de mandar y dirigir la Secretaria de Educación Departamental debe asegurarse que todo el personal responsable, conozca los objetivos; así mismo a de orientar a cada Subsecretario, Coordinadores y a veces a cada miembro de la organización, en el curso de la acción y en los procedimientos escogidos para ejecutarla, decidir cuales practicas individuales va a usar para implantar los procedimientos; vencer los obstáculos que se presenten diariamente. En síntesis mandar o dirigir es conseguir que las cosas se hagan de la manera prevista.

La función directiva es, en si misma el proceso general de controlar y asegurar la prestación del servicio, de un sistema organizativo en operación y en este proceso, la Secretaria de Educación Departamental integra sus funciones de planeación y ejecución y las adapta para mantener la organización dentro de los parámetros más adecuados al logro de los objetivos propuestos. Así, y con base en los factores nuevos que va descubriendo, modifica su plan, recalca los medios, requisitos y revisa los procedimientos para poner al día las acciones, de tal forma que la futura planeación cuenta con elementos de juicio adecuados y ciertos.

- **Control.** El control implica la medición de lo logrado en relación con lo previsto, así como la detención y corrección de las desviaciones, para asegurar el logro de las metas y objetivos propuestos.

O sea, que una vez que un plan se pone en funcionamiento, el control es necesario para medir el progreso, para medir las desviaciones en relación con los planes y para indicar la acción correctiva.

Se aduce, con razones válidas, que desde la Secretaría de Educación Departamental hasta los Subsecretarios y Coordinadores, tienen como función principal asegurarse que lo que se hace es lo que se pensó hacer; y que dicho control tiene como fin adicional, señalar nuestras debilidades y errores, a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Se manifiesta la importancia del control, el cual busca asegurar que las actividades desarrolladas en la empresa, estén de acuerdo con los planes

trazados y que en caso de presentarse desviaciones, se puedan adoptar oportunamente las acciones correctivas que sean pertinentes.

Los límites y las características de las actividades de la empresa desarrolla de acuerdo con sus planes, sirven para determinar las funciones primarias, para subdividir las en otras secundarias y para seguir un orden lógico que favorezca la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos, para lo cual se hace indispensable en que estén contenidos dentro del Manual

La Administración Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones Interfuncionales que permite a la organización sus objetivos. Esto implica que la Administración Estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, la organización, finanzas-contabilidad, talento humano, la prestación de servicios, la investigación, sociedad, el desarrollo y los sistemas de computarizados de información para obtener el éxito de la empresa.

- **Mercadotecnia de la empresa.** La Secretaría de Educación Departamental tiene diferentes dependencias que en su conjunto bien manejadas la conducen al éxito y al logro de sus objetivos.

Hoy la mercadotecnia es la clave para alcanzar las metas de una organización mediante la planeación, calidad y prestación de servicios oportunos y eficientes ofrecidos como respuesta a necesidades de los clientes.

- **Planeación de Mercadeo.** Para tener éxito, con toda operación de mercadeo debe planearse. Sin planeación, la empresa puede reaccionar pero no estar preparada para enfrentar las numerosas situaciones que se presentan en determinados periodos. Sin planeación sistemática, una empresa sobrevive y prospera con base en su suerte, pero nunca estará debidamente preparada para el mañana y difícilmente podrá mantenerse en el mercado por cuanto su posicionamiento dentro del mismo es débil, ésta puede fortalecerse mediante la planeación que maximiza la tarea del ejecutivo por cuanto:

- a. Organiza y facilita ideas claras
- b. Enfatiza planes alternos o contingentes
- c. Coordina y unifica esfuerzos
- d. Facilita los controles
- e. Reduce los riesgos

- **Clientes o usuarios.** La Secretaría de Educación Departamental debe considerarse como la figura central de sus actividades a los clientes que están determinados por docentes, rectores, alcaldes, comunidad educativa y nuevos clientes. Son clientes fijos que deben regirse a las políticas, reglas y normas que se encuentran estipuladas por el Ministerio de Educación Nacional (M.E.N.)

- **Competencia.** La competencia no es posible de controlar y regular, es por ello que la Secretaría de Educación Departamental debe tener en cuenta que no está en el mercado, su deber es estar a la vanguardia para lograr el liderazgo, puesto que al igual que las Secretarías de Educación Municipales de Pasto, Tumaco que son certificadas, e Ipiales que se encuentran en proceso de certificación, constituyen la competencia permanente por la Ampliación de Cobertura, que implica obtener mayores recursos económicos por parte del Estado y del Departamento.

- **Calidad.** Es el grado de satisfacción que produce un bien o servicio de acuerdo a las expectativas del cliente de la Secretaría de Educación Departamental.

- **Finanzas.** Para el desarrollo de esta función, la Secretaria y el Administrador Financiero deben tener una visión amplia y total de las operaciones de la Empresa. En un primer nivel están los planes a largo plazo para expansiones de la planta, ampliaciones o sustituciones de muebles, enseres y equipos, y otros gastos que supongan salidas de efectivos excepcionalmente grandes.

Sobre las bases de sus conocimientos de estos planes y estimaciones de la prestación de servicios para el futuro cercano, deberán estimar también los flujos de Tesorería.

- **Recursos Humanos.** La Secretaría de Educación Departamental debe dirigir y orientar el trabajo de sus empleados, necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial. Solo este conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de los objetivos fijados. No hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Y este hecho tiene una incidencia muy concreta en el mundo de las relaciones laborales. La S.E.D. debe reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar conciliarlas con sus planteamientos gerenciales de modo que el esfuerzo de todos tiendan hacia la consecución de la meta común. El funcionario aspira, sobre todo, a ser tratado como ser humano, que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral y materialmente y se respete, en suma, su dignidad humana.

- **Prestación del Servicio.** La Secretaría de Educación Departamental como Entidad Pública tiene una concepción moderna de la prestación del servicio, porque dentro de la gama de actividades diseñadas para satisfacer las expectativas y el disfrute de los beneficios del servicio, el cliente juega un papel importante.

Así como en la actualidad, acorde con esta nueva concepción la Secretaría de Educación Departamental se encuentra en una permanente búsqueda de técnicas y estrategias que le permiten definir la reorientación de sus actividades en función

del cliente, con mira al desarrollo de políticas que le garanticen la lealtad y la atracción de nuevos clientes.

Para llegar al éxito en el medio, se requiere entonces que la S.E.D establezca normas y procedimientos de la más alta calidad en cuanto al servicio al cliente.

El éxito de la Secretaría de Educación Departamental en la presente década obedece significativamente a la acertada decisión gerencial de definir estrategias prioritarias de atención al cliente, por una parte y de motivación a sus trabajadores por la otra.

- **Tecnología.** La Secretaría de Educación Departamental no se puede quedar atrás de los avances tecnológicos y científicos.

En el mundo de hoy no se mide el analfabetismo por los grados de escolaridad avanzados por su población, al paso que vamos este analfabetismo en las empresas del departamento se traduce en el desconocimiento de los avances en los sistemas y la computación, tecnología que ha transformado la existencia del hombre y ha optimizado el funcionamiento de las empresas.

- **Sociedad.** La mercadotecnia proporciona a la sociedad mejores niveles de vida y el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios que se disfrutan. La sociedad manifiesta lo que no desea en varias formas. Mediante sus legisladores la sociedad crea leyes y organismos reguladores que prohíben o controlan los procedimientos indeseables de la mercadotecnia, por tanto para cumplir con sus obligaciones sociales, la S.E.D. debe elaborar una mezcla de mercadotecnias satisfactorias a la gente, a sus costumbres y creencias socioculturales que son las que forman fundamentalmente la economía, el sistema político legal, y la tecnología.

➤ **Las etapas de la administración estratégica.** El proceso de Administración Estratégica consta de tres etapas: Formulación de la estrategia, implementación y evaluación.

• **La formulación de la estrategia.** Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas e internas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias, alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Las decisiones para formular las estrategias sujetan a la organización a la prestación de servicios, clientes, recursos y tecnologías específicas durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estrategias tienen fuertes repercusiones en las organizaciones, así como grandes consecuencias para diversas funciones.

- **Para implementar la estrategia.** La administración de la Secretaría de Educación Departamental debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura y clima organizacional eficaz, modificar las actividades del servicio, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usuarios, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica, implementar significa hacer que los funcionarios, coordinadores, subsecretarios y la secretaria de educación pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere de disciplina, dedicación y sacrificios personales. El éxito de la estrategia radica en la capacidad de la Secretaría de Educación Departamental, subsecretarias, coordinadores para motivar a sus funcionarios.

- **Etapas de la Administración Estratégica es la Evaluación de la Estrategia.** La Secretaría de Educación Departamental definitivamente debe saber cuando no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para tener esta información. Todas las estrategias de modificación a futuro, se relacionan con los cambios internos y externos. Las tres actividades fundamentales para evaluar la estrategia son:

- Revisión de los factores internos y externos, que son la base de la estrategia presentes.
- Medición del desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

➤ **La Misión.** Es una definición duradera del objeto de una empresa que las distingue de otras similares. La misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en los términos de producción y mercados, esto responde a una pregunta a que hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?. Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión, los estrategas deben analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en un futuro. Esta misión fija, en términos generales el rumbo futuro de la organización.

➤ **Las amenazas y oportunidades externas.** Otros dos términos claves para el estudio de la Administración Estratégica son las oportunidades y las amenazas externas. Estos términos se refieren a hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y



competitivos, que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización de la Secretaría de Educación Departamental en un futuro. Las amenazas y oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera. De ahí el término “externas”. La revolución de las computadoras, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y aptitudes laborales, y el aumento de la competencia de las Secretarías de Educación Municipales (S.E.M.). Son algunos de los ejemplos de amenazas u oportunidades para las administraciones de las Secretarías de Educación.

a. **Económicos.** Las variables económicas son incontrolables por parte de la Secretaría de Educación Departamental; son dinámicas y cambiantes. Son factores como ingresos, tasas de interés, oferta de dinero, inflación, impuestos, disponibilidad de créditos, así como también la recesión, el crecimiento económico y demás variables, afectan las políticas en la prestación del servicio de la S.E.D.

b. **Políticas, legislación y gubernamentales.** Las decisiones políticas, legales y gubernamentales tomadas por el Gobierno Central afectan las estrategias de la S.E.D. De acuerdo a nuestra estructura el gobierno representa las necesidades y los deseos de los docentes, rectores, alcaldes y comunidad educativa, y establecen leyes para su defensa. La Secretaría de Educación Departamental, los subsecretarios, coordinadores, funcionarios, docentes, rectores, alcaldes y comunidad educativa deben conocer estas leyes y normas que afectan en la prestación del servicio.

c. **Demográficos.** La Secretaría de Educación Departamental trata de distinguir grupos por criterios como: edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, educación, ciclo de vida familiar, religión, nacionalidad o clase social. Esta ha sido la más utilizada debido a la facilidad de medida de estas variables, así mismo, estas se relacionan mucho con la prestación de servicios. Las diferencias son los perfiles socio-demográficos están en el origen de las diferencias de las ventajas buscadas y en las preferencias.

➤ **Las fuerzas y debilidades internas.** Son las actividades que pueden controlar la organización y que desempeñan muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo, sistema computarizados de información de un servicio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una administración es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por conseguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezas las debilidades internas.

➤ **Los objetivos a largo plazo.** Se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen sinergia, revelan

prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser eficientes, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas decisiones, como la administración pública se deben establecer objetivos para la administración entera y para cada una de las dependencias de la Secretaría de Educación Departamental.

➤ **Las estrategias.** Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

➤ **Las Metas.** La implementación de los planes estratégicos se hace a través de las metas, que son más concretas y específicas que las estrategias. La fijación de metas constituyen un proceso que parte del nivel más bajo de la organización en lo que se ha descrito como una cadena de medios a fines; lo anterior significa que una meta, un fin, en un nivel dado de la organización, se convierte en un medio para alcanzar una meta de más alto grado en un nivel superior de la organización, y el éxito en la implementación de un plan exige la continuidad de esta cadena a través de toda la organización.

➤ **Las Políticas.** Las políticas son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la forma de decisiones. Difícilmente se puede hacer referencia a todas las políticas como “enunciados”, puesto que con frecuencia están implícitas en las acciones de los administradores. El presidente de una compañía, por ejemplo, puede seguir estrictamente tal vez por conveniencia más que por política, la práctica de realizar actividades desde dentro de la empresa.

Esto puede interpretarse como política y ser rigurosamente seguido por los subordinados. En efecto, uno de los problemas del administrador consiste en asegurarse de que los subordinados no interpreten como políticas las decisiones menores que se toman sin la intención de que sirvan de precedentes.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión a de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo con y contribuirá a los objetivos. Las políticas tienden a predecir sobre ciertas cuestiones, evitan repeticiones analíticas y proporcionan una estructura unificada de otros tipos de planes, permitiendo de esta manera que los administradores regulen autoridad a la vez que mantienen el control.

Es usual que las políticas tengan cuando menos tantos niveles como la organización, las cuales van desde las políticas mayores de la compañía, hasta llegar a las políticas menores o derivadas, aplicables a los segmentos más

pequeños de la organización. También pueden estar relacionadas con funciones tales como contabilidad, finanzas, jurídica y presupuesto o sólo con un proyecto, tal como el de diseñar un nuevo plan o proyecto con temas que respondan a una competencia específica.

➤ **La Auditoria en el Sector Público.** El empleo de la auditoria en este ámbito de actuación es congruente con los términos en que se utilizan en organizaciones privadas; sin embargo, dispone de un instrumental diseñado en función de la normatividad a la que tiene que apegarse y a los fines específicos que persigue.

El propósito fundamental de la auditoria pública es permitir a los titulares de las instituciones oficiales dar respuesta a las demandas de la ciudadanía, por lo que toca al ejercicio racional de los recursos de que disponen, a través de una administración de calidad, efectiva y honesta, en cumplimiento de los objetivos y metas que se les ha encomendado.

La auditoria pública tiene su soporte en toda la infraestructura normativa, elaborada con el fin de hacerla viable, accesible y funcional, independientemente de la naturaleza y complejidad de las organizaciones para las que fue concebida. De hecho, existen normas y lineamientos para cada aspecto prioritario, cada instancia de decisión y cada área de influencia.

Por lo anterior, en la selección de los contenidos, se siguió el criterio de identificar no sólo las normas generales más representativas en materia, sino aquellas que por su interrelación sientan las bases para la aplicación de la auditoria pública en forma consistente, esto es, que hacen posible la cobertura de todo tipo de auditoria en cualquier clase de ambiente.

Las normas que para este efecto se incorpora son:

- Programas anuales de control y auditoria
- Normas generales de auditoria pública.
- Marco de actuación de los órganos internos de control en las dependencias del sector central.
- Marco de actuación de los órganos internos de control en las entidades del sector paraestatal.

Con el objeto de contar con un marco de referencia claro acerca de las principales instancias que se citan, se incluyen las definiciones correspondientes:

- **Comité de control y auditoria.** Órgano colegiado orientado a promover el mejoramiento de la gestión de las dependencias y entidades públicas.

- **Órganos internos de control.** Instancias responsables de prevenir, verificar, vigilar y evaluar el grado de transparencia con que se manejan los recursos públicos, así como el nivel de eficiencia, eficacia y calidad en el logro de las metas y objetivos institucionales.
- **Delegados de contraloría.** Su función es la vigilancia, Se encargan de promover en las dependencias y órganos desconcentrados, mecanismo de autocontrol, autocorrección, y autoevaluación para propiciar el incremento de la productividad, y el mejoramiento constante en la calidad de la prestación de bienes, servicios y atención de la sociedad.
- **Comisionarios públicos.** Integrantes de los órganos de gobierno o de control interno de las entidades, cuya atribución es la evaluación y seguimiento de medidas preventivas y correctivas en materia de control, así como la interpretación y aplicación del marco normativo que regula la administración pública paraestatal.

## **1.11 ALCANCES Y DELIMITACIONES**

### **1.11.1 Alcances**

El Plan Estratégico es un proceso apasionante que permite a la organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. La empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planeadas, estos planes pueden ser a corto y mediano plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar una muy buena coordinación, y trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va a seguir, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado, y suministrar a los usuarios o clientes.

El Plan Estratégico es más un arte que una ciencia, esto lo fundamenta en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles preguntas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico, evaluando las respuestas obtenidas del último período.

El Plan Estratégico, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos), al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles

de lograr, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

### **1.11.2 Delimitaciones**

La investigación se realizará en la Administración de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.

## **1.12 PROCESO METODOLÓGICO**

### **1.12.1 Tipo de investigación**

La investigación se desarrollo en la Secretaría de Educación Departamental de Nariño es de tipo descriptivo y analítico.

➤ **Tipo Descriptivo.** Porque identifica las actividades desarrolladas por el funcionario, describiendo la forma como son efectuadas las diferentes tareas y actividades en el cargo, desde su inicio hasta su finalización, mediante procedimientos que permitan obtener una información clara y real de la situación a describir, como base fundamental para llevar a cabo la elaboración y la formulación de la Planeación Estratégica.

➤ **Tipo Analítico.** Porque con base en la información obtenida, se procederá a hacer un estudio detallado de la forma de operación y utilización de los recursos pro parte del funcionario de la Secretaría de Educación Departamental, permitiendo estructurar el trabajo de la investigación, mediante la observación y la elaboración analítica que las teorías administrativas plantea, fundamentalmente en la eficacia y eficiencia de la operación aplicada a las áreas y actividades desarrolladas en la S.E.D., que ameriten un replanteamiento en la forma de operación y ejecución de las actividades, con el objeto de lograr el mejor desenvolvimiento institucional.

### **1.12.2 Población y muestra**

Para la elaboración del estudio, se tomo la totalidad de la población que labora en la Secretaría de Educación Departamental, correspondientes a 145 funcionarios.

### **1.12.3 Técnicas e instrumentos de recolección**

Las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron en este estudio, son las siguientes:

➤ **Entrevistas.** Se aplicó a los funcionarios administrativos de la Secretaría de Educación Departamental, con el fin de obtener información sobre métodos, y

recursos empleados en el desarrollo de sus actividades, a través de cuestionarios previamente elaborados.

- **Observación directa.** Se observó las falencias y fortalezas en cada una de las dependencias de la Secretaría de Educación Departamental.
- **Encuestas.** Se aplicó en esta investigación la encuesta de Evaluación Global del Proceso Administrativo de la S.E.D para lo cual se diseñó un cuestionario de los segmentos de planeación, organización, dirección, control y elementos complementarios, dirigido a los funcionarios de la organización. (ver anexo modelo de encuesta).
- **Tabulación, análisis e interpretación de resultados.** En donde se consignan el procedimiento estadístico descriptivo que permite el análisis e interpretación de los resultados, fundamento para elaborar la formulación de un Plan Estratégico por la Administración de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.

### **1.13 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El presente proyecto del Plan Estratégico registra una descripción detallada de cómo planear, de cómo actuar, de cómo verificar, de cómo ajustar, para darle un direccionamiento estratégico a la Secretaría de Educación Departamental y alcanzar sus objetivos y metas dentro del entorno donde las fuerzas positivas y negativas exigen de cierta habilidad para sortearlas favorablemente.

El Plan Estratégico está a nivel de toda la organización. Sirve de base a la alta gerencia para alcanzar la visión y la misión dentro del ambiente competitivo del entorno de la Secretaría de Educación Departamental.

#### **1.13.1 Pasos para preparar el análisis de un plan estratégico**

- Identificar y formular la visión, la misión, y las estrategias corporativas de la Secretaría de Educación Departamental.
- Implementar las estrategias: plan detallado, objetivos, políticas y presupuesto.
- Evaluar los indicadores de gestión: acciones correctivas.
- Elaborar la Matriz M.E.F.I
- Elaborar la Matriz de Perfil del Impacto de la Capacidad interna.
- Elaborar la Matriz M.E.F.E.

- Elaborar la Matriz de Perfil de Amenazas y Oportunidades.
- Elaborar la Matriz D.O.F.A.
- Elaborar la Matriz del Perfil Competitivo
- Elaborar la Matriz de Análisis de Vulnerabilidad
- Elaborar la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción P.E.E.A.
- Elaborar la Matriz de la Gran Estrategia.
- Elaborar la Matriz de la Política Direccional
- Elaborar Estrategias generales de PORTER.
- Elaborar Plan de Acción.

## **CAPITULO 2. PRESENTACION DE LA EMPRESA**

### **2.1 ANTECEDENTE HISTORICO DE LA EMPRESA**

La Secretaría de Educación Departamental es una Institución de carácter oficial, con dependencia Administrativa de la Gobernación, fue constituida en el año de 1904 cuando se creó la Gobernación de Nariño.

La prestación del Servicio Educativo en nuestra región, se remonta a la creación e implementación misma de la estructura de Gobierno en Nariño, en un comienzo ejerciendo funciones propias de nombramiento y direccionamiento de personal docente y administrativo para garantizar la calidad de la enseñanza y marcar las pautas de desarrollo para nuestra región.

Por otra parte, con el fin de cumplir con las metas fijadas por el Gobierno Nacional, mediante Decreto Ley 3157 de 1.968, se crean los Fondos Educativos Regionales, entes encargados del manejo de los recursos económicos que garanticen por una parte la destinación específica hacia el pago de nómina del personal docente y administrativo y por la otra, a la inversión para el mejoramiento de la calidad educativa, centrados específicamente en el mejoramiento de la infraestructura de escuelas y colegios y para la capacitación de quienes ejercen la labor de docentes.

En cumplimiento de la ley 60 y demás decretos reglamentarios, el Ministerio de Educación Nacional, mediante decreto No. 2230 de Julio 1 de 1997, certificó al Departamento de Nariño, para que autónomamente asuma el manejo del Situado Fiscal hoy Sistema General de Participaciones y por ende la prestación del servicio educativo en Nariño. La certificación del Departamento de Nariño, trajo como consecuencia la estructura de la Nueva Secretaria de Educación Departamental, incorporándose a ésta, la planta de funcionarios del Fondo Educativo Regional de Nariño, Centro Experimental Piloto de Nariño, Escalafón y equipo de Educación Fundamental.

Hoy en día, la Secretaria de Educación Departamental de Nariño, cuenta con un cuerpo de funcionarios constituido por 43 funcionarios de planta, 74 contratistas de apoyo, cinco funcionarios de Educación Especial, lo mismo que 23 supervisores, ejercen los diferentes frentes que el sector educativo requiere para alcanzar un alto grado de eficiencia y eficacia en la prestación de este servicio orientado al bienestar de nuestra niñez y juventud y por supuesto que trascienda en el crecimiento y desarrollo de nuestra región.



## **2.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

Para optimizar la prestación de este servicio, la estructura de la Secretaria de Educación Departamental, al momento de entrar en el proyecto de modernización impulsado por el Ministerio de Educación Nacional, esta constituida por:

- 1.- Gobernación de Nariño: Se elige por voto popular, su período de gobierno es de 4 años.
- 2.- Despacho del Secretario. Encargado de manejar y direccionar los planes, programas y proyectos del servicio educativo en Nariño.
- 3.- Subsecretaria de Desarrollo Pedagógico. Es la encargada de revisar, orientar y mejorar los procesos pedagógicos, la investigación y capacitación docente.
- 4.- Subsecretaria de Planeación. Revisa, ejecuta y diseña planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa centrados prioritariamente en el mejoramiento de la infraestructura de escuelas y colegios.
- 5.- Talento Humano. Busca optimizar el recurso humano en el ejercicio de su labor.
- 6.- Oficina de Nómina. Liquida y tramita el pago de salarios, aportes patronales y parafiscales.
- 7.- Oficina de Pagaduría. Encargada de hacer efectivo el pago de Salarios y demás documentos que se deriven del pago de nómina.
- 8.- Oficina de Presupuesto. Desarrolla procesos tendientes a la apropiación de los recursos económicos para el desarrollo de tareas establecidas en el sector educativo.
- 9.- Oficina de Escalafón. Estudia los documentos y proyectos de carrera docente.
- 10.- Oficina de Prestaciones Sociales. Encargada de estudiar, tramitar y llevar a efecto el pago de prestaciones sociales del cuerpo de docentes de Nariño.
- 11.- Registro y Estadística. Maneja información confiable y precisa de los diferentes estamentos del sector educativo, con el fin de realizar políticas y proyectos en beneficio de este sector.
- 12.- Hojas de Vida y Archivo. Conlleva el manejo adecuado y técnico de los expedientes o carpetas de hojas de vida de todo el personal asignado o dependiente de la Secretaria de Educación de Nariño.

13.-Constancias. Encargada de certificar salarial o laboralmente al personal docente y administrativo dependiente de la Secretaria de Educación.

14.-Atención al ciudadano. Oficina joven y novedosa, cuyo fin primordial es brindar una atención oportuna y segura al usuario y colaborar en la respuesta y solución que el usuario requiera en la oficina que de acuerdo a su competencia lo exija.

15.-Almacén.- Como oficina de apoyo a los procesos que adelanta la Secretaria, realiza trámites concernientes a la consecución de bienes muebles e inmuebles que faciliten la labor de las diferentes oficinas de la Secretaria de Educación y de los establecimientos educativos.

16.-Oficina Jurídica.- Es la base legal sobre la cual descansan los procesos que bajo la normatividad establecida deben efectuarse, dando además la capacitación y apoyo jurídico necesario.

### **2.3 EN QUE NEGOCIO ESTAMOS**

La Secretaria de Educación Departamental es una empresa PRESTADORA DE SERVICIOS, obedece a la necesidad a mediano y largo plazo para cumplir con sus objetivos, emprendiendo todas iniciativas necesarias, para que la empresa cuente con una infraestructura administrativa sólida, una cultura organizacional y un clima institucional para satisfacer adecuadamente los requerimientos de sus clientes y reposicionarla en la prestación de un servicio en el que participa.

La Secretaria de Educación Departamental día a día busca mejorar sus procesos y procedimientos, apoyados en el proceso de modernización, con la disposición al cambio y mejoramiento de los funcionarios de la S.E.D., para que el servicio educativo sea oportuno y eficiente en beneficio de una población estudiantil, alcaldes, docentes, rectores, y comunidad en general de nuestra región.

Los servicios entonces son todas las gamas de actividades diseñadas en cada una de las dependencias para acrecentar las expectativas y el disfrute de los beneficios como respuesta a la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

La calidad de servicio al cliente es una filosofía empresarial en que la organización esta en disposición de atender correctamente al cliente.

Es un servicio y, como tal, se configura como un conjunto de elementos o actividades realizado por el hombre y destinado a la satisfacción de sus deseos y necesidades.

No obstante, la calidad es un concepto subjetivo y estará en función de los atributos de la relación que mas valora cada cliente.

La Secretaria de Educación Departamental debe tener en cuenta que además del producto, es primordial la buena atención al cliente y el suministro en forma oportuna y eficiente de la información que este requiera, como: entrega eficiente y puntual, amabilidad, asesoría técnicas etc.

El éxito de la Secretaria de Educación Departamental obedece significativamente, a la acertada decisión gerencial de definir estrategias prioritarias de atención al cliente por una parte y de motivación a sus trabajadores por la otra.

## **2.4 EL CLIENTE**

EL desarrollo integral, trabajo en equipo y la comunicación directa con y entre el personal, es la herramienta mas importante para cumplir las expectativa del cliente.

Los clientes más importantes de la Secretaría de Educación Departamental son:

- ❖ Administrativos
- ❖ Docentes
- ❖ Directores – docentes, rectores, coordinadores y directivos
- ❖ Directores de núcleo
- ❖ Estudiantes
- ❖ Comunidad en general
- ❖ Juntas comunales
- ❖ Agrupaciones o asociaciones culturales
- ❖ Alcaldes: Secretarías de Educación Municipales

## **2.5 COMPETENCIA**

La competencia no es posible de controlar y regular, es por ello que la S.E.D., debe tener presente que no esta sola en la prestación del servicio, su deber es estar a la vanguardia para lograr el liderazgo, puesto que al igual que al resto de las tres Secretarías de Educación Municipales Pasto, Tumaco e Ipiales, deben estar compitiendo permanentemente por la Ampliación de cobertura y la calidad en la prestación del servicio que se brinda al cliente.

## **CAPITULO 3. ANALISIS INTERNO**

### **3.1 ANALISIS D.O.F.A**

El análisis D.O.F.A, parte de la identificación de factores internos y externos de la organización, mediante el análisis del macro ambiente que rodea a la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, desde el punto de vista de sus unidades funcionales o áreas de gestión.

El estudio del D.O.F.A. nos permite interpretar e identificar las amenazas que pueden afectarla directa o indirectamente, al igual que la identificación de oportunidades que la van a favorecer, a través de su crecimiento y de su desarrollo.

El análisis interno para la Secretaría de Educación Departamental de Nariño se realizó en las diferentes dependencias administrativas de presupuesto, contabilidad, tesorería, talento humano, subsecretaria planeación, subsecretaría pedagógica, constancias, hojas de vida, almacén, etc. La información o variables más relevantes del análisis de los entornos de la organización, se agrupó en la matriz D.O.F.A., refiriéndose a las combinaciones sistemáticas de las variables del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de formular estrategias que básicamente obedecen a las siguientes combinaciones y propósitos:

Estrategia DO: permiten a la organización aprovechar las oportunidades que ofrece la dinámica del entorno para lograr minimizar las debilidades internas.

Estrategia AF: Buscan usar las fortalezas internas para lograr contrarrestar las amenazas del entorno.

Estrategia DF: Buscan usar las fortalezas internas de la organización para lograr minimizar las debilidades internas.

Estrategia AO: Busca aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, para contrarrestar las amenazas del mismo.

**Cuadro 1. Matriz D.O.FA**

<b>I N T E R N A S</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de presupuesto para el desarrollo de planes y proyectos.</li> <li>2. Falta de capacitación del personal de la S.E.D.</li> <li>3. No hay tecnología</li> <li>4. Deficiencia en el desarrollo de las actividades</li> <li>5. Falta de personal idóneo</li> <li>6. Infraestructura inadecuada</li> <li>7. Falta de sentido de pertenencia y compromiso a todo nivel</li> <li>8. Falta de control y seguimiento a los procesos y procedimientos</li> <li>9. Falta de continuidad en direccionamiento estratégico, acerca de la visión y misión a largo plazo.</li> <li>10. No hay clima organizacional</li> <li>11. Procedimientos de inducción insuficiente o en otros casos no se realizan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trayectoria y experiencia en los servicios y en el sector.</li> <li>2. Responsabilidad, lealtad y honestidad</li> <li>3. Metas y alcances obtenidos por los funcionarios en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>4. Implantación del Manual de Procesos y procedimientos.</li> <li>5. Toma de decisiones</li> <li>6. Niveles de compromiso del recurso humano.</li> <li>7. Estructura organizacional.</li> </ol>
<b>E X T E R N A S</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernización</li> <li>2. Manual de procesos y procedimientos administrativos</li> <li>3. Entrega oportuna</li> <li>4. Continuo desarrollo tecnológico</li> <li>5. Plan de desarrollo</li> <li>6. Convenios internacionales, nacionales y regionales.</li> <li>7. Planeación estratégica</li> <li>8. Ubicación y/o mejoramiento de infraestructura</li> <li>9. Motivación al personal administrativo</li> <li>10. Capacitación y asesoría del personal</li> <li>11. Sistematización y progreso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala imagen de la S.E.D</li> <li>2. Políticas regulatorias del gobierno</li> <li>3. Entorno sociopolítico de la región</li> <li>4. Entrada de nuevos competidores regionales.</li> <li>5. Desviación de la inversión a otros programas</li> <li>6. Orden público regional</li> <li>7. Sindicatos</li> <li>8. Reducción del personal.</li> </ol>

**Cuadro 2. Matriz de Análisis D.O.F.A. Estrategias.**

<p style="text-align: center;"><b>Oportunidad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernización</li> <li>2. Manual de Procesos y Procedimientos administrativos.</li> <li>3. Entrega oportuna.</li> <li>4. Continúo desarrollo tecnológico.</li> <li>5. Plan de desarrollo.</li> <li>6. Convenios internacionales, nacionales y regionales.</li> <li>7. Planeación estratégica.</li> <li>8. Ubicación y/o mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>9. Motivación al personal administrativo.</li> <li>10. Capacitación y asesoría del personal</li> <li>11. Sistematización y progreso</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trayectoria y experiencia en los servicios y en el sector.</li> <li>2. Responsabilidad, lealtad y honestidad.</li> <li>3. Metas y alcances obtenidos por los funcionarios en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>4. Implantación del Manual de Procesos y Procedimientos.</li> <li>5. Toma de decisiones.</li> <li>6. Niveles de compromiso de recursos humanos.</li> <li>7. Estructura organizacional.</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Debilidad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de presupuesto para el desarrollo de planes y proyectos.</li> <li>2. Falta de capacitación del personal de la S.E.D.</li> <li>3. No hay tecnología de punta.</li> <li>4. Deficiencia en el desarrollo de las actividades.</li> <li>5. Falta de personal idóneo</li> <li>6. Infraestructura inadecuada.</li> <li>7. Falta de sentido de pertenencia y compromiso a todo nivel.</li> <li>8. Falta de control y seguimiento a los procesos y procedimientos.</li> <li>9. Falta continuidad en direccionamiento estratégico acerca de la visión, misión a largo plazo.</li> <li>10. No hay clima organizacional</li> <li>11. Procedimientos de inducción insuficientes o en otros casos</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D3-O4. Adquirir nuevos equipos con mayor capacidad, mayor velocidad y a bajo precio para así modernizar tecnológicamente el trabajo en todas las dependencias.</li> <li>2. D1-O8. La Secretaría de Educación Departamental debe planear estratégicamente su presupuesto para invertir en los planes y proyectos.</li> <li>3. D5-O3. Si el personal de la S.E.D. cumple con el perfil profesional, habrá entrega de las tareas encomendadas con calidad, oportuna y eficiente.</li> <li>4. D11-O11. La organización debe capacitar a los funcionarios en todas las áreas de las dependencias</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia DF</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D9-F5. Al poner en práctica el Manual de Procesos y Procedimientos los funcionarios tendrán una misión y visión clara de los objetivos de la empresa y de sus actividades.</li> <li>2. D7-F7. La estabilidad laboral lograría que los funcionarios de contrato adquieran más responsabilidad y sentido de pertenencia con la S.E.D..</li> <li>3. D6-F1. Conjugar la experiencia con la adquisición de una infraestructura propia y adecuada, se crearía un ambiente de trabajo ameno, agradable y confortable.</li> <li>4. D10-F8. La S.E.D. debe</li> </ol>

no se realiza.	para evitar posibles errores.	adelantar un estudio sobre los problemas al interior de cada dependencia, para lograr el respeto de la autoridad.
<p style="text-align: center;"><b>Amenaza</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala imagen de la S.E.D.</li> <li>2. Políticas regulatorias del gobierno.</li> <li>3. Entorno sociopolíticas de la región.</li> <li>4. Entrada de nuevos competidores regionales.</li> <li>5. Desviación de la inversión a otros programas.</li> <li>6. Orden público regional.</li> <li>7. Sindicato</li> <li>8. Reducción del personal.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia AO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A1-03. La S.E.D. debe recobrar su imagen a través de una prestación de servicios oportuna, eficiente y de alta calidad.</li> <li>2. A8-01. A través de la modernización habrá reingeniería. en la S.E.D.</li> <li>3. A7-010. El sindicato no sólo debe defender los intereses y derechos de los funcionarios de planta, sino también a los de contrato, para no crear un ambiente desmotivador entre ellos.</li> <li>4. A5-012. La S.E.D. debe destinar exclusivamente sus recursos en la sistematización y progreso de la organización.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia AF</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A1-F3. Con la aplicación de los valores de responsabilidad, lealtad y honestidad buscar cambiar la imagen de la S.E.D.</li> <li>2. A7-F7. El sindicato debe regirse por el perfil y desempeño de los funcionarios, y no por padrinazgo ni por política.</li> <li>3. A8-F6. No se tomen decisiones en forma apresurada para la reducción del personal, sin antes conocer a fondo su desempeño.</li> <li>4. A3-F1. Dentro de la S.E.D. debe haber la concientización de las diferentes culturas existentes en el departamento, para que aporten con sus conocimientos y experiencias, en la construcción de una planta de personal ideal.</li> </ol>

### 3.2 MATRIZ DEL PERFIL DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

Después de desarrollar las variables significativas para los factores internos, se procede a elaborar la Matriz del Perfil de Impacto de la Capacidad Interna en la cual se explica cual es la relación de cada variable con el sector en el que se desenvuelve la empresa, su justificación y una apreciación de la tendencia de su comportamiento, al igual que el impacto que ejerce directamente sobre la S.E.D.

**Cuadro 3. Matriz M.P.I.C.I.**

FACTORES INTERNOS	Fortaleza		Debilidad		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>						
<b>PLANEACIÓN</b>						
Definición de objetivos y metas organizacionales				X		X
Establecimiento de planes de acción			X		X	
Direccionamiento estratégico				X		X
Presupuesto			X			
Enfoque de gerencia estratégica			X		X	
Cultura corporativa			X		X	
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Estructura organizativa		X				X
Niveles de autoridad		X				X
Manual de procedimientos				X		X
Claridad de funciones y responsabilidades				X		X
<b>DIRECCIÓN</b>						
Liderazgo			X		X	
Sistema de recompensas y sanciones			X		X	
Toma de decisiones			X		X	
Empoderamiento		X				X
Trabajo de equipo			X		X	
<b>CONTROL</b>						
Control financiero			X		X	
Control de ingresos y egresos				X		X
Control de inventarios				X		X
Control tecnológico			X		X	
Evaluación de desempeño			X		X	
<b>Capacidad Competitiva</b>						
Estudio de la competencia				X		X
Participación en el mercado	X				X	
Responsabilidad social	X				X	
Lealtad y satisfacción del cliente		X				X
Ubicación de las instalaciones	X				X	
Infraestructura			X		X	
Imagen corporativa			X		X	



FACTORES INTERNOS	Fortaleza		Debilidad		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>						
Manejo de sistema contable		X				X
Presentación de informes		X				X
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>						
Nivel académico del talento humano		X				X
Experiencia	X				X	
Capacitación				X		X
Estabilidad			X		X	
Sentido de pertenencia				X		X
<b>MOTIVACIÓN</b>						
Nivel de remuneración			X		X	
Bajas tasas de ausentismo			X		X	
Clima organizacional			X		X	
Incentivación			X		X	

### 3.2.1 Evaluación de los Factores Vitales

➤ **Planeación.** La planeación es el proceso a través del cual se prevén acciones y recursos con respecto a lo que una organización espera alcanzar y acerca de los cursos de acción más adecuados y conducentes al logro de sus objetivos.

Esta planeación consiste en una formulación escrita, sobre los resultados y los medios a emplear para alcanzarlos. Esta guía de acción permite a los miembros de la organización trabajar mancomunadamente para alcanzar un fin valioso y útil. Este proceso de planeación lleva implícita una política entendida como estrategia.

Cuando se planea en forma deliberada y sistemática produce beneficios para la organización, esta viene a ser una práctica saludable y necesaria, y su mayor aporte consiste en definir claramente los propósitos y metas para darle un direccionamiento estratégico a la entidad, proporcionando una base coordinada y unificada de acción para todos sus miembros y funcionarios.

La S.E.D., se encuentra ubicada dentro de las tendencias debilidad e impacto, pero aplicando correctamente el proceso de planeación desarrollaría fortalezas, que le permitirían hacia un futuro próximo una organización adecuada y que permitiría posesionarse competitivamente en el sector educativo.

También consiste en reducir el riesgo disminuyendo la probabilidad de fracaso, es así como la Secretaría de Educación debe recolectar y analizar información acerca de sus recursos, personal y presupuesto, instalaciones físicas y sus servicios.

Estas acciones están determinadas para enfatizar programas específicos, dotándolos de los recursos necesarios de una manera efectiva al logro del objetivo final planteado en el plan estratégico, considerando alternativas, estableciendo prioridades y asignando a la prioridad más importante el papel de dinamizadora del desarrollo de la S.E.D., a través de sus planes orientados hacia el objetivo, planes estratégicos, metas, políticas, métodos y procedimientos y reglamentos.

➤ **Organización.** Esta determina y establece la estructura, los procedimientos y la exigencia de recursos o medios, acoplándolos en un conjunto armónico e integrado con el fin de que se pueda desarrollar unos propósitos y objetivos.

Este sistema de relaciones interpersonales se da dentro de una estructura definida, en donde los individuos se diferencian en términos de autoridad, jerarquía y roles, y estas relaciones interpersonales están prescritas o establecidas mediante normas.

Esta organización puede verse desde dos puntos de vista el estático y el dinámico. El estático se refiere a la estructura interconectada de puestos, impersonal y lógica, que se dan para que alcancen sus propósitos; y la dinámica se relaciona con las personas tanto en sus relaciones entre sí como en relación con su trabajo.

La estructura de esta organización establece relaciones de autoridad y responsabilidad entre su personal; constituyendo un marco de referencia que determina en gran medida la forma en que varios grupos de personas trabajan juntas. El propósito de la organización es, lógicamente facilitar la cooperación entre personal capacitado que labora en ella, así como canalizar sus esfuerzos hacia un objetivo común.

Con la creación del Manual de Procesos y Procedimientos se ha desarrollado la estructura organizativa, niveles de autoridad, claridad de funciones y responsabilidad, pero este hasta el momento no se ha aplicado ya que está en proceso de definir la planta de personal necesaria para la S.E.D. En la actualidad no conocemos el contenido de los procesos y procedimientos de modernización, cada funcionario trabaja de acuerdo a su experiencia. Pero es importante resaltar que la Dependencia de Planeación no ha hecho llegar a las coordinaciones para que estos a su vez hagan conocer a sus subalternos las funciones y responsabilidades específicas.

➤ **Dirección.** Consiste en guiar y controlar las actividades y el personal, con el fin de alcanzar los propósitos deseados. Se refiere a la dirección de personas y de actividades, así como su coordinación con los medios y recursos; la asignación de responsabilidades y la delegación de autoridad; el establecimiento de canales de comunicación y el sistema de relación entre los superiores y los subordinados.

La Secretaria de Educación Departamental debe asegurarse que todo el personal responsable, conozca los objetivos; así mismo, ha de orientar a cada coordinador y, a veces, a cada miembro de la organización en el curso de la acción y en los procedimientos escogidos para ejecutarla; decidir cuales prácticas individuales va a usar para implantar los procedimientos; vencer los obstáculos que se presenten diariamente. Es decir conseguir que las cosas se hagan de la manera prevista.

Dentro de la S.E.D. no hay liderazgo por que no se delegan funciones a los subalternos, esto genera que no se tomen decisiones por los funcionarios de cada dependencia. No hay trabajo en equipo a nivel de la secretaría, sino que el trabajo esta enmarcado por cada oficina dentro de una dependencia, ya que cada uno se encuentra inmerso en sus labores, desarrollan sus actividades de acuerdo a su experiencia y autocontrol.

La función de la Secretaria es, en sí misma el proceso general de controlar y asegurar la productividad de un sistema organizativo en operación y en este proceso, se integran sus funciones de planeación y ejecución y las adapta para mantener la organización dentro de los parámetros más adecuados al logro de los objetivos propuestos.

➤ **Control.** Este implica la medición de lo logrado, con lo previsto, así como la detección y corrección de las desviaciones para asegurar el logro de las metas y objetivos propuestos.

El control es necesario para medir el progreso, para medir las desviaciones en relación con los planes y para indicar la acción correctiva. Desde la Secretaria de Educación Departamental hasta los Subsecretarios y coordinadores, tienen como función principal asegurarse que lo que se hace es lo que se pensó hacer; y que dicho control tiene como fin adicional, señalar nuestras debilidades y errores, a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Todos los factores internos señalados en la Matriz de Evaluación de Factores Internos tienen, a su turno, que ser desarrollados en acciones y estrategias específicas; estas acciones y estrategias específicas además de permitirnos una visión clara sobre el alcance que tendrá el control, a fin de no dejar por fuera aspectos sustanciales, servirán, así mismo, para evitar que el control sea exagerado y se traduzcan en costos muy elevados o en interferencias peligrosas para el adelanto de las actividades bajo control.

➤ **Capacidad competitiva.** La competitividad implica ganar la batalla del mercado. Y ser capaz dentro de este contexto, quiere decir disponer de los elementos necesarios para distinguirse de los competidores, tener más armas que ellos. Ganar la batalla consiste en poder conquistar más clientes (ejemplo ampliación de cobertura).

Pero para ser competitivo es preciso, ante todo, que el equipo humano en general y directivos en particular viva y sienta esta necesidad de serlo, para que actúe en consecuencia.

Este extremo es importante y primordial que por sí sólo constituye lo que aquí se denomina la cultura de la competitividad.

Actualmente la Secretaría de Educación Departamental no se puede dar el lujo de tener unos servicios sin estudiar los elementos que lo acompañan como son: cobertura, calidad y eficiencia, y compararlo con la competencia Pasto, Tumaco e Ipiales, ya que se vive en tiempos en que se presenta la descentralización o certificación de los municipios que cumplen con unos requisitos menores de cien mil habitantes o mayor del mismo. Si la S.E.D. no ofrece una prestación de servicio que se distinga, los clientes tendrán una imagen negativa de la organización. El análisis de la competencia es uno de los factores de éxito de la mercadotecnia.

➤ **Capacidad financiera.** La Secretaría de Educación Departamental acude al Ministerio de Educación Nacional y al gobierno departamental para obtener recursos, lo hace con la confianza de obtener con ellos la máxima utilidad, con lo cual podrá atraer más recursos por medio de incentivos hacia las familias de bajos recursos para brindarles una educación gratuita desde preescolar hasta noveno grado, esta ampliación de cobertura beneficiará a los centros educativos e instituciones educativas de los diferentes municipios, ya que la ayuda por parte del estado implicará altos ingresos para la educación representada en la S.E.D.

El estado invierte en la educación a través de la aprobación y ejecución de proyectos que son presentados por los docentes, rectores y alcaldes a través de la S.E.D como son: dotación de mobiliario, dotación de equipos, infraestructura, mantenimiento de transporte, subsidio matrículas, etc. Este principio es básico para todo tipo de centros e instituciones educativas que amplíen la cobertura, pues cuanto más se desarrollen y crezcan, más necesitarán de recursos, para continuar su crecimiento.

La obtención en las mejores condiciones de esta inversión se convierte en un objetivo básico de la política de la S.E.D., por lo que se hace imprescindible una adecuada dirección financiera.

Para conseguir mayor financiamiento la S.E.D., debe presentar informes estadísticos de matrículas de los años lectivos. La S.E.D. debe acudir a las fuentes de financiamiento habituales con la mayor preparación profesional posible, para acceder a nuevos recursos financieros.

➤ **Capacidad de talento humano.** La Secretaría de Educación Departamental de Nariño debe dirigir y orientar el trabajo de sus empleados, quienes necesitan

conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial. Sólo este conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de los objetivos fijados. No hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Y este hecho tiene una incidencia muy concreta en el mundo de las relaciones laborales; la S.E.D. debe reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar conciliarlas con sus planteamientos gerenciales, de modo que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de la meta común. El empleado aspira, sobre todo, a ser tratado como un ser humano, que se reconozca sus deseos de promoción, se le recompense moral y materialmente y se respete, en suma, su dignidad humana.

Hay que tener en cuenta que los recursos humanos son los más preciados de una empresa. En la S.E.D. su prosperidad radica en la valía de su personal y en la labor investigadora de sus hombres mejor preparados.

Una vez descubierto el potencial de los empleados, se debe proporcionar los estímulos, posibilidades y oportunidades que les inviten a mejorar su situación y la de la empresa, adaptándose ante un nuevo planteamiento. Es la propia S.E.D. la que además de procurar el estímulo, tiene que aportar los medios para la adaptación por lo general en forma de enseñanza, entrenamiento o descripción de las tareas que se ha de realizar, según el tipo de empleado en cada caso.

➤ **Motivación.** El ser humano tiene ciertas necesidades espirituales, como es el reconocimiento y el aprecio por haber realizado bien su tarea. Hoy sabemos hasta qué punto esta necesidad repercute en la productividad del trabajo.

El papel fundamental que juega la Secretaría de Educación contribuye a la satisfacción en el puesto de trabajo, quien puede colaborar decisivamente a crear en sus subordinados esa satisfacción con su trabajo, ese sentimiento de valoración, que tanto favorece a la productividad. Todo depende de la filosofía que impregne su actuación en materia de selección, capacitación, disciplina, relaciones jerárquicas, información, formación en el puesto de trabajo, promoción y retribución. No se debe olvidar que, ante todo, es preciso motivar al personal mediante una correcta evaluación de su esfuerzo y un reconocimiento franco de sus capacidades, que satisfagan sus anhelos de sentirse considerado e integrado a la empresa, como un colaborador importante. De otro mundo es bastante difícil que el funcionario de lo mejor de sí mismo, pues el hombre sólo avanza movido por impulsos positivos, no cuando se le humilla recordándole exclusivamente sus puntos débiles.

### 3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO M.E.F.I.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I consiste en listar los factores claves del interior de la empresa. (Fortalezas y debilidades mayores y/o menores) que caracteriza a la organización, en el presente trabajo se ha listado únicamente las variables calificadas como Fortalezas Mayores y Debilidades Mayores por ser la más significativas dentro de la S.E.D.

Una vez listadas dichas variables se procede a ponderar cada uno de los factores teniendo como criterio de ponderación su importancia relativa para el desempeño de la organización, el ponderado que se le otorga a cada uno de los factores asumirá valores entre 0.0 y 1.0, de tal forma que al realizar la sumatoria de las ponderaciones se obtengan un valor de 1.0. Con base en la calificación que se ha dado previamente a cada factor le corresponderá a cada uno de ellos una calificación dentro de la matriz; los valores que asumirá son: Fortaleza Mayor: FM=4, para fortaleza menor: fm=3, para las debilidades menores: dm=2, y si es una debilidad mayor: DM=1.

Se multiplica los valores correspondientes a la ponderación por calificación de cada uno de los factores, y se obtiene un resultado ponderado. Como paso final en la construcción de la matriz se hace la sumatoria de resultados de los ponderados, para Concluir Debilidad Posición Interna < 2.5 < Fuerte Posición Interna.

**Cuadro 4. Matriz M.E.F. I.**

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADOS
Direccionamiento estratégico	0.08	2	0.16
Establecimientos planes	0.09	1	0.09
Sistema presupuestal	0.05	1	0.05
Manual de Procesos y Procedimientos	0.09	2	0.18
Liderazgo	0.06	1	0.06
Trabajo en equipo	0.04	1	0.04
Control financiero	0.07	1	0.07
Control tecnológico	0.04	1	0.04
Participación mercado	0.03	4	0.12
Infraestructura	0.06	1	0.06
Imagen corporativa	0.07	1	0.07
Manejo de sistema contable	0.06	3	0.18
Nivel académico talento humano	0.08	4	0.32
Estabilidad	0.09	1	0.09
Clima organizacional	0.05	1	0.05
Incentivación	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.62</b>

### **3.3.1 Análisis cuadro matriz de evaluación de factores internos M.E.F.I.**

Después de realizar la Evaluación al Factor Interno de la S.E.D., se puede afirmar que presenta una Capacidad Interna Relativamente Baja, por que en los resultados ponderados presenta un valor de 1.62 ya que predomina la calificación de Debilidad Mayor en la mayoría de los factores internos claves de la entidad. Es importante que la S.E.D. conociendo estas debilidades deberá realizar los correctivos necesarios para que esta calificación se convierta en fortaleza.

Al tomar como referencia la participación en el mercado, se puede observar que es alto, pero al mirar la imagen corporativa este presenta una calificación baja, presentado así una imagen negativa no solamente en la comunidad educativa sino ante la comunidad en general, esta imagen se da a conocer por medio de los clientes quienes por alguna razón han recibido un mal servicio, o una mala atención por parte de los funcionarios. Para que esta imagen corporativa sea positiva, la S.E.D. debe capacitar a todos los funcionarios, coordinadores y subsecretarios en comprender la importancia de liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo. Lo benéfico está en restablecer la imagen perdida, la credibilidad.

La S.E.D. debe concientizarse que los problemas están dados por factores internos que no se han solucionado adecuadamente, y que por lo tanto causan malestar entre sus funcionarios como son la falta de una estabilidad laboral que permita tener un sentido de pertenencia con la organización; un clima organizacional; una infraestructura adecuada, unos incentivos y poner en práctica el Manual de Procesos y Procedimientos, para así mejorar las condiciones laborales de los funcionarios, quienes se sentirá motivado para prestar un servicio de alta calidad, eficiencia y oportuno.

## **3.4 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL**

La S.E.D. en el momento no cuenta con un Direccionamiento Actual, con base en este trabajo se determinara ese tipo de directrices para la empresa.

### **3.4.1 Misión actual**

Liderar procesos educativos y culturales que contribuyan a la formación integral de los nariñenses.

### **3.4.2 Visión actual**

La visión es mejorar la eficiencia, calidad y cobertura de la Educación en Nariño.

### 3.5 ANALISIS 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 a las siguientes fases

Identificación de los puntales que son los soportes de la organización para garantizar su supervivencia.

Traducción de 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.

- Evaluación de 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 cada base en la siguiente 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.



**Cuadro 5. Análisis de Vulnerabilidad**

<b>PUNTAL SOBREVIVENCIA</b>	<b>CONVERTIRLO EN PELIGRO</b>	<b>EVALUAR CONSECUENCIAS</b>	<b>VALOR IMPACTO</b>	<b>PROBABILIDAD OCURRENCIA</b>	<b>P x I</b>	<b>CAPACIDAD REACCION</b>	<b>GRADO DE VULNERABILIDAD</b>
Recurso Humano	Retiro del Personal Contratista	Inestabilidad de Sentido de Pertenencia	3	0.4	1.2	5	IV
Infraestructura	Edificaciones Inadecuadas	Mala distribución de las dependencias.	2	0.1	0.2	6	III
		Mala iluminación					
		Mala ventilación					
Tecnología	Tecnología obsoleta	Perdida de tiempo de Presentación de mala calidad	2	0.2	0.4	8	III
Imagen Corporativa	Mala imagen	Mala prestación del servicio Personal no capacitado	3	0.3	0.9	4	IV
<b>TOTAL</b>			<b>10</b>	<b>1</b>			

### 3.5.1 Analisis del cuadro de vulnerabilidad

➤ **Recurso Humano.** Dentro de la S.E.D. la mayoría de los funcionarios son de Prestación de Servicios (contrato), y la minoría son de planta.

La inestabilidad en los contratistas genera la falta de Sentido de Pertenencia con la empresa, además se genera una desmotivación colectiva que se tiene a nivel interno, ya que la S.E.D no realiza contrataciones a largo plazo que los perjudican ya que no pueden proyectarse hacia un futuro, para hacer realidad sus sueños.

Para la empresa estas continuas contrataciones generan gastos en papelería y pérdida de tiempo.

Cuando se presenta una nueva contratación la S.E.D. no se encarga de capacitar al personal entrante, ni el funcionario saliente hace entrega formal de su puesto o cargo. Por esta razón el empleado nuevo llega inexperto esta falta de empalme provoca en los funcionarios nuevos, adaptarse con más tiempo y cometer errores en sus actividades diarias.

➤ **Infraestructura.** La S.E.D funciona en una edificación moderna, que no es propia sino del antiguo F.E.R. Es una infraestructura pequeña que no tiene la capacidad para albergar al número de funcionarios que trabajan, además se debe tener en cuenta que a las instalaciones continuamente están llegando alcaldes, rectores, directores, docentes, administrativos docentes, y comunidad en general.

Por lo anteriormente expuesto se presenta en la S.E.D hacinamiento y desorganización en todas sus dependencias, aunque la infraestructura está dotada de 5 pisos se observa que no hay una buena distribución de espacios, no hay buena iluminación, buena ventilación. Todo esto debido a la carencia de un estudio de Higiene y Seguridad Industrial.

La infraestructura estaba proyectada para tres pisos, pero se vio la necesidad de construir dos pisos más, esto implica un riesgo para las vidas de quienes laboran en esta entidad debido a que el edificio puede colapsar por el exceso de bienes muebles, y la cantidad de personas que llegan a la misma.

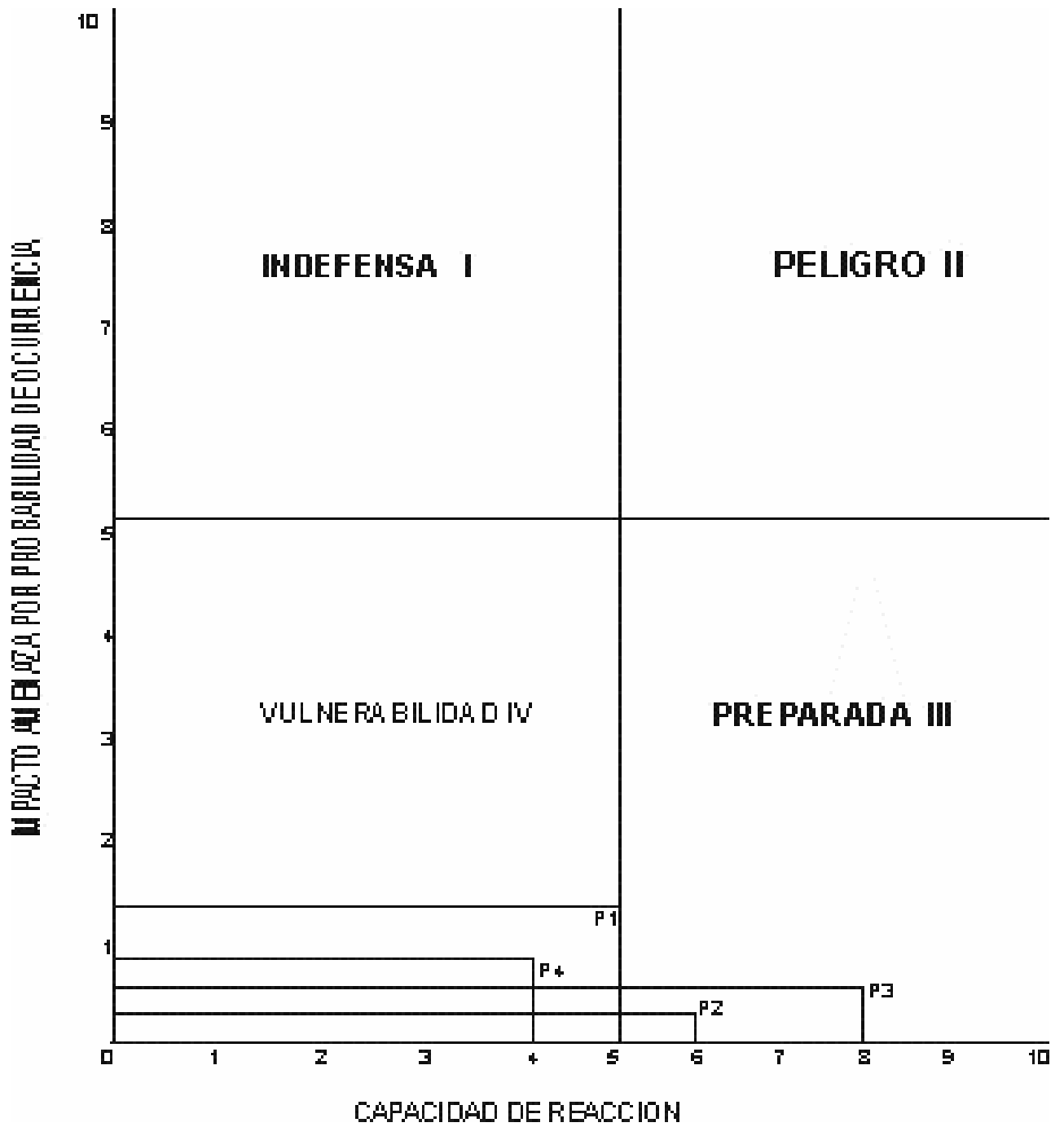
No se cuenta con una sala de juntas, sala de conferencias, una biblioteca, un restaurante, zonas verdes, zonas recreativas, parqueadero, una bodega.

➤ **Tecnología.** El atraso de toda empresa se debe a la falta de tecnología. Esto ocurre con la S.E.D que no ha adquirido computadores, impresoras, teléfonos, conmutador, fax, fotocopidora, videobim, opacos, etc. modernos, que agilicen el trabajo de los funcionarios.

➤ **Imagen Corporativa.** Esta imagen corporativa tiene mucho que ver con el Talento Humano, si la S.E.D. incentivará y motivará a sus funcionarios a través de estabilidad laboral, remuneraciones, capacitación, trato afectivo como felicitar al funcionario por su desempeño laboral, vacaciones pagadas, la imagen de la misma mejoraría a través de la prestación del servicio que sería más eficiente, de alta calidad, se entregaría el producto final (documentos) oportunamente, esto con el fin de que el cliente este satisfecho, y tenga una imagen de la empresa positiva, y convertirse en ejes multiplicadores.

La imagen de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño ha sufrido deterioro a través del tiempo no solo por el personal que labora en esta, sino por la falta de seriedad en la conclusión de proyectos, planes o programas; por la falta de presupuesto y el recorte de los mismos; y los cambios políticos.

Figura 1. Matriz de vulnerabilidad



### **3.5.2 Analisis de la figura de vulnerabilidad**

**CUADRANTE III.** La S.E.D., debe estar preparada para reaccionar en cuanto a la infraestructura y a la tecnología, a través de la Modernización en donde se realizarán los cambios pertinentes que conllevarían al éxito, ya que los cambios físicos generarían en el personal un ambiente ameno, confortable, las ganas de trabajar con más entusiasmo, con positivismo, con eficiencia, con metas más claras, y objetivos precisos.

La distribución física de las oficinas optimizarían el circuito del trabajo, distribuyendo puestos de trabajo para cada una de las actividades que ha de realizarse, utilizando la mejor combinación posible, al mismo que utilizar el espacio de la manera más económica para lograr los objetivos de la oficina. El Ambiente del empleado es su oficina, en ella transcurre la tercera parte de su vida (aproximadamente la mitad de su vida consciente).

Hay que buscar, entonces, la distribución más racional de la oficina no sólo por el aspecto anterior sino por otros factores que si le interesan al jefe de cada dependencia: eficiencia y utilización racional del espacio.

**CUADRANTE IV.** Revela amenazas ordenadas frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque tiene que prepararse para reaccionar. Estas amenazas están determinadas por el talento humano y la imagen corporativa.

Para que la S.E.D. solucione sus dificultades con relación a la imagen corporativa, debe ante todo mejorar los conflictos con los funcionarios de la empresa, a quienes se les debe definir su situación laboral.

La creación de una Oficina de Bienestar Laboral. Estos programas de bienestar laboral son igualmente estrategias de mercadeo corporativo interno. Este debe incluir programas familiares, educativos, servicios médicos, psicólogos, trabajadoras sociales, programas deportivos, culturales, sociales y programas con la comunidad.

Todos estos buscan incrementar la vinculación del trabajo, y su familia y la comunidad con la vida de la empresa, es decir, son unas estrategias de integración.

En cuanto a programas de bienestar social existen en una gran variedad y dependen de la iniciativa de la empresa para dar conquistas laborales, mediante factores colectivos. Su eficacia es generar compromiso y pertinencia con la organización, superando en muchas ocasiones la probable insatisfacción salarial. En otras palabras, los programas de bienestar laboral crean más arraigo empresarial que la simple compensación económica.

Por ello la empresa, además de darle mucha importancia a estos programas, deben divulgarlos y promocionarlos ante los agentes beneficiados como una estrategia del mercadeo corporativo interno.

La adecuación de un espacio en la cual se pueda llevar a cabo los programas obligatorios que tiene la nación en la practica de la recreación, deporte y lúdica según la ley 181 de la Constitución Colombiana, partiendo del conocimiento de los gustos de los funcionarios para poderlos aplicar en la S.E.D.

Solo así los funcionarios llegarían a su trabajo con un espíritu renovado, sin estrés, y sin conflictos, generando cambios fundamentales en la empresa, que se notaría en su aspecto físico como por ejemplo una sonrisa, un rostro amable, un saludo cordial, generando el cambio de la imagen y la calidad del servicio.

### **3.6 LA MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)**

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes organizaciones, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) han sido diseñada concretamente para respaldar el esfuerzo de la empresa pluridivisionales cuando formula estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la empresa. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la empresa de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una organización particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa empresa.

En la matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje X. Punto medio del eje X se suele fijar en 50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la empresa. El eje Y representa la tasa de crecimiento de la prestación de servicio de la empresa, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje Y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio.

Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes X Y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

### **Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

#### **Los interrogantes**

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una empresa de gran crecimiento. Por regla general, esta empresa necesita mucho dinero, pero generan poco efectivo. Este negocio se llama interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (desarrollo del mercado o desarrollo de la prestación del servicio).

#### **Las estrellas**

El negocio ubicado en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la empresa deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; el desarrollo del mercado; el desarrollo de la prestación del servicio y las empresas de riesgo compartido.

#### **Las vacas de dinero**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una empresa con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

## Los perros

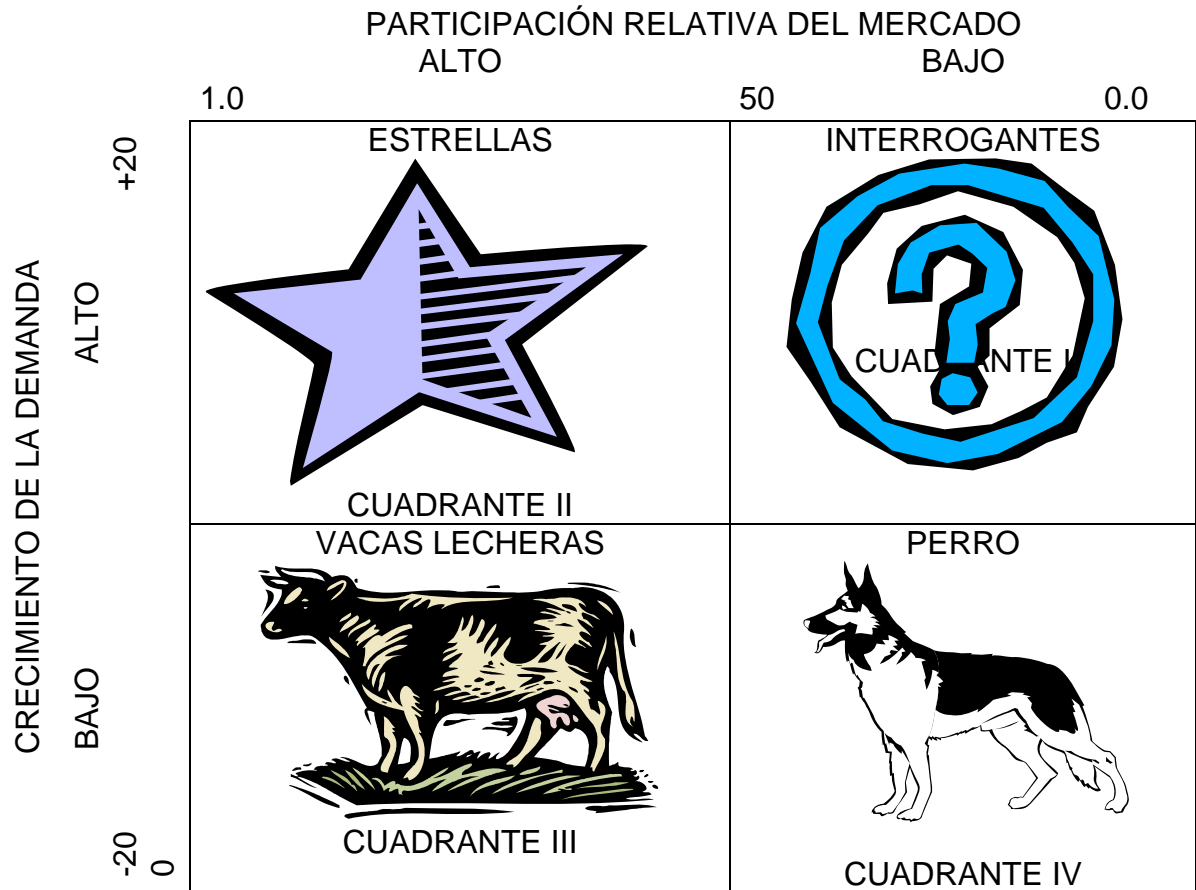
Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una empresa con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el presupuesto, las características de la inversión y las necesidades de las diversas

divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.



**Figura 2. Matriz del grupo consultor de Boston (BCG)**



**3.6.1 Análisis de la figura de la matriz de Boston Consulting Group (BCG).** Basado en la consideración de la figura anterior, y aplicándola en la Administración de la S.E.D., se puede identificar dos unidades estratégicas: Prestación de Servicios y Ampliación de Cobertura.

La Prestación de Servicios de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, se clasifica dentro del CUADRANTE I, que corresponde a INTERROGANTES, ya que ha requerido de altas inversiones que han realizado la Gobernación de Nariño y el Ministerio de Educación Nacional en la Modernización que se esta llevando a cabo en la S.E.D. La modernización ha servido para contribuir con el crecimiento de la empresa, ha sido muy significativo y, se espera que en un corto plazo logre consolidarse de manera importante. Los aportes están encaminados hacia el estudio del Clima Organizacional y Cultura Organizacional en la empresa, que permita tener éxitos en las labores del recurso humano.

La Ampliación de Cobertura, se clasifica dentro del CUADRANTE II correspondiente a ESTRELLAS, posee una alta participación en el mercado, porque genera la posibilidad de un crecimiento y rentabilidad a largo plazo de la organización, a través de la ampliación de cobertura para captar mayor inversión y mantener su posición dominante.

La Secretaria de Educación Departamental, tiene como única fuente de ingresos los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones, destinado para atender los servicios de educación de los 62 municipios no certificados del departamento de Nariño

La asignación de los recursos depende de la cobertura de matrícula reportada por la Secretaria al Ministerio de Educación Nacional y que se compila a través del sistema establecido en la Resolución 163 de 2003.

Los recursos se asignan en documentos CONPES, que retoma los datos de matrícula validados por el Ministerio según el reporte realizado por la Secretaria de Educación.

La Ley 715 de 2001, señala que los recursos asignados a los departamentos se destinan a garantizar la prestación del servicio y la calidad, fundamentalmente.

Con los recursos para prestación del servicio se asumen los costos del personal docente, directivo docente y administrativo de los establecimientos educativos oficiales existentes en los municipios no certificados de su jurisdicción, de acuerdo con la planta de personal certificada por el Ministerio de Educación Nacional

El Ministerio de Educación Nacional asignó recursos para el departamento de Nariño con base en una matrícula de 246.129 estudiantes para el año 2003, y el reporte de la matrícula, en el siguiente año lectivo, 2004 – 2005, fue de 223.007 estudiantes; es decir, 23.122 estudiantes menos.

### **3.6.2 Estrategias**

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente será recomendable asumir con las siguientes estrategias:

➤ **Prestación del Servicio.** Agilizar los procesos de Cultura y Clima Organizacional en la S.E.D, para que el recurso humano lo conozca, lo aplique y haya un beneficio mutuo entre la empresa y los funcionarios. Al llevar a cabo este macroproyecto de la modernización otro sector privilegiado sería los clientes, porque la imagen corporativa cambiaría, y habría un servicio de mejor calidad.

➤ **Ampliación de Cobertura.** Para que los municipios tengan mayor cobertura, el principal instrumento de soporte es el Plan de Desarrollo Educativo, con la

participación de Alcaldes, Rectores, Docentes, Administrativos, Estudiantes y la Comunidad; quienes formularan y aprobarán conjuntamente este Plan Educativo. Deben ser los guías permanentes del proceso de direccionamiento de la Gestión Educativa en las Entidades Territoriales.

Desarrollar la Gestión de Cobertura del Servicio Educativo a través de la proyección de cupos; reserva y asignación de cupos; procedimientos de matrículas; y seguimiento y control de la cobertura.

### 3.7 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL MPD

La Matriz de Política Direccional es una herramienta que contribuye al direccionamiento de las estrategias a implementar por parte de la organización, dependiendo del resultado del análisis de la integración de dos aspectos importantes: la capacidad competitiva de la empresa, la cual se califica entre bajo, normal o alto dependiendo de la fortaleza de la organización en el mercado, y el potencial del mercado que se evalúa en el termino de no atractivo, promedio o atractivo.

**Cuadro 6. Matriz de Política Direccional**

Capacidad Competitividad de la organización	Alto	Diversificación	Segmentación del Mercado	Liderazgo en el Mercado: Innovación,
	Normal	Retiro en Fases: Fusión	Mantenimiento de posición: Prestación del servicio, Ampliación de Cobertura	Expansión: diferenciación del servicio
	Bajo	Retiro de la Inversión	Imitación: Retiro en Fases	Generación de Efectivo
		No Atractivo	Promedio	Atractivo

#### 3.7.1 Análisis de la matriz de política direccional para la prestación del servicio y ampliación de cobertura.

La Capacidad Competitiva de la prestación del servicios y la ampliación de Cobertura se consideran como normal ya que al tener deficiencia en la tecnología, Infraestructura y en la motivación del personal, la SED pose importante

experiencia que le permite tener ventajas significativas sobre las tres Secretarías de Educación Municipales que son sus competidores.

El potencial del Mercado es atractivo puesto que hay la descentralización que busca principalmente aumentar la legitimidad y gobernabilidad del estado. Estos propósitos generales se han mantenido a lo largo del proceso y se han orientado hacia el mejoramiento en la provisión de los servicios locales, buscando tanto el incremento en la cobertura y en la calidad, como la eficiencia en la utilización de los recursos; también han promovido la equidad territorial, la democracia representativa y participativa, el esfuerzo fiscal y el mejoramiento de la capacidad de gestión y de la eficiencia administrativa.

La descentralización impulsa al mejoramiento de la productividad y la eficiencia en la prestación de los servicios, estos propósitos se alcanzan al estar más cerca de las necesidades de los usuarios. Pero solo en la medida en que el gobierno territorial cuente con la capacidad técnica, administrativa y financiera, podrá tener mayores niveles de cobertura, calidad y eficiencia en la prestación del servicio educativo.

### **3.8 JURIDICA**

La Oficina Jurídica asesora a las dependencias de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño en cuanto a tutelas, demandas, derechos de petición, quejas y hallazgos, consultas verbales, contrataciones, convenios, decretos, desacatos, conciliaciones, requerimientos de organismos judiciales.

Teniendo en cuenta que la SED en el año 2005 se encuentra implementando procesos de vital importancia como son: Concurso de Docentes, concurso para rectores y la Reorganización Educativa entre otras, una de las áreas de mayor congestión en la Secretaría, por los procesos implementados ha sido la de asuntos jurídicos, que ha tenido que encargarse de dar respuesta a innumerables peticiones formuladas por la comunidad educativa.

En la oficina jurídica se ha implementado el proceso de modernización, por lo que se puede obtener reportes reales y concisos sobre la gestión realizada por esta dependencia

### **3.9 PROCESO FINANCIERO**

Una vez concluido el proceso de transición previsto por la Ley 715 del 2001 (año 2002-2003), la distribución de los recursos de la participación para educación se debe realizar con base en los siguientes criterios definidos por la ley.

**Criterio de Distribución:** La participación para la educación del Sistema General de Participaciones sería distribuida por municipios y distritos, en el caso de

municipios no certificados los recursos serán administrados por el respectivo departamento.

Dentro del Presupuesto General del Departamento de Nariño se encuentran los recursos del Sistema General de Participaciones para el Sector Educación que son administrados y ejecutados por la Secretaría de Educación Departamental según delegación expresa del Gobernador del Departamento, estos recursos son invertidos en el sector educativo según lo dispuesto en la Ley 715 de 2001.

El presupuesto General del Departamento es aprobado mediante Ordenanzas, donde se establece una apropiación de los recursos del Sistema General de Participaciones para Educación por un valor parcial, que se constituyó en el presupuesto inicial.

La Asamblea Departamental aprueba una adición presupuestal adición que se compone de: recursos del balance, CONPES 89/, CONPES 90/05

Mediante documento CONPES 90, el Ministerio de Educación solicita a la Secretaría de Educación de Nariño el diligenciamiento y envío de documentación relacionada con planta de personal y ejecución presupuestal, para acceder a recursos adicionales por complemento de planta.

Con base en la documentación enviada y según la planta de personal de administrativos y docentes viabilizada, el Ministerio de Educación realiza un estudio del costo total de la misma, con el fin de determinar el monto a asignar por concepto de complemento de planta para el Departamento de Nariño. Es así que con documento CONPES 95 corresponde a prestación del servicio y para ascensos en el escalafón.

Actualmente, con la asignación anterior más los rendimientos financieros generados, cursan en la Asamblea Departamental para aprobación proyectos de adición presupuestal.

#### Ejecución Presupuestal 2005

El comportamiento de la ejecución presupuestal vigencia 2005, presenta los siguientes resultados:

El presupuesto de la Secretaría de Educación vigencia 2005 asciende a \$221.219.233.659, de los cuales se han ejecutado \$177.763.691.793, que porcentualmente representan el 80.36%.

El rubro con mayor participación dentro del presupuesto es el de:

Gastos de personal administrativo y docente con un 78.67%, ejecutado en 85.62% que equivalen a \$149.009.057.591.

Los rubros de aportes patronales del personal docente (sin situación de fondos) que participa dentro del presupuesto con un 15.63%, ejecutado en \$27.130.564.240 que representa el 78.44%.

Con una participación menor están los gastos generales con un 3.60% y otras transferencias con un 2.09%, ejecutados en el 18.46% (\$1.471.618.867) y 3.30% (\$152.451.095), respectivamente.

Finalmente, en cuanto a la ejecución de reserva presupuestal, es importante resaltar que del total de recursos, representan en su mayoría recursos destinados para mejoramiento de la calidad educativa.

El valor total ejecutado por reserva presupuestal es de \$2.624.339.368 que representa el 74.20%.

En conclusión, la gestión presupuestal básicamente esta enmarcada en la distribución y manejo óptimo de los recursos del Sistema General de Participaciones, a través de la elaboración, seguimiento, evaluación y control del presupuesto, garantizando la prestación del servicio educativo en el departamento, de lo cual se ha dado cumplimiento según lo dispuesto en la Ley 715 de 2001.

### **3.10 DISEÑO DE POLITICAS DE CALIDAD**

Las políticas son directrices generales de una organización concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la alta dirección:

- Seleccionar al personal con base en la capacidad necesaria para satisfacer las especificaciones de trabajo definidas.
- Proveer un ambiente laboral que estimule la excelencia y relaciones de trabajo seguras.
- Obtener el máximo desenvolvimiento posible de cada miembro a través de métodos de trabajo creativos y congruentes, así como la apertura constante de oportunidades de crecimiento.
- Asegurar que se entienda cómo y en qué nivel las tareas se encomienden a los objetivos que se pretenden alcanzar afectan la calidad.
- Hacer sentir que todo el personal tiene un compromiso e influencia sobre la calidad del servicio al cliente.

- Estimular contribuciones que añadan valor a la calidad, al otorgar el debido reconocimiento y recompensa a los logros.
- Establecer acciones planeadas para actualizar el conocimiento y habilidades del personal.
- Implantar un plan de carrera y desarrollo del personal.
- Capacitar a los ejecutivos en la administración de la calidad, con base en el costo y evaluación de la efectividad del sistema de calidad.
- Capacitar a todo el personal de la organización, sin restringirla al personal responsable de la calidad.
- Impartir educación del personal de la organización de servicio sobre la política, objetivo de calidad y concepto de la satisfacción al cliente.
- Preparar un programa de concientización sobre la calidad, el cual puede contemplar cursos de capacitación y entrenamiento para el personal de nuevos ingresos y cursos de actualización para el personal con más antigüedad.
- Definir procedimientos para verificar que el personal recibe la capacitación adecuada.
- Supervisar que se capacite en forma particular al personal en el control de procesos, recolección y análisis de datos, identificación y análisis de problemas, ejercicios de acciones correctivas y de mejoramiento, trabajo en equipo y métodos de comunicación.
- Precisar adecuadamente los requisitos que debe cumplir el personal para calificarlo, apoyarlo y estimularlo.
- Evaluar el desempeño para valorar las necesidades de desarrollo y potencial del personal.
- Realizar periódicamente auditorías de calidad interna para verificar el grado de eficiencia en la implantación del sistema de calidad, si el nivel de conformidad de acuerdo con las especificaciones del servicio, de su prestación y del control de calidad.
- La dirección debe promover una eficaz interrelación efectiva entre los clientes y el personal de la organización de servicio, para asegurar la percepción de la calidad del mismo.

## CAPITULO 4. ANALISIS EXTERNO

### 4.1 MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

**Cuadro 7. Matriz M.I.P.A.O.**

FACTORES EXTERNO	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>						
Crisis económica				X		X
Pérdida del poder adquisitivo			X		X	
Inversión y déficit fiscal		X				X
Tributación	X				X	
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>						
Política salarial		X				X
Leyes tributarias	X				X	
Ley de garantía				X		X
Renovación clase dirigente	X				X	
<b>ENTORNO SOCIAL</b>						
Desempleo			X		X	
Crecimiento de la inseguridad			X		X	
Número de familias	X				X	
Estilo de vida				X		X
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>						
Telecomunicaciones			X		X	
Acceso a la tecnología			X		X	
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>						
Aumento de la competencia			X		X	
Alianzas estratégicas		X				X

#### 4.1.1 Evaluación de los Factores Vitales

➤ **Entorno económico.** Los defectos y limitaciones del sistema de mercado le dan al gobierno una función importante en la economía, el gobierno incide en la economía de tres maneras principales: A través del gasto público, de los impuestos y mediante la reglamentación de la actividad económica.

Dentro del entorno económico la crisis económica presenta una amenaza menor por que no se recibe los ingresos que están presupuestados a la educación en forma total, sino parcial hasta que la crisis económica sea solucionada. La economía Nariñense, se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad, lo



cual esta estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en ciencia y tecnología, que igualmente sitúa en Nariño en los últimos puestos.

La pérdida del poder adquisitivo esta determinada como amenaza mayor, ya que la S.E.D. hace entrega de los diferentes centros e instituciones educativas, bienes destinados a la prestación del servicio educativo estatal, entrega de planta de personal directivo docente, docente y administrativo con cargo a los recursos del situado fiscal a los municipios ya certificados, como es el caso del Municipio de Pasto y del Municipio de Tumaco.

La inversión y el déficit fiscal se encuentran en oportunidad menor, ya que se caracteriza de las finanzas departamentales, sobre la cual es importante llamar la atención, se refiere a que este orden es el más intensivo en gastos de funcionamiento de todo el sector público. Ello es enteramente imputable a sus entidades descentralizadas a las cuales distribuyen sus ingresos a los centros e instituciones educativas que incrementen o amplíen la cobertura.

La tributación se haya en oportunidad mayor, ya que la función principal de los impuestos es aumentar los ingresos del gobierno, y una parte de estos impuestos están encaminados hacia la educación. Las tributaciones departamentales se realizan sobre los licores, el tabaco, el timbre de automotores y otros.

➤ **Entorno político.** Las leyes tributarias se hayan en oportunidad mayor, ya que uno de los primeros pasos que se dio con mira a fortalecer los fiscos departamentales y municipales fue revisar los principales elementos de su estructura tributaria, lo cual tomo cuerpo en la Ley 14 de 1983. Esto es de crucial importancia, pues los impuestos representan la principal fuente de ingresos propios de las administraciones públicas de estos niveles.

La ley de garantía se encuentra ubicada en amenaza menor, esto afecta al funcionario ya que las empresas congelan la contratación y cualquier tipo de inversión, mientras pasa el tiempo electoral.

➤ **Entorno social.** Tanto desempleo, inseguridad y formas de vida están catalogadas dentro de amenazas, ya que las condiciones sociales de la población Nariñense son inferiores a los promedios nacionales: mayores tasas de analfabetismo, mortalidad infantil, pobreza y miseria, menor cobertura de servicios públicos. Además la presencia de agudos contrastes socioeconómicos, origen potencial de conflictos sociales; las formas de violencia guerrillera y paramilitar se han extendido de manera generalizada en el territorio, ya no solo limitándose a las zonas donde se concentran los cultivos de coca y amapola, sino desplazándose a la zona urbana, generando desempleo, inseguridad, numerosas familias y cambios en los estilos de vida. Esta situación se expresa en unos índices globales de condiciones de vida y desarrollo humano menores a los promedios nacionales.

Debido a la cultura y a las creencias ideológicas las familias nariñenses son numerosas, y por su condición económica no les permite enviar a sus hijos a estudiar, la manera más fácil para conseguir dinero o solventar su situación de pobreza y miseria es mandarlos a trabajar raspando la hoja de coca. Esta es la causa para que se de el analfabetismo tanto en Nariño.

Cuando la permanencia en las zonas rurales se vuelve insostenible por la violencia, las personas tienden a dejar sus hogares, y salen desplazados hacia las zonas urbanas, generando un conflicto social a gran escala, ya que se acrecienta la pobreza, el desempleo y la calidad de vida es baja.

➤ **Entorno tecnológico.** Las telecomunicaciones y el acceso a la tecnología esta ubicado en las amenazas mayores, ya que una de las características que marcan el atraso de Nariño es el bajo nivel de desarrollo científico técnico. Este hecho se explica por la escasa demanda social. Son contadas las instituciones que se encargan de su fomento, entre ellas valga mencionar a la Universidad de Nariño.

Se viene adelantando esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento. En este sentido la Agenda de Ciencia y Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante limitada.

Por lo anterior es pertinente promover el avance y consolidación de la tecnología en Nariño, con el propósito de mejorar las condiciones de relación entre los sectores: académico, sociedad civil organizada y gobierno a fin de contribuir al fortalecimiento del tejido social, construcción colectiva y de escenarios posibles, visiones compartidas y desarrollo regional en las áreas de ciencia, tecnología e innovación.

➤ **Entorno competitivo.** El aumento de la competencia se convierte en una amenaza mayor, ya que actualmente están certificados los municipios de Pasto, Tumaco. Ipiales esta en proceso de certificación. Los potenciales municipios que posiblemente ingresen a este grupo son Tuquerres, Samaniego, La unión y San Pablo, municipios que cumplen con las condiciones para ser certificados, y que implica para la S.E.D la perdida de ingresos de acuerdo a la ampliación de cobertura. La asunción de competencia por parte de los entes locales implica un cambio en la gestión municipal, que contempla entre otros aspectos, la administración de los recursos para la prestación del servicio como son: los financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, los establecimientos educativos y el personal docente, directivo docente y administrativo. En este sentido la capacidad institucional para gerenciar el sector es una condición esencial para que el municipio interesado en certificarse pueda ofrecer una educación con cobertura, calidad y equidad. De acuerdo a la Ley 715

del 2001 las competencias de orden técnico, administrativo y financiero que deben asumir los municipios para administrar el servicio educativo en su jurisdicción frente a los que ejerce en la actualidad.

Las alianzas estratégicas se ubican dentro de oportunidades menores, por que se han realizado convenios entre la Secretaria de Educación Departamental y las Secretarías Municipales que apenas están entrando en el proceso descentralizado de la educación en el departamento de Nariño. La amplia experiencia de la S.E.D. le permitirá orientar, guiar, capacitar a las nuevas secretarías.

#### **4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E.**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E consiste en listar los factores claves del entorno (oportunidades y amenazas mayores y/o menores) que puedan incidir directamente sobre la organización, en el presente trabajo se ha listado únicamente las variables calificadas como Oportunidades Mayores y Amenazas Mayores por considerarse que son las que afectan significativamente al sector empresarial en Nariño.

Una vez listadas dichas variables se procede a ponderar cada uno de los factores teniendo como criterio de ponderación su importancia relativa para las organizaciones y sus macroambientes, la ponderación que se le otorga a cada uno de los factores asumirá valores entre 0.0 y el 1.0, de tal forma que al realizar la sumatoria de las ponderaciones se obtengan un valor de 1.0. Con base en la calificación que se ha dado previamente a cada factor le corresponderá a cada uno de ellos una calificación dentro de la matriz; los valores que asumirá son: Si es una oportunidad mayor: OM= 4, si se trata de una oportunidad menor: om=3, para las amenazas menores: am=2, y para una amenaza mayor: AM=1.

Se multiplica los valores correspondientes a la ponderación por calificación de cada uno de los factores, y se obtiene un resultado ponderado. Como paso final en la construcción de la matriz se hace la sumatoria de resultados de los ponderados, para Concluir Riesgo Mayor < 2,5 < Oportunidad por aprovechar.

**Cuadro 8. Matriz M.E.F.E.**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADOS</b>
Aspectos tributarios	0.07	4	0.28
Política salarial	0.15	3	0.45
Ley de garantía	0.10	2	0.20
Desempleo	0.17	1	0.17
Crecimiento de inseguridad	0.12	1	0.12
Telecomunicaciones	0.11	1	0.11
Acceso a la tecnología	0.10	1	0.10

Aumento de la competencia	0.13	1	0.13
Alianzas estratégicas	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.71</b>

#### 4.2.1 Análisis cuadro matriz de evaluación de factores externos M.E.F.E.

Después de realizar la Evaluación al Factor Externo de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, se puede afirmar que el entorno presenta UN RIESGO MAYOR porque en el resultado ponderado presenta un total de 1.71. La S.E.D. tiene que recurrir a mecanismos que le permitan estar en la posición mayor de 2.5 que corresponde a “Oportunidad para aprovechar”. Este resultado es la consecuencia de la falta de apoyo del estado y por las diversas dificultades que atraviesa el Departamento como son el desempleo, política salarial, inseguridad, aumento de la competencia.

Las dificultades más acentuadas están en:

- **Desempleo.** El departamento de Nariño no cuenta con las suficientes empresas privadas que amplíen la cobertura para generar más fuentes de trabajo, el Nariñense no le gusta arriesgar en invertir en la creación de nuevas empresas o industrias, debido a su ideología, cultura, y al temor al fracaso. Las únicas fuentes de trabajo están determinadas por la empresa estatal, las cuales están manipuladas por la clase dirigente política del momento.
- **Política salarial.** La retribución del personal es uno de los grandes retos de la gestión de la empresa, y como factor de motivación de los empleados. Si bien la motivación no es uno de los objetivos directos de la organización, se conoce sus efectos en la eficacia organizacional y en la calidad de vida de los empleados. Un buen programa de política salarial puede aportar el equilibrio necesario entre la calidad de vida de los empleados y la rentabilización exigida por economía de la empresa. Las decisiones sobre la remuneración del personal suelen estar determinadas por convenios colectivos y, por ello más que estar sujetas a políticas de la empresa, entran en el marco de la dinámica de las negociaciones entre los sindicatos y la patronal.
- **Inseguridad.** La inseguridad se debe a la presencia de grupos armados, cultivos ilícitos y población desplazada.

El departamento de Nariño está ubicado en una zona de confluencia de dos bloques de la FARC: El bloque occidental y el bloque sur. Igualmente hacen presencia otros movimientos insurgentes como el ELN, que desarrolla sus actividades político militares en el pie de monte occidental de la cordillera de los Andes.

La presencia de cultivos de uso ilícito en regiones con escasa presencia del estado, donde se presentan desarticulaciones en los mercados debido a la

deficiente infraestructura vial, comercial y de comunicación que no permiten una racional explotación de los recursos naturales desestabilizando el entorno agroecológico.

Todo lo anterior ocasiona en el Departamento de Nariño los desplazamientos que se originan en la violencia. Es desplazado toda persona que se ha visto forzada a migrar dentro del territorio nacional abandonando su localidades de residencia o actividades económicas habituales, porque su vida, su integridad física, su seguridad o libertad personales han sido vulneradas o se encuentran directamente amenazadas por las siguientes situaciones:

- ✓ Conflicto armado interno
- ✓ Disturbios y tensiones interiores
- ✓ Violencia generalizada
- ✓ Violaciones masivas de los derechos humanos
- ✓ Infracciones al Derecho Internacional Humanitario
- ✓ Otras circunstancias emanadas de las situaciones anteriores que puedan alterar o alteren drásticamente el orden público.

Los desplazamiento poblacionales por causa del conflicto armado y la violencia generalizada se agudizan a partir de 1997, es decir desde que se intensificaron los conflictos en el vecino Departamento del Putumayo, desde entonces se empezó a trabajar frente a este fenómeno.

➤ **Aumento de la competencia.** Cada vez que el Departamento certifique a un municipio, constituye para la S.E.D. un perjuicio debido a la pérdida de ingresos por ampliación de cobertura, de bienes, y talento humano administrativo y docente. A nivel interno de la S.E.D. se producirán cambios como es la reducción del personal. Este cambio a nivel externo ocasionará la disminución de fuentes de trabajo en el Municipio de Pasto.

### **4.3 ANALISIS DE PERFIL COMPETITIVO (M.P.C.)**

Para efectuar el análisis de la competencia se recurre al uso del instrumento importante que es la Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C.), dicho instrumento sirve para involucrar simultáneamente información correspondiente a los competidores más sobresalientes en los Factores Claves de Éxito como son la posición geográfica, talento humano, tecnología, infraestructura, presupuesto y la atención al ciudadano de la Secretaría de Educación Departamental con respecto a las Secretarías de Educación Municipales de Pasto, Tumaco e Ipiales, dentro de la Unidad Estratégica de la Prestación de Servicios del Sector Educativo.

Se estudia los factores de éxito que caracterizan a la Secretarías de Educación Departamental y Municipales del Departamento de Nariño, a cada uno de estos factores se le otorga un ponderado, una calificación y resultados según su grado

de importancia en el sector educativo, y se hace la valoración de los factores para la Secretaria de Educación Departamental y las Secretarías de Educación Municipales del Departamento de Nariño contempladas, con lo cual se obtendrá una serie de valores determinados por Debilidad mayor (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3) y Fortaleza mayor (4), que darán una idea de la fortaleza y debilidad que caracterizan a los competidores más cercanos.

**Cuadro 9. Matriz MPC**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERADO	S.E.D		S.E.M. PASTO		S.E.M. TUMACO		S.E.M. IPIALES	
		CLASIFIC	RESULT	CLASIFIC	RESULT	CLASIFIC	RESULT	CLASIFIC	RESULT
Posición geográfica	0.19	4	0.76	4	0.76	4	0.76	4	0.76
Talento Humano	0.16	2	0.32	3	0.48	2	0.32	2	0.32
Tecnología	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Infraestructura	0.17	3	0.51	2	0.34	2	0.34	2	0.34
Presupuesto	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Atención al ciudadano	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
	1		2.70		2.87		2.56		2.56

#### 4.3.1 Analisis del cuadro del perfil competitivo (M.P.C.)

Después de realizar la Evaluación del Cuadro de Perfil Competitivo de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, se puede afirmar que en los factores claves de éxito la S.E.D. presenta un resultado ponderado de 2.70, por encima de las Secretarías de Educación Municipal de Tumaco e Ipiales, pero por debajo de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto. Por lo tanto la S.E.D. tiene que recurrir a mecanismos que le permitan tener un posicionamiento mayor o igual a la de la competencia, mejorando la calificación dentro de los aspectos que se encuentran débiles en los factores claves de éxito.

➤ **Posición Geográfica.** La Secretaría de Educación Departamental y las Secretarías de Educación Municipales poseen una posición privilegiada, por está razón se la ha clasificado con el valor No. 4 correspondiente a la Fortaleza mayor.

➤ **Talento Humano.** La Secretaría de Educación Departamental y las Secretarías de Educación Municipal de Tumaco e Ipiales presentan una calificación con el valor 2, correspondiente a Debilidad Menor, ya que su personal no cumple con el perfil ocupacional. Estas Secretarías de Educación deben proyectarse a contratar personal calificado e idóneo en el campo laboral, para que sus actividades sean de calidad, eficiencia y la prestación del servicio sea oportuna. Para mejorar las condiciones de la S.E.D. se hizo el levantamiento del manual de procesos y procedimientos en cuanto a las funciones específicas que se les dará a cada uno de los empleados, para desarrollar sus tareas cotidianas para beneficiar a la empresa y al cliente. Debido a la reciente certificación de la Secretaría Municipal de Educación de Tumaco y en proceso de certificación de la Secretaria de Educación Municipal de Ipiales no se ha llevado a cabo la modernización y esta falta de Manual de Procesos y Procedimientos conlleva a la no designación de funciones específicas de los funcionarios que laboran en las mismas, quienes realizan sus actividades por la experiencia y conocimiento. En relación a la Secretaría de Educación de Pasto, esta tiene una calificación con valor 3, correspondiente a Fortaleza Menor, ya que la Entidad posee una Organización estructurada por trabajo en equipo, y cada funcionario conoce sus actividades o tareas a desarrollar, de acuerdo al Manual de Procesos y Procedimientos que se aplica desde el año 2000.

➤ **Tecnología.** Tanto la S.E.D. como las S.E.M. de Tumaco e Ipiales se las ha clasificado con el valor No. 2 correspondiente a Debilidad Menor, por trabajar con equipos viejos y obsoletos, que retrasan el trabajo y desmejoran la calidad del servicio. Al aplicar la Modernización las Secretarias de Educación deberán estar a la vanguardia del progreso y avances tecnológicos y telecomunicaciones con la adquisición de nuevos equipos, mejores redes, y comunicaciones que agilicen la producción de documentos de buena calidad. La Secretaría de Educación de Pasto presentan un calificación con valor de 3, correspondiente a Fortaleza Menor,



porque poseen tecnología de punta, agilizando sus trabajos en el menor tiempo posible.

➤ **Infraestructura.** Las Secretarías de Educación Municipales de Pasto, Tumaco e Ipiales se la calificó con el valor 2, correspondiente a Debilidad Menor, porque sus infraestructuras no son adecuadas para la prestación del servicio debido a que no se cuenta con una sede propia, son edificaciones antiguas, y además se comparten con organizaciones estatales como el Consejo Municipal de Pasto, y el de Ipiales con la Alcaldía; Tumaco comparte su sede con un Centro para niños Especiales, el espacio es reducido presentando entre sus funcionarios estrés y fatiga debido a la mala distribución y división de espacios. Con relación a la Secretaría de Educación Departamental de Nariño se calificó con valor 3, correspondiente a Fortaleza Menor, aunque no cuenta con una sede propia, la infraestructura donde funciona es una edificación moderna, pero falta espacio y por esta razón la Subsecretaría Pedagógica funciona en otra edificación pero esta sede es inadecuada ya que es una construcción vieja. Hacia un futuro próximo la S.E.D aplicará la reingeniería que se llevó a cabo en la Modernización de la misma. Las Secretarías de Educación Municipales deben realizar el proceso de Modernización para actualizarse al cambio y proyectarse a la adquisición de una sede propia y moderna.

➤ **Presupuesto.** Las Secretarías Municipales de Pasto, Tumaco e Ipiales presentan un valor de 3, correspondiente a Fortaleza Menor, ya que los auxilios del estado se encuentran destinados según la Cobertura a cada una de estas secretarías. En cambio la Secretaría de Educación Departamental tiene un valor 2, correspondiente a Debilidad Menor, porque al irse certificando cada uno de los municipios del departamento, está recibirá cada vez menos recursos del estado, y en un futuro lejano tendiente a desaparecer.

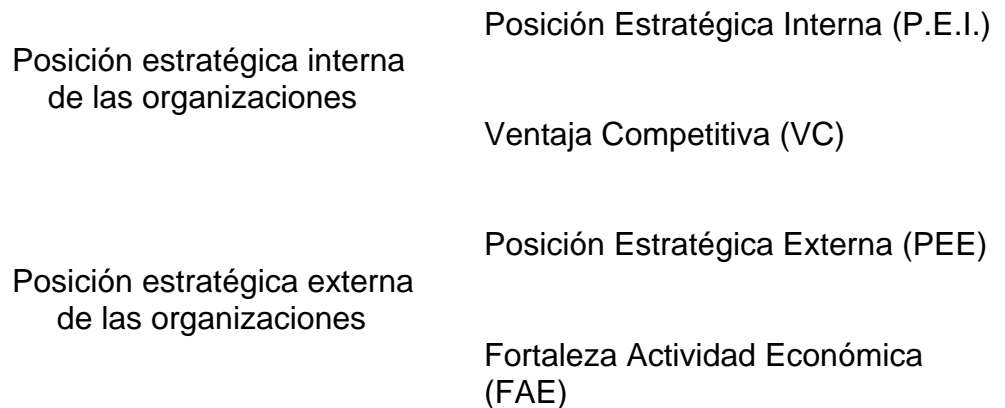
➤ **Atención al ciudadano.** Las Secretarías Municipales de Pasto, Tumaco e Ipiales presentan un valor de 2, correspondiente a Debilidad Menor, debido a que no se cuenta con esta dependencia, que se constituye en el centro de información para los usuarios o clientes. La Secretaría de Educación Departamental se la calificó con 3, correspondiente a Fortaleza Menor, ya que cuenta con la dependencia de Atención al Ciudadano, donde reciben la atención inmediata del personal capacitado de la S.E.D., quien lo orienta, informa y guía al usuario o cliente que lo solicita. Las Secretarías de Educación Municipales deben crear esta dependencia con personal capacitado para mejorar la calidad en su servicio.

#### **4.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN P.E.E.A**

El análisis de la matriz P.E.E.A para la formulación de estrategias, el cual enriquecerá la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas.

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.E.A) está formada por cuatro cuadrantes, mediante los cuales se analiza la posición estratégica interna y externa de las organizaciones con base en cuatro ejes, cuyos nombres se ilustran en la siguiente figura.

Ejes de análisis para la matriz de posición Estratégica y Evaluación de Acción (P.E.E.A)



Las dos condiciones internas: Posición Estratégica Interna y Ventaja Competitiva, así como las dos externas: Fortaleza Actividad Económica y Posición Estratégica Externa, se pueden considerar, como las determinantes de la Posición Estratégica de los sectores empresariales. El análisis de la Matriz P.E.E.A indica si la Empresa necesita recurrir a estrategias agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas.

Para aplicar la matriz P.E.E.A una vez identificada las variables a considerar se procede a otorgarles cierta calificación con base en los siguientes rangos:

El eje X está determinada por la Ventaja Competitiva (VC) y la Fortaleza Actividad Económica (F.A.E.)

El eje Y está conformado por la Posición Estratégica Interna (P.E.I.) y Posición Estratégica Externa (P.E.E.)

Con base en las diferentes variables que definen a cada dimensión y su respectiva calificación se obtiene el valor promedio P.E.I., V.C., F.A.E., P.E.E. En análisis se gráfica en un plano cartesiano mediante un vector cuya cola coincide con el origen de coordenadas y su cabeza está determinada por un par de coordenadas en las que las abscisas, se obtiene al sumar los valores correspondientes al eje horizontal que es VC (-) F.A.E (+); de igual manera la coordenada mediante la suma de los valores correspondiente al eje vertical P.E.I. (+) P.E.E. (-).

**Cuadro 10. Matriz P.E.E.A**

<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>	<b>POND</b>	<b>CALF.</b>	<b>RESUL.</b>	<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	<b>POND</b>	<b>CALF.</b>	<b>RESUL.</b>
Nivel académico Talento Humano	0.25	3	0.75	Acceso a la tecnología	0.20	3	0.60
Experiencia	0.20	4	0.80	Posición competitiva	0.30	3	0.90
Capacitación	0.15	2	0.30	Número de familias	0.15	3	0.45
Estabilidad	0.28	1	0.28	Alianzas estratégicas	0.09	2	0.18
Sentido de pertenencia	0.12	2	0.24	Cobertura	0.26	3	0.78
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.37</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.91</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>POND</b>	<b>CALF.</b>	<b>RESUL.</b>	<b>FORTALEZA ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>POND</b>	<b>CALF.</b>	<b>RESUL.</b>
Participación en el mercado	0.10	4	0.40	Política salarial	0.26	3	0.78
Infraestructura	0.20	1	0.20	Inversiones y déficit fiscal	0.15	3	0.45
Lealtad y satisfacción del cliente	0.22	3	0.66	Estabilidad financiera	0.18	3	0.54
Imagen corporativa	0.30	1	0.30	Utilización de recursos	0.17	3	0.51
Ubicación de las instalaciones	0.18	4	0.72	Leyes tributarias	0.24	4	0.96
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.28</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.24</b>

#### **4.4.1 Análisis del cuadro de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.E.A)**

Después de realizar la Evaluación al cuadro de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción P.E.E.A de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, se puede afirmar que la S.E.D. debe buscar estrategias internas (2.37) y ventajas competitivas (2.28) que le permitan mejorar el desempeño del Talento Humano y elevar su grado de competencia para brindar un buen servicio y darle un buen direccionamiento.

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño tiene que mantenerse informada sobre las estrategias internas y externas, ventajas competitivas y fortalezas de la actividad económica.

Para estas apreciaciones un uso cuidadoso de información sobre cada uno de estos indicadores es muy importante, ya que la S.E.D. debe determinar las necesidades, comportamiento y economía del sector; sobre la situación de cobertura, calidad educativa, eficiencia, programas de servicio y relaciones con el cliente.

Esta información deberá ser manejada por la S.E.D. para buscar mecanismos de controles que garanticen la obtención de resultados esperados, y darle un direccionamiento a lo propuesto en los objetivos y metas, así como la ejecución adecuada y oportuna de las acciones a realizar, teniendo presente que sean acordes con las políticas de la empresa.

La S.E.D., se hace más competitiva para sobrevivir a los vaivenes de nuestro siglo en la prestación del servicio.

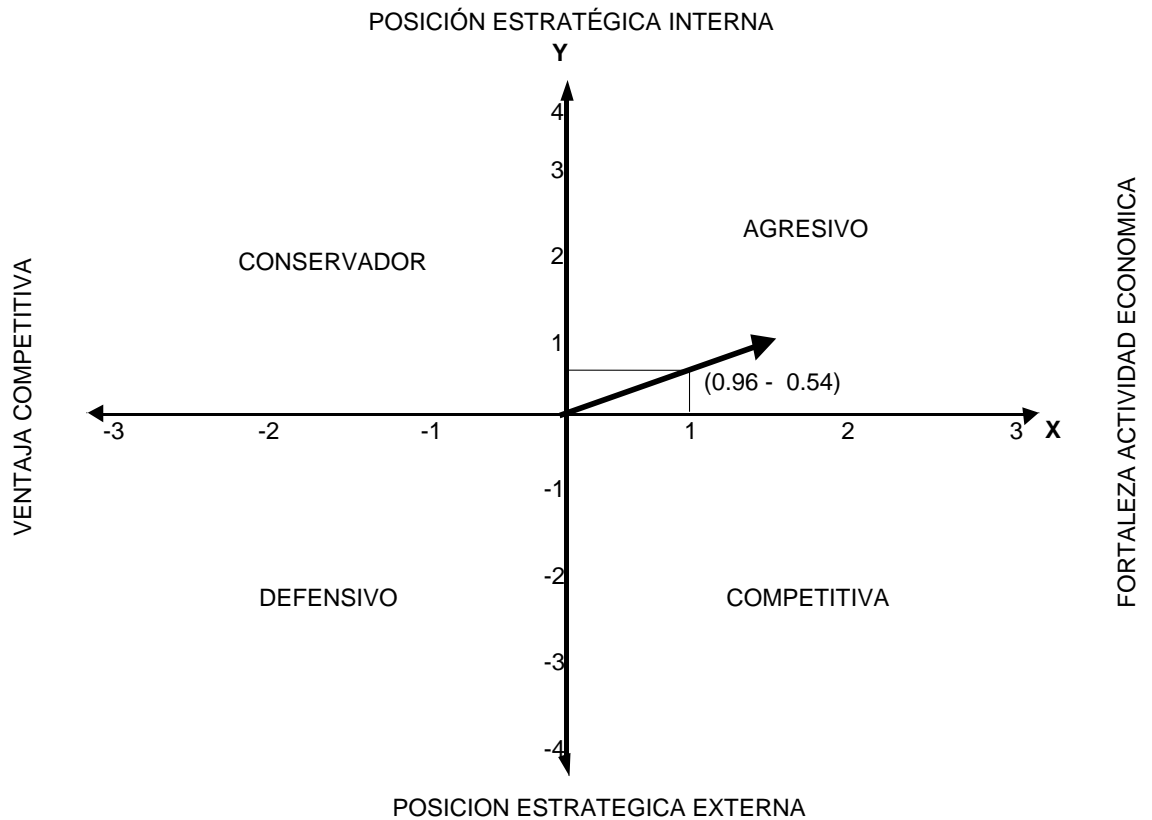
La matriz P.E.E.A es una herramienta que le permite a la S.E.D. desarrollar ventajas para lograr el éxito, es la calidad. La búsqueda de la calidad es un instrumento para el aumento de la competitividad por que exige una actitud mental, un ambiente cultural, y una organización verdaderamente convencida de la mejora continúa. Para alcanzar la calidad hay que trabajar en todas las áreas de la organización, de manera concertada, sistemática y motivadora.

Al realizar el análisis de los factores estratégicos internos, externos, ventaja competitiva, y fortaleza de la actividad económica es cuando se puede determinar que la competitividad se logra con la calidad de la prestación del servicio y ésta a su vez depende de la calidad en el manejo del recurso humano, tecnológico, infraestructura, posición competitiva, lealtad y satisfacción del cliente, la participación en el mercado, políticas salariales, etc..

En la S.E.D se debe dar un giro a la prioridad de los factores y debe ubicar al recurso humano en el primer lugar. Por que un trabajador que se sienta motivado,

integrado a la organización va a producir satisfactoriamente una prestación de servicio de calidad. Hoy, el trabajador es visto o definido como el cliente interno y no como mano de obra, en un ambiente donde la administración es participativa, se manejan sistemas modernos de supervisión, esquemas de recompensas y evaluación del desempeño para lograr lo propuesto.

**Figura 3. Matriz P.E.E.A.**



EJE X	VC	=	- 2.28
	FAE	=	3.24
	-VC+FAE	=	0.96

EJE Y	PEI	=	2.37
	PEE	=	- 2.91
	PEI-PÉE	=	0.54

#### **4.4.2 Análisis de la figura de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.E.A)**

En la gráfica se ilustra cada uno de los perfiles que debería adquirir las empresas según la posición o cuadrantes en el que haya quedado ubicado el vector direccional.

El vector obtenido en la matriz P.E.E.A, indica que la S.E.D, debe desarrollar estrategias agresivas, lo cual significa que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas, con el objeto de aprovechar las oportunidades del entorno, vencer o minimizar las debilidades internas y contrarrestar las amenazas externas.

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño subsiste por los ingresos que recibe del Sistema General de Participaciones, y su importancia radica por la necesidad del servicio que presta en el sector educativo.

Esta agresividad empieza con la participación conjunta entre la S.E.D. y cada uno de los municipios, para que a través de los alcaldes, rectores, docentes y comunidad en general, realicen programas de concientización y la fomentación de la educación como derecho primordial en la vida del ser humano, esto se lograría a través de la práctica de la ampliación de cobertura: Motivando a los niños y a los padres de familia para asistir a las diferentes instituciones y centros educativos, y despertar nuevamente el interés en a los niños que han dejado de estudiar. La S.E.D. tiene programas como transporte escolar, subsidios de alimentación, atención a población vulnerable, proyectos de infraestructura, dotación de equipos y mobiliarios, etc, son rubros destinados por el Estado para cubrir las necesidades en el campo educativo.

Es importante que la S.E.D. utilice medios masivos como es la televisión, internet, radio, prensa para que la comunidad esté informada de los programas educativos y servicios a los que tienen derecho.

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño debe realizar convenios internacionales con embajadas como el Japón, Holanda, países industrializados y avanzados en el campo de la educación, para que traigan a personal capacitado y al mismo tiempo capaciten al personal docente, administrativo, para buscar el cambio en la Educación Colombiana, donde se le da mayor prioridad a lo teórico y no a lo práctico. Para que los alumnos puedan practicar sus conocimientos, experiencias y habilidades en su entorno y ajustados a su realidad.

Los fondos que la S.E.D. destina a las diferentes instituciones y centros educativos del departamento deben ser equitativos, y darle máxima prioridad a los Centros Educativos, donde se concentran la semilla y el futuro de nuestra nación, con la adquisición de infraestructura adecuada, dotación de bibliotecas modernas, transporte escolar, mejoramiento en los restaurantes escolares, materiales o

juegos didácticos, dotación de equipos, para que el ambiente de estudio sea confortable, ameno, motivador, y sea un generador de cambios.

La Secretaría de Educación Departamental debería adelantar un convenio con el Estado para que los bienes, muebles. Vehículos, lanchas, dinero que han sido decomisados por narcotráfico, contrabando o adquisición ilícitas que se encuentran en el momento en entidades estatales como la DIAN, Fiscalías, estupefacientes, sean asignados a la S.E.D, quien se encargaría de distribuirlos entre Las Instituciones y Centros Educativos.

#### **4.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

La Matriz de la Gran Estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. La Secretaria de Educación Departamental de Nariño se puede 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 la S.E.D. se clasifica por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I 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 empresas con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

Las organizaciones situadas en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una empresa que registra un crecimiento lento.

Ejes de análisis para la matriz de la gran estrategia

Posición estratégica interna de las organizaciones	Crecimiento rápido del mercado (CRM)
	Crecimiento lento del mercado (CLM)
Posición estratégica externa de las organizaciones	Posición competitiva fuerte (PCF)
	Posición competitiva débil (PCD)

Las dos condiciones internas: Crecimiento rápido del mercado y Crecimiento lento del mercado, así como las dos externas: Posición competitiva fuerte y posición competitiva débil, se pueden considerar, como las determinantes de la Posición Estratégica de los sectores empresariales. El análisis de la Matriz de la Gran Estrategia indica si la empresa necesita recurrir a estrategias excelentes, evaluativas, competencias débiles, competencias fuertes.

Para aplicar la Matriz de la Gran Estrategia una vez identificadas las variables a considerar se procede a otorgarles cierta calificación con base en los siguientes rangos:

El eje X está determinada por la posición competitiva fuerte (PCF) y posición competitiva débil (PCD).

El eje Y está conformado por el crecimiento rápido del mercado (CRM) y crecimiento lento del mercado (CLM).

Con base en las diferentes variables que definen a cada dimensión y su respectiva calificación se obtiene el valor promedio CF, CD, CRM y CLM. El análisis se grafica en un plano cartesiano mediante un vector cuya cola coincide con el origen de coordenadas y su cabeza está determinada por un par de coordenadas en las que las abscisas, se obtiene al sumar los valores correspondientes al eje horizontal que es CF (-) CD (+); de igual manera la coordenada mediante la suma de los valores correspondiente al eje vertical CRM (+) CLM (-).



**Cuadro 10. Matriz de la Gran Estrategia**

CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO	POND	CALF.	RESUL.	CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO	POND	CALF.	RESUL.
Ampliación de cobertura	0.30	2	0.60	Carencia de Plan estratégico	0.10	1	0.10
Participación en el mercado	0.34	3	1.02	Clima organizacional	0.10	1	0.10
Estudio de competencias	0.10	1	0.10	Equipos obsoletos	0.40	3	1.20
Evaluación del desempeño	0.26	2	0.52	Control financiero	0.40	3	1.20
	1		2.24		1		2.60
POSICION COMPETITIVA DEBIL	POND	CALF.	RESUL.	POSICION COMPETITIVA FUERTE	POND	CALF.	RESUL.
Imagen corporativa	0.28	1	0.28	Puntos estratégicos	0.32	4	1.28
Infraestructura	0.20	1	0.20	Capacitación	0.15	2	0.30
Tecnología	0.22	1	0.22	Experiencia	0.33	4	1.32
Inestabilidad laboral	0.30	1	0.30	Nivel académico del talento humano	0.20	3	0.60
	1		1.0		1		3.50

#### **4.5.1 Analisis del cuadro de la matriz de la gran estrategia**

Después de realizar la Evaluación al cuadro de la Matriz de la Gran Estrategia de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, se puede afirmar que la S.E.D. debe buscar estrategias para el crecimiento rápido del mercado (2.24) y posición competitiva débil (1.0).

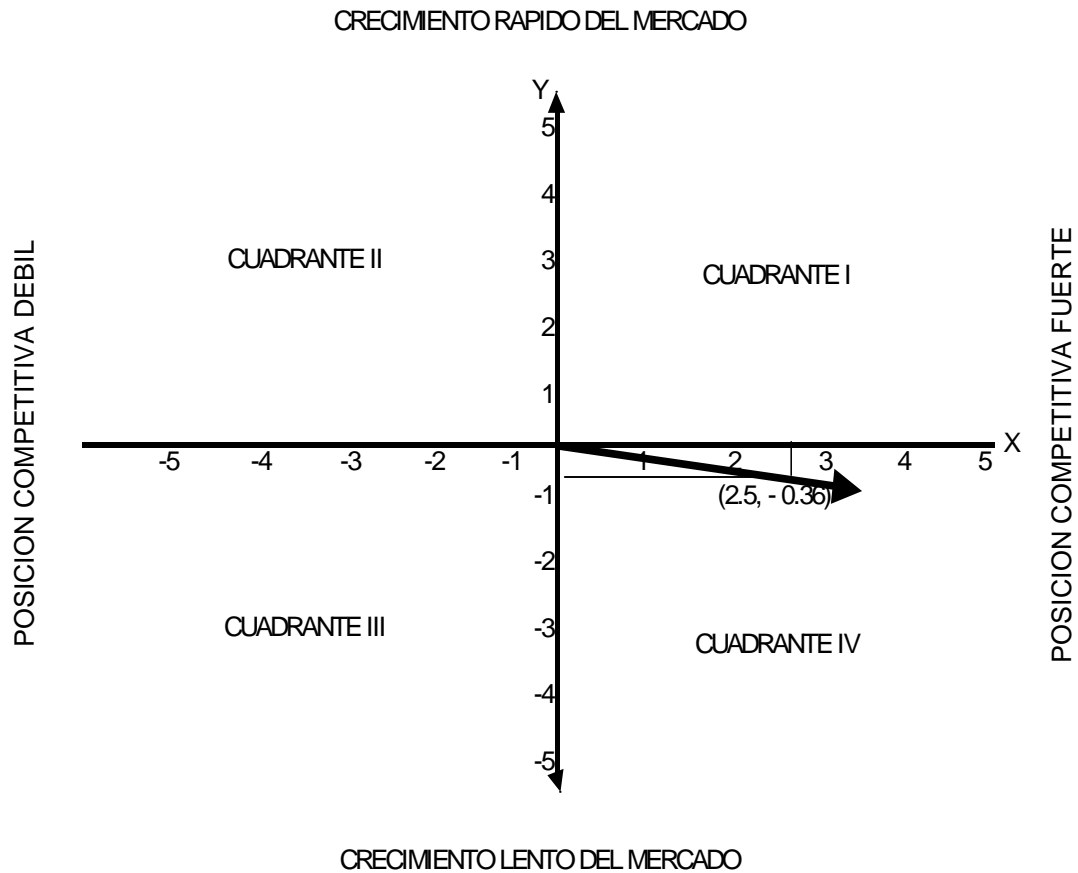
La estrategia dentro del crecimiento rápido del mercado que se encuentra débil debe partir de mecanismos que se llevarían a cabo con las instituciones y centros educativos del departamento como mejoramiento en la infraestructura, ampliar los subsidios de alimentación, brindar transporte adecuado a las necesidades de cada municipio, subsidio escolar, dotación para bibliotecas, dotación de computadores, afiliación gratuita a internet, capacitación permanente de docentes, esto con el fin de ampliar la cobertura.

La Secretaría de Educación Departamental debe adelantar un estudio de la competencia para observar a las tres Secretarías de Educación Municipales, para conocer sus debilidades y fortalezas, y posteriormente realizar un estudio comparativo con la S.E.D. en donde se conozcan sus puntos fuertes y cambiar los puntos débiles.

La Secretaría de Educación Departamental realiza la evaluación de desempeño al personal de planta, pero no lo hace con los funcionarios de contrato. Es importante que esta evaluación se la haga conjuntamente con todos los trabajadores para conocer las dificultades o problemas y poder solucionarlos. Mejorando así sus actividades o tareas a realizar.

Las estrategias dentro de la posición competitiva débil es la que se debe fortalecer con mayor énfasis, porque esta implica el punto central de los problemas que tiene la S.E.D como son la imagen corporativa, infraestructura, tecnología e inestabilidad laboral.

**Figura 4. Matriz de la Gran Estrategia**



ENEJE X	PCD	=	-1
	PCF	=	3,5
	PCD+PCF	=	2,5
ENEJE Y	CRM	=	2,24
	CLM	=	-2,6
	CRM+CLM	=	-0,36

#### 4.5.2 Análisis de la figura de la gran estrategia

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño se encuentra situada en el CUADRANTE IV, en donde tiene una Posición Competitiva Fuerte pero está en una empresa que registra un Crecimiento Lento.

De lo anterior se puede afirmar que en la S.E.D. el crecimiento lento en el mercado se debe a que no se ha adelantado un estudio para la realización de un Plan Estratégico y Clima Organizacional.

Al llevarse a cabo un estudio sobre el Clima organizacional de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño se podría determinar cuales son las causas del deterioro en el ambiente interno de la organización.

Al identificar las causas del ambiente interno de la S.E.D. se podría mejorar el desempeño laboral, fomentando el trabajo en equipo, el autocontrol, empoderamiento, el sentido de pertenencia, la autoestima, compañerismo, liderazgo, toma de decisiones, buena organización, dirección, logrando así, mejorar la calidad de vida del trabajador y resurgiendo una nueva imagen de la corporación.

Esta nueva imagen estaría determinada por el concepto que se tiene de está a través de los clientes que son los alcaldes, rectores, docentes, docentes administrativos y comunidad, quienes tienen en su poder la última palabra, ya que se convertirían en los ejes multiplicadores del cambio en la prestación del servicio de la nueva S.E.D.

#### **4.6 LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)**

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje X y los totales ponderados del MEFE en el eje Y. Cada división de la organización debe preparar una matriz MEFI y una matriz MEFE para su parte correspondiente de la organización.

Los totales ponderados que se derivan de la 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 del 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 el 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 intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

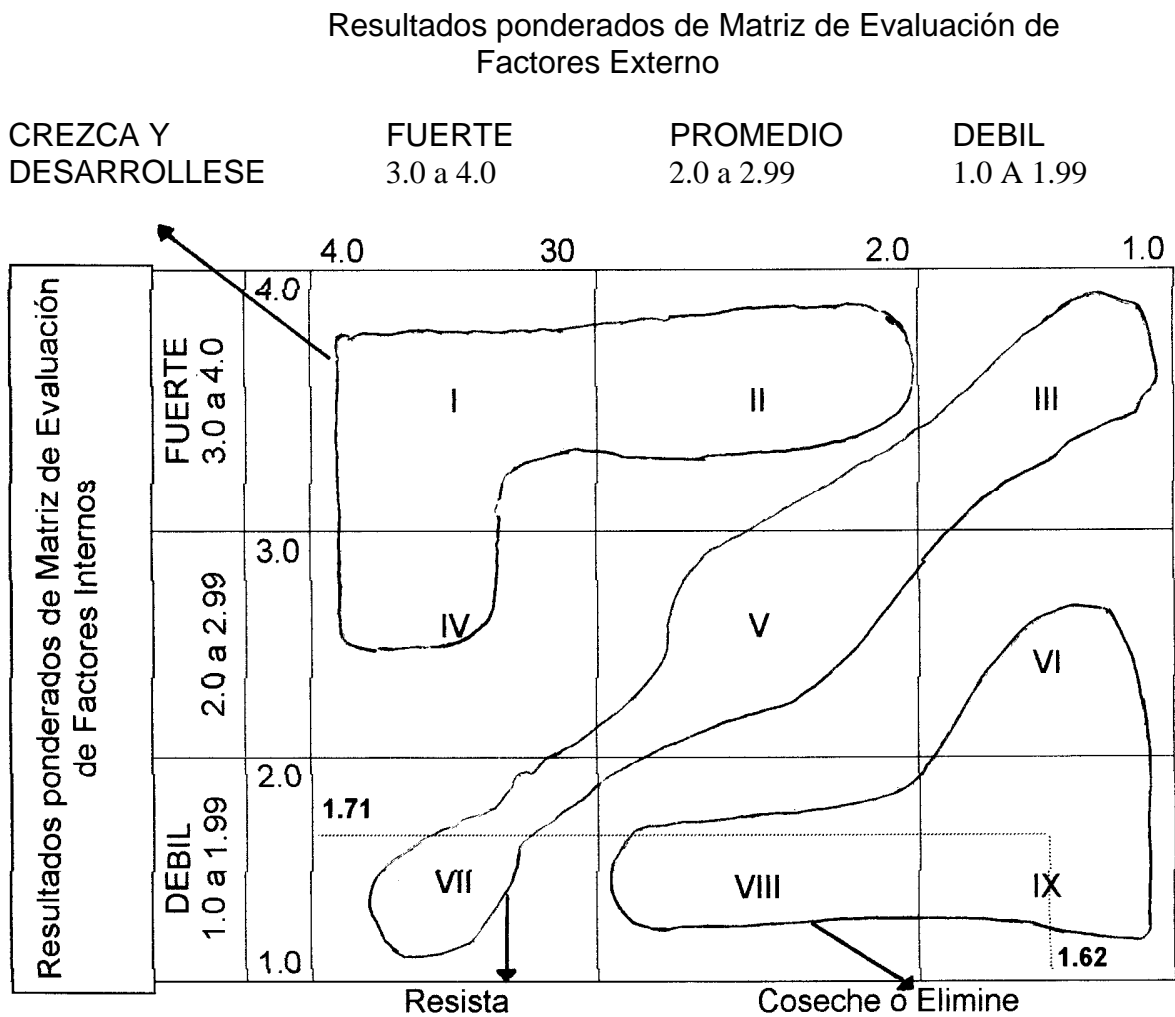
La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas:

En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (desarrollo del mercado o desarrollo en la prestación del servicio) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; el desarrollo del mercado y la prestación del servicio son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

**Figura 5. Matriz Interna y Matriz Externa**



#### **4.6.1 Análisis de la figura de la matriz interna y externa (IE)**

Los resultados obtenidos para la S.E.D. en las matrices M.E.F.I y M.E.F.E fueron de 1.62 y 1.71 respectivamente, con base en estos datos la empresa se encuentra ubicada en el CUADRANTE IX. Precisamente en el Cuadro 11 ilustra el comportamiento de la Matriz I-E para la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.

En conclusiones la Secretaría de Educación Departamental de Nariño en la prestación del servicio y la ampliación de cobertura se encuentra en el Cuadrante “Coseche o Elimine”, donde es recomendable asumir estrategias dentro de la prestación del servicio como la capacitación del personal, motivación, incentivación, y en la ampliación de cobertura sería realizar una agresiva penetración en el mercado a través de la proyección de cupos, reserva y asignación de cupos, procedimientos de matriculas, seguimiento y control de la cobertura.

## **CAPITULO 5. ANALISIS SECTORIAL**

### **5.1 DIAGNOSTICO**

Mediante el diagnóstico realizado en la Secretaria de Educación Departamental de Nariño, encontré una serie de problemas en todas las áreas administrativas donde se observó una desorganización en los procesos, lo que se presta para una gran confusión en las tareas que desempeñan los funcionarios. No se planea un presupuesto acorde a las necesidades, sino que se improvisa presupuestos de otros rubros para cubrir los faltantes.

Como no se lleva una base de datos actualizada, se presentan anomalías en los procesos de cancelación de jubilados, docentes retirados y que han fallecido.

Las personas encargadas de la recepción no están informadas del desarrollo de cada una de las dependencias, y por lo tanto brindan mala información a los clientes, quienes llegan a las diferentes dependencias desorientados y posteriormente enojados por la falta de comunicación entre los funcionarios.

La mala atención por parte del funcionario con respecto a la información que debe brindar al cliente.

Demora en la entrega de la información y documentación a los clientes de los diferentes municipios, ocasionándoles gastos.

Mala distribución y planeación del trabajo en la realización de un proceso, las etapas o pasos para la ejecución de esta, requiere de una cantidad de tiempo, esfuerzos y destrezas mayor a la necesaria, por consiguiente se estudio y evaluó cada etapa con relación a otros, para de esta manera eliminar tareas que no contribuyan en nada a la eficacia y eficiencia de un procedimiento.

Desde anteriores administraciones, la ausencia de un Proyecto Integral que articule las distintas áreas funcionales ha generado una marcada fragmentación y dispersión del Sistema Administrativo en el Departamento.

El Proceso de Modernización que viene desarrollando la actual administración pretende armonizar la misión y la visión institucional con la identidad y el sentido de pertenencia entre todas las áreas que conforman el sistema administrativo de la S.E.D.

Los exiguos procesos de planificación han afectado la coordinación de funciones y competencias como la simplificación de procesos, procedimientos y la agilización de trámites; razones fundamentales para que la administración presente

indicadores rezagados con relación a los estándares nacionales, y no admita la oportuna toma de decisiones en los momentos críticos del sistema.

Por lo anterior, la Secretaría de Educación Departamental de Nariño adelante, hoy en día, enmarcado en su plan de desarrollo, el proceso de modernización institucional con tecnología de punta y adecuación de sus estructuras administrativas para responder a los retos que exige el sistema administrativo actual. Proceso que debe garantizar una óptima vocación de prestación de servicio, en la cual se manifieste el desempeño funcional y operacional de todas las instancias del sistema administrativo, de acuerdo a los criterios de una administración pública moderna.

El Proyecto de Modernización de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, pretende consolidar un sistema confiable que permita el monitoreo, el control y seguimiento de las acciones administrativas, así como de los programas y proyectos formulados y ejecutados.

El proyecto evaluará los procedimientos y resultados con eficiencia y eficacia como producto del proceso de planificación integrado a un sistema de información confiable, oportuno, actualizado y adecuado para dinamizar la toma de decisiones a nivel administrativo.



## CAPITULO 6. ELABORACIÓN DEL ESCENARIO

### 6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La función de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, es influir sobre el Talento Humano que hay dentro de la misma, y los principios del administrador o gerente es contemplar:

Planeación: la visión, la misión, los objetivos, metas, tácticas, políticas, procedimientos, programas, enfoques, niveles.

Organización: estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, cambio organizacional, estudios administrativos, instrumentos técnicos de apoyo.

Dirección: liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, manejo de estrés y conflicto, información tecnológica, toma de decisiones, creatividad e innovación.

Control: naturaleza, sistemas, niveles, procesos, áreas de aplicación, herramientas, calidad.

Elementos complementarios: Sistemas, proyectos, coordinación, proveedores, almacenes e inventarios, servicios generales, distribución del espacio, adquisiciones, recursos financieros y de contabilidad, servicio al cliente.

Elementos indispensables para encausar eficazmente a la organización, de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización en las estrategias que se llevarán a cabo. (Ver anexo A)

#### 6.1.1 Estrategias para planeación

➤ **Visión.** El 61.11% del personal conoce la visión de la empresa, pero no está interiorizado con su significado, por lo cual la visión no ha trascendido en la medida adecuada.

La S.E.D. debe convocar a una reunión general y hacer una presentación de la visión, destacando las bondades de su contenido.

Así mismo, en forma periódica, debe evaluar a través de una comunicación directa, si el significado ha sido asimilado.

➤ **Misión.** La misión es formalmente identificada por el 66.66% del personal; sin embargo, como en el caso de la visión, se le conoce conceptualmente más no se le comparte.

La secretaria de educación debe convocar a través de los responsables de modernización, la difusión y asimilación de la esencia de la misión, y provocar un efecto hacia todos los niveles de la empresa.

➤ **Objetivos.** En forma análoga a los aspectos anteriores, casi el 44.44% del personal sabe de la existencia de los objetivos, pero de manera nominal sin comprender el fondo de su contenido.

Es necesario realizar los eventos de sensibilización para que el personal asocie sus objetivos y expectativas personales con las de la empresa, para entender que en el grado en que estos se cumplan, también se lograrán los personales.

➤ **Metas.** Las metas son conocidas por 66.66% de los funcionarios, lo que es una consecuencia de la carencia de un dominio del sentido último de los objetivos.

Es conveniente asociar claramente la medición de las acciones y los resultados esperados en función de los objetivos a través de la celebración de eventos, de capacitación e integración.

Se debe afirmar periódicamente sobre el avance que va obteniendo la empresa en sus diferentes frentes, es necesario delegar más en el personal, invitándolo a que se sume a los esfuerzos más como asociado que como empleado.

➤ **Tácticas.** Aunque el 27.77% del personal tiene una noción de las estrategias y tácticas, ello solo se nombra a nivel conceptual.

Es aconsejable que la Secretaria de Educación descentralice la información sobre las estrategias.

Los responsables de las áreas deben determinar las tácticas y retroalimentar a la Secretaria de Educación.

➤ **Políticas.** El 61.11% de los funcionarios están enterados de las políticas de la empresa en parte, porque son formuladas por escrito y en parte por la aplicación táctica en el trabajo cotidiano.

La totalidad de las políticas deben estar documentadas y disponibles para que toda persona pueda consultarlas, particularmente con su inmediato superior.

➤ **Procedimientos.** Sólo 44.44% de los integrantes de la empresa manifiestan que saben de su existencia, lo que es coincidente con su ausencia real.

La Subsecretaria de Planeación debe entregar las funciones específicas a cada uno de los contratistas y funcionarios de la planta de la S.E.D. para el desarrollo de sus tareas o actividades.

➤ **Programas.** El 66.66% del personal de la empresa esta al tanto de los programas de la empresa.

Los programas deben formar parte sustantiva del acervo del conocimiento del personal de la empresa, por lo que es necesario conformarlo y documentarlos en equipo.

➤ **Enfoque.** El 44.44% del personal reconoce los enfoques de la empresa.

Es indispensable que el personal de la empresa tenga una perspectiva de sus acciones, especialmente en cuanto a los procesos y funciones.

➤ **Niveles.** Como en el caso anterior, y como consecuencia lógica, 38.88% del personal se percata del nivel de las acciones que realiza la empresa.

Es fundamental que la dirección de la S.E.D. involucre a todos los niveles de la organización y los haga consciente de la responsabilidad que se deriva de la ejecución de las acciones institucionales.

### **6.1.2 Estrategias para la organización.**

➤ **Estructura organizacional.** El 55.55% del personal no está enterado de la estructura organizacional porque no conoce el organigrama general.

Es una prioridad que el personal ubique su posición en el gráfico de la organización, no sólo jerárquicamente sino por el contenido de su trabajo.

➤ **División y distribución de funciones.** El 38.88% del personal relaciona sus funciones con la estructura formal.

Se tiene que elaborar un manual general de organización de la empresa, es necesario efectuar una campaña de difusión del contenido de las funciones.

➤ **Cultura organizacional.** La cultura organizacional obtuvo 27.77% como efecto de omisiones o resultados parciales en otros campos de la empresa.

Se debe promover en forma inmediata y permanente un acercamiento entre el personal de la empresa.

Se deben programar las acciones y eventos conducentes a fortalecer los valores, hábitos y creencias de la empresa.

➤ **Recursos humanos.** El 44.44% del personal considera que la función de recursos humanos no se realiza adecuadamente, pero vinculándola con aspectos netamente operativos.

El responsable de esta función tiene que replantear en el corto plazo las estrategias y contenido técnico de sus acciones.

➤ **Cambio organizacional.** El 38.88% del personal favorece el cambio organizacional, basando más en sus promedios de edad y expectativas que en iniciativas de la empresa en este sentido.

Es necesario aprovechar la inercia del personal para instrumentar acciones que canalicen institucionalmente la fuerza del cambio

➤ **Estudios administrativos.** El 38.88% del personal conoce la propuestas y estudios administrativos realizados.

Todos los planteamientos y estudios administrativos deben ser del dominio de toda la empresa, ya que la ausencia de conocimientos entre el personal, repercute directamente sobre el nivel de desempeño y la atención adecuada al cliente.

➤ **Instrumentos técnicos de apoyo.** El 38.88% del personal está enterado de los instrumentos técnicos de apoyo, características y personal que destina la empresa a prepararlos.

La realización de éste tipo de apoyo debe ser de conocimiento de la empresa, lo cual puede lograrse por medio de reuniones para revisar avances y mantener informado al personal de la situación que guarda la empresa.

### **6.1.3 Estrategias para la dirección**

➤ **Liderazgo.** El 55.55% del personal está consciente de que existe una Secretaria de Educación Departamental, pero la consideran más una funcionaria más que una líder.

Es imperativo que la Secretaria de Educación Departamental asuma el papel de líder, dedicándose más a los asuntos estratégicos que a los operativos.

La Secretaria debe descentralizar las decisiones y conceder mayores facultades a su nivel inmediato inferior.

Se debe promover la integración de equipos de trabajo más que de áreas funcionales.

➤ **Comunicación.** El 88.88% del personal consideran buenas las condiciones de comunicación.

Es fundamental que en el corto plazo, la Secretaria lleve a cabo una revisión de la comunicación institucional, particularmente de la escrita y de la que se accesa a la red.

Se tiene que tomar las medidas necesarias para canalizar la comunicación informal, ya que incide fuertemente en el comportamiento organizacional.

➤ **Motivación.** El 22.22% del personal coincide en señalar a la motivación como un elemento sustancial para elevar el desempeño.

La motivación tiene que darse en forma más espontánea, menos estructurada, para que el personal se sienta reconocido y no utilizado.

La actitud de la Secretaria y de sus subalternos debe ser más permeable.

El desempeño se tiene que asociar con el comportamiento, no solo con los resultados.

➤ **Trabajo en equipo.** El 44.44% del personal reconoce la existencia de núcleos de trabajo productivo.

El proceso de delegación de autoridad se vería notablemente impulsado si la empresa optase por promover el trabajo con base en grupos y equipos.

Es conveniente definir una estrategia global para que estos grupos de trabajo se establezcan no solo por proyecto o cargas de trabajo, sino en función de la calidad de los productos y servicios.

➤ **Manejo de estrés y el conflicto.** El 38.88% del personal reconoce que existe, pero no se maneja el estrés y el conflicto.

La Secretaria y los mandos de las diferentes dependencias deben atender en forma personalizada las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño de la empresa.

La negociación de conflictos debe centrarse en las causas que los originan, pues de otra suerte seguirán presentándose en forma sistemática.

➤ **Información y tecnología.** El 55.55% del personal identifica el nivel de empleo de los recursos de información.

Es importante que se obtenga ventajas del grado de interiorización del personal con los recursos de información para elevar el desempeño y atender aspectos de integración.

La infraestructura tecnológica debe seguir como puente para mejorar los controles.

➤ **Toma de decisiones.** El 38.88% del personal está enterado de los procesos de toma de decisiones en la empresa.

Hay que fortalecer el manejo adecuado del riesgo y la incertidumbre, particularmente en el diagnóstico y evaluación de alternativas de decisión.

Se debe compenetrar al personal de las empresas con los procesos de la toma de decisiones para aumentar la confianza en la facultad para identificar y resolver problemas.

Las decisiones estratégicas deben ser más abiertas al personal, lo cual incrementará el grado de receptividad de la empresa al cambio.

➤ **Creatividad e innovación.** El 33.33% del personal reconoce el nivel de creatividad e innovación existente en la empresa.

Se debe llevar a cabo un proceso para detectar e implementar servicios superiores a la competencia.

Es conveniente promover en todos los niveles de la empresa la capacidad para desarrollar prestación de servicios competitivos basados en cualidades distintas a las prevalecientes en el mercado.

#### **6.1.4 Estrategias para el control**

➤ **Naturaleza.** El 66.66% del personal conoce la naturaleza de los controles por el ejercicio tan estricto de esta función por parte de la Secretaria de Educación Departamental.

Se requiere que los controles guarden una relación de congruencia con los planes, debido a que se percibe un distanciamiento entre ambos.

En la integración de los planes tienen que contemplarse las opciones de control sin fragmentarlos del conjunto.

Se debe promover la aplicación de controles más en función de los resultados esperados que de la imposición de los mismos.

➤ **Sistemas.** El 50.00% del personal concibe a los controles como parte de los sistemas de trabajo.

Es conveniente que la definición de controles esté plenamente fundamentada en los mecanismos y condiciones de trabajo.

El establecimiento de rangos, que flexibilicen los controles tienen que llevarse a cabo con una visión de prestación de servicios global.

➤ **Niveles.** El 66.66% del personal identifica la jerarquía de los controles.

Es necesario que todos los niveles de la empresa interactuen en la definición y ejercicio de los controles para evitar su centralización y estimular su empleo en forma natural, no impositiva.

➤ **Proceso.** El 27.77% del personal conoce el proceso y nivel de fijación de controles.

Es determinante que la empresa no establezca los controles unilaterales, en especial las normas de actuación y evaluación del desempeño.

El curso de acción debe basarse en el conocimiento profundo del comportamiento de las acciones, por lo que esta tarea tiene que significarse a personas experimentadas en la función y en la dinámica de la empresa.

➤ **Áreas de aplicación.** El 38.88% del personal sitúa las áreas de influencia de los controles como parte esencial de la razón de ser de la empresa.

Se debe mantener vigente la noción del control en relación con el objeto de la empresa.

Es necesario precisar el nivel de desagregación y responsabilidad de los controles para prever la disposición de su ejercicio.

➤ **Herramientas.** El 66.66% del personal conoce la naturaleza y tipo de controles utilizados.

Es aconsejable que se promueva el desarrollo de personal encargado de las funciones para áreas y nivel específico.

La información proveniente de los controles tiene que ser analizada y difundida en toda la empresa.

Se debe propiciar el uso de la red de cómputo para la consulta y alimentación de los controles.

➤ **Calidad.** El 72.22% del personal que reconoce los logros obtenidos en la prestación de servicios de la empresa, está interesado en el proceso de mejora continua.

Debe ser una prioridad de la Secretaría de Educación Departamental alimentar y acrecentar el mejoramiento de la prestación del servicio, elevando la calidad de la entrega oportuna y eficiente de los procesos y el desempeño del personal.

Se debe invertir en la capacitación del personal para aumentar sus habilidades y conocimientos.

Se tiene que evaluar la capacidad de respuesta a clientes para efectuar los ajustes necesarios en tiempos, calidad y consistencia en la atención.

### **6.1.5 Estrategias para los elementos complementarios**

➤ **Sistema.** El 55.55% del personal está enterado del nivel de desarrollo de los mecanismos de información, así como de la capacidad para el manejo eficaz y toma de decisiones producto de los mismos.

Es importante que la empresa consolide esta fortaleza, complementando la documentación de sus sistemas con tópicos administrativos.

Se requiere que todos los registros de estudios de validación y factibilidad invariablemente formen parte del bloque de información empleado en el proceso de tomas de decisiones.

De acuerdo con el monto de inversión en equipos, es necesario monitorear su vigencia para que no caiga en la obsolescencia.

➤ **Proyectos.** El 66.66% del personal no conoce los proyectos que lleva a cabo la empresa y de la relación de los mismos con los procesos de dotación de equipos, mantenimiento de transporte, infraestructura, subsidio de transporte, modernización, etc.

La empresa debe agrupar e integrar en una sola base de datos toda la información de los proyectos, para que no se dispersen datos que generen error o mala interpretación sobre su desarrollo y, al mismo tiempo, darle viabilidad para invertir en lo propuesto en el proyecto.

➤ **Coordinación.** El 55.55% del personal tiene una percepción clara de la medida en que se presenta la interacción institucional como resultado de los niveles de coordinación.



Se debe revisar el contenido de los estudios para mejorar la coordinación en la empresa.

Se tiene que evaluar el funcionamiento de los mecanismos de coordinación establecidos y redefinirlos o elaborarlos bajo una óptica nueva.

➤ **Proveedores.** El 61.11% del personal no tiene conocimiento del nivel, tipos de abastecimientos y calidad de los insumos de los proveedores.

Se debe organizar eventos de sensibilización para el personal para que éste entienda que el impacto de la empresa se basa en la calidad de la prestación del servicio que ésta genera, no solo en la calidad y oportunidad de los abastecimientos

La Secretaria de Educación debe ejercer una mayor y mejor control de los montos de las líneas de los proveedores, ya que, estos son muy puntuales en las condiciones que prevalecen en sus tratos comerciales.

➤ **Almacén e inventarios.** 72.22% del personal no sabe de que manera se salvaguardan y desplazan los recursos de la empresa.

Es aconsejable que el manejo de recursos en especial los materiales, se sometan a un control más estricto.

Es necesario reiterar que el uso y cuidado de las instalaciones es de fundamental importancia, ya que los funcionarios son la mayoría de contratos, por lo cual no valoran los activos en su justa dimensión.

➤ **Servicios generales.** El 77.77% del personal conoce las medidas para preservar las condiciones de la empresa en forma adecuada, así como el uso racional de los medios de operación.

Se tiene que poner especial atención en que las comisiones mixtas establecidas cumplan con sus funciones, sobre todo en materia de higiene y seguridad, y capacitación y entrenamiento.

Se debe establecer mecanismos más ágiles para el desahogo de las actividades de apoyo.

Es conveniente que la empresa evalúe la posibilidad de desincorporar servicio de vigilancia y limpieza.

➤ **Distribución del espacio.** El 66.66% del personal conoce las condiciones de la distribución del espacio y las relaciones con sus tareas.

Es necesario que la empresa desarrolle un plan de expansión tentativa, ya que su crecimiento puede propiciar que la distribución actual de espacio sea insuficiente a corto plazo.

➤ **Adquisiciones.** El 83.33% del personal no está enterado del proceso de adquisiciones y no lo vincula con la calidad de la prestación de servicios.

Es necesario que la empresa consolide sus compras ya que las realiza conforme a lineamientos específicos pero en forma desahogada.

Se deben realizar con precisión los requerimientos de clientes para evitar retrasos en la atención oportuna de sus necesidades.

➤ **Recursos financieros y contabilidad.** El 72.22% del personal tiene una noción del manejo financiero y contable de la empresa.

Es conveniente que la empresa considere la posibilidad de captar recursos económicos que le permita disponer de un mayor capital de trabajo.

Es necesario que se tomen las providencias necesarias para controlar la rotación de los clientes, así como la excesiva dependencia de las tres más importantes.

La empresa debe agilizar en enviar las estadísticas al Ministerio de Educación Nacional en cuanto a Ampliación de Cobertura para que se realice el desembolso correspondiente al año electivo.

➤ **Servicio al cliente.** El 44.44% del personal tiene información de la situación del trato a clientes y de la imagen de la empresa.

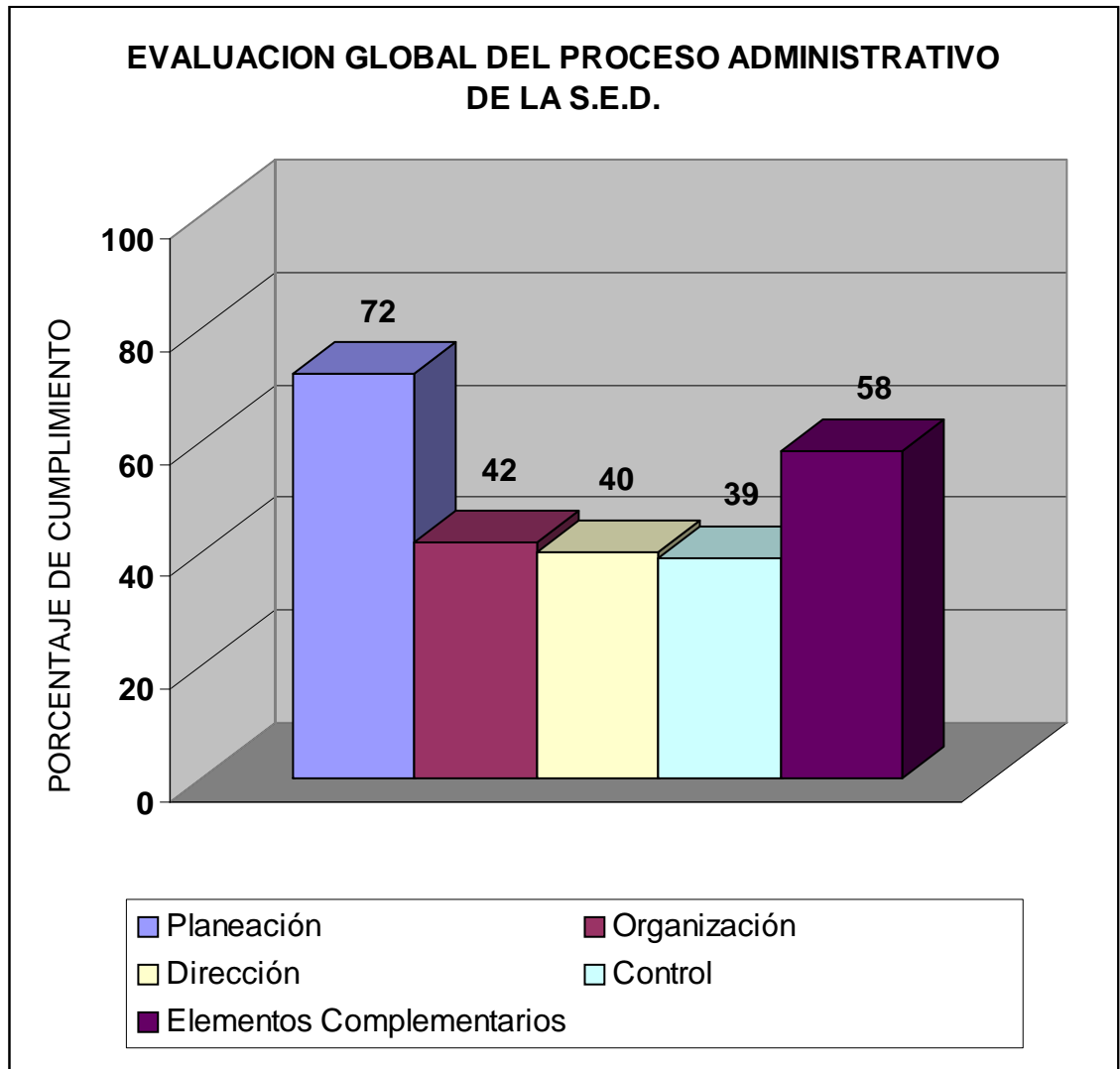
Es necesario revisar minuciosamente la relación con cada cliente para determinar los factores que han influido en el deterioro del servicio.

La empresa debe realizar eventos de capacitación para mejorar el trato y la calidad del servicio a clientes.

Se debe designar un responsable del servicio a clientes, el cual tendrá como función proponer, realizar e implantar las normas y procedimientos necesarios para elevar radicalmente la calidad del servicio.

Esta figura se realiza para ejemplificar los diferentes porcentajes en la presentación de resultados a partir del desarrollo y posterior tabulación de las encuestas de Evaluación Global del Proceso Administrativo realizados en la S.E.D.

Figura 6. Evaluación Global del Proceso Administrativo de la S.E.D.



## CAPITULO 7 FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

### 7.1 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez obtenido un diagnóstico situacional partiendo de la plataforma estratégica existente y basado en un análisis interno de debilidades y fortalezas, y un análisis externo de oportunidades y amenazas, la SED se redirecciona estratégicamente de acuerdo a los lineamientos de política sectorial y nacional contemplando además aspectos de análisis por escenarios y metodología de marco lógico con planeación participativa de los diferentes actores (Directivos, jefes de áreas o dependencias) que concluyen en la siguiente plataforma estratégica y componen el Plan de Desarrollo de Nariño 2007 – 2008.

#### 7.1.1 Misión

Integrar la estructura organizacional de la S.E.D., racionalizando funcionalmente los procesos y procedimientos de cada uno de los funcionarios, a través de trabajo en equipo, interdisciplinario, y condiciones laborales adecuadas. Permitiendo al personal lograr objetivos colectivos compatibles con los de la organización y comprometidos de esta manera con la satisfacción total del cliente.

#### 7.1.2 Visión

Ser la mejor institución al servicio de la comunidad educativa, permitiendo consolidar como un centro de información fundamentada en la educación a través de la prestación del servicio de calidad, oportuno, eficaz y eficiente, con un personal altamente calificado y comprometido con la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.

#### 7.1.3 Valores y principios

- **Ética.** Reglas que deben observar los funcionarios de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño de manera cotidiana, como parte del cuidado y diligencia profesional requeridos a efecto de garantizar servicios profesionales de alta calidad que reduzca el riesgo de errores.
- **Institucional.** Recordar en cualquier acto en el ejercicio de su función, que los intereses generales están por encima de los particulares o de grupos, definiendo siempre la autoridad que los asiste y la confianza depositada por el bien común.
- **Compromiso.** Tener siempre presente su obligación con la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, asumiendo una actitud de servicio.

- **Creatividad.** Atender con solvencia, entereza y dedicación sus valores, buscando siempre lograr resultados óptimos con los recursos disponibles, con la prontitud, comunicación necesaria.
- **Credibilidad.** Desempeñarse con integridad de pensamiento y actos para que sus funciones sean ejemplo en todos los actos.
- **Honestidad.** Ejercer sus funciones con lealtad a la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.
- **Objetividad.** Evitar juicios que no respondan estrictamente al propósito de las acciones, y cuidar que las recomendaciones derivadas por el ejercicio de su tarea no presenten omisiones y fallas que puedan parecer premeditadas por falta de cuidado.

#### **7.1.4 Objetivos estratégicos**

- ❖ Definir y gerenciar un programa de gestión de clientes orientado hacia la calidad.
- ❖ Fortalecer y mejorar los procesos de orientación e información hacia los usuarios.
- ❖ Promover la participación educativa a través de la participación de la comunidad.
- ❖ Promover los derechos y deberes de los clientes a través del fortalecimiento del área o dependencia de Atención al Ciudadano.
- ❖ Generar en el cliente interno un ambiente laboral óptimo que repercuta en una atención efectiva y calidad a los usuarios.
- ❖ Desarrollar programas de salud ocupacional, higiene y seguridad industrial en la S.E.D.
- ❖ Desarrollar una cultura ética en la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.
- ❖ Reconocer la manera como opera actualmente los diferentes procesos y procedimientos que se llevan a cabo en los puestos de trabajo de la S.E.D.
- ❖ Implementar mecanismos para incentivar la investigación en la S.E.D.

**7.1.5 Gestión humana.** En el camino de la excelencia no sólo de las personas sino de los servicios, el desarrollo del Talento Humano en cuanto a sus aptitudes y conocimientos será un aporte fundamental en el cumplimiento de ideales institucionales.

La premisa fundamental se basa en que al construir mejores personas brindaremos mejores servicios.

La Gestión Humana es concebida como el conjunto de acciones, que permite regular las relaciones entre la organización y sus funcionarios.

**7.1.6 Atención al ciudadano.** El desarrollo de esta prioridad busca brindar una excelente atención al ciudadano, basada en principios éticos de tolerancia, respeto y buen trato, agilizando los procesos para facilitar el acceso y oportunidad al servicio como respuestas a sus necesidades y expectativas del cliente.

En el entorno actual, cada vez más exigente y competitivo, la empresa no sólo deben gestionar su día a día (en cuestión como calidad, nivel de servicio, eficacia, etc), sino que debe incluir en su rutina la búsqueda constante de una diferenciación que aporte valor a los clientes: ya no basta con hacer un trabajo excelente, sino que hay que estar constantemente buscando como hacerlo mejor.

#### **7.1.7 Gestión administrativa y financiera**

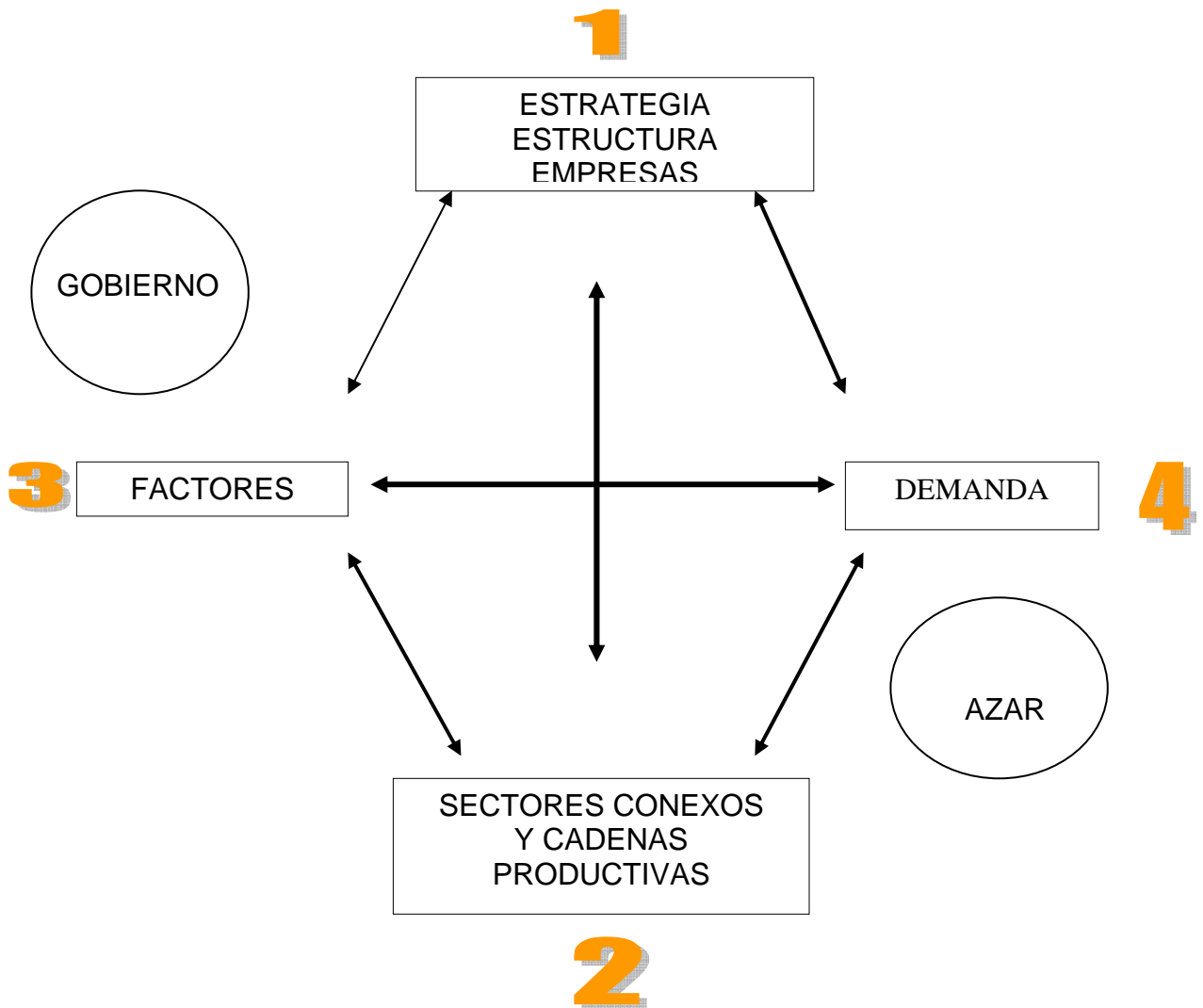
- Participar, coordinar e implementar al interior de la entidad los procesos relacionados con la renovación y modernización de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.
- Desarrollar políticas de austeridad en la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.
- Generar estrategias de competitividad y desarrollo para posicionar a la S.E.D. en el mercado.
- Implementar un sistema de información integral como herramienta de calidad para el logro de la gestión, acorde al sistema integrado de información en la Educación.
- Mantener el equilibrio financiero de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño logrando rentabilidad a través de la ampliación de cobertura.

**7.1.8 Logotipo.** La Secretaria de Educación Departamental carece de un logotipo que represente la imagen organizacional.

Por lo tanto la S.E.D. debe crear un logotipo que identifique a la empresa, para garantizar los derechos exclusivos de la misma, que le permitan identificar documentos (correspondencia) y a los funcionarios (escarapelas o dotación).

## 7.2 ANALISIS DEL DIAMANTE

Figura 7. Análisis del diamante.



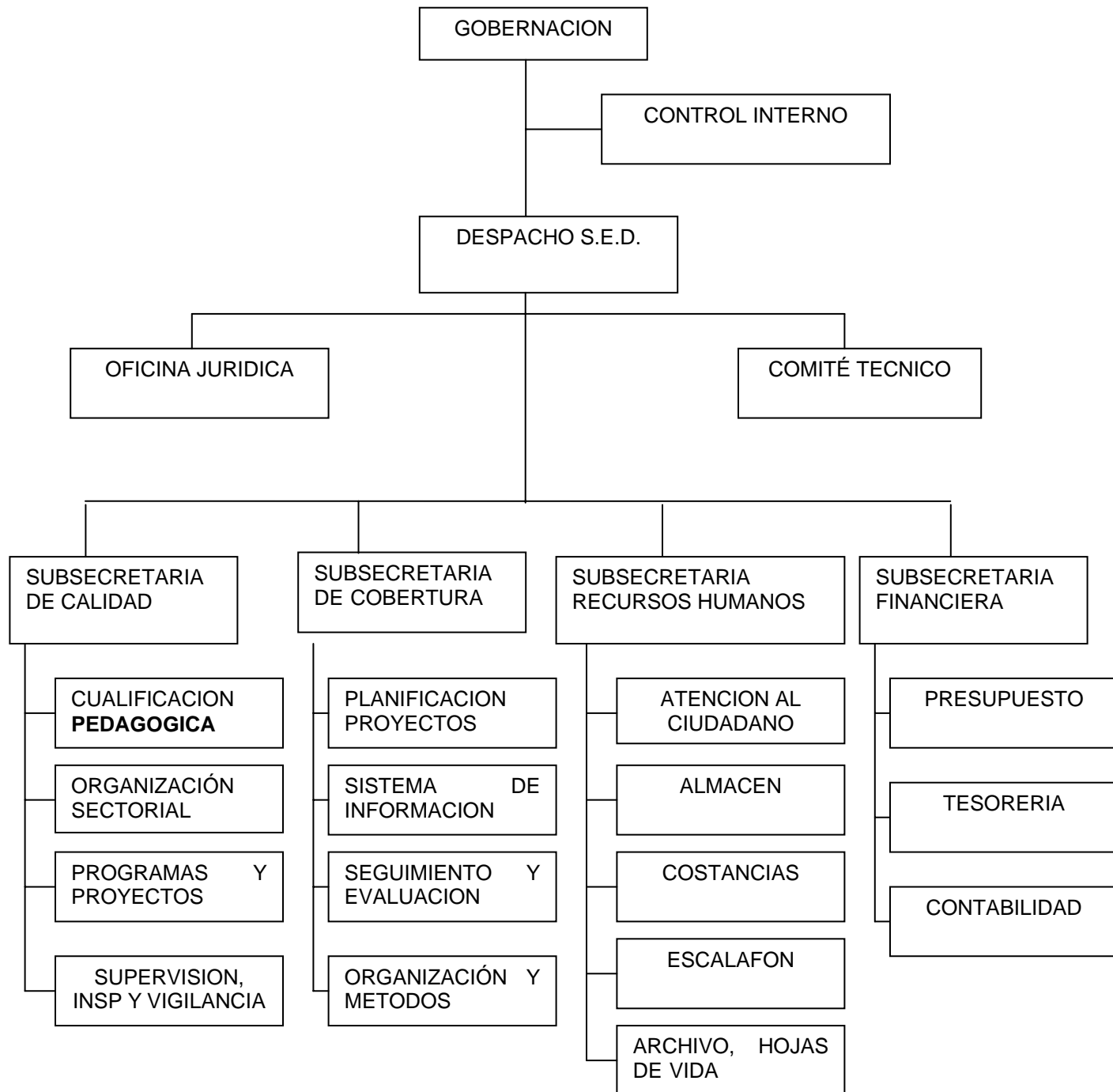
### 7.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO

Los diagramas de organización y organigramas son una forma gráfica de mostrar la estructura formal de relaciones, responsabilidades y autoridades, a través de las cuales una organización o empresa pretende lograr sus objetivos.

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño está organizada administrativamente conformada por El Despacho del Secretario y cuatro subsecretarías: Calidad, Cobertura, Recurso humanos y Financiera. Además las oficinas de Jurídica y Comité Técnico.



**Figura 8. Estructura Organizacional de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.**



## 7.2.2 Sectores conexos, cluster y cadena productiva

➤ **Sectores conexos.** La educación es factor fundamental, estratégico, prioritario y condición esencial para el desarrollo social, cultural y para lograr mayores oportunidades en la distribución equitativa de los ingresos y la riqueza Nacional, es un derecho universal, un deber del Estado que debe desarrollarse a plenitud, entendida no sólo como el impartir conocimientos sino como el proceso que permita la formación integral del individuo y la construcción de sociedades mas justas y democráticas.

El Plan de Desarrollo Nacional, el Plan de Desarrollo Departamental, hacen énfasis en que de la ampliación de la Cobertura, de la Calidad y la Eficiencia, dependen las posibilidades que tiene un país de mejorar sus ventajas competitivas en el concierto de las naciones.

El Plan de Desarrollo Departamental en su línea 4 “Educación para la formación integral del Nariñense, Política para la Educación y Etnoeducación Básica y media, retoma los planteamientos establecidos en el Plan sectorial de desarrollo la Revolución Educativa sobre Cobertura Educativa, Calidad y Eficiencia.

- **Cobertura.** Ampliar la Cobertura Educativa en el Departamento de Nariño, la Secretaría debe aplicar mecanismos que ayuden a evitar la deserción escolar, a través de estrategias claves que faciliten la incorporación de niños, jóvenes y adultos que estén en la capacidad de estudiar. Y recuperar los datos más representativos de la matrícula validada por el MEN para el período lectivo 2007 – 2008.

- **Educación preescolar, básica, media, normal superior y adultos.** La matrícula del sector oficial reportada y registrada en la Secretaría de Educación Departamental correspondiente al año lectivo 2004-2005, del sector oficial es de 223.007 alumnos, matriculados en los diferentes niveles. Comparado con el año lectivo 2003-2004 (246.129), se presentó una reducción de 23.122 alumnos, que corresponde al 0.09% en comparación al año lectivo anterior, y el 0.38%, porcentaje relativamente bajo por cuanto la reducción a nivel nacional se presentó con porcentajes más altos, la matrícula oficial y privada es de 225.753, por lo tanto la cobertura bruta del sector educativo (oficial y privado) es de 69.16% quedando por fuera del sistema escolar 100.655 niños y jóvenes.

Se vienen adelantando y aplicando estrategias tendientes a incrementar la cobertura para el año escolar 2006-2007 pretendiendo lograr incorporar en el sector educativo la población escolar que se encuentra por fuera del sistema y que asciende a 100.655 niños, niñas y jóvenes.

Con el propósito de incrementar la cobertura, se vienen adelantando las siguientes acciones:

**Subsidio al Costo de la matrícula en los niveles preescolar y primaria.**

Para alcanzar este propósito la Gobernación de Nariño ha determinado el Subsidio al Costo de la Matrícula (100%) a 139.000 niños y niñas de los niveles de preescolar y Básica Primaria, con una inversión que asciende a 750 millones de pesos; beneficiando a 2066 establecimientos educativos.

**Mantenimiento Transporte Escolar para Instituciones Educativas Del Departamento de Nariño.**

El proyecto contempla una Inversión de \$ 52.280.188, beneficiando 6.840 alumnos ubicados en 12 Establecimientos educativos de 10 municipios no certificados del departamento de Nariño.

**Atención población desplazada.**

Para atender a 1.720 niños de 25 municipios se está ejecutando el proyecto “Ampliación de cobertura para población vulnerable” cuyo costo asciende a \$1.479 millones de pesos, de los cuales \$1.328 millones aporta el Fondo Nacional de Regalías y \$150 millones financiados con recursos propios del Departamento. De igual manera los municipios complementan la financiación del proyecto con una contribución del 10%. Sin embargo, pese a la importancia del Proyecto en la vigencia 2005 municipios como: San Pablo, Imues, Magûi Payan, y Policarpa, no ejecutaron el proyecto debido a diferentes circunstancias, por lo tanto se ha iniciado las gestiones para la devolución de los recursos.

**Mejoramiento de la Infraestructura.- Dotación.**

La Secretaría de Educación del Departamento con el fin de lograr el Mejoramiento de la Calidad Educativa, ha destinado importantes recursos del SGP, para Inversión en proyectos de dotación e infraestructura de algunos establecimientos educativos.

El objetivo primordial es brindar espacios adecuados para superar iniquidades en la dimensión educativa mejorando la infraestructura social del departamento, para elevar niveles de rendimiento en cobertura, calidad y permanencia del servicio educativo creando condiciones y escenarios apropiados en pro del desarrollo de Nariño.

La base de identificación de las necesidades se estableció en el diagnóstico realizado por los establecimientos educativos de los Municipios no certificados del Departamento, en el diagnóstico se detectaron las siguientes necesidades: Dotaciones mobiliarias, equipos de laboratorio para Física y Química, tableros, construcción de: aulas, baterías sanitarias, locaciones recreativas, muros de contención, cerramientos, instalaciones eléctricas para aulas de informática.

Para lograr una mayor eficiencia y equidad en la asignación de recursos, se establecieron parámetros de referencia como:

- ❖ Que se haya logrado una significativa “Ampliación de Cobertura”.

- ❖ Que existan necesidades de vital importancia y urgencia manifiesta, con escasa variación porcentual en la tasa de retención.
- ❖ Cumplimiento en la efectiva Inversión y Legalización de los recursos asignados con anterioridad.
- ❖ Se tomo como base el Diagnóstico de Necesidades.
- ❖ En proyectos de Infraestructura se tuvo en cuenta los criterios técnicos de la Secretaría de Infraestructura.

De acuerdo a lo anterior la Inversión lograda en el 2005, con recursos del SGP es dos mil ocho millones seiscientos mil pesos m.l. (\$2.008.600.000).

Estos recursos se distribuyen en dotación (mobiliario, material didáctico y equipos), con una inversión de 671.600.000 y en Infraestructura se invierten 1.377.000.000; beneficiando 221 Instituciones educativas y 1845 centros educativos del Departamento de Nariño.

**Proyecto.** “Disminuir la tasa de deserción escolar en tres puntos porcentuales”. En el año 2003, la tasa de deserción escolar fue del 7.27%, la meta propone disminuir el 0.75% por cada año desde el 2004 – 2007.

La tasa de Deserción sobre la matrícula 2004 – 2005 fue del 7%, lo que significa que se disminuyó los niveles de deserción en 0.27%, logrando un nivel de cumplimiento del 93% sobre la meta propuesta.

**Programa.** Ampliar la cobertura de Educación Básica Primaria de jóvenes y adultos. “Programa Nariño Territorio Libre de Analfabetismo”. La Gobernación de Nariño en su plan de desarrollo 2004-2007 “La Fuerza del Cambio Continúa”, viene desarrollando el programa de educación para adultos “Nariño Territorio libre de analfabetismo. Educación con todos y para todos”, cuyo objetivo es la erradicación del analfabetismo en el departamento con la estrategia que integra los procesos de la educación para el desarrollo intelectual, productivo y democrático.

El Departamento tiene una tasa de analfabetismo del 11.5% de acuerdo al último dato suministrado por la la oficina de la Dirección de Desarrollo Social, Departamento Nacional de Planeación (D.D.S – D.N.P). Año 2003, siendo el total de analfabetas de 141.878

Estudiantes jóvenes y adultos que culminaron la básica primaria período 2004 – 2005. Se tiene un total de 2.541 Jóvenes y Adultos que culminaron la Básica Primaria, reportados por Directivos Docentes. La Coordinación Departamental entregó la respectiva certificación.

- **Calidad Educativa.** Mejorar la Calidad Educativa en los establecimientos Educativos del Departamento de Nariño. En el periodo enero a noviembre de 2005, se ha llevado a cabo entre otras, las siguientes actividades:

Orientación y asesoría a las diferentes Instituciones Educativas del departamento, en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación de los Proyectos de Educación Sexual, con el propósito de realizar las sugerencias respectivas y acompañar en el proceso, para facilitar la construcción conjunta y dinámica de los proyectos.

Estudio del arte de los Proyectos de Educación Sexual de las Instituciones Educativas.

Formación y actualización de docentes y directivos docentes, a través de talleres, conferencias, mesas de trabajo, charlas; en aspectos sobre Educación Sexual y Salud Sexual y Reproductiva, Sexualidad Humana, Prevención de la Violencia Intrafamiliar, Autoestima, Resolución de Conflictos, Afectividad, Liderazgo.

Programas de formación permanente de docentes. Con la expedición del Decreto No. 1095 del 11 de Abril de 2.005, de conformidad con el Decreto 709 de 1.996 se reactiva el Comité Departamental de Capacitación Docente.

Proyecto de nuevas tecnologías. Dentro de la política de La Revolución Educativa, uno de sus proyectos estratégicos es el Uso de TV, radio, nuevas tecnologías y materiales educativos para el desarrollo de competencias, el cual pretende:

Movilizar el sistema educativo en función del mejoramiento de los esquemas de aprendizaje y de la motivación de los niños hacia el acceso del conocimiento.

Lograr que los estudiantes aprendan lo que necesitan aprender, lo sepan aplicar y aprovechar a lo largo de su vida.

Apoyar a las entidades territoriales y a las instituciones educativas en sus procesos de mejoramiento institucional, quienes están orientados a lograr que los educandos obtengan mejores resultados en competencias básicas, laborales y de valores ciudadanos.

Específicamente para este proyecto estratégico, se promoverán proyectos que utilicen la radio, la televisión y la Internet como medios para desarrollar programas de educación formal y no formal. En forma complementaria se fomentarán programas de alfabetización a través de la radio educativa.

Así pues, mediante el estímulo al uso de tecnologías de información y comunicación en educación, se persigue garantizar una infraestructura que posibilite la fluidez de contenidos con procedimientos, métodos y estándares que

propicien el desarrollo de la calidad de la educación en beneficio de los niños y jóvenes del país. Este proyecto consta de tres ejes de acción:

Eje de Organización y Procesos, el cual comprende tres grandes líneas de acción: Organización y gestión del programa mediante la generación de una red de Programas regionales de informática educativa, centrada en esquemas y actitudes de colaboración. Red de formación, soporte y acompañamiento de docentes en el uso de Nuevas Tecnologías en Educación.

Eje de Contenidos de Calidad, quien ha centrado sus resultados en tres líneas de acción: El portal educativo Colombia Aprende, el fomento a Redes de Aprendizaje, experiencias significativas y el fomento a Foros de Informática Educativa. Adicionalmente se viene trabajando en procesos técnicos y administrativos para la puesta en marcha de la Red Latinoamericana de Portales Educativos – RELPE.

Eje de Infraestructura Tecnológica, que contempla tres líneas de acción: Dotación de computadores educativos, Conectividad para instituciones educativas y Licenciamiento de software educativo. Cabe anotar que para la puesta en marcha de este eje, se ha trabajado en alianzas con la Oficina de Informática del Ministerio de Educación Nacional, con el Ministerio de Comunicaciones a través de sus programas, Computadores para Educar y Programa de Conectividad (Compartel), además de otras entidades externas como Microsoft, a través del Convenio de Cooperación Tecnológica denominado Alianza por la Educación.

- **Conectividad.** Conexión a internet, a la fecha se presta el servicio a 11 estaciones de trabajo en estos momento se adelanta la revisión de los niveles de acceso de acuerdo a los parámetros que el MEN junto con TELECOM determinaron para ello, como también, el levantamiento del SERVIDOR COMPAQ PROLIANT 2600 destinado para SERVIDOR PROXY.

Implementación pagina WEB. La SED desarrolló un portal web, el cual no fue posible alojarlo en el dominio de esta, por lo tanto, se realizan las pruebas graduales para la implantación en un inicio como página web.

Proyecto de nuevas tecnologías. Dentro de la política de La Revolución Educativa, uno de sus proyectos estratégicos es el del Uso de TV, radio, nuevas tecnologías y materiales educativos para el desarrollo de competencias, el cual pretende:

Movilizar el sistema educativo en función del mejoramiento de los esquemas de aprendizaje y de la motivación de los niños hacia el acceso del conocimiento.

Lograr que los estudiantes aprendan lo que necesitan aprender, lo sepan aplicar y aprovechar a lo largo de su vida. Apoyar a las entidades territoriales y a las instituciones educativas en sus procesos de mejoramiento institucional, quienes

están orientados a lograr que los educandos obtengan mejores resultados en competencias básicas, laborales y de valores ciudadanos.

Específicamente para este proyecto estratégico, se promoverán proyectos que utilicen la radio, la televisión y la Internet como medios para desarrollar programas de educación formal y no formal. En forma complementaria se fomentarán programas de alfabetización a través de la radio educativa.

Así pues, mediante el estímulo al uso de tecnologías de información y comunicación en educación, se persigue garantizar una infraestructura que posibilite la fluidez de contenidos con procedimientos, métodos y estándares que propicien el desarrollo de la calidad de la educación en beneficio de los niños y jóvenes del país. Este proyecto consta de tres ejes de acción: eje de Organización y Procesos; eje de Contenidos de Calidad; eje de Infraestructura Tecnológica.

- **Eficiencia. Proyecto Modernización de la Secretaría de Educación.**

Gente y cultura. Se adelanta la capacitación de 25 funcionarios en herramientas ofimáticas.

Procesos y estructura. Elaboración y Levantamiento del Manual de Procesos y Procedimientos de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño. Funciones y cargas de trabajo. Se define el inventario de macroprocesos, procesos y subprocesos de la SED. Los documentos entregables: 1. Estructura, funciones y cargas de trabajo, y 2. Levantamiento, Diagnostico y Análisis de valor agregado de procesos, fueron aprobados, sin embargo, algunos procesos y cargas de trabajo serán objeto de revalidación en la etapa de diseño.

**Estructura Organizacional.** Los diagramas de organización u organigramas son una forma gráfica de demostrar la estructura formal de relaciones, responsabilidades y autoridades, a través de los cuales una organización u empresa pretende lograr sus objetivos.

Los objetivos principales que persigue los organigramas son los siguientes:

- Reflejar gráficamente la organización existente. Informar al público y a los funcionarios de una manera global y rápida, acerca de la estructura de la organización.
- Servir como instrumento de análisis de las fallas y acierto de la organización. Indicar las líneas formales de organización y autoridad.
- Servir de elementos de comparación entre la organización formal e informal de la organización. Indicar relaciones de trabajo.

En la Secretaría de Educación Departamental de Nariño se realizó la sensibilización, difusión, gente y cultura, con el objeto de determinar el clima y la cultura organizacional y, el manejo de implicados, desde y hacia los clientes internos y externos, caracterizando los procesos de gestión humana desde todas sus dimensiones: tecnología, organización, procesos-estructura y personas. Estrategia y Plan de Comunicaciones: elaboración y presentación de la estrategia de comunicaciones formalizada en el Plan de Comunicaciones, para garantizar que los mensajes sean dirigidos y enviados a la audiencia apropiada, los medio de comunicación utilicen una amplia variedad de canales, los contenidos sean claros y comprensivos.

Los documentos entregables: 1. Condiciones actuales de clima y cultura organizacional. 2. Estrategia de comunicaciones y 3. Manejo de implicados, fueron aprobados y serán continuamente aplicados en las siguientes etapas.

**Diagnóstico de Sistemas de Información.** En el cual se identificó el estado inicial del soporte de la tecnología a la operación de la SED., en cuanto a software, hardware, comunicaciones y organización de sistemas, definiendo la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la tecnología, obteniendo un listado preliminar de proyectos de tecnología.

Diagnóstico del Estado Actual del Modelo de Operación de la Secretaria de Educación y Cultura Departamental de Nariño vs la Norma Técnica NTC-ISO 9001;2000 y la Guía para el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. En el cual se logró establecer el grado de madurez de la SED frente a los requerimientos de las normas citadas, con el fin de establecer las acciones a tomar para alinear la entidad con los requisitos de un Sistema de Gestión Integral.

**Organización archivo hojas de vida.** Se adelanta la revisión, unificación y organización de carpetas de hojas de vida, con el objeto de asesorar a la SED en la implementación del Modelo de Gestión. Hasta el momento se adelantaron las siguientes acciones:

Revisión del estado actual de las carpetas de las historias laborales de los funcionarios administrativos y docentes, activos y en proceso de pensión.

Organización y unificación de documentos de las hojas de vida de los funcionarios activos y en trámite de pensión con la respectiva foliación de acuerdo con las normas vigentes del archivo general de la nación.

## ➤ **CLUSTER**

Un Cluster es un sistema al que pertenecen empresas que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para obtención de determinados productos, o dicho de otro modo, un “cluster” podría



definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados; tecnologías y capitales productivos; que constituyen núcleos dinámicos del sector empresarial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la administración, pueden mejorar su competitividad.

En consecuencia, la atención prestada a estas redes de empresas como factor de productividad y dinamización empresarial no ha dejado de aumentar, a la vez que aumentaba también su influencia sobre las políticas de promoción.

El papel del gobierno como factor de interrelación y localización es cada vez más importante en el contexto competitivo departamental. Su actuación tiene un peso claramente diferenciador en la creación de un entorno favorable para el desarrollo de la actividad empresarial, frente a los competidores externos, aunque el verdadero factor multiplicador de cada uno de los atributos expuestos es su interrelación y su actuación cohesionada y coordinada. Este es el punto de partida para establecer un cluster.

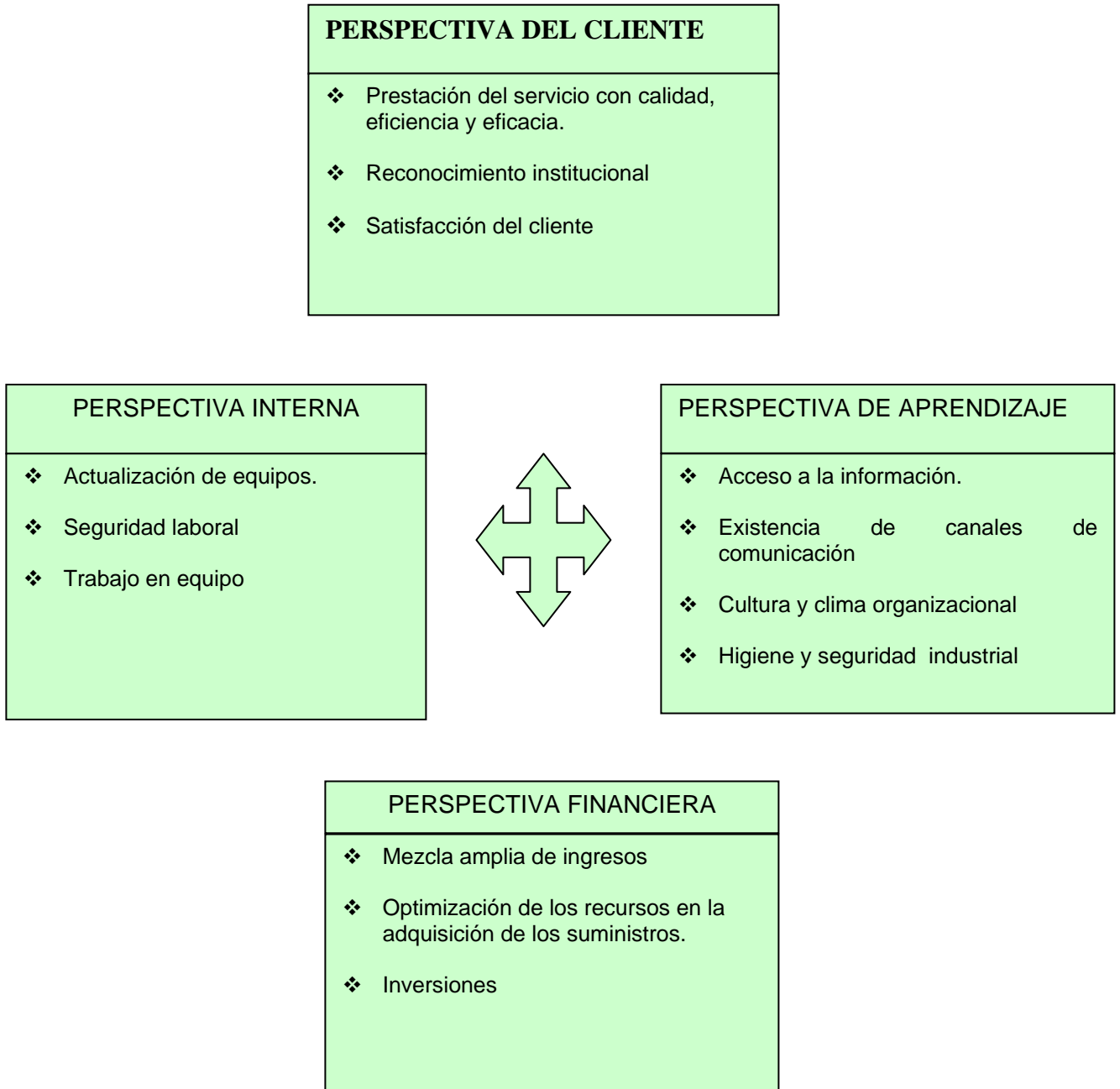
La planificación ideal es de abajo a arriba, es decir primero se deben situar las empresas en una buena zona geográfica, ya sea por la cercanía a otras entidades estatales o por otros factores como la infraestructura o recursos humanos, para que después sea el gobierno el que estudie los proyectos y legisle el acceso a las ayudas y a la subvenciones.

Por otra parte las empresas tienen un importante papel que desempeñar para remodelar las políticas gubernamentales y prestar su apoyo a los programas constructivos del gobierno. La empresa deberá abogar por políticas que mejoren la competitividad nacional o regional, como son: las inversiones para crear nuevos factores, y las ayudas para conseguir acceso a los mercados nacionales.

Además las medidas políticas de los gobiernos estarán mucho más cerca de alcanzar el éxito si tratan de reforzar un agrupamiento sectorial ya existente o uno que empiece a surgir. Serán más eficaces si se sigue el principio de desarrollo a partir de agrupamientos, ya que llevan consigo distintos elementos de atracción.

Es así como dentro de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño se ha definido el Cluster representando la perspectiva: del cliente, interna, de aprendizaje y financiera, como se indica en la siguiente gráfica.

**Figura 9. CLUSTER**



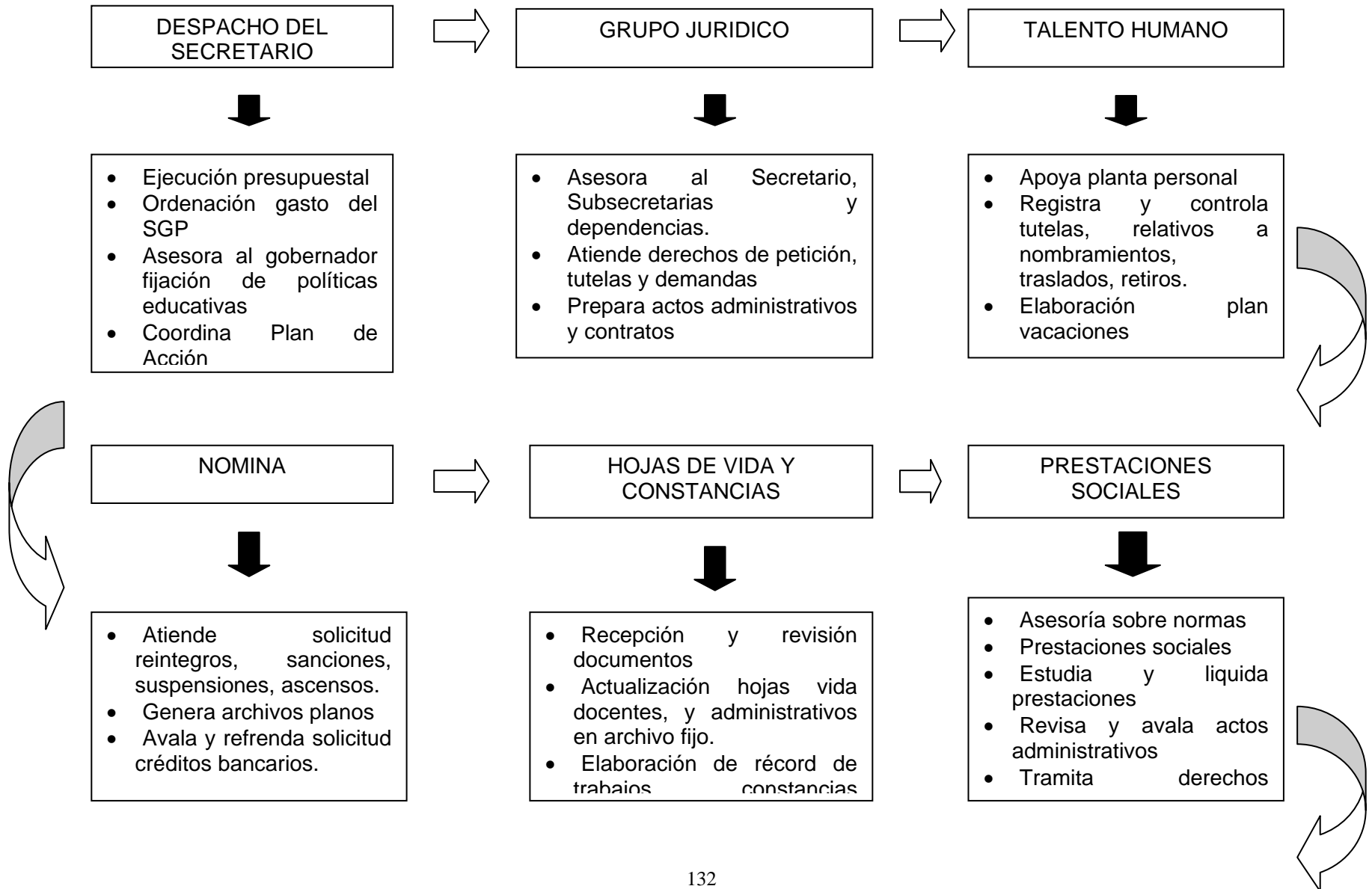
### ➤ **Cadena Productiva Administrativa S.E.D**

A partir de la Ley 29 de 1990, y el Decreto 585 de 1991 por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en Colombia, a través de las comisiones en todo el país. Esta Ley se constituye como un instrumento fundamental para la generación e impulso de las cadenas productivas.

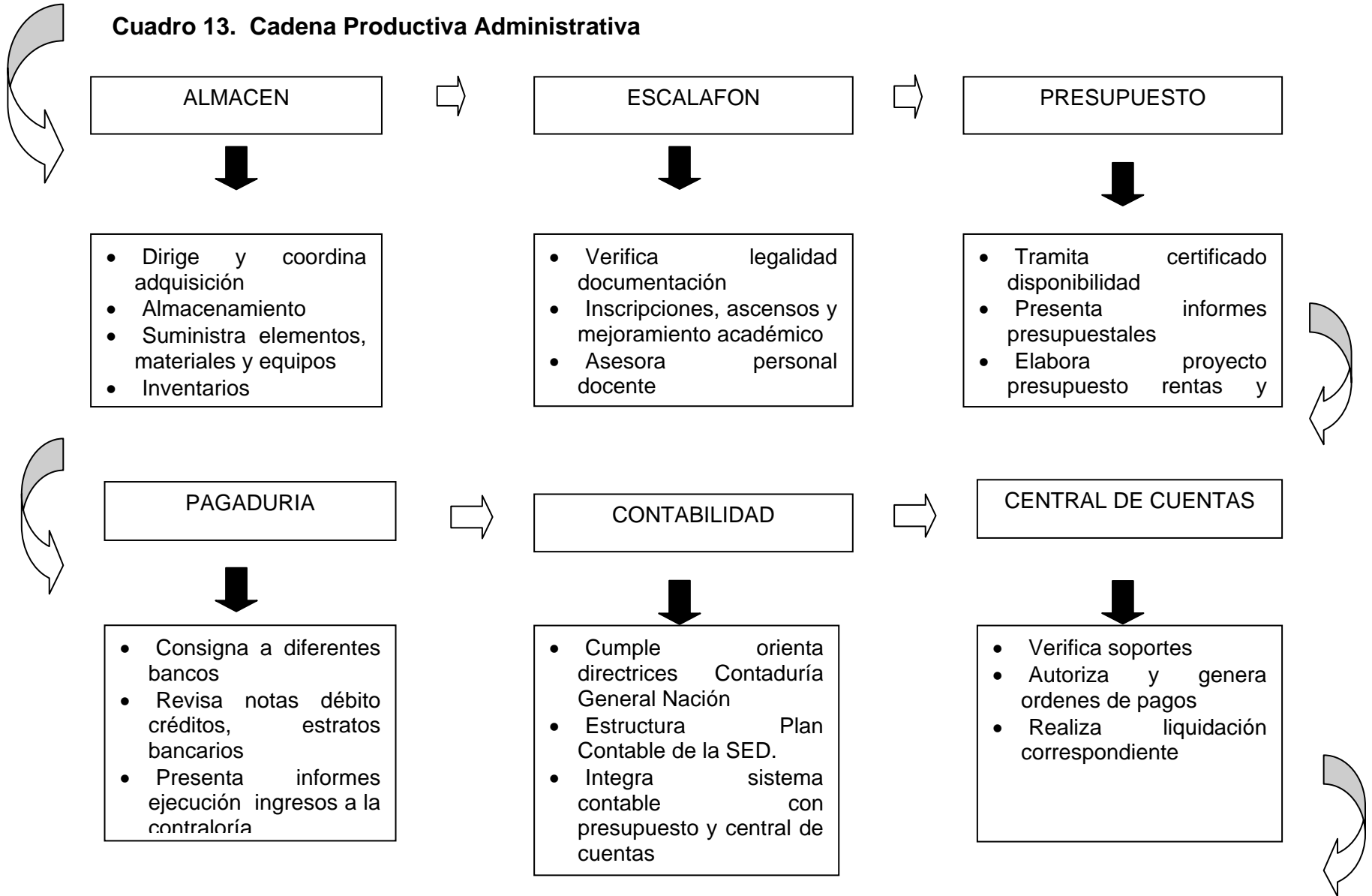
Una de las mayores fuentes de desarrollo para la ciencia, tecnología e innovación son las Cadenas Productivas que son aquellos sistemas que relacionan cada una de las diferentes etapas de los procesos productivos desde los agentes que produce y proveen la materia prima e insumos para la elaboración de los diferentes productos, hasta lograr la comercialización de los mercados productivos de los mismos.

El diagnóstico situacional consiste fundamentalmente en identificar dicha cadena productiva, que brinde potencialidades para el desarrollo del Sector Educativo en el Departamento de Nariño, con el fin de crear y propiciar las herramientas necesarias para lograr en la región una mayor competitividad y buscar así, nuevas y mejores formas de producción que le permitan a la Administración de la Secretaría de Educación Departamental, obtener una mejor calidad en la prestación del servicio, y así establecer claramente las metas y estrategias que lleven al Sector Educativo a tener un horizonte más amplio.

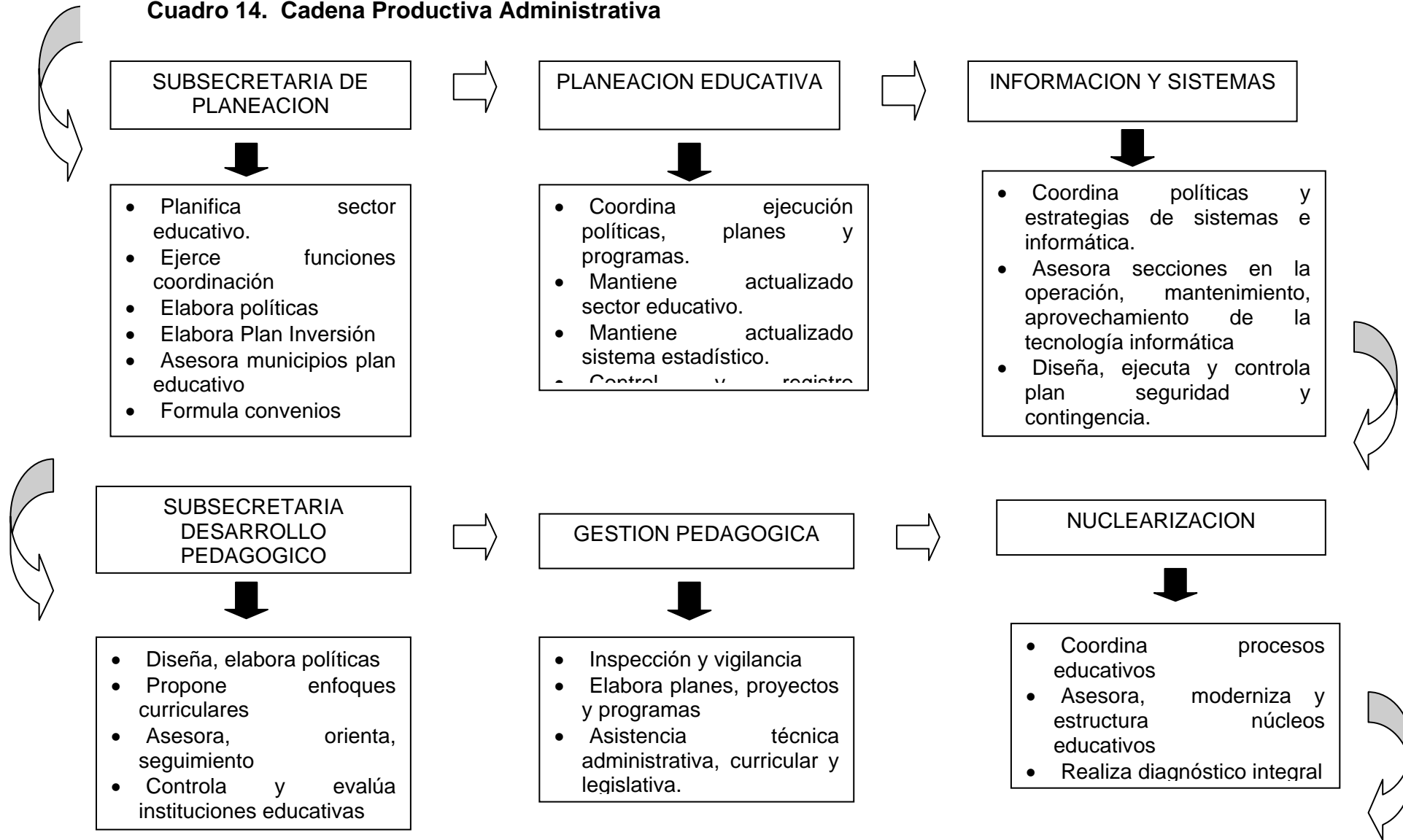
**Cuadro 12. Cadena Productiva Administrativa**



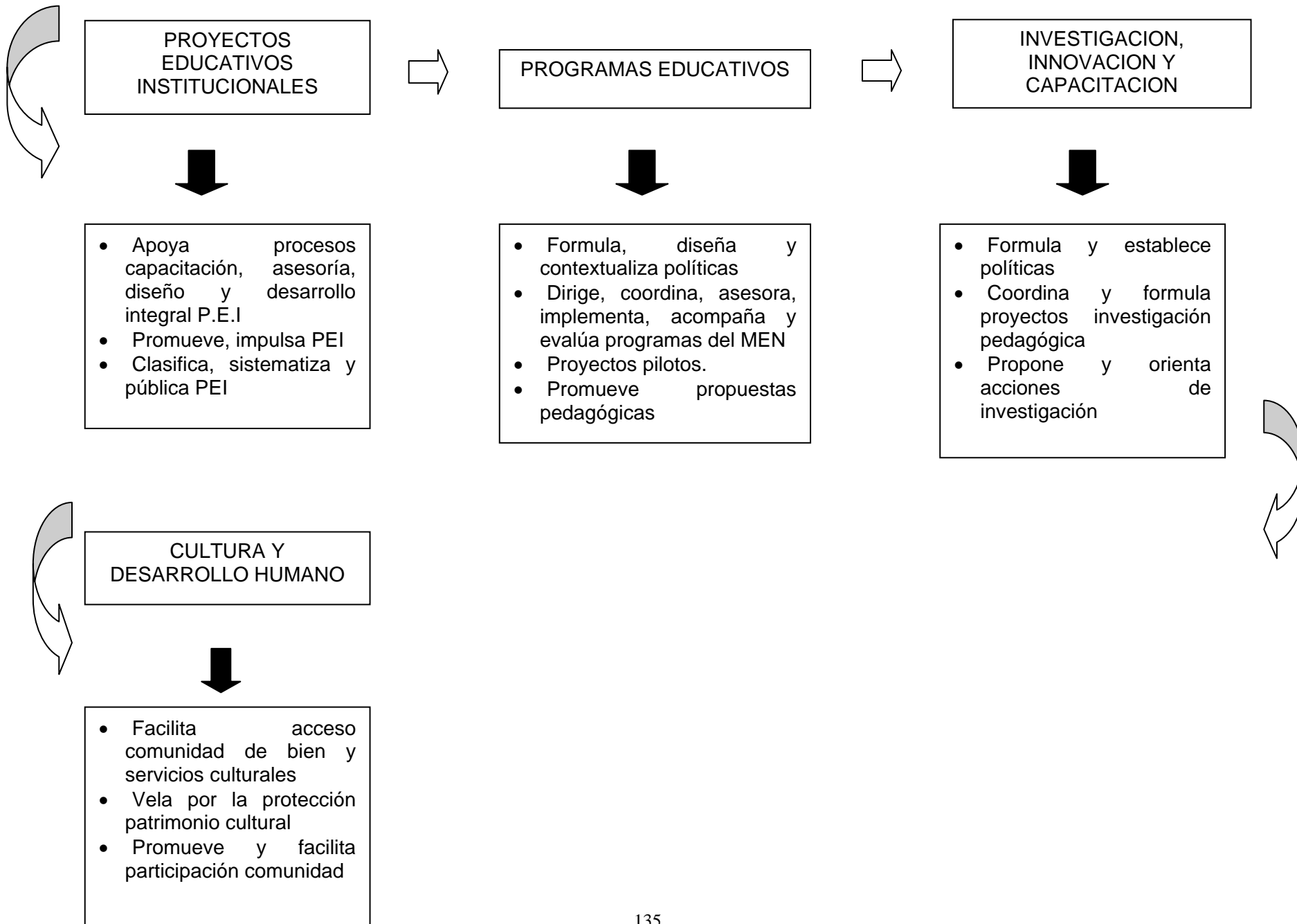
**Cuadro 13. Cadena Productiva Administrativa**



**Cuadro 14. Cadena Productiva Administrativa**



**Cuadro 15. Cadena Productiva Administrativa**



### 7.2.3 Factores

El Plan Estratégico para la Administración de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño se basa en el análisis del entorno de la misma, para determinar las características actuales del ambiente y sus tendencias del comportamiento, para así tomar determinaciones proactivas que le permita a la S.E.D. estar preparada para asumir los efectos del entorno cada vez cambiantes.

➤ **Factores básicos.** Ventajas comparativas. A continuación se describe cómo se trabaja en la Secretaría de Educación hoy y cómo les gustaría que se trabajara a futuro.

#### **¿Cuál es la imagen que se tiene de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño hoy?.**

Falta tecnología adecuada para agilizar el trabajo de los funcionarios de la Secretaría. Actualmente en el trabajo se utiliza computadoras obsoletas, lo que indica mayor inversión de tiempo.

El edificio es el antiguo FER, tiene instalaciones inadecuadas para el trabajo, capacidad insuficiente para el número de funcionarios que trabaja en esa sede, condiciones de hacinamiento y desorganización.

Las áreas se encuentran aisladas, cada una de ellas ubicadas alrededor del Despacho. No hay comunicación ni trabajo inter áreas.

Los funcionarios tienen múltiples ocupaciones, trabajan más del horario establecido y deben atender clientes, quienes por la demora del servicio generalmente están de mal genio.

Las personas no saben para dónde van, no hay mucha oportunidad de opinión.

La Secretaría no cuenta con bases sólidas, los funcionarios no están comprometidos con la prestación del servicio.

Las personas tienen interrogantes, no saben para dónde van, cada uno construye su parte pero no hay integración de esfuerzos o trabajo en equipo.

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño no cuenta con un estudio de Higiene y Seguridad Industrial.

La S.E.D. no tiene servicio de vigilancia especializada para salvaguardar la integridad de las personas y los bienes de la entidad.



La comunidad nariñense tiene una opinión negativa con respecto a la Secretaría, debido a malas administraciones y los proyectos que se empiezan pero nunca concluyen.

La administración de la S.E.D. no apoya la recreación, la lúdica y el deporte para motivar a los funcionarios a salir de su cotidianidad laboral, para desestresarse y fomentar el espíritu deportivo y de competencia, en la participación de eventos de interdependencias e ínter empresas para la práctica de los siguientes deportes: fútbol, baloncesto, microfútbol, voleibol, tenis, ciclismo, atletismo, bailo terapia, aeróbicos, etc.

### **¿Cuáles serían los cambios que se desean realizar en la Secretaría de Educación Departamental de Nariño a futuro?**

Infraestructura y tecnología. Edificio moderno, computadoras y una pirámide que representa la jerarquía; mejores instalaciones, donde los funcionarios se sientan cómodos, tengan espacios adecuados y cuenten con sistemas de información que agilicen el trabajo. Estructuras planas.

Una sola sede donde se encuentran todas las oficinas de la secretaría (Nómina, Pagaduría, Jurídica, Hojas de vida, Pedagógica, Casa de la Cultura, etc.).

Los funcionarios se encuentren felices, porque saben para dónde van, están escritas las palabras “modernización” y “tecnología”.

La Secretaría de Educación cuente en un futuro con zonas verdes, zonas recreativas, parqueadero, cafetería, sala de audiovisuales, auditorio, etc..

La Secretaría de Educación debe adquirir buses y vehículos para el transporte de los funcionarios en caso de eventos o desarrollo de actividades propias del trabajo, para realizar control y seguimientos de proyectos, planes y programas que adelanta la S.E.D.

Higiene y Seguridad Industrial. Para que la labor prevencionista sea efectiva y eficaz, dentro de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, es necesario el compromiso de la gerencia que permita mediante acciones claras mejorar las condiciones y medio ambiente laboral en el que se desempeñan todos los trabajadores de la S.E.D.

Las normas exigen a todo empleador a : "Garantizar a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de Trabajo adecuados" conforme a lo estipulado de conformidad con los artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 282, 283, 384, 349, 350 y 351 del Código Sustantivo de Trabajo; la Ley 9ª de 1979. Decreto 614 de 1984, Resoluciones 2400 de 1979,

2013 de 1985, y 1016 de 1989 y la 6398 de 1991 y demás normas que con tal fin se establezcan.

Considerando que el trabajo como derecho Social es también un derecho humano y que la ejecución del mismo, debe hacerse bajo un mínimo de condiciones y ambiente seguro, en aras de la protección y preservación de la salud y la vida de los trabajadores se debe implementar:

**La prestación de servicios médicos**, la cual reconoce el compromiso con sus trabajadores y el medio ambiente, la cual garantiza la continua vigilancia de la seguridad y la salud de los trabajadores.

**Un programa de higiene y seguridad laboral adecuado**, implantado por medio del órgano de Higiene y Seguridad Laboral puede ser detector y controlador de riesgos y por ende evitar enfermedades profesionales y accidentes de trabajo

**La formación continua del personal** es clave para alcanzar los objetivos y metas del órgano de seguridad laboral y por lo tanto de la empresa, creando así una cultura prevencionista que permita llevar a la organización a los más altos estándares de calidad

**La búsqueda continua de la calidad del servicio prestado por la empresa** constituye un objetivo irrenunciable de la labor diaria y para conseguirlos se cuenta con la mayor disposición de todos los trabajadores, respetando todo las medidas de seguridad emitidas por el órgano correspondiente y reconociendo que no es posible la calidad sin seguridad

**Reconocer que el trabajo bien realizado solo es posible bajo el debido cumplimiento de las normas de Higiene y Seguridad.** Es por que en la búsqueda de la mayor productividad tendrán en cuenta todos esos aspectos. De acuerdo a lo antes expuesto se declara como prioridad de la organización, la ejecución y seguimiento de las políticas de seguridad, emanadas del Órgano de Salud y Seguridad Laboral, como forma de garantizar:

- ❖ El cumplimiento a la normativa que rige la materia.
- ❖ La integridad física y moral de sus trabajadores
- ❖ La protección de los bienes de la empresa
- ❖ La protección al ambiente

**Puesta en marcha la cultura de seguridad y prevención** necesita de una constante motivación, estimulara y creara acciones tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y aumentar así el interés de los trabajadores hacia la prevención de accidentes.

Es por ello que el órgano de salud y seguridad laboral, deberá valerse de todos los medios que le sean concedidos para crear y divulgar información dentro del ámbito laboral que conlleve a ir fomentando y creando el interés constante de todos los trabajadores con relación de la cultura y la prevención.

Las siguientes actividades se deberán realizar con la finalidad de incentivar a los trabajadores y fomentar la participación de los mismos con la seguridad laboral dentro de la empresa

El órgano de salud y seguridad laboral deberá promover la participación activa de todos los trabajadores para aumentar el interés en materia de higiene y seguridad laboral:

- Creación de buzón de sugerencias
- Colocación de vallas alusivas a la seguridad
- Organización de eventos relacionados con la salud y la seguridad
- Proporcionar conocimientos sobre las leyes, los riesgos y su clasificación
- Creación de la semana de la seguridad
- Colocación de carteles, afiches e información en las distintas áreas de trabajo relacionadas con los riesgos inherentes a la actividad que ejercen y sus medidas preventivas
- Distribución de afiches, boletines, revistas, folletos, dípticos, trípticos o cualquier otro tipo de material con el área de higiene y seguridad laboral.
- Realización de eventos y campañas especiales con el objeto de promover la higiene, la salud y la seguridad laboral.
- Incentivo a los trabajadores destacados en la promoción y ejecución de la seguridad laboral.
- Creación de concursos y competencias para desarrollar el interés y la participación individual o grupal por lo menos una (1) vez al año.

**Imagen Corporativa.** La Secretaría de Educación, sea la imagen del Departamento de Nariño, razón que los motiva a ser responsables de su trabajo y a llevar el nombre de la Secretaría en alto.

En la actividad de la organización con sus clientes existes numerosos y diversos momentos de la verdad, contacto cliente-empresa. Lo cierto es que no existe dos contactos iguales, puesto al hablar de contactos de servicios se están haciendo referencia fundamentalmente a contactos entre personas, y estas no son estándar, objetivas y estables, ni son iguales los contextos que determinan los contactos.

Sin embargo, a continuación se desarrollaran una serie de consejos y recomendaciones que cabe tener en cuenta y que se han establecido al considerar una tipología de contacto más o menos comunes en la organización.

### **A la hora de informar a los clientes:**

- Sobre todo escuche: escuchar implica un esfuerzo por parte del personal de contacto, se trata de captar y analizar los inputs verbales y no verbales del cliente. Analizar lo que le están diciendo, sacar conclusiones mentalmente y aportar la información que realmente precisa el cliente.
- Evitar a toda costa actuar como una cacatúa, aporte al cliente la información que requiere y no lo que usted desea aportar, aquellas que más conoce o que le es más fácil de aportar.
- Adaptar los horarios de atención al ritmo de los clientes, no pretender que los clientes se adapten a sus horarios.
- Gestionar adecuadamente las expectativas: diga la verdad sobre la empresa, y la prestación de los servicios. La mentira no es productiva. Prometer solo lo que esta seguro de que pueda cumplir y recordar que detrás de nosotros existe una organización y unos procesos que estarán implicados en el logro de cumplir lo que ha prometido. No caer en el error del pan para hoy, hambre para mañana. Al cliente lo que realmente le frustra es sentirse engañado.
- Adelantarse: Informe de cualquier posible problema o acontecimientos que pueda afectar las expectativas creadas. El hecho de que usted se adelante le restará insatisfactoriamente al cliente, le permitirá reaccionar y tomar medidas, con lo que reducirá el posible impacto del problema, se mostrará una buena profesionalidad y el cliente lo agradecerá.
- Ponga en escena toda la información necesaria para el buen desarrollo y transparencia de la relación: Lo bueno (beneficios y ventajas para el cliente), y lo menos bueno (costos para el cliente), y gestiónelo adecuadamente.
- Apoyarse de medios materiales (por ejemplo, dossiers, datos, muestras, etc.)

### **Frente a las relaciones**

- Una reclamación resuelta es un plus de satisfacción para el cliente y una oportunidad de demostrar la profesionalidad y la importancia que el cliente y sus problemas tienen para nosotros.
- No partir de la base que el cliente esta equivocado o el problema se debe a él, partir de la base contraria.
- Una reclamación no resuelta es una insatisfacción sobre una insatisfacción con unos importantes costes para la empresa.

- Pida que los clientes reclamen, agradecer y valorar cuando lo hagan. Es una importante fuente de información.
- Facilitar el proceso para presentar reclamaciones y sugerencias. Poner en escena sistemas que faciliten el proceso.
- No burlarse de los clientes: Se ha desarrollado un sistema de sugerencias y reclamaciones (por ejemplo teléfono, buzones de sugerencia, etc), gestionar en el corto plazo, dar respuestas personalizada a la sugerencia y reclamaciones cuando sea posible, o hacer que el cliente note que se ha tenido en cuenta esta información y la ha considerado.
- En caso contrario (por ejemplo buzones que nunca se abran, reclamaciones y sugerencias que se acumulan encima de una mesa y nunca se gestionan, etc) perderá la credibilidad frente a los clientes y su espontánea colaboración.
- Mejor no tener un sistema de gestión de reclamación y sugerencias que tenerlo y no gestionarlo adecuadamente.
- Jamás tomar una reclamación o sugerencia como una agresión. Demostrar a través de su comunicación verbal y no verbal el agradecimiento o interés.
- Los teléfonos de atención e información al cliente. Este tipo de servicios, basados en un número de teléfonos gratuitos o semigratuitos (pago compartido empresa y cliente).

**Frente a la decisión de este tipo de servicio, se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:**

- Implantar un teléfono de atención y servicio al cliente no es solo contratar una nueva línea de teléfono e informar a los clientes de la misma.
- Poner en marcha este servicio implica – inversión en medios técnicos y humanos y asumir el compromiso de gestionarlo como es debido.
- Hay que implementarlo correctamente. Que no se convierta en una oportunidad para demostrar ineficacia y mal servicio frente a los clientes, y además asumiendo la empresa el coste del contacto (este servicio telefónico es gratuito).
- Poner responsable al frente del mismo, este no puede ser cualquier persona. Debe ser personal de contacto con un alto conocimiento de la organización, su actividad, procesos, etc., con la capacidad de dar respuestas y soluciones a los requerimientos de los clientes.

Recreación, lúdica y deporte. Según Ley 181 de la Constitución Colombiana, en la cual decreta que todas las organizaciones oficiales o privadas deben fomentar la Recreación, la lúdica y el deporte. Para mantener el cuerpo en forma, tanto desde un punto de vista funcional como estético, es un hábito, una necesidad propia de la sociedad moderna. Junto a la música, el teatro, el deporte entendido como un culto al cuerpo destinado a conjugar la belleza armónica, la salud física, y el equilibrio y desarrollo de la mente.

➤ **Factores avanzados.** Ventajas competitivas. Para encarar el Plan Estratégico para la Administración de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño se debe tener en cuenta uno de los enfoques metodológicos que es el denominado Cambio Integrado, en el cual se contemplan las diferentes dimensiones organizacionales internas: tecnología y sistemas de información, procesos, estructura y gente las cuales si se alinean y coordinan eficientemente redundarán en la satisfacción del cliente a través de la prestación de servicios que respondan a sus necesidades.

Este Plan Estratégico se focaliza en la dimensión de Gente y Cultura, se centra en la descripción de la Cultura Organizacional y la evaluación del Clima Organizacional de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.

A partir del conocimiento de las percepciones de las personas acerca de cómo se trabaja en la Secretaría y de la caracterización de los procesos de Recursos Humanos, se podrá comprender qué aspectos relacionados con las personas favorecen la fase de implementación y mejora continua de los procesos, la estructura y la tecnología y, cuáles son los elementos que se deben considerar desde esta etapa de sensibilización para lograr que los funcionarios apropien a su que hacer la nueva forma de hacer las cosas.

**Cultura Organizacional.** La Cultura Organizacional se forja a través de la historia, las creencias de los funcionarios, las acciones de los líderes, los medios para evaluar el desempeño, la vivencia de la misión, la visión, los valores y principios, los comportamientos de la gente en su relacionamiento con otros y en la orientación hacia el cliente.

**El estudio de Gente y Cultura** contempla inicialmente una descripción cuantitativa y cualitativa de las percepciones de los funcionarios de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, acerca de las dimensiones organizacionales y cómo se relacionan para alcanzar el desempeño de la Institución.

El cambio de la Cultura Organizacional implica movilizar creencias, valores y formas de actuar de las personas que trabajan en la Secretaría de Educación Departamental de Nariño y de sus clientes; según las mejores prácticas y las investigaciones realizadas en el tema, un cambio Cultural se realiza a lo largo de

cinco o seis años. Por tanto dada la duración de este cambio, las conclusiones que surjan de este estudio servirán de insumo para el diseño de los procesos, el diseño de la estructura y la definición de los perfiles de cargo, así mismo, servirán para plantear algunas actividades a corto plazo que impacten la Cultura y se realizarán actividades denominadas “Administración de Cambio” que facilitarán que los funcionarios se vayan apropiando de la nueva forma de trabajar y comportarse en la Entidad.

La Cultura Organizacional es un sistema de valores, normas y comportamientos compartidos que ejercen influencia en la Secretaría de Educación. Estos valores, normas y comportamientos escritos y no escritos, son los que han ayudado a la Secretaría de Educación Departamental de Nariño a alcanzar el desempeño actual. La Cultura se expresa a través del lenguaje, las normas, las historias y las tradiciones de sus líderes y representa el universo simbólico de la organización.

**Clima Organizacional.** El Clima Organizacional está relacionado con la productividad y la satisfacción laboral, la primera se refiere a qué tan bien se están utilizando y combinando los recursos en la entidad para lograr los resultados previstos; y la satisfacción es una respuesta afectiva y subjetiva a la presencia o ausencia de un aspecto real o imaginado del trabajo.

Por tanto el Clima Organizacional es el reflejo de los valores Culturales más profundos de la organización.

**Selección, mejoramiento y evaluación del personal.** La Secretaría de Educación Departamental de Nariño, debe analizar las tres áreas principales de manejo de recursos humanos o administración del personal. La primera se refiere a la evaluación del desempeño del trabajo individual que, por lo general, se conoce como valoración del desempeño. La segunda área es la selección del personal, que incluye:

- La inferencia de las características de las personas que tienen probabilidad de tener éxito en un trabajo dado en la organización.
- El reclutamiento de los candidatos.
- La obtención de la información de trabajo relevante acerca de cada candidato.
- La aplicación de las reglas de decisión apropiadas para elegir a aquellos a quienes se ofrecerá el trabajo.

La tercera área es la capacitación y el mejoramiento de los empleados para ayudarlos a mantener las habilidades que ya tenían y a conseguir otras nuevas.

**Valoración del desempeño del trabajo individual.** La evaluación del desempeño del trabajo o valoración de trabajo, por lo general esta a cargo del coordinador o supervisor de cada empleado en la dependencia. Ocasionalmente, las valoraciones se realizan a través de los especialistas técnicos, de paneles de

coordinadores o supervisores y especialistas o incluso de los mismos empleados. Sin embargo, ningunas de estas variaciones se ha utilizado ampliamente o se ha apoyado por medio de pruebas sólidas.

Es posible, y debe ser con frecuencia deseable, evaluar el desempeño de los grupos o equipos que realizan la actividad, más que a los individuos. Dicha evaluaciones de grupos se realizan muy pocas veces, en parte debido a que los sistemas de recompensa organizacional se enfoca al individuo.

**Propósitos de la valoración del desempeño.** Los dos principales propósitos de la valoración del desempeño del trabajo individual son:

Proporcionar la información a la gerencia para su uso como una base de las decisiones relacionadas con el incremento del sueldo, con los ascensos, con los descensos, con las asignaciones a cursos de capacitación y con otras acciones de la administración de los recursos humanos.

Para esto es necesario inferir en la valoración del desempeño, una indicación general sencilla para determinar el desempeño del empleado. Mientras más favorable sea esta indicación general, mas probable será la acción deseada de la gerencia, como un incremento en el sueldo (y el incremento será mayor).

Ayudar a que el individuo y el coordinador o supervisor elaboren el plan de desempeño futuro del empleado, así como de la superación profesional.

Sin embargo tiene poco uso o nada el tener una indicación general del mérito del desempeño. Lo que se necesita es una serie de indicadores que muestren que parte del desempeño del empleado ha sido relativamente buena y que parte ha sido deficiente, es posible elaborar un plan para sacar provecho del buen desempeño y para remediar o aminorar los aspectos deficientes.

Cubrir un puesto con personas que ya trabajan en la organización probablemente ayudara a crear o mantener un clima organizacional favorable. El reclutamiento interno tiene la ventaja adicional de que se esta familiarizando con las políticas, normas y costumbres de la organización. Por otro lado, traer nuevos estilos y puntos de vista a través del reclutamiento externo puede favorecer a la organización. A menudo, es deseable considerar ambas fuentes de personal, la interna y la externa.

Los puestos que, relativamente, no exigen de ninguna persona experta, puede cubrir con las personas del lugar de trabajo inmediato. Para otros trabajos, es necesario buscar en una escala regional o inclusive, nacional. Resulta obvio que el costo se incrementa al incrementar el alcance.



El reclutador puede recurrir a una gran variedad de argumentos o de información para atraer a los candidatos. Es importante determinar primero cuales son las características positivas que, de una manera convincente, se pueda mencionar sobre el trabajo (clima, comodidad en el transporte etc.), además de la comodidad y seguridad en el trabajo. El reclutador debe tener cuidado de no exagerar las cualidades del trabajo; al contrario, existe evidencia que demuestra que hacer un análisis previo y realista de las condiciones y de las demandas de trabajo es, con frecuencia, bastante eficaz para atraer una gran cantidad de candidatos, quienes, de ser posible, se quedaran con el trabajo.

El reclutamiento es, en esencia, un proceso de comunicación. El reclutador puede usar cualquier medio de comunicación y puede consultar diversas fuentes de información. Los medios de reclutamientos más comunes son:

- La publicidad (periódico, revistas, radio, televisión, anuncios).
- Las encuestas por teléfono por carta o en persona a persona, tales como profesores, colegas que probablemente conozcan a personas que podrían ser candidatos adecuados.
- Las visitas programadas a Universidades, las convenciones técnicas, las exposiciones comerciales y otras instituciones que pueden servir como intermediarias para que el reclutador y los posibles candidatos se conozcan.
- La conservación de una agencia de empleo o una empresa de búsqueda ejecutiva.
- Encuestas a organizaciones profesionales o sindicales que llevan un registro de sus miembros o de otras personas calificadas en ciertas vocaciones.
- Peticiones a empleados actuales para que den referencia de las personas que podrían ser candidatos apropiados.
- Mantenimiento de oficina de reclutamiento o de representantes del mismo en lugares donde sea posible encontrar posibles candidatos.

**Selección.** Especificación del trabajador. La especificación del trabajador (algunas veces llamadas especificaciones del puesto) enumera y describe las características de una persona sobre la que se espera que sobresalga en el trabajo. Se debe basar en el análisis del puesto, junto con el conocimiento general acerca de las características de las personas, en relación al éxito en su trabajo.

Las áreas que deben cubrirse en una especificación incluye el conocimiento y las aptitudes, las habilidades cognoscitivas, la salud y la condición, las habilidades psicomotoras, además del temperamento. Cuando existan consideraciones legales, tales como requisitos de una licencia o de una edad mínima, éstas se deben incluir.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda de los posibles interesados en encontrar un trabajo, así como el proceso de inducirlos a solicitarlo. Con frecuencia, los candidatos buscaran el dueño o patrón, quien será entonces el

receptor pasivo de la solicitud. Sin embargo, por lo general es más eficaz y, algunas veces, necesario que un patrón tome los pasos activos para reclutar a los candidatos adecuados. La selección y la implantación de los procedimientos de reclutamientos pueden tener un impacto importante en los logros generales de la organización. En la práctica, el reclutamiento incluye la selección inicial de los candidatos, ya que continuar considerando a un candidato que no está calificado para el trabajo o que tenga pocas probabilidades de ser seleccionado representa una pérdida de tiempo.

**Capacitación y mejoramiento.** Ya es tradicional distinguir entre la capacitación y el mejoramiento, probablemente basado en que el mejoramiento es una actividad más etérea e idiosincrásica que la capacitación. Sin embargo, ambas palabras se refieren al proceso de cambiar.

La gente cambia, ya sea que desee cambiar o no. El cambio no planeado, sin embargo, es improbable que constituya el progreso hacia los objetivos del individuo o de la organización.

Es importante que la organización, de acuerdo con sus empleados, se organicen para un cambio planeado en las habilidades, conocimientos, hábitos de trabajo, interacciones sociales y actitudes de los empleados (señalemos todos estos como cambios en las habilidades)

#### **7.2.4 Demanda**

➤ **Demanda Interna.** En la Secretaría de Educación Departamental de Nariño la demanda interna para la prestación del servicio, está determinada por el manejo del archivo, la observación, el análisis y posteriormente la elaboración de todo tipo de documentos que se generan en las diferentes dependencias. Además asesoría de proyectos y jurídica.

En esta demanda interna se debe tener en cuenta:

- La experiencia
- La cantidad
- La investigación
- Análisis estadísticos
- Experimentación
- El grado de solicitud
- Su frecuencia

➤ **Demandas Externas.** La Secretaría de Educación Departamental de Nariño no genera productos en sí, sino que presta servicio que se pueden ver reflejados en documentos o en la gestión para la entrega de elementos tangibles como son:

Entrega de Derechos de petición, Resoluciones, acuerdos, decretos (traslados, retiros, nombramientos, jubilaciones), constancias y certificaciones (salarios, récord de trabajos, pensión gracia, jubilación), cesantías.

Recursos proyectos: Infraestructura, dotación mobiliario, dotación de equipo, mantenimiento de buses, costos subsidios, población vulnerable, proyectos pedagógicos.

### **7.2.5 GOBIERNO**

**LEY 715 DE 2001 (diciembre 21).** Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. (Ver anexo B).

### **7.2.6 AZAR**

Dentro de la Secretaria de Educación Departamental de Nariño existen conflictos que generan inconformismo entre los funcionarios de la misma, incidentes o circunstancias que se encuentran fuera o bajo control de la S.E.D algunas de estas causales son:

➤ **Contratación.** Los contratos en la S.E.D. se rigen entre 3 a 6 meses, creando un ambiente de zozobra entre los funcionarios, ya que genera inestabilidad laboral. El funcionario adquiere una actitud negativa, pesimista y muchas veces no cumple a satisfacción con sus actividades o tareas asignadas.

➤ **Tramites en nueva contratación.** Cuando se vuelve a contratar al funcionario este debe cancelar los diferentes documentos solicitados por la S.E.D, como son: Pago de póliza, salud, pensión, antecedentes disciplinarios, estampillas prouniversitarias, etc, estos documentos se deben solicitar a las diferentes entidades y acarrear pérdida de tiempo, atraso en las funciones que se deben cumplir y aplazamiento en la atención al cliente.

En muchas ocasiones cuando se ha vencido el tiempo de la contratación, y se renueva otro contrato, se debe anexar documentos que no se habían anexado al anterior, por falta de información por parte de la oficina jurídica de la S.E.D., quien hace la contratación.

➤ **Rotación personal.** Se rota al personal a las diferentes áreas o dependencias sin cumplir el perfil necesario, el funcionario profesional se ubica en actividades laborales técnicas o inferiores a su capacidad profesional. En muchas ocasiones no se sabe el motivo por el cual ha sido transferido a otra dependencia y en otras simplemente por capricho, incompatibilidad o política del jefe inmediato.

Esto desmejora al profesional ya que recibe una remuneración como técnico y no como profesional, este profesional asignado a la nueva dependencia no se encuentra motivado a realizar sus nuevas funciones y cargo, sufriendo un deterioro en su autoestima.

Sumando a todo lo anterior, no se realiza una capacitación de su nuevo cargo para que el trabajador en su nuevo rol pueda laborar eficientemente, y prestar un servicio de calidad.

➤ **Sueldos.** En la Secretaría de Educación Departamental de Nariño se han asignado salarios por debajo de la capacidad y profesionalismo de los funcionarios.

A parte de la remuneración salarial, dentro de la S.E.D no hay otro incentivo o rubro para capacitarse en las diferentes áreas administrativas, y que estos nuevos conocimientos se puedan aplicar en la entidad o que mejoren la hoja de vida del funcionario.

➤ **Manifestaciones.** Estas manifestaciones que son muy comunes en la Secretaria de Educación Departamental de Nariño ocasionan el cese de laborales temporales o totales, ya que los distraen, se pierde tiempo, fomentan el temor por su seguridad personal, incertidumbre por lo que va a pasar. Se pierde el ritmo de trabajo, se acumulan las tareas encomendadas y al final el que pierde es el funcionario ya que debe quedarse hasta altas horas de la noche, trabajar los sábados, domingos o festivos.

Para recuperar el tiempo perdido, se trabaja horas extras sin recibir remuneración adicional.

➤ **Cambio de gobierno o políticas.** Cuando hay elecciones de presidente, senadores, representantes a la cámara, gobernador, diputados, alcaldes, concejales, el candidato elegido escoge su personal para ubicarlo en los diferentes cargos o perfiles para suplir los puestos disponibles. Por lo anterior se presente un cambio total en las políticas, reglas y normas de la empresa.

### **7.3 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS MICHAEL PORTER**

Para realizar un adecuado procedo del Plan Estratégico es indispensable conocer la realidad de la organización mediante un análisis situacional interno y la de su entorno; para reconocer dicho entorno y las tendencias de su comportamiento se deberá abordar los dos componentes del mismo: el macroambiente y el “sector” o “ambiente empresarial” en el que se desempeña la organización.

El sector hace referencia al entorno o ambiente más próximo a la empresa, más específicamente al conjunto de instituciones o empresa que producen un mismo

bien o servicio. Cuando la organización presenta un amplio portafolio de productos o servicios es probable que se está enfrentando a diferentes sectores por lo cual es necesario verificar cual es el comportamiento de cada uno de los sectores y, estudiar las fuerzas que justifican la competitividad de un sector.

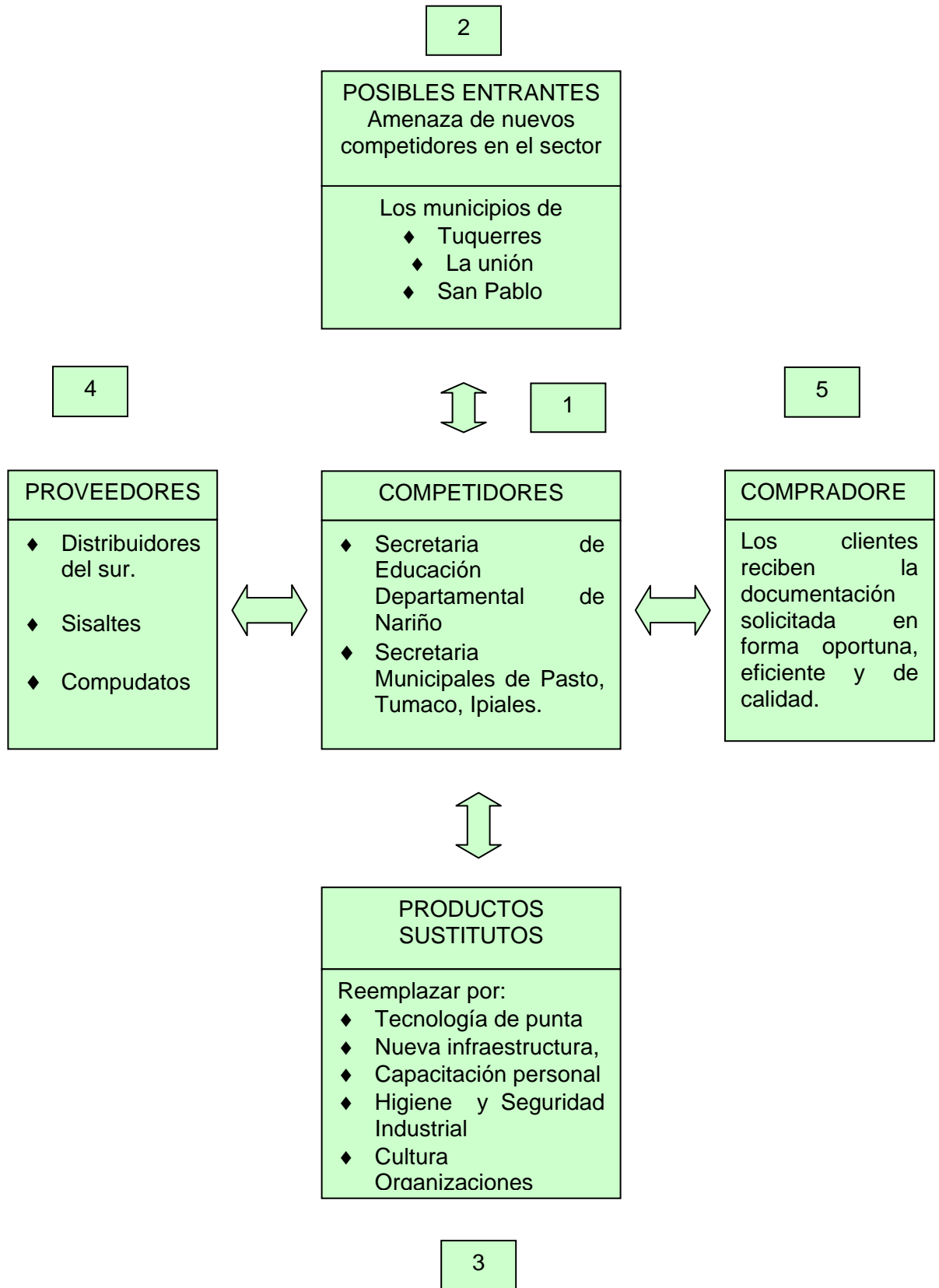
### **7.3.1 Diamante competitivo de porter**

Para realizar el análisis del sector se utilizará el modelo de Michael Porter en el cual se deberá abordar las cinco fuerzas que determinan el comportamiento estructural de un sector que son: los competidores existentes, los competidores potenciales, los sustitutos del bien o servicio, los compradores del bien o servicio, y los proveedores.

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño se desempeña bajo dos unidades estratégicas, y sus dos sectores corresponden a la prestación del servicio y a la ampliación de cobertura.

Como herramienta adicional, para agilizar el análisis del sector, se recurrirá a una gráfica para calificar las variables que inciden en el sector.

**Figura 10. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter**



### 7.3.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector

➤ **Análisis de los competidores.** Los competidores actuales de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño son: Las Secretarías Municipales de Pasto, Tumaco e Ipiales. Pero tanto a la Secretaría de Educación Departamental de Nariño como a la Secretaría de Educación Municipal de Pasto, se las considera empresas líderes en la prestación del servicio. Dentro de la educación pública, la competencia está enmarcada en la prestación del servicio, por su infraestructura, por la tecnología en equipos, por el personal calificado, por la cobertura, la calidad y la eficiencia.

La Secretaría de Educación Municipal de Tumaco, fue certificada el 18 de diciembre de 2003, en donde la Secretaría de Educación Departamental de Nariño hizo entrega oficial de instituciones y centros educativos, planta de personal docente y administrativo, e inventario de bienes-muebles.

La Secretaría de Educación Municipal de Ipiales se encuentra en proceso de certificación.

➤ **Posibles entrantes.** Las orientaciones buscan que la certificación de los municipios menores de cien mil habitantes, como puede ser el caso de Tuquerres, La Unión y San Pablo sea asumida por las partes con la mayor rigurosidad, pertinencia técnica, organización y oportunidad, así como con la mejor voluntad política, para no repetir errores pasados y prepararse adecuadamente para la gran responsabilidad de administrar la prestación del servicio educativo.

Es importante resaltar que este proceso exige una enorme responsabilidad y capacidad institucional de doble vía. Por una parte al departamento, en el sentido de poner al servicio del ente local su experiencia en el manejo del sector, interacción que le permitirá identificar debilidades y será una oportunidad para tomar correctivos. Y por otra parte al municipio le demandará, dadas las implicaciones en el cambio en su gestión, alcanzar un nivel gerencial que en términos técnicos, administrativos y financieros le permita asumir adecuadamente la administración del servicio educativo.

#### ➤ **Productos sustitutos**

- **Tecnología de punta.** La Secretaría de Educación Departamental de Nariño, debe reemplazar la tecnología obsoleta por tecnología de punta, que facilitará el desempeño en las labores y agilizará los procesos.

- **Infraestructura.** La infraestructura debe estar organizada por áreas o dependencias, estas oficinas deben estar distribuidas mediante un nuevo plano o esquema de distribución del espacio. Una distribución física de oficina bien

planeada, ayuda a conseguir un alto grado de eficiencia, lo cual afecta la moral del personal. Se posibilitan las ventajas siguientes:

- Economía en la utilización del espacio
- Mayor facilidad en el circuito del trabajo
- Reducción de retrasos
- Eliminación obstrucciones
- Reducción del ciclo temporal necesario para terminar el trabajo
- Mejorar el control de las operaciones, al colocar la función supervisora en la mejor situación posible.
- Mejorar en las comunicaciones, supresión del movimiento innecesario del personal mediante la agrupación cercana de quienes se relacionan entre sí.
- Supresión de las llamadas telefónicas interiores y de las notas internas
- Mejora en la utilización de los equipos.
- Inventario de las necesidades concretas de cada operación.
- Existencia de bastantes enchufes para dar flexibilidad al uso de aparatos como calculadoras electrónicas, máquinas de escribir electrónicas, etc.
- Colocación eficaz de las máquinas, teléfonos y equipos de archivo.
- Mejora de las condiciones de trabajo, aprovechamiento óptimo de la luz natural.
- Instalación de la suficiente luz artificial.
- Previsión del espacio adecuado para mesas, sillas, equipos, movimiento en la zona de trabajo, y pasillos de salidas y entradas.
- Superficie del suelo libre de obstáculos, enganches, archivadores, cables, etc.
- Adecuar el sitio de trabajo con sillas ergonómicas, escritorios ejecutivos que brinde al funcionario un ambiente acogedor.
- La S.E.D. debe tener áreas de espera bien adecuadas, en donde haya sillas, un televisor, y un baño para que el cliente que está en espera se sienta cómodo mientras es atendido.

• **Métodos y flujo de trabajo.** Las personas encargadas de la redistribución deberá conocer la situación actual de los métodos y flujos de trabajo. Así podrá buscar una disposición interna que elimine idas y venidas a la postre innecesarias.

Que el trabajo llegue al empleado y no que este deba salir a buscarlo. Una rigurosa observación le permitirá detectar cuales son los puntos de trabajo más intercomunicados, los cuales, por simple lógica, deberán situarse en su proximidad.

Cada puesto de trabajo hay que situarlo donde tengan las condiciones óptimas de confortabilidad. Es conveniente que un escritorio usado por una persona que tenga que escribir con cierta frecuencia le llegue la luz por la izquierda. Un razonamiento absurdo demuestra su ventaja: Si llega la luz por el frente, deslumbrará a la persona, si llega por detrás, el cuerpo hará sombra sobre el



papel, si llega por la derecha, la mano proyectará una sombra marcada sobre la zona en la cual se va a escribir.

➤ **Proveedores.** Se debe conocer las diferentes opciones que el mercado ofrece para lograr conseguir nuevos materiales e insumos a bajos costos, y con entregas inmediatas; todos los recursos necesarios para el funcionamiento y operacionalización de la empresa depende de los proveedores e intermediarios quienes son decisivos para el éxito de la Secretaria de Educación Departamental de Nariño. Los proveedores de la S.E.D. son: Distribuidores del Sur, Sisaltes y Computatos.

Los costos presupuestados para la compra de materiales, suministros y compra de equipos: como lapiceros, lápices, ganchos para legajadores, ganchos para cosedora, sobres de manila, cintas para impresoras, cintas para empapelar, cinta adhesiva, chinchés, click, sellos, tinta, resma de papel oficio y carta, computadores, impresoras, etc., ascienden a la suma de \$180.000.000.

➤ **Compradores.** La empresa debe considerar como la figura central de sus actividades dentro de la prestación del servicio a los clientes, quienes solicitan los documentos en las diferentes dependencias. Los funcionarios de la S.E.D deben revisar minuciosamente las hojas de vida del solicitante, para posteriormente realizar la elaboración de constancias, récord de trabajo, decretos, nombramientos, traslados, etc., dándoles cumplimiento a sus necesidades prioritarias, para así lograr anticipadamente la forma en que se puede mejorar la prestación del producto de calidad y los servicios que ofrece en forma oportuna, eficaz y eficiente.

## **CAPITULO 8. INDICADORES**

El uso de indicadores obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

En este sentido, aporta elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios; así como el empleo puntual de sus recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el efectivo cumplimiento de su objeto.

### **8.1 CONCEPTO**

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rango importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquiere importancia cuando se les compara con otro de la misma naturaleza.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidad específicas.

Se tienen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden.

Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan.

Por cada aspecto que se está evaluando, es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores.

### **8.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR**

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

### **8.3 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES**

1. Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
5. Se formula mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como preparar el concentrado de información de los mismos.

### **8.4 NIVELES DE APLICACIÓN**

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

#### **8.4.1 Indicadores estratégicos.** Permite identificar:

- La contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable

Meden el cumplimiento de los objetivos en:

- Actividades
- Programas especiales
- Proyectos organizacionales y de inversión

**8.4.2 Indicadores de gestión.** Informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Determinar costos unitarios por áreas y programas
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones

**8.4.3 Indicadores de servicio.** Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores

Se emplean para:

- Implantar acciones de mejoramiento
- Elevar la calidad de la atención al cliente

Permite identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido

## **8.5 DIMENSIONES A EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES**

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones, deben posibilitar la medición de:

### **8.5.1 Impacto**

- Mide el cumplimiento de los objetivos
- Cuantifica valores y efectos en clientes
- Mide el desarrollo de los procesos

### **8.5.2 Cobertura**

- Informa sobre el alcance de las acciones

### **8.5.3 Eficiencia**

- Mide costos unitarios y productividad
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo

### **8.5.4 Calidad**

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
- Cuantifica la satisfacción del cliente

## **8.6 INDICADORES DE EJECUCIÓN**

Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por la organización para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

## **8.7 INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativos el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de

ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que la Secretaria de Educación Departamental, los Subsecretarios y coordinadores tengan una visión global y completa de la organización, asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

### **8.7.1 Planeación**

#### **Visión**

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en que enmarca el logro de aspiraciones comunes
  - Cómo fomenta el nivel de compromiso
  - Cómo eleva la moral y el espíritu de equipo

- Indicadores cuantitativos

Empleados que la conocen

- \_\_\_\_\_

Total de empleados

#### **Misión**

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que enlaza lo deseado con lo posible
  - Manera como la misión conforma el marco de referencia de la acción
  - Grado en el que se constituye como una guía de actuación

- Indicadores cuantitativos

Empleados que la conocen

- \_\_\_\_\_

Total de empleados

Empleados que participan en su definición

- \_\_\_\_\_

Total de empleados

Empleados de base  
□ \_\_\_\_\_

Total de empleados

### **Objetivos**

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos
  - Grado en que orientan las acciones
  - Modo como se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos

- Indicadores cuantitativos

Objetivos alcanzados

□ \_\_\_\_\_

Objetivos definidos

Objetivos operativos alcanzados

□ \_\_\_\_\_

Objetivos definidos

Objetivos tácticos alcanzados

□ \_\_\_\_\_

Objetivos definidos

Objetivos estratégicos alcanzados

□ \_\_\_\_\_

Objetivos definidos

### **Metas**

- Indicadores cualitativos
  - De qué manera relacionan recursos y acciones con objetivos

- Cómo se constituyen en unidades de medidas para la implementación de acciones
- Nivel en que se determina el alcance de las acciones

- Indicadores cuantitativos

Metas alcanzadas

- \_\_\_\_\_

Metas establecidas

Metas alcanzadas

- \_\_\_\_\_

Objetivos definidos

### **Estrategias/tácticas**

- Indicadores cualitativos

- Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional
- Cómo marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos
- Dimensión en que representan un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones

- Indicadores cuantitativos

Estrategias implementadas

- \_\_\_\_\_

Total de estrategias

Tácticas implementadas

- \_\_\_\_\_

Total de tácticas

Tácticas implementadas

- \_\_\_\_\_

Total de estrategias



## 8.7.2 Organización

### Estructura organizacional

- Indicadores cualitativos
  - Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad
  - Manera como se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo

- Indicadores cuantitativos

Áreas sustantivas

- \_\_\_\_\_

Total de áreas

Área adjetivas

- \_\_\_\_\_

Total de áreas

Unidades de línea

- \_\_\_\_\_

Total de unidades

Unidades asesoras

- \_\_\_\_\_

Total de unidades

### División y distribución de funciones

- Indicadores cualitativos
  - Forma en que delimita áreas de influencia
  - Grado en que determina cargas de trabajo
  - Cómo posibilita la delegación específica de autoridad y responsabiliza

- Indicadores cuantitativos

Empleados

- \_\_\_\_\_

Número de áreas

Tareas realizadas

- \_\_\_\_\_

Empleados

Total de tareas

- \_\_\_\_\_

Total de empleados

Horas/hombres de trabajo realizado

- \_\_\_\_\_

Tareas realizadas

### **Cultura organizacional**

- Indicadores cualitativos

- Forma en que define el perfil de la organización
- Cómo muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes y los hábitos que prevalecen

- Indicadores cuantitativos

Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional

- \_\_\_\_\_

Acciones propuestas

Áreas con mejoras

- \_\_\_\_\_

Total de áreas

- Personas que participan en las mejoras
- \_\_\_\_\_

Total de personas

### **Recursos humanos**

- Indicadores cualitativos
  - Precisión con que determina el sistema formal de administración de personas
  - Grado en que se considera tales recursos como su capital humano
  - Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio

- Indicadores cuantitativos

Análisis de puestos

- \_\_\_\_\_

Total del personal

Valuación de puestos

- \_\_\_\_\_

Total de personal

Movimientos de personal

- \_\_\_\_\_

Total de personal

Fuente de reclutamiento

- \_\_\_\_\_

Inventario de información

### **Cambio organizacional**

- Indicadores cualitativos
- En que medida los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones con otras óptimas

- Cómo permean a la organización para desarrollar caminos alternos de actuación
- Dimensión en que las modificaciones repercuten en toda o en una parte de la organización

- Indicadores cuantitativos

Diagnostico para el cambio

- \_\_\_\_\_

Total de diagnostico

Medidas de cambio emprendidas

- \_\_\_\_\_

Medidas propuestas

Evaluación de cambios

- \_\_\_\_\_

Total de cambios

### **8.7.3 Dirección**

#### **Liderazgo**

- Indicadores cualitativos

- En qué forma el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización
- Cómo el líder ejerce su poder de influencia en las personas
- Capacidad que tiene para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible

- Indicadores cuantitativos

Estilos de liderazgo actual

- \_\_\_\_\_

Total de estilos empleados

Estilos de liderazgo empleados  
 \_\_\_\_\_

Estilos propuestos

Personal que identifica el estilo  
 \_\_\_\_\_

Total de personal

Personal que acepta el estilo  
 \_\_\_\_\_

Total de personal

### **Comunicación**

- Indicadores cualitativos
  - En qué medida constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible
  - En qué dimensión se posee la capacidad de intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales

- Indicadores cuantitativos

Canales de comunicación utilizados  
 \_\_\_\_\_

Canales de comunicación establecidos

Canales de comunicación  
 \_\_\_\_\_

Total de áreas

Canales empleados  
 \_\_\_\_\_

Medios establecidos

Recursos tecnológicos utilizados

\_\_\_\_\_

Recursos disponibles

### **Motivación**

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal
  - Nivel en que posibilita la generación de conducta y hechos positivos para las personas y la organización

- Indicadores cuantitativos

Incentivos

\_\_\_\_\_

Proyectos

Personal que recibe incentivos

\_\_\_\_\_

Total de personal

Incentivos utilizados

\_\_\_\_\_

Total de incentivos

### **Grupos y equipos de trabajo**

- Indicadores cualitativos
  - Forma como la organización ha logrado establecer núcleos de trabajo productivos
  - De que manera integran habilidades y conocimientos que atienden un fin común
  - Hasta que grado constituye un esquema de delegación de autoridad para llevar a cabo acciones coordinadas

- Indicadores cuantitativos

Total de personal

- \_\_\_\_\_

Grupo de trabajo

Total de personal

- \_\_\_\_\_

Equipo de trabajo

Grupo de trabajo

- \_\_\_\_\_

Áreas de la organización

Equipos de trabajo

- \_\_\_\_\_

Área de la organización

### **Manejo de estrés y conflicto**

- Indicadores cualitativos

- Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño de su personal
- Capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan consecuencias que afectan el clima organizacional

- Indicadores cuantitativos

Personal con estrés

- \_\_\_\_\_

Total de personal

Conflictos

- \_\_\_\_\_

Áreas de la organización

Conflicto  
 \_\_\_\_\_

Causas

Conflicto  
 \_\_\_\_\_

Soluciones

#### **8.7.4 Control**

##### **Naturaleza**

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades
  - Forma en que fija los límites de actuación en función de sus objetivos
  - Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer la normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas

- Indicadores cuantitativos

Controles preventivos

\_\_\_\_\_

Total de controles

Controles concurrentes

\_\_\_\_\_

Total de controles

Controles de retroalimentación

\_\_\_\_\_

Total de controles

##### **Sistemas**

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que la organización establece el término de ejecución de los controles atendiendo a los sistemas de trabajo



- Nivel de precisión con que define los requisitos de control en cuanto a su flexibilidad y objetividad
- Medida en que determina los controles necesarios en función de la tecnología y cultura organizacional

- Indicadores cuantitativos

Controles burocráticos

- \_\_\_\_\_

Total de controles

Controles automáticos

- \_\_\_\_\_

Total de controles

Controles sociales

- \_\_\_\_\_

Total de controles

## Niveles

- Indicadores cualitativos

- Capacidad de la organización para jerarquizar a los controles
- De qué manera efectúa el señalamiento del ejercicio de controles en los niveles directivos, mando medios y nivel operativo

- Indicadores cuantitativos

Controles estratégicos

- \_\_\_\_\_

Total de controles

Controles tácticos

- \_\_\_\_\_

Total de controles

Controles operacionales

\_\_\_\_\_

Total de controles

### **Proceso**

- Indicadores cualitativos

- Nivel en que la organización establece normas de actuación
- Forma como aprecia y mide el desempeño
- Capacidad que tiene para corregir las desviaciones y mantener el curso de acción establecido

- Indicadores cuantitativos

Normas aprobadas

\_\_\_\_\_

Normas propuestas

Acciones realizadas basadas en las normas

\_\_\_\_\_

Total de acciones

Acciones correctivas

\_\_\_\_\_

Total de acciones

Acciones correctivas

\_\_\_\_\_

Acciones realizadas basadas en las normas

### **Áreas de aplicación**

- Indicadores cualitativos

- Forma como la organización determina el área de influencia de los controles
- Hasta qué punto especifica el ámbito de aplicación en función de su objeto
- De qué manera precisa el nivel de delegación de facultades

- Indicadores cuantitativos

Controles en áreas sustantivas

- \_\_\_\_\_

Áreas de la organización

Controles en áreas adjetivas

- \_\_\_\_\_

Áreas de la organización

Controles centralizados

- \_\_\_\_\_

Total de controles

### **8.7.5 Elementos complementarios**

#### **Sistemas**

- Indicadores cualitativos

- Nivel que tiene la organización en el desarrollo de mecanismos de información consistente y oportuna
- Capacidad que muestra para realizar un manejo efectivo de la información
- Grado en que fortalece el proceso de toma de decisiones a través de información oportuna y específica

- Indicadores cuantitativos

Sistemas aceptados

- \_\_\_\_\_

Sistemas propuestos

Sistema de cómputo

- \_\_\_\_\_

Total de sistemas

Sistema de información administrativa

\_\_\_\_\_

Total de sistemas

Sistema de soporte para la toma de decisiones

\_\_\_\_\_

Total de sistemas

Prototipos desarrollados

\_\_\_\_\_

Prototipo propuesto

## **Proyectos**

- Indicadores cualitativos

- Dimensión de los proyectos como mecanismo de trabajo que hacen posible definir y realizar las acciones en tarea específicas
- En que medida crean un marco de referencia en cuanto al tratamiento de procesos, producto y servicios
- Cómo promueven el respeto a normas ambientales y fortalecen el conocimiento del entorno

- Indicadores cuantitativos

Proyectos aprobados

\_\_\_\_\_

Proyectos presentados

Proyectos instrumentados

\_\_\_\_\_

Total de proyectos

Proyectos reprogramados

\_\_\_\_\_

Total de proyectos

Estudios económicos  
 \_\_\_\_\_

Total de proyectos

Estudio de mercado  
 \_\_\_\_\_

Total de proyecto

### **Coordinación**

- Indicadores cualitativos

- De qué manera la coordinación fomenta la interacción institucional
- Forma como apoya la reducción del margen de error en el trabajo
- Medida en que integra las actividades de los diferentes ámbitos
- Grado en que facilita la implementación de acción

- Indicadores cuantitativos

Libamientos de coordinación formulados

\_\_\_\_\_

Libamientos requeridos

Lineamientos

\_\_\_\_\_

Áreas

Estudio para mejorar la coordinación

\_\_\_\_\_

Estudio requeridos

Mecanismos de coordinación ha probado

\_\_\_\_\_

Mecanismos de coordinación establecidos

Mecanismos de coordinación

- \_\_\_\_\_

Total de áreas

### **Proveedores**

- Indicadores cualitativos
  - Grados en que los proveedores abastecen de recursos que pueden ampliar las ventajas competitivas
  - Cómo aumenta la capacidad de respuesta
  - En qué medida permiten elevar la calidad de los productos y servicios

- Indicadores cuantitativos

Numero actual de proveedores

- \_\_\_\_\_

Total de proveedores

Proveedores nacionales

- \_\_\_\_\_

Total de proveedores

Asistencia técnica recibida

- \_\_\_\_\_

Asistencia técnica solicitada

Monto de las líneas

- \_\_\_\_\_

Líneas de crédito de proveedores

Monto de las líneas

- \_\_\_\_\_

Líneas de créditos de proveedores nacionales

### **Almacenes e inventarios**

- Indicadores cualitativos

- Capacidad que tiene los almacenes e inventarios para salvaguardar el patrimonio de la organización
- De qué manera agilizan el desplazamiento de recursos materiales
- Cómo preservan los bienes muebles e inmuebles
- En qué forma posibilitan el puntual control de los recursos

- Indicadores cuantitativos

Almacenes propios

- \_\_\_\_\_

Total de almacenes

Almacenes rentados

- \_\_\_\_\_

Total de almacenes

Estudio de ubicación autorizados

- \_\_\_\_\_

Estudios de ubicación realizados

Personal de almacén autorizado

- \_\_\_\_\_

Personal de almacén requerido

Catálogos de materiales, artículos y productos disponibles

- \_\_\_\_\_

Catálogos necesarios

### **Servicios generales**

- Indicadores cualitativos

- Medida en que el área de Servicios Generales conserva los medios productivos en buen estado
- Cómo mejora las condiciones de higiene y seguridad
- En qué forma coadyuva a la racionalización del uso de instalaciones y medios de operación
- Manera en que apoya el desahogo de las actividades
- Cómo contribuye a simplificar el tránsito de personas y documentos

- Indicadores cuantitativos

Personal de vigilancia

- \_\_\_\_\_

Total del personal

Personal de vigilancia propio

- \_\_\_\_\_

Total del personal

Personal de vigilancia externo

- \_\_\_\_\_

Total del personal

Servicios de mantenimiento preventivo

- \_\_\_\_\_

Total de programas de mantenimiento

Servicios de mantenimiento correctivo

- \_\_\_\_\_

Total de programas de mantenimiento



## **CAPITULO 9. IMPLEMENTACIÓN**

### **9.1 PLAN DE ACION**

El Plan de Acción es fundamental para el desarrollo armónico de integración de los diferentes estamentos que comparten las actividades de la empresa, para el cumplimiento de las metas propuestas por la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, que constituyen la razón del mercado y las alianzas estratégicas en el sector público.

El Plan se constituye en un escenario claro y fácil de comprender, acerca de cómo se mueve el sector educativo en el futuro más próximo; usualmente abarca un período de aproximadamente un año, puesto que los cambios y condiciones del entorno impiden visualizar claramente las tendencias para períodos más extensos.

El propósito del Plan de Acción es integrar a la Secretaría de Educación Departamental de Nariño con los potenciales clientes o usuarios, para ofrecerles servicios óptimos y de buena calidad, así mismo beneficios, que permitan a este satisfacer sus necesidades y brindarles bienestar por medio de la prestación del servicio y la ampliación de cobertura. Para esto es necesario la planeación, programación, ejecución y evaluación de actividades que la integren, logrando equilibrar la base fundamental de toda economía.

El sector educativo debe estar integrado y cohesionado a través de objetivos comunes, y programas dinámicos, propuestos y organizados por la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, la Gobernación, y el Ministerio de Educación Nacional.

El propósito de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, es ser cada vez mejor en el cumplimiento de las funciones que le competen, llegando a la comunidad con actividades de diferente orden, que posibiliten el crecimiento individual y colectivo de la comunidad.

**Cuadro 16. Plan de Acción**

OBJETIVOS	ESTRATEGIA		META	ACTIVIDAD	RESPONSA BILIDAD	TIEMPO		RECURSOS			INDICADOR DE LOGROS
	FUNCIONAL DOFA	DE NEGOCIOS				INICIO	FINAL	HUMANO	LOGISTICO	FINANCIERO	
Implementar y aplicar el Plan Estratégico de la S.E.D., para crear una nueva cultura	Desarrollar estrategias que permitan mantener las fortalezas y oportunidades y corregir las amenazas y debilidades de la S.E.D., para tener una posición de éxito en el Sector educativo	Ampliar la cobertura para que el Ministerio de Educación Nacional (M.E.N) valide las matriculas y gire recursos para pago de salarios docentes, administrativos e invertir en los diferentes proyectos	Determinar las necesidades del recurso humano, logístico, tecnológico y financiero	Adquirir equipos de punta y nuevos elementos de trabajo	Secretaría de Educación, Comité de Compras y Almacén	15-01-07	30-01-07	3 delegados	Papelería, computadores, impresora, sala de juntas	180.000.000	Compra de equipos de punta y demás elementos
				Reclutamiento y seleccionamiento del personal administrativo	Coordinadora Talento Humano	10-01-07	25-01-07	74 personas a contratar	Papelería, computador, impresora, sala de juntas	1.118.880.000 anual	Página Web. SENA. Publicidad radial. Cartelera interna
				Hacer entrega del Manual de Procesos y Procedimientos a cada una de las dependencias o áreas, para que los Subsecretarios y coordinadores hagan entrega de las funciones específicas a cada uno de los funcionarios de la S.E.D.	Secretaría de Educación, y Subsecretaría de Planeación	01-02-07	30-03-07	145 funcionarios	Papelería, computador, impresora, sala de juntas.	1.500.000	Entregar Manual de Procesos y Procedimientos a cada dependencia.
				Realizar estudio de Clima y Cultura Organizacional, para la prestación de un servicio eficiente, eficaz, oportuno y de calidad	Secretaría de Educación y Coordinadora de Talento Humano	10-01-07	30-01-08	Contratación empresa privada para realizar estudio	Papelería, computador, impresora, sala de juntas, videobim	150.000.000	Entrevistas Encuestas Tabulación Análisis Desarrollo del estudio.

**Cuadro 17. Plan de Acción**

OBJETIVOS	ESTRATEGIA		META	ACTIVIDAD	RESPONSA BILIDAD	TIEMPO		RECURSOS			INDICADOR DE LOGROS
	FUNCIONAL DOFA	DE NEGOCIOS				INICIO	FINAL	HUMANO	LOGISTICO	FINANCIERO	
				Capacitar al personal en talleres, seminarios y cursos	Secretaria de Educación y Coordinadora Talento Humano	05-02-07	22-12-07	145 funcionarios	Pago de matrícula, viáticos y transporte	100.000.000	Campañas programadas y campañas realizadas
				Capacitación a funcionarios para tecnología, universitarias y postgrados	Secretaria de Educación y Coordinadora Talento Humano	2007	2008	43 funcionarios de planta	Pago de matrículas	260.000.000	Campañas programadas y campañas realizadas.
				Incentivar al buen funcionario para que sea líder y ejemplo de servicio. Esto se logrará a través de reconocimientos económicos, becas, viajes y premios.	Secretaria de Educación Departamental	01-03-07	31-05-07	1 funcionario por dependencia	Cartelera institucionales, periódicos, circulares.	180.000.000	Campañas programadas y campañas realizadas.
				Construir una sede más amplia y que reúna los requisitos mínimos de convivencia empresarial: Espacios amplios, zonas verdes, zonas de parqueadero, cafetería, zonas de recreación, sala de espera, etc..	Gobernación de Nariño y Secretaria de Educación Departamental de Nariño	2007	2008	Empresa contratada	Planos,, papelería, computador, impresora, sala de juntas, maqueta, videobim, papelógrafo	2500.000.000	Campañas contratadas

**Cuadro 18. Plan de Acción**

OBJETIVOS	ESTRATEGIA		META	ACTIVIDAD	RESPONSA BILIDAD	TIEMPO		RECURSOS			INDICADOR DE LOGROS
	FUNCIONAL DOFA	DE NEGOCIOS				INICIO	FINAL	HUMANO	LOGISTICO	FINANCIERO	
				Adquisición de vehículos como: buseta, camioneta o campero, que permitan el traslado de los funcionarios cuando hay actividades internas de la empresa como recreación, integración o celebraciones. Además para realizar viajes de control de inversión en los diferentes proyectos de la S.E.D. a Instituciones y Centros Educativos del Departamento	Gobernación de Nariño y Secretaría de Educación Departamental de Nariño	10-05-07	10-12-07	2 delegados	Papelería, computadores, impresoras, sala de juntas, cotizaciones.	215.000.000	Campaña programadas, y campaña realizada
Crear la Oficina de Bienestar Social y la Oficina de Publicidad y audiovisuales	Guiar al funcionario en la toma de decisiones y mejorar la imagen corporativa de la S.E.D.	Prestación del servicio en la S.E.D. de alta calidad	Impulsar el desarrollo de las oficinas de bienestar y Publicidad dentro del Plan Estratégico	Levantar estudio sobre Higiene y Seguridad Industrial como una acción preventiva.	Secretaría de Educación y Coordinadora Talento Humano	15-02-07	15-08-07	Entidad privada	Papelería, computadores, impresoras	128.000.000	Campaña contratada
				Publicidad para manejar la imagen de la S.E.D.	Secretaría de Educación y Oficina de Publicidad y Audiovisuales	20-02-07	30-12-07	3 funcionarios	videobim, opacos, papelógrafo, camara, etc.	3.520.000	Campaña contratada

**Cuadro 19. Plan de Acción**

OBJETIVOS	ESTRATEGIA		META	ACTIVIDAD	RESPONSA BILIDAD	TIEMPO		RECURSOS			INDICADOR DE LOGROS
	FUNCIONAL DOFA	DE NEGOCIOS				INICIO	FINAL	HUMANO	LOGISTICO	FINANCIERO	
Realizar contratación de seguridad y servicios generales con entidades privadas.	Para mejorar y agilizar el servicio de vigilancia y aseo.	Prestar un servicio óptimo al cliente interno y externo de la S.E.D..	Brindar seguridad al recurso humano y a los bienes de la S.E.D.	El personal realizará vigilancia, control de ingreso tanto de personas como de objetos como paquetes, sobres, etc., y proteger los bienes y muebles de la S.E.D.	Empresa privada de vigilancia.	08-01-07	31-12-07	3 vigilantes	Uniforme de la empresa de vigilancia que los identifique, y dotación completa.	14.688.000	Campaña contratada
			Desarrollar las actividades correspondientes a servicios generales con mayor eficiencia y oportuno	El personal de servicios generales deberán realizar aseo general de las diferentes dependencias, corredores, escritorios, etc.  Además personal encargado de repartir tintos en las dependencias.	Empresa privada	08-01-07	31-12-07	3 personas para realizar el aseo y 2 personas para entregar tintos.	Uniforme de la empresa que presta el servicio, y dotación completa.	24.400.000	Campaña contratada
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS</b>										<b>4.875.988.000</b>	

## CONCLUSIONES

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño, debe hacer auditorias, es una connotación expresamente formulada para que una organización esté en posibilidad no sólo de evaluar su comportamiento en forma efectiva, sino de constituirse en una fuente de cambio basado en el aprendizaje en equipo, para lograr una mejora continua.

La empresa dentro del sector educativo se desempeña adecuadamente en términos generales, sin embargo, desperdicia un potencial altamente significativo como resultado de la aplicación de un proceso administrativo inconsistente.

La evaluación global por etapas promedia el 50%, lo que traduce en la pérdida real de la mitad de la capacidad de la empresa.

La percepción de que los aspectos de control son los que generan la problemática de la empresa, no es precisa, ya que las funciones de la etapa de dirección contribuyen en mayor medida a que esto suceda.

La conjunción de los factores claves con porcentajes bajos como son:

Planeación: Tácticas, niveles, objetivos, procedimientos y enfoque.

Organización: Cultura organizacional, división y distribución de funciones, instrumentos técnicos de apoyo.

Dirección: Motivación, manejo de estrés y conflicto, creatividad e innovación.

Control: Proceso, áreas de aplicación.

Elementos complementarios: Servicio al cliente, coordinación y sistema.

Están ejerciendo una influencia individual y en conjunto para reducir las posibilidades productivas y de crecimiento de la empresa.

La totalidad de los componentes que oscilan en el rango más bajo influye directamente en el trato a clientes, y por ende incide en la posición de la empresa en el mercado.

El contenido detallado de los factores analizados, sus hallazgos realizados en las matrices y en la encuesta de evaluación global de procesos administrativos, en las evidencias encontradas relacionadas con las estrategias específicas que forman parte del trabajo, deben permitir a la empresa llevar a cabo una transformación

adecuada para acceder a niveles de funcionamiento acordes con la infraestructura, tecnología, recurso humano, imagen corporativa, cultura y clima organizacional, aumento de la competitividad, ventajas competitivas y comparativas, ampliación de cobertura que no ha desarrollado la organización.

La S.E.D., tiene que desarrollar una estrategia para lograr un reposicionamiento basado en un cambio serio en todos los aspectos que lo requieren, pero éste debe partir de la dirección misma, que es el eslabón que une a la empresa en sus diferentes ámbitos y niveles.

## **RECOMENDACIONES**

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño debe convocar a una reunión general y hacer una presentación de la visión, destacando las bondades de su contenido. Así mismo en forma periódica debe evaluar a través de una comunicación directa si el significado ha sido asimilado.

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño debe promover a través de los responsables de las Subsecretarías del segundo nivel del organigrama, la difusión y asimilación de la esencia de la misión y provocar un efecto en cascada hacia todos los niveles de la empresa.

Es necesario realizar los elementos de sensibilización para que el personal asocie sus objetivos y expectativas personales con las de la empresa, para atender en el grado en que esto se cumpla, también se lograrán los personales.

Es conveniente asociar claramente la medición de las acciones y los resultados esperados en función de los objetivos a través de la celebración de eventos de capacitación e integración.

Se debe informar periódicamente sobre el avance que va obteniendo la empresa en sus diferentes frentes. Es necesario delegar más en el personal, invitándolo a que se sume a los esfuerzos, más como asociado que como empleado.

Es aconsejable que la Secretaría de Educación descentralice la información sobre las estrategias.

Los responsables de las dependencias deben determinar las tácticas y retroalimentar a la Secretaría de Educación.

La totalidad de las políticas deben estar documentadas y disponibles para que toda persona pueda consultarlas, particularmente con su inmediato superior.

Los programas deben formar parte sustantiva del acervo de conocimientos del personal de la empresa, por lo que es necesario conformarlos y documentarlos en equipo.

Es fundamental que la Secretaría de Educación involucre a todos los niveles de la organización y los haga conscientes de la responsabilidad que se deriva de la ejecución de las acciones institucionales.



## BIBLIOGRAFIA

Biblioteca práctica de negocios. MC GRAW HILL. México. 2006, Tomos del I al VIII.

CERTO, Samuel. C. Administración moderna. Editorial Prentice Hall. Octava edición. 1999, 280 p.

DIAZ TERAN, Arturo Fidel. Ejecución de estrategias y transformación organizacional. Grupo Editorial Latinoamericano. Tercera edición. 1998, 196 p.

Enciclopedia de Marketing y Ventas. Editorial Océano Centrum. Barcelona España. 2006, 876 p.

Enciclopedia Práctica de la pequeña y mediana empresa.- Organización, administración y gestión. Editorial Océano Centrum. Barcelona España. 2006, 928 p.

HILL, Charles W. L. –GARRETH R, Jones. Administración Estratégica un enfoque integrado. Editorial Mc. Graw Hill. Tercera edición. Bogotá. 1996, 300 p.

MILLAN CONSTAIN, Felipe. Competitividad internacional de las regiones. Santiago de Cali. Cámara de Comercio de Cali. Fundación para el desarrollo integral del Valle del Cauca. F.D.I. 1994. 160 p.

PALOM IZQUIERDO, Francisco Javier. Planificación Estratégica. Editorial Gestión y Planificación Integrada. Barcelona. 1995, 324 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Océano Centrum. 1993, 543 p.

STONE, Florence M. Renovación de la gerencia. Mc Graw Hill. México. 1997, 432 p.

## ANEXO A

GOBERNACION DE NARIÑO  
SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO  
ENCUESTA DE EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

OBJETIVO: Evaluar los procesos administrativos de la S.E.D.

TIEMPO DURACIÓN ENCUESTA: 20 minutos

Marque con una X una de la repuesta que usted considera adecuada.

Nota: Es importante responder con sinceridad para lograr que la encuesta demuestre realmente los procesos administrativos de la S.E.D. La encuesta es personal y confidencial, no tiene ningún tipo de implicaciones para sus actividades laborales.

EDAD

a. Entre 15- 20	b. Entre 20-30	c. Entre 30-40	d. Entre 40-50	e. Más de 50
-----------------	----------------	----------------	----------------	--------------

SEXO: F  M

DEPENDENCIA DONDE LABORA:

TRABAJO QUE DESEMPEÑA:

a. Directivo	b. Profesional	c. Tecnólogo	d. Aux. Advto	e. Serv. Generales
--------------	----------------	--------------	---------------	--------------------

### PLANEACIÓN

	1. Con relación a la visión de la S.E.D., usted:	
VISION	a. Si la conoce	
	b. No la conoce	
	c. No la entiende	
	d. No llena sus expectativas	
	e. No se ajusta a la realidad	
	2. Con relación a la misión de la S.E.D., usted:	
MISION	a. Si la conoce	
	b. No la conoce	
	c. No la entiende	
	d. No llena sus expectativas	
	e. No se ajusta a la realidad	
	3. Los objetivos de la S.E.D, son:	
OBJETIVOS	a. Inadecuados	
	b. Efectivos	
	c. Poco divulgados	
	d. Buenos	
	e. Incomprensibles	
	f. Otros	
	4. Están relacionadas las metas con la unidad de medida de:	
METAS	a. Indicadores	
	b. Estándares	
	c. Parámetros	
	d. Comportamiento	
	e. Desempeño	
	f. Otros	

ESTRATEGIAS	5. ¿Los que definen las estrategias de la S.E.D. las han dado a conocer?:	
	a. Frecuentemente	
	b. Regularmente	
	c. Algunas veces	
	d. Casi nunca	
POLÍTICAS	6. ¿Conoce usted las políticas de la S.E.D.?:	
	a. Nada	
	b. Poco	
	c. Bastante	
	d. Notablemente	
PROCEDIMIENTOS	7. ¿Dispone de procedimientos para realizar su trabajo?:	
	a. Siempre	
	b. Casi siempre	
	c. Frecuentemente	
	d. Casi nunca	
PROGRAMAS	8. ¿Conoce usted los programas (presupuesto, proyectos, seguimiento) que se desarrollan en la S.E.D.?:	
	a. Ocasionalmente	
	b. Continuamente	
ENFOQUE	c. Nunca	
	9. ¿Usted conoce que tipo de planeación se emplea en la S.E.D.?:	
	a. Estratégico	
	b. Operacional	
	c. De contingencias	
	d. Prospectiva	
e. Normativa		
NIVELES	f. Otras	
	10. ¿Cuál es el horizonte de los planes?:	
	a. A corto plazo	
	b. A mediano plazo	
	c. A largo plazo	
d. No sabe		
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
EST. ORG.	11. ¿Conoce usted el organigrama de la S.E.D.?:	
	a. Si lo conoce	
	b. No lo conoce	
DIVISION FUNCIONES	c. Otros	
	12. ¿Se le ha dado a conocer las funciones específicas para el desarrollo de sus actividades en su dependencia?:	
	a. Nunca	
	b. Ocasionalmente	
	c. Continuamente	
d. Otros		

CULTURA	13. ¿Existe una cultura organizacional concurrente con la estructura y funciones establecidas?:	
	a. Siempre	
	b. Casi siempre	
	c. Frecuentemente	
	d. Casi nunca	
RECURSOS HUMANOS	e. Nunca	
	14. ¿Usted ha participado en programas de capacitación y desarrollo del personal en la S.E.D.?:	
	a. Frecuentemente	
	b. Regularmente	
	c. Algunas veces	
CAMBIO	d. Casi nunca	
	e. Nunca	
	15. Los cambios que ha sufrido la S.E.D. son:	
	a. Óptimos	
	b. Buenos	
ESTUDIO	c. Regular	
	d. Mediocre	
	e. Débil	
	16. ¿Qué tipo de estudio de mejoramiento administrativo se efectúa en la S.E.D.?:	
	a. Reingeniería	
TECNICAS	b. Reorganización	
	c. Distribución de espacio	
	d. Simplificación del trabajo	
	e. Otros	
	17. ¿Qué medios se utiliza en la S.E.D. para dar a conocer los resultados obtenidos?:	
DIRECCION	a. Reuniones de trabajo	
	b. Oficios	
	c. Circulares	
	d. Seminarios o foros	
	e. Otros	
LIDERAZGO	18. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la S.E.D.?:	
	A. Autocrático (impositivo)	
	b. Democrático (participativo)	
	c. Liberal (independiente)	
COMUNICACION	d. Otros	
	19. El mecanismo que se utiliza para el manejo y control de la información es:	
	a. Verbal	
	b. Escrito	
MOTIVACION	c. Correo electrónico	
	d. Otros	
	20. ¿Qué modelo de motivación se emplea en la S.E.D.?:	
	a. Remuneración económica	
	b. Recompensa efectiva	
c. Compensado con tiempo		
d. No recibe nada		
e. Se lo tiene en cuenta para un ascenso u otro cargo		

TRABAJO EN EQUIPO	21. Los grupos o equipos de trabajo permiten el logro de las ventajas competitivas como:	
	a. Impulsar niveles de desempeño	
	b. Imprimir cohesión y coordinación al trabajo	
	c. Fortalecer la capacidad de respuesta a clientes	
	d. Fomentar la motivación	
	e. Desarrollar la innovación	
ESTRÉS Y CONFLICTO	22. El estrés y el conflicto se propician por causas tales como:	
	a. Recursos limitados para trabajar	
	b. Ambigüedad en las instrucciones	
	c. Comunicación inadecuada	
	d. Falta de información	
	e. Diferencia de estatus	
INFORMACION	23. ¿Constituye la tecnología de información un elemento competitivo para la organización?:	
	a. Siempre	
	b. Casi siempre	
	c. Frecuentemente	
	d. Casi nunca	
DECISIONES	24. ¿Qué proceso es congruente en la toma de decisiones con los requerimientos de la organización en cuanto a?:	
	a. Efectiva	
	b. Consistente	
	c. Velocidad	
	d. Respuesta	
CREATIVIDAD	25. Los cambios en la S.E.D. se orientan a:	
	a. Tecnología	
	b. Operación	
	c. Personal	
	d. Diseño estructura	
CONTROL		
NATURA LEZA	26. ¿Están definidos los controles de acuerdo con el enfoque?:	
	a. Preventivo: anticipa problemas	
	b. Concurrente: resuelve los problemas cuando se presentan	
SISTEMA	c. Retroalimentación: resuelve los problemas después de que ocurren	
	27. Existe un sistema de computo para el control de:	
	a. Objetivos	
	b. Estructura	
	c. Funciones	
	d. Procesos	
e. Personal		
f. Otros		

NIVELES	28. En la S.E.D se identifica la jerarquía de control:	
	a. Siempre	
	b. Casi siempre	
	c. Frecuentemente	
	d. Casi nunca	
PROCESO	e. Nunca	
	29. ¿Qué es lo que más incide en el proceso y nivel de fijación de controles?:	
	a. Los objetivos	
	b. Estrategias	
	c. Políticas	
APLICACIÓN	d. Procedimientos	
	e. Programas	
	30. ¿De qué manera todas y cada una de las dependencias de la S.E.D. actúan en la definición y aplicación del control?:	
	a. Frecuentemente	
	b. Regularmente	
HERRAMIENTA	c. Algunas veces	
	d. Casi nunca	
	e. Nunca	
	31. ¿En quién se reconoce la responsabilidad de los controles?:	
	a. Secretaría de Educación	
CALIDAD	b. Subsecretarios	
	c. Coordinadores	
	d. Funcionarios	
	e. Otros	
	32. ¿Considera usted que debe haber un mejoramiento del nivel educativo del personal para lograr calidad en la prestación del servicio?:	
ELMENTOS COMPLEMENTARIOS	a. En todo momento	
	b. Casi siempre	
	c. Buena parte del tiempo	
	d. Raramente	
	e. Nunca	
SISTEMAS	33. Los sistemas de información administrativa se encaminan a:	
	a. Apoyar los procesos de toma de decisiones	
	b. Resolución de problemas	
	c. Una toma de decisión menos rígida, más flexible	
	d. Lograr una visión del conjunto de las decisiones y problemas	
PROYECTO	e. Otros	
	34. ¿Se ha llevado a cabo una campaña de sensibilización acerca de los proyectos?:	
	a. Frecuentemente	
	b. Regularmente	
	c. Nunca	
COORDINACION	d. Algunas veces	
	35. Las relaciones de coordinación están basadas en:	
	a. La división del trabajo	
	b. El flujo de información	
	c. Las necesidades de operación	
d. Los canales de comunicación		
e. Otros		

PROVEEDORES	36. ¿El Comité de Compras de la S.E.D., hace conocer a sus funcionarios los catálogos de productos y servicios de los proveedores?:	
	a. Nunca	
	b. Poco	
	c. A veces	
	d. Normalmente	
ALMACEN	e. Permanentemente	
	37. La S.E.D cuenta con recinto propio para el almacenamiento de equipos, materiales, equipos:	
	a. Deficiente	
	b. Inadecuado	
SERVICIOS GENERALES	c. Bueno	
	d. Excelente	
	38. ¿Cuenta la organización con un programa de mantenimiento?:	
	a. Preventivo	
DISTRIBUCION DE ESPACIOS	b. Correctivo	
	c. Proactivo	
	d. Otros	
	39. ¿Existe algún estudio para la distribución del espacio o disposición física de los puestos o equipos en las instalaciones de trabajo en la S.E.D.?:	
	a. Satisfactorio	
ADQUISICIONES	b. Insatisfactorio	
	c. Inadecuado	
	d. Regular	
	e. Irregular	
RECURSO FINANCIERO	40. ¿Se valora la calidad de los servicios que brindan los proveedores?:	
	a. Frecuentemente	
	b. Casi nunca	
	c. Nunca	
SERVICIO AL CLIENTE	d. Algunas veces	
	41. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de las finanzas de la S.E.D?:	
	a. Presupuesto	
	b. Secretaría de Educación	
	c. Contabilidad	
	d. Tesorería	
	e. Otros	
	42. ¿Qué perfil de puesto se emplea para el personal que trata con los clientes?:	
	a. Conocimientos	
	b. Habilidades	
	c. Experiencias	
	d. Personalidad	
	e. Otros	

GRACIAS POR SU COLABORACION

Proyectado por: Humberto V. Castillo Ibarra  
Ingeniero Industrial

## TABULACION ENCUESTA

PLANEACION															
		a.	%	b.	%	c.	%	d.	%	e.	%	f.	%	0	%
Visión	1	11	61	7	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Misión	2	12	67	5	28	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0
Objetivos	3	1	5	5	28	8	44	4	22	0	0	0	0	0	0
Metas	4	12	67	0	0	0	0	1	6	2	11	2	11	1	5
Estrategias	5	5	28	2	11	9	50	2	11	0	0	0	0	0	0
Políticas	6	0	0	11	61	5	28	2	11	0	0	0	0	0	0
Procedimientos	7	8	44	3	17	5	28	2	11	0	0	0	0	0	0
Programas	8	12	67	3	17	3	17	0	0	0	0	0	0	0	0
Enfoque	9	8	44	5	28	1	5	0	0	2	11	1	5	1	5
Niveles	10	3	17	7	39	3	17	5	28	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>72</b>		<b>48</b>		<b>34</b>		<b>17</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>	
ORGANIZACIÓN															
Estr. Organizacional	11	8	44	10	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
División Funcionales	12	0	0	7	39	9	50	1	5	0	0	0	0	1	5
Cultura	13	3	17	4	22	5	28	5	28	0	0	0	0	1	5
Recursos Humanos	14	6	33	1	5	8	44	2	11	1	5	0	0	0	0
Cambio	15	3	17	6	33	7	39	2	11	0	0	0	0	0	0
Estudio	16	7	39	10	56	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0
Técnicas	17	6	33	4	22	4	22	2	11	2	11	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>		<b>42</b>		<b>33</b>		<b>12</b>		<b>4</b>		<b>0</b>		<b>2</b>	
DIRECCION															
Liderazgo	18	10	56	3	17	2	11	2	11	0	0	0	0	1	5
Comunicación	19	0	0	16	89	1	5	0	0	0	0	0	0	1	5
Motivación	20	2	11	4	22	1	5	9	50	1	5	0	0	1	5
Trabajo en Equipo	21	4	22	4	22	8	44	1	5	1	5	0	0	0	0
Estrés y Conflictos	22	7	39	2	11	4	22	3	17	0	0	0	0	2	11
Información	23	10	56	4	22	4	22	0	0	0	0	0	0	0	0
Decisiones	24	4	22	1	5	4	22	1	5	7	39	0	0	1	5
Creatividad	25	3	17	5	28	2	11	6	33	1	5	0	0	1	5
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>		<b>36</b>		<b>26</b>		<b>22</b>		<b>10</b>		<b>0</b>		<b>7</b>	
CONTROL															
Naturaleza	26	1	5	12	67	5	28	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistema	27	2	11	0	0	0	0	9	50	1	5	3	17	3	17
Niveles	28	12	67	4	22	1	5	0	0	1	5	0	0	0	0
Proceso	29	5	28	4	22	2	11	5	28	2	11	0	0	0	0
Aplicación	30	4	22	7	39	5	28	2	11	0	0	0	0	0	0
Herramientas	31	2	11	0	0	12	67	3	17	0	0	0	0	1	5
Calidad	32	13	72	4	22	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>39</b>		<b>31</b>		<b>26</b>		<b>19</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>4</b>	
ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS															
Sistemas	33	10	56	1	5	3	17	4	22	0	0	0	0	0	0
Proyectos	34	2	11	12	67	1	5	0	0	2	11	0	0	1	5
Coordinación	35	10	56	0	0	4	22	0	0	2	11	0	0	2	11
Proveedores	36	2	11	12	67	0	0	4	22	2	11	0	0	0	0
Almacén	37	1	5	13	72	2	11	1	5	0	0	0	0	1	5
Servicios Generales	38	2	11	0	0	3	17	14	77	0	0	0	0	0	0
Distrib. del Espacio	39	1	5	12	67	1	5	0	0	2	11	0	0	2	11
Adquisiciones	40	1	5	2	11	15	83	1	5	0	0	0	0	0	0
Recur. Financieros	41	13	72	4	22	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0
Servicio al Cliente	42	8	44	2	11	3	17	2	11	2	11	0	0	1	5
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>		<b>58</b>		<b>32</b>		<b>26</b>		<b>11</b>		<b>0</b>		<b>7</b>	



**ANEXO B**  
**LEY 715 DE 2001**  
(diciembre 21)

Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros

**TITULO II**  
**SECTOR EDUCACION**

**CAPITULO I**  
**Competencias de la Nación**

**Artículo 5°. Competencias de la Nación en materia de educación.** Sin perjuicio de las establecidas en otras normas legales, corresponde a la Nación ejercer las siguientes competencias relacionadas con la prestación del servicio público de la educación en sus niveles preescolar, básico y medio, en el área urbana y rural:

- 5.1. Formular las políticas y objetivos de desarrollo para el sector educativo y dictar normas para la organización y prestación del servicio.
- 5.2. Regular la prestación de los servicios educativos estatales y no estatales.
- 5.3. Impulsar, coordinar, financiar, cofinanciar y evaluar programas, planes y proyectos de inversión de orden nacional en materia de educación, con recursos diferentes de los del Sistema General de Participaciones. Con estos recursos no se podrá pagar personal de administración, directivo, docente o administrativo.
- 5.4. Definir, diseñar, reglamentar y mantener un sistema de información del sector educativo.
- 5.5. Establecer las normas técnicas curriculares y pedagógicas para los niveles de educación preescolar, básica y media, sin perjuicio de la autonomía de las instituciones educativas y de la especificidad de tipo regional.
- 5.6. Definir, diseñar y establecer instrumentos y mecanismos para la calidad de la educación.
- 5.7. Reglamentar los concursos que rigen para la carrera docente.
- 5.8. Definir, y establecer las reglas y mecanismos generales para la evaluación y capacitación del personal docente y directivo docente.

5.9. Evaluar la gestión financiera, técnica y administrativa del sector educativo en las entidades territoriales y el impacto de su actividad en la sociedad. Esta facultad se podrá delegar en los departamentos, con respecto a los municipios no certificados.

5.10. Prestar asistencia técnica y administrativa a las entidades territoriales, cuando a ello haya lugar.

5.11. Vigilar el cumplimiento de las políticas nacionales y las normas del sector en los distritos, departamentos, municipios, resguardos indígenas y/o entidades territoriales indígenas. Esta facultad la podrá delegar en los departamentos, con respecto a los municipios no certificados.

5.12. Expedir la regulación sobre costos, tarifas de matrículas, pensiones, derechos académicos y otros cobros en las instituciones educativas.

5.13. Distribuir los recursos para educación del Sistema General de Participaciones, conforme a los criterios establecidos en la presente ley.

5.14. Fijar parámetros técnicos para la prestación del servicio educativo estatal, estándares y tasas de asignación de personal, teniendo en cuenta las particularidades de cada región;

5.15. Definir anualmente la asignación por alumno, tanto de funcionamiento como de calidad, para la prestación del servicio educativo financiado con recursos del Sistema General de Participaciones, de acuerdo con las tipologías educativas y la disponibilidad de recursos del Sistema General de Participaciones.

5.16. Determinar los criterios a los cuales deben sujetarse las plantas docente y administrativa de los planteles educativos y los parámetros de asignación de personal correspondientes a: alumnos por docente; alumnos por directivo; y alumnos por administrativo, entre otros, teniendo en cuenta las particularidades de cada región.

5.17. Definir la canasta educativa.

5.18. En caso de ser necesaria la creación, fusión, supresión o conversión de los empleos que demande la organización de las plantas de personal de la educación estatal, los gobernadores y alcaldes deberán seguir el procedimiento que señale el Gobierno Nacional para tal fin.

5.19. Establecer los requisitos para la certificación de los municipios, y decidir sobre la certificación de los municipios menores a cien mil habitantes de conformidad con el artículo 20 de la presente ley.

5.20. Establecer incentivos para los distritos, municipios e instituciones educativas por el logro de metas en cobertura, calidad y eficiencia en el uso de los recursos.

5.21. Realizar las acciones necesarias para mejorar la administración de los recursos del Sistema General de Participaciones.

5.22. Cofinanciar la evaluación de logros. A cada departamento, distrito o municipio se podrá distribuir cada tres años una suma para evaluar el logro educativo de acuerdo con la metodología que señale el Ministerio de Educación Nacional. El 80% será financiado por la Nación y el 20% por la entidad territorial.

5.23. Las demás propias de las actividades de administración y distribución, regulación del Sistema General de Participaciones.

## **CAPITULO II**

### **Competencias de las entidades territoriales**

**Artículo 6°. Competencias de los departamentos.** Sin perjuicio de lo establecido en otras normas, corresponde a los departamentos en el sector de educación las siguientes competencias:

6.1. Competencias Generales.

6.1.1. Prestar asistencia técnica educativa, financiera y administrativa a los municipios, cuando a ello haya lugar.

6.1.2. Administrar y responder por el funcionamiento, oportunidad y calidad de la información educativa departamental y suministrar la información a la Nación en las condiciones que se requiera.

6.1.3. Apoyar técnica y administrativamente a los municipios para que se certifiquen en los términos previstos en la presente ley.

6.1.4. Certificar a los municipios que cumplen los requisitos para asumir la administración autónoma de los recursos del Sistema General de Participaciones. Si el municipio cumple los requisitos para ser certificado y el departamento no lo certifica, podrá solicitarla a la Nación.

6.2. Competencias frente a los municipios no certificados.

6.2.1. Dirigir, planificar; y prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica, media en sus distintas modalidades, en condiciones de equidad, eficiencia y calidad, en los términos definidos en la presente ley.

6.2.2. Administrar y distribuir entre los municipios de su jurisdicción los recursos

financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, destinados a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado, atendiendo los criterios establecidos en la presente ley.

6.2.3. Administrar, ejerciendo las facultades señaladas en el artículo 153 de la Ley 115 de 1994, las instituciones educativas y el personal docente y administrativo de los planteles educativos, sujetándose a la planta de cargos adoptada de conformidad con la presente ley. Para ello, realizará concursos, efectuará los nombramientos del personal requerido, administrará los ascensos, sin superar en ningún caso el monto de los recursos disponibles en el Sistema General de Participaciones y trasladará docentes entre los municipios, preferiblemente entre los limítrofes, sin más requisito legal que la expedición de los respectivos actos administrativos debidamente motivados.

6.2.4. Participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado, en la cofinanciación de programas y proyectos educativos y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados con estos recursos no podrán generar gastos permanentes a cargo al Sistema General de Participaciones.

6.2.5. Mantener la cobertura actual y propender a su ampliación.

6.2.6. Evaluar el desempeño de rectores y directores, y de los docentes directivos, de conformidad con las normas vigentes.

6.2.7. Ejercer la inspección, vigilancia y supervisión de la educación en su jurisdicción, en ejercicio de la delegación que para tal fin realice el Presidente de la República.

6.2.8. Prestar asistencia técnica y administrativa a las instituciones educativas, cuando a ello haya lugar.

6.2.9. Promover la aplicación y ejecución de planes de mejoramiento de la calidad.

6.2.10. Distribuir entre los municipios los docentes, directivos y empleados administrativos, de acuerdo con las necesidades del servicio, de conformidad con el reglamento.

6.2.11. Distribuir las plantas departamentales de personal docente, directivos y empleados administrativos, atendiendo los criterios de población atendida y por atender en condiciones de eficiencia, siguiendo la regulación nacional sobre la materia.

6.2.12. Organizar la prestación y administración del servicio educativo en su jurisdicción.

6.2.13. Vigilar la aplicación de la regulación nacional sobre las tarifas de matrículas, pensiones, derechos académicos y otros cobros en los establecimientos educativos.

6.2.14. Cofinanciar la evaluación de logros de acuerdo con lo establecido en el numeral 5.22.

6.2.15. Para efectos de la inscripción y los ascensos en el escalafón, la entidad territorial determinará la repartición organizacional encargada de esta función de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional.

Algunas de estas competencias, salvo la de nominación y traslado de personal entre municipios, se podrán delegar en los municipios no certificados que cumplan con los parámetros establecidos por la Nación.

### **Artículo 7°. Competencias de los distritos y los municipios certificados.**

7.1. Dirigir, planificar y prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media, en condiciones de equidad, eficiencia y calidad, en los términos definidos en la presente ley.

7.2. Administrar y distribuir entre los establecimientos educativos de su jurisdicción los recursos financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, destinados a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado, atendiendo los criterios establecidos en la presente ley y en el reglamento.

7.3. Administrar, ejerciendo las facultades señaladas en el artículo 153 de la Ley 115 de 1994, las instituciones educativas, el personal docente y administrativo de los planteles educativos, sujetándose a la planta de cargos adoptada de conformidad con la presente ley. Para ello, realizará concursos, efectuará los nombramientos del personal requerido, administrará los ascensos, sin superar en ningún caso el monto de los recursos de la participación para educación del Sistema General de Participaciones asignado a la respectiva entidad territorial y trasladará docentes entre instituciones educativas, sin más requisito legal que la expedición de los respectivos actos administrativos debidamente motivados.

7.4. Distribuir entre las instituciones educativas los docentes y la planta de cargos, de acuerdo con las necesidades del servicio entendida como población atendida y por atender en condiciones de eficiencia, siguiendo la regulación nacional sobre la materia.

7.5. Podrán participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado y en la cofinanciación de programas y proyectos educativos y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados con estos recursos no podrán generar gastos permanentes a cargo al

Sistema General de Participaciones.

7.6. Mantener la actual cobertura y propender a su ampliación.

7.7. Evaluar el desempeño de rectores y directores, y de los directivos docentes.

7.8. Ejercer la inspección, vigilancia y supervisión de la educación en su jurisdicción, en ejercicio de la delegación que para tal fin realice el Presidente de la República.

7.9. Prestar asistencia técnica y administrativa a las instituciones educativas cuando a ello haya lugar.

7.10. Administrar el Sistema de Información Educativa Municipal o Distrital y suministrar la información al departamento y a la Nación con la calidad y en la oportunidad que señale el reglamento.

7.11. Promover la aplicación y ejecución de los planes de mejoramiento de la calidad en sus instituciones.

7.12. Organizar la prestación del servicio educativo en su en su jurisdicción.

7.13. Vigilar la aplicación de la regulación nacional sobre las tarifas de matrículas, pensiones, derechos académicos y cobros periódicos en las instituciones educativas.

7.14. Cofinanciar la evaluación de logros de acuerdo con lo establecido en el numeral 5.22.

7.15. Para efectos de la inscripción y los ascensos en el escalafón, la entidad territorial determinará la repartición organizacional encargada de esta función de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional.

**Artículo 8°. Competencias de los municipios no certificados.** A los municipios no certificados se les asignarán las siguientes funciones:

8.1. Administrar y distribuir los recursos del Sistema General de Participaciones que se le asignen para el mantenimiento y mejoramiento de la calidad.

8.2. Trasladar plazas y docentes entre sus instituciones educativas, mediante acto administrativo debidamente motivado.

8.3. Podrán participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados por estos recursos no podrán generar gastos

permanentes para el Sistema General de Participaciones.

8.4. Suministrar la información al departamento y a la Nación con la calidad y en la oportunidad que señale el reglamento.

### **CAPITULO III**

#### **De las instituciones educativas, los rectores y los recursos**

**Artículo 9°. Instituciones educativas.** Institución educativa es un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes.

Deberán contar con licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial, disponer de la infraestructura administrativa, soportes pedagógicos, planta física y medios educativos adecuados.

Las instituciones educativas combinarán los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su Programa Educativo Institucional.

Las instituciones educativas estatales son departamentales, distritales o municipales.

Parágrafo 1°. Por motivos de utilidad pública o interés social, las instituciones educativas departamentales que funcionen en los distritos o municipios certificados serán administradas por los distritos y municipios certificados. Por iguales motivos se podrán expropiar bienes inmuebles educativos, de conformidad con la Constitución y la ley. Durante el traspaso de la administración deberá garantizarse la continuidad en la prestación del servicio educativo. Para el perfeccionamiento de lo anterior se suscribirá un convenio interadministrativo entre las entidades territoriales.

Parágrafo 2°. Las deudas por servicios públicos de las instituciones educativas cuya administración se traspase de los departamentos a los distritos y municipios certificados, causadas con anterioridad a la fecha del traspaso, serán pagadas por los departamentos.

Parágrafo 3°. Los Establecimientos Públicos educativos del orden nacional que funcionan con recursos del presupuesto nacional, serán traspasados con los recursos a las respectivas entidades territoriales, conservando su autonomía

administrativa.

Parágrafo 4°. Habrá una sola administración cuando en una misma planta física operen más de una jornada. También podrá designarse una sola administración para varias plantas físicas, de conformidad con el reglamento.

**Artículo 10. Funciones de Rectores o Directores.** El rector o director de las instituciones educativas públicas, que serán designados por concurso, además de las funciones señaladas en otras normas, tendrá las siguientes:

10.1. Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.

10.2. Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.

10.3. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.

10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.

10.5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.

10.6. Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.

10.7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.

10.8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.

10.9. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.

10.10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.

10.11. Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.



10.12. Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.

10.13. Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.

10.14. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.

10.15. Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.

10.16. Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.

10.17. Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.

10.18. Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo.

Parágrafo 1°. El desempeño de los rectores y directores será evaluado anualmente por el departamento, distrito o municipio, atendiendo el reglamento que para tal fin expida el Gobierno Nacional. La no aprobación de la evaluación en dos años consecutivos implica el retiro del cargo y el regreso al ejercicio de la docencia en el grado y con la asignación salarial que le corresponda en el escalafón.

**Artículo 11. Fondos de Servicios Educativos.** Las instituciones educativas estatales podrán administrar Fondos de Servicios Educativos en los cuales se manejarán los recursos destinados a financiar gastos distintos a los de personal, que faciliten el funcionamiento de la institución.

**Artículo 12. Definición de los Fondos de Servicios Educativos.** Las entidades estatales que tengan a su cargo establecimientos educativos deben abrir en su contabilidad una cuenta para cada uno de ellos, con el propósito de dar certidumbre a los Consejos Directivos acerca de los ingresos que pueden esperar, y facilitarles que ejerzan, con los rectores o directores, la capacidad de orientar el gasto en la forma que mejor cumpla los propósitos del servicio educativo dentro de las circunstancias propias de cada establecimiento. Esa cuenta se denomina "Fondo de Servicios Educativos".

Los reglamentos, teniendo en cuenta las diferencias entre los establecimientos urbanos y entre estos y los rurales, dirán qué tipo de ingresos, gastos y bienes pueden manejarse a través de tal cuenta; y en dónde y cómo se mantendrán los bienes que se registren en ella, cii Ley Orgánica del Presupuesto y a

esta Ley, en cuanto sean pertinentes.

Los reglamentos aludidos atrás distinguirán entre los ingresos que las entidades estatales destinen al servicio educativo en cada establecimiento, los que los particulares vinculen por la percepción de servicios, y los que vinculen con el propósito principal o exclusivo de beneficiar a la comunidad. Todos esos ingresos pueden registrarse en las cuentas de los Fondos, en las condiciones que determine el reglamento.

**Artículo 13. Procedimientos de contratación de los Fondos de Servicios Educativos.** Todos los actos y contratos que tengan por objeto bienes y obligaciones que hayan de registrarse en la contabilidad de los Fondos de servicios educativos a los que se refiere el artículo anterior, se harán respetando los principios de igualdad, moralidad, imparcialidad y publicidad, aplicados en forma razonable a las circunstancias concretas en las que hayan de celebrarse. Se harán con el propósito fundamental de proteger los derechos de los niños y de los jóvenes, y de conseguir eficacia y celeridad en la atención del servicio educativo, y economía en el uso de los recursos públicos.

Los actos y contratos de cuantía superior a veinte (20) salarios mínimos mensuales se regirán por las reglas de la contratación estatal, teniendo en cuenta su valor y naturaleza, y las circunstancias en las que se celebren. El Gobierno Nacional podrá indicar los casos en los cuales la cuantía señalada en el presente inciso será menor.

El rector o director celebrará los contratos que hayan de pagarse con cargo a los recursos vinculados a los Fondos, en las condiciones y dentro de los límites que fijen los reglamentos.

Con estricta sujeción a los principios y propósitos enunciados en el primer inciso de este artículo, y a los reglamentos de esta Ley, el Consejo Directivo de cada establecimiento podrá señalar, con base en la experiencia y en el análisis concreto de las necesidades del establecimiento, los trámites, garantías y constancias que deben cumplirse para que el rector o director celebre cualquier acto o contrato que cree, extinga o modifique obligaciones que deban registrarse en el Fondo, y cuya cuantía sea inferior a veinte (20) salarios mínimos mensuales. El Consejo puede exigir, además, que ciertos actos o contratos requieran una autorización suya específica.

Habrá siempre información pública sobre las cuentas del Fondo en las condiciones que determine el reglamento. La omisión en los deberes de información será falta grave disciplinaria para quien incurra en ella.

En ningún caso el distrito o municipio propietario del establecimiento responderá por actos o contratos celebrados en contravención de los límites enunciados en

las normas que se refieren al Fondo; las obligaciones resultantes serán de cargo del rector o director, o de los miembros del Consejo Directivo si las hubieren autorizado.

Ninguna otra norma de la Ley 80 de 1993 será aplicable a los actos y contratos de cuantía inferior a veinte (20) salarios mínimos mensuales que hayan de vincularse a las cuentas de los Fondos.

**Artículo 14. Manejo Presupuestal de los Fondos de Servicios Educativos.** Las entidades territoriales incluirán en sus respectivos presupuestos, apropiaciones para cada Fondo de servicios educativos en los establecimientos educativos a su cargo, tanto de la participación para educación como de recursos propios.

En los ingresos sometidos a aforo presupuestal no se incluirán los que sean obtenidos por convenios con particulares, premios, donaciones u otros, cuyo principal propósito sea el de beneficiar a la comunidad educativa. Los reglamentos incluirán las disposiciones necesarias para que los particulares que quieran vincular bienes o servicios para provecho de la comunidad en los establecimientos educativos estatales, puedan hacerlo previo contrato autorizado por el Consejo Directivo y celebrado por el rector en el que la entidad a cargo del establecimiento se comprometa a que esos bienes se usarán en la forma pactada, sin transferencia de propiedad cuando el contrato no la haya previsto, y de acuerdo con las reglas del Código Civil. Si la entidad encargada del establecimiento adquiere obligaciones pecuniarias en virtud de tales contratos, éstas deben ser de tal clase que se puedan cumplir en todo dentro de las reglas propias de los gastos de los Fondos.

Las entidades propietarias de establecimientos educativos podrán incluir en sus presupuestos apropiaciones relacionadas con ellos, que no hayan de manejarse a través de los fondos de servicios educativos.

Los reglamentos determinarán cómo y a quién se harán los giros destinados a atender los gastos de los fondos de servicios educativos; y cómo se rendirán cuentas de los recursos respectivos.

El Consejo Directivo en cada establecimiento elaborará un presupuesto de ingresos y gastos para el Fondo, en absoluto equilibrio. El Consejo Directivo no podrá aumentar el presupuesto de ingresos sin autorización del Distrito o Municipio al que pertenece el establecimiento.

La Ley orgánica de presupuesto se aplicará a los presupuestos que elaboren los Consejos Directivos para los Fondos de servicios educativos, y a su ejecución, solo cuando se refiera a ellos en forma directa.

## **CAPITULO IV**

### **Distribución de recursos del sector educativo**

**Artículo 15. Destinación.** Los recursos de la participación para educación del Sistema General de Participaciones se destinarán a financiar la prestación del servicio educativo atendiendo los estándares técnicos y administrativos, en las siguientes actividades:

15.1. Pago del personal docente y administrativo de las instituciones educativas públicas, las contribuciones inherentes a la nómina y sus prestaciones sociales.

15.2. Construcción de la infraestructura, mantenimiento, pago de servicios públicos y funcionamiento de las instituciones educativas.

15.3. Provisión de la canasta educativa.

15.4. Las destinadas a mantener, evaluar y promover la calidad educativa.

Parágrafo 1°. También se podrán destinar estos recursos a la contratación del servicio educativo de conformidad con lo establecido en el artículo 27 de la presente ley.

Parágrafo 2°. Una vez cubiertos los costos de la prestación del servicio educativo, los departamentos, distritos y municipios destinarán recursos de la participación en educación al pago de transporte escolar cuando las condiciones geográficas lo requieran para garantizar el acceso y la permanencia en el sistema educativo de niños pertenecientes a los estratos más pobres.

Parágrafo 3°. Transitorio. Con cargo a los recursos de la participación para educación del Sistema General de Participaciones, se financiará por una sola vez el faltante establecido para el cubrimiento de los costos de nómina de los docentes de los departamentos y de los convenios de cobertura educativa a diciembre 31 de 2001, siempre y cuando los recursos propios de los respectivos departamentos hayan sido insuficientes para cumplir con estas obligaciones. Para ello deberán someterse a planes de racionalización educativa y presentar para validación del Ministerio de Educación, información sobre el déficit a financiar. El giro de los recursos se hará inmediatamente se haya recibido la información respectiva.

**Artículo 16. Criterios de distribución.** La participación para educación del Sistema General de Participaciones será distribuida por municipios y distritos atendiendo los criterios que se señalan a continuación. En el caso de municipios no certificados los recursos serán administrados por el respectivo Departamento.

## 16.1. Población atendida

16.1.1. Anualmente se determinará la asignación por alumno, de acuerdo con las diferentes tipologías educativas que definirá la Nación, atendiendo, los niveles educativos (preescolar, básica y media en sus diferentes modalidades) y las zonas urbana y rural, para todo el territorio nacional.

Se entiende por tipología un conjunto de variables que caracterizan la prestación del servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media, de acuerdo con metodologías diferenciadas por zona rural y urbana. Dentro de una misma tipología la asignación será la misma para todos los estudiantes del país.

Las tipologías que se apliquen a los departamentos creados por la Constitución de 1991, deberán reconocer sus especiales condiciones para la prestación del servicio público de educación, incluida la dispersión poblacional.

La asignación por alumno en condiciones de equidad y eficiencia según niveles educativos (preescolar, básica y media en sus diferentes modalidades) y zona (urbana y rural) del sector educativo financiado con recursos públicos, está conformado, como mínimo por: los costos del personal docente y administrativo requerido en las instituciones educativas incluidos los prestacionales, los recursos destinados a calidad de la educación que corresponden principalmente a dotaciones escolares, mantenimiento y adecuación de infraestructura, cuota de administración departamental, interventoría y sistemas de información.

La Nación definirá la metodología para el cálculo de la asignación por alumno y anualmente fijará su valor atendiendo las diferentes tipologías, sujetándose a la disponibilidad de los recursos del Sistema General de Participaciones.

16.1.2. La asignación por alumno se multiplicará por la población atendida con recursos del Sistema General de Participaciones en cada municipio y distrito. El resultado de dicha operación se denominará participación por población atendida, y constituye la primera base para el giro de recursos del Sistema General de Participaciones.

La población atendida será la población efectivamente matriculada en el año anterior, financiada con recursos del Sistema General de Participaciones.

Cuando la Nación constate que debido a deficiencias de la información, una entidad territorial recibió más recursos de los que le correspondería de conformidad con la fórmula establecida en el presente artículo, su participación deberá reducirse hasta el monto que efectivamente le corresponda. Cuando esta circunstancia se presente, los recursos girados en exceso se deducirán de la asignación del año siguiente.

Después de determinar la participación por población atendida, el Conpes anualmente, previo análisis técnico, distribuirá el saldo de los recursos disponibles atendiendo alguno o algunos de los siguientes criterios.

### **16.2. Población por atender en condiciones de eficiencia**

A cada distrito o municipio se le podrá distribuir una suma residual que se calculará así: se toma un porcentaje del número de niños en edad de estudiar que no están siendo atendidos por instituciones oficiales y no estatales, y se multiplica por la asignación de niño por atender que se determine, dándoles prioridad a las entidades territoriales con menor cobertura o donde sea menor la oferta oficial, en condiciones de eficiencia. El Conpes determinará cada año el porcentaje de la población por atender que se propone ingrese al sistema educativo financiado con los recursos disponibles del Sistema General de Participaciones durante la siguiente vigencia fiscal.

La asignación para cada niño por atender se calculará como un porcentaje de la asignación por niño atendido y será fijado anualmente por la Nación.

Cuando la matrícula en educación en una entidad territorial sea del 100% de la población objetivo, ésta no tendrá derecho a recibir recursos adicionales por concepto de población por atender en condiciones de eficiencia. Igualmente, cuando la suma de los niños matriculados, más el resultado de la multiplicación del factor de población por atender que determine el Conpes por la población atendida, sea superior a la población objetivo (población en edad escolar), sólo se podrá transferir recursos para financiar hasta la población objetivo.

### **16.3. Equidad**

A cada distrito o municipio se podrá distribuir una suma residual que se distribuirá de acuerdo con el indicador de pobreza certificado por el DANE.

**Artículo 17. Transferencia de los recursos.** Los recursos de la participación de educación serán transferidos así:

Los distritos y municipios certificados recibirán directamente los recursos de la participación para educación.

Los recursos de la participación para educación en los municipios no certificados y los corregimientos departamentales, serán transferidos al respectivo departamento.

Los recursos de calidad serán girados directamente a los municipios y no podrán ser utilizados para gastos de personal de cualquier naturaleza.

Sobre la base del 100% del aforo que aparezca en la ley anual de presupuesto se

determinará el programa anual de caja, en el cual se establecerán los giros mensuales correspondientes a la participación para educación a los departamentos, distritos o municipios. Los giros deberán efectuarse en los diez (10) primeros días del mes siguiente al que corresponde la transferencia, para tal efecto se aforará la participación para educación del Sistema General de participaciones en la ley anual de presupuesto, hasta por el monto que se girará en la respectiva vigencia.

**Artículo 18. Administración de los recursos.** Los departamentos, los distritos y los municipios certificados administrarán los recursos del Sistema General de Participaciones en cuentas especiales e independientes de los demás ingresos de las entidades territoriales. Estos dineros no harán unidad de caja con las demás rentas y recursos de la entidad territorial. Estos recursos, del sector educativo, no podrán ser objeto de embargo, pignoración, titularización o cualquier otra clase de disposición financiera.

Parágrafo 1°. Las sumas correspondientes a los aportes patronales y del afiliado, de seguridad social y parafiscales de las entidades territoriales por concepto del personal docente de las instituciones educativas estatales, se descontarán directamente de los recursos de la participación para educación del Sistema General de Participaciones. La Nación contará con un plazo no mayor de dos años para perfeccionar el proceso de descuentos, con la información de las entidades territoriales.

Parágrafo 2°. Los recursos que correspondan al Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio, incluidos los del Fonpet, serán descontados directamente por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y girados al Fondo.

Parágrafo 3°. El porcentaje de la cesión del Impuesto a las Ventas asignado a las cajas departamentales de previsión y al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, con destino al pago definitivo de las cesantías y pensiones del personal docente nacionalizado, en virtud de la Ley 43 de 1975 y otras disposiciones, hace parte de la participación para educación del Sistema General de Participaciones y conserva su destinación.

Parágrafo 4°. El valor del cálculo actuarial correspondiente a los docentes que se pagaban con recursos propios de las entidades territoriales, financiados y cofinanciados, así como de los establecimientos públicos que se hubieren afiliado al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, representará el saldo consolidado de la deuda de cada una de las entidades territoriales responsables. Para establecer el valor del saldo consolidado de la deuda se tendrán en cuenta los aportes y amortizaciones de deuda realizados por las entidades territoriales hasta la fecha de consolidación.

El saldo consolidado de la deuda se pagará con los recursos que de conformidad

con la presente ley se trasladen al Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales, Fonpet, para el pago del pasivo prestacional del sector educación. Para estos efectos el Fonpet realizará la transferencia correspondiente. En todo caso, una vez cancelado el saldo consolidado de la deuda los recursos trasladados al Fonpet conservarán su destinación al pago de obligaciones pensionales del sector educación.

**Artículo 19. Información obligatoria.** En la oportunidad que señale el reglamento en cada año, los departamentos, distritos y municipios suministrarán al Ministerio de Educación la información del respectivo año relativa a los factores indispensables para el cálculo de los costos y de los incentivos del año siguiente. En caso de requerirse información financiera, ésta deberá ser refrendada por el Contador General o por el contador departamental previa delegación.

Los funcionarios de los departamentos, distritos y municipios que no proporcionen la información en los plazos establecidos por el Ministerio de Educación incurrirán en falta disciplinaria y serán objeto de las sanciones correspondientes, establecidas en el Régimen Disciplinario Único.

En caso que la entidad territorial no proporcione la información, para el cálculo de la distribución de los recursos se tomará la información estimada por el Ministerio de Educación y la respectiva entidad no participará en la distribución de recursos por población por atender en condiciones de eficiencia y por equidad.

## **CAPITULO V**

### **Disposiciones especiales en educación**

**Artículo 20. Entidades territoriales certificadas.** Son entidades territoriales certificadas en virtud de la presente ley, los departamentos y los distritos. La Nación certificará a los municipios con más de cien mil habitantes antes de finalizar el año 2002. Para efectos del cálculo poblacional se tomarán las proyecciones del DANE basadas en el último censo.

Todos aquellos municipios con menos de 100 mil habitantes que cumplan los requisitos que señale el reglamento en materia de capacidad técnica, administrativa y financiera podrán certificarse.

Le corresponde a los departamentos decidir sobre la certificación de los municipios menores de cien mil habitantes, que llenen los requisitos. Si contados seis meses desde la presentación de la solicitud no ha sido resuelta o ha sido rechazada, el municipio podrá acudir a la Nación para que ésta decida sobre la respectiva certificación.

Los municipios certificados deberán demostrar, cuando lo requiera el Gobierno



Nacional, que mantienen la capacidad necesaria para administrar el servicio público de educación. Aquellos municipios que no logren acreditar su capacidad, perderán la certificación.

**Artículo 21. Límite al crecimiento de los costos.** Los compromisos que adquieran los departamentos, distritos y municipios certificados para la prestación de los servicios educativos a su cargo, cuando se adquieran con recursos del Sistema General de Participaciones, no podrán superar el monto de la participación para educación, en la respectiva vigencia fiscal, certificada por el Departamento Nacional de Planeación, para cada entidad territorial.

Los departamentos, distritos y municipios no podrán autorizar plantas de personal docente o administrativo a cargo del Sistema General de Participaciones, que superen el monto de los recursos de éste.

El crecimiento de costos por ascensos en el escalafón en las plantas de cargos de las entidades territoriales o cualquier otro costo del servicio educativo, con cargo al Sistema General de Participaciones, tendrá como límite el monto de los recursos disponibles, en el Sistema General de Participaciones. No procederá ningún reconocimiento que supere este límite, los que se realicen no tendrán validez y darán lugar a responsabilidad fiscal para el funcionario que ordene el respectivo gasto.

Con cargo a los recursos del Sistema General de Participaciones no se podrán crear prestaciones ni bonificaciones por parte de las entidades territoriales.

**Artículo 22. Traslados.** Cuando para la debida prestación del servicio educativo se requiera el traslado de un docente o directivo docente, este se ejecutará discrecionalmente y por acto debidamente motivado por la autoridad nominadora departamental, distrital o del municipio certificado cuando se efectúe dentro de la misma entidad territorial.

Cuando se trate de traslados entre departamentos, distritos o municipios certificados se requerirá, además del acto administrativo debidamente motivado, un convenio interadministrativo entre las entidades territoriales.

Las solicitudes de traslados y las permutas procederán estrictamente de acuerdo con las necesidades del servicio y no podrán afectarse con ellos la composición de las plantas de personal de las entidades territoriales.

El Gobierno Nacional reglamentará esta disposición.

**Artículo 23. Restricciones financieras a la contratación y nominación.** Ningún departamento, distrito o municipio podrá vincular o contratar docentes, directivos docentes, ni empleados administrativos, con recursos diferentes de los del

Sistema General de Participaciones, sin contar con los ingresos corrientes de libre destinación necesarios para financiar sus salarios y los demás gastos inherentes a la nómina incluidas las prestaciones sociales, en el corto, mediano y largo plazo.

Toda contratación de personal para la prestación del servicio educativo con recursos propios, deberá garantizar que al menos la cohorte completa de estudiantes de educación básica sea atendida, para lo cual se deberá realizar un estudio financiero que soporte la autorización de las vigencias futuras por parte de las asambleas o concejos, y la aprobación de éstas por parte de las respectivas corporaciones.

Los municipios no certificados o los corregimientos departamentales no podrán vincular o contratar docentes, directivos docentes ni funcionarios administrativos para el sector educativo, o contratar bajo cualquier modalidad personas o instituciones para la prestación del servicio; dicha función será exclusiva del respectivo departamento.

En ningún caso los docentes, directivos docentes y los administrativos vinculados o contratados con recursos propios podrán ser financiados con cargo al Sistema General de Participaciones, sin perjuicio de la responsabilidad penal y civil, disciplinaria y fiscal de quienes ordenen y ejecuten la vinculación o contratación.

En ningún caso la Nación cubrirá gastos por personal docente, directivos docentes ni funcionarios administrativos del sector educativo, distintos a los autorizados en la presente ley.

**Artículo 24. Sostenibilidad del Sistema General de Participaciones.** Durante el período de siete años, comprendido entre enero 1° de 2002 y 30 de diciembre de 2008, el ascenso en el escalafón de los docentes y directivos docentes, en carrera, se regirá por las siguientes disposiciones:

En ningún caso se podrá ascender, a partir del grado séptimo en el escalafón, de un grado al siguiente y a ninguno posterior, sin haber cumplido el requisito de permanencia en cada uno de los grados. Solo podrán homologarse los estudios de pregrado y postgrado para ascender hasta el grado 10 del escalafón nacional docente, de acuerdo con las normas vigentes.

El requisito de capacitación será en el área específica de desempeño o general según la reglamentación que para tal efecto señale el Gobierno Nacional.

El tiempo de permanencia de los grados 11, 12 y 13 establecido en las disposiciones vigentes se aumenta en un año a partir de la vigencia de esta ley, y no será homologable.

Los departamentos, distritos y municipios podrán destinar hasta un uno por ciento

(1.0%) durante los años 2002 al 2005 y uno punto veinticinco (1.25%) durante los años 2006 al 2008, del incremento real de los recursos del sector, a financiar ascensos en el escalafón, previo certificado de la disponibilidad presupuestal. Cualquier ascenso que supere este límite deberá ser financiado con ingresos corrientes de libre disposición de la respectiva entidad territorial, previo certificado de disponibilidad.

Los docentes que laboran en áreas rurales de difícil acceso podrán tener estímulos consistentes en bonificación, capacitación, y tiempo, entre otros, de conformidad con el reglamento que para la aplicación de este artículo expida el Gobierno Nacional.

Parágrafo. El régimen de carrera de los nuevos docentes y directivos docentes que se vinculen, de manera provisional o definitiva, a partir de la vigencia de la presente ley, será el que se expida de conformidad con el artículo 111.

**Artículo 25. Del régimen laboral de los directores de divisiones, unidades administrativas o similares.** Las divisiones, unidades administrativas o unidades similares creadas por las entidades territoriales estarán a cargo de funcionarios sometidos al régimen ordinario de carrera administrativa.

**Artículo 26. De la bonificación para retiros voluntarios.** El Gobierno Nacional podrá establecer una bonificación para los docentes y directivos docentes pensionados que se retiren voluntariamente del servicio.

**Artículo 27. Prestación del Servicio Educativo.** Los departamentos, distritos y municipios certificados, prestarán el servicio público de la educación a través de las instituciones educativas oficiales. Podrán, cuando se demuestre la insuficiencia en las instituciones educativas del Estado, contratar la prestación del servicio con entidades estatales o no estatales, que presten servicios educativos, de reconocida trayectoria e idoneidad, previa acreditación, con recursos del Sistema General de Participaciones, de conformidad con la presente ley. El Gobierno Nacional reglamentará la presente disposición.

Cuando con cargo al Sistema General de Participaciones los municipios o distritos contraten la prestación del servicio educativo con entidades no estatales, el valor de la prestación del servicio financiado con estos recursos del sistema no podrá ser superior a la asignación por alumno definido por la Nación. Cuando el valor sea superior, el excedente se pagará con recursos propios de la entidad territorial, con las restricciones señaladas en la presente ley.

Cuando con cargo a recursos propios la prestación del servicio sea contratada con entidades no estatales, la entidad territorial deberá garantizar la atención de al menos el ciclo completo de estudiantes de educación básica.

La Educación Misional Contratada y otras modalidades de educación que venían financiándose con recursos del Situado Fiscal, y las Participaciones de los Municipios en los Ingresos Corrientes de la Nación se podrán continuar financiando con los recursos del Sistema General de Participaciones.

**Artículo 28. Prioridad en la inversión.** Los departamentos, distritos y municipios darán prioridad a la inversión que beneficie a los estratos más pobres. Sin detrimento del derecho universal a la educación.

**Artículo 29. El control del cumplimiento de las condiciones de la presente Ley.** Con el fin de garantizar el cumplimiento de las condiciones bajo las cuales se deben asumir las competencias, responsabilidades y funciones de que trata la presente ley, se prevén las siguientes causales para que la Nación, Ministerio de Educación Nacional, determine que un departamento, municipio o distrito para la administración de uno o varios de los servicios educativos a su cargo, se sujete al sistema de control de la educación que podrá ser ejercido directamente por la Nación o contratado, sin perjuicio de las sanciones penales, disciplinarias o fiscales a que hubiere lugar por parte de las autoridades competentes. Este sistema de control procederá, a juicio de la Nación:

29.1. Cuando un departamento, distrito o municipio no reporte la información requerida o reporte información inexacta.

29.2. Cuando un departamento, distrito o municipio haya disminuido la calidad de los servicios o las coberturas por causas imputables a la dirección administrativa de dichos servicios.

29.3. Cuando con base en la evaluación de la gestión financiera, técnica y administrativa del sector educativo y por causas imputables al departamento, distrito o municipio se detecten irregularidades en la prestación del servicio.

29.4. Cuando un departamento, distrito o municipio no cumpla los estándares de calidad mínimos en la prestación del servicio.

29.5. Cuando la autoridad competente establezca que en un departamento, distrito o municipio se han desviado recursos del sector.

Las entidades territoriales podrán solicitar una nueva evaluación con el fin de establecer si las causales que motivaron la operación del sistema de control de la educación fueron corregidas.

El sistema de control de la educación se considera como costo de la prestación del servicio y podrá pagarse con cargo a los recursos del Sistema General de Participaciones.

**Artículo 30. Nombramiento de una administración temporal.** Cuando realizada la evaluación de control de la educación a que se refiere el artículo anterior, la entidad territorial no realice las acciones necesarias para corregir las fallas en el servicio por las cuales se le designó ésta, el Ministerio de Educación podrá suspender la capacidad legal de las autoridades territoriales para la administración del servicio público de educación y designar de forma temporal un administrador especial, que podrá ser un funcionario nacional o departamental, o a quien designe el Ministerio, para que asuma por el tiempo y en las condiciones que se determine, la administración del servicio educativo en la entidad territorial.

El administrador especial tendrá todas las facultades propias del jefe del organismo intervenido para la administración del servicio público de educación, durante el tiempo que señale el Ministerio de Educación y podrá disponer para tal fin de los recursos del Sistema General de Participaciones y de los demás recursos destinados al servicio educativo público, como ordenador de gasto y nominador dentro de los límites de la ley.

La administración especial tendrá como objeto garantizar la prestación del servicio y corregir las fallas que dieron lugar a la evaluación de control de la educación.

La administración especial a que se refiere el presente artículo se considera como costo de la prestación del servicio y se pagará con cargo a los recursos del Sistema General de Participaciones.

**Artículo 31. Pérdida de la certificación.** En el caso de los municipios, cuando la administración especial a que se refiere el artículo anterior no logre corregir las fallas que dieron lugar a ésta, perderán la certificación y serán administrados por el respectivo departamento, sin perjuicio de solicitar y obtener una nueva certificación.

**Artículo 32. Sistema de información.** Los departamentos, distritos y municipios deberán contar con un sistema de información del sector educativo y mantenerlo actualizado de acuerdo con las orientaciones que para tal fin determine la Nación.

Los gobernadores y alcaldes deberán informar anualmente al Ministerio de Educación Nacional la nómina de todo el personal con cargo a todas las fuentes de financiación, discriminada por cada una de ellas, con sus modificaciones, refrendada por el contador municipal o departamental.

El incumplimiento de estas disposiciones se considerará falta grave y acarreará las sanciones respectivas para el secretario de educación departamental, municipal y distrital, y el funcionario o funcionarios encargados de administrar la planta o la nómina, y será causal para ordenar la interventoría especial de la administración por parte del Ministerio de Educación.

La implantación del sistema de información se considera como costo de la prestación del servicio y podrá pagarse con cargo a los recursos del Sistema General de Participaciones.

**Artículo 33. Control social.** Los secretarios de educación departamental, municipal y distrital informarán anualmente a los consejos directivos de las instituciones educativas oficiales y harán público por los medios masivos de comunicación de su jurisdicción, los recursos, las plazas y la nómina que le asignen a cada una de las instituciones conforme a los parámetros de asignación de personal definidos por la Nación.

El incumplimiento de esta disposición se considerará falta grave y acarreará las sanciones respectivas para el Secretario de Educación o quien haga sus veces.

**Artículo 34. Incorporación a las plantas.** Durante el último año de que trata el artículo 37 de esta ley, se establecerán las plantas de cargos docentes, directivos y administrativos de los planteles educativos, de los departamentos, distritos y municipios.

Establecidas las plantas, los docentes, directivos docentes y administrativos de los planteles educativos, que fueron nombrados con el lleno de los requisitos, mantendrán su vinculación sin solución de continuidad.

Los docentes, directivos docentes y funcionarios administrativos de los planteles educativos que a 1° de noviembre de 2000 se encontraban contratados por órdenes de prestación de servicios, que sean vinculados de manera provisional, deberán cumplir los requisitos de la carrera docente y administrativa para su incorporación definitiva a las plantas que se establezcan.

## **CAPITULO VI**

### **Disposiciones transitorias en educación**

**Artículo 35. Del período de transición.** El período de transición de la presente Ley será de hasta dos (2) años, contados desde la vigencia de la misma.

**Artículo 36. Incorporación de costos al Sistema General de Participaciones para Educación.** La incorporación de los costos al Sistema General de Participaciones a que se refiere el inciso dos del parágrafo 1° del artículo 357 de la Constitución, se realizará el 1° de enero del año 2002.

Para determinar el costo de la prestación del servicio, se tomará como base el costo de los docentes y personal administrativo y directivo de los planteles educativos a 1° de noviembre del año 2000, financiado con los recursos de la participación de los municipios en los ingresos corrientes de la Nación, el situado fiscal, los recursos adicionales del situado fiscal y los recursos propios de

departamentos y municipios, sin que la participación para educación exceda el 58.5% del total de los recursos del Sistema General de Participaciones.

**Artículo 37. Organización de plantas.** Las plantas de cargos docentes y de los administrativos de las instituciones educativas serán organizadas conjuntamente por la Nación, departamentos, distritos y municipios, en un período máximo de dos años, teniendo en cuenta los criterios establecidos en la presente ley.

**Artículo 38. Incorporación de docentes, directivos docentes y administrativos a los cargos de las plantas.** La provisión de cargos en las plantas financiadas con recursos del Sistema General de Participaciones, se realizará por parte de la respectiva entidad territorial, dando prioridad al personal actualmente vinculado y que cumpla los requisitos para el ejercicio del cargo.

Los docentes, directivos docentes y administrativos de los planteles educativos vinculados a la carrera docente a la expedición de la presente ley, no requieren nueva vinculación o nuevo concurso para continuar en el ejercicio del cargo, sin perjuicio del derecho de la administración al traslado del mismo.

A los docentes, directivos docentes y funcionarios administrativos de los planteles educativos que se financien con recursos del Sistema General de Participaciones, sólo se les podrá reconocer el régimen salarial y prestacional establecido por ley o de acuerdo con esta.

Los docentes, directivos docentes y funcionarios administrativos de los planteles educativos que a 1° de noviembre de 2000 se encontraban contratados en departamentos y municipios por órdenes de prestación de servicios, y que cumplan los requisitos para el ejercicio del respectivo cargo, y cuyos contratos fueron renovados en el año 2001, por el municipio o el departamento, indistintamente, serán vinculados de manera provisional durante el año lectivo de 2002. Mientras ello ocurre, deberán, los departamentos y municipios, renovarles los contratos a más tardar el 1° de febrero de 2002.

Los docentes, directivos docentes y funcionarios administrativos de los planteles educativos que demuestren que estuvieron vinculados por órdenes de prestación de servicios por los departamentos o municipios, dentro de los dos meses antes y el 1° de noviembre de 2000, demostrando solución de continuidad durante ese período, y que cumplan los requisitos del cargo, serán vinculados de manera provisional durante el año 2002.

Los docentes, directivos docentes y funcionarios administrativos de los planteles educativos que a 1° de noviembre de 2000 se encontraban contratados en departamentos y municipios por órdenes de prestación de servicios, y que cumplan los requisitos para el ejercicio del respectivo cargo, y cuyos contratos no fueron renovados en el 2001, serán vinculados durante el año 2002 de manera

provisional, previa identificación y verificación de requisitos, salvo que sus contratos hayan sido suprimidos como resultado del proceso de reorganización del sector educativo o de la entidad territorial.

Parágrafo 1°. Para los efectos del presente artículo los servidores públicos que realicen funciones de celaduría y aseo se consideran funcionarios administrativos.

Parágrafo 2°. Para los efectos de la presente ley se entiende por orden de prestación de servicios toda relación contractual directa entre un departamento o municipio y un docente o administrativo para la prestación de servicios de enseñanza o administrativos en una institución educativa oficial, por un término no inferior a cuatro meses, con dedicación de tiempo completo, exceptuando los que se nombran o contratan para reemplazar docentes, directivos docentes o administrativos en licencia, horas cátedra y otra modalidad que no implique vinculación de tiempo completo.

**Artículo 39. Supervisores y directores de núcleo.** El Gobierno Nacional reglamentará los procedimientos para la inspección, supervisión y vigilancia de la educación, y la destinación y provisión de las vacantes de los cargos de supervisores y directores de núcleo educativo existentes y las que se generen a partir de la vigencia de la presente ley.

Los departamentos, distritos y municipios certificados organizarán para la administración de la educación en su jurisdicción, núcleos educativos u otra modalidad de coordinación en función de las necesidades del servicio.

Las autoridades departamentales, distritales y de los municipios certificados podrán asignar funciones administrativas, académicas o pedagógicas, a los actuales docentes directivos que se desempeñen como supervisores y directores de núcleo educativo.

**Artículo 40. Competencias transitorias de la Nación.** Durante el período de transición la Nación tendrá como competencias especiales:

40.1. Fijar procedimientos y límites para la elaboración de las plantas de cargos docentes y administrativos por municipio y distrito, en forma tal que todos los distritos y municipios cuenten con una equitativa distribución de plantas de cargos docentes y administrativos de los planteles educativos, atendiendo las distintas tipologías.

40.2. Fijar las plantas de personal en las entidades territoriales atendiendo a las relaciones técnicas establecidas.

40.3. Autorizar y trasladar las plazas excedentes a los municipios donde se requieran.



Parágrafo 1°. Cuando se requieran traslados de plazas de docentes y directivos docentes entre departamentos, se trasladarán en el siguiente orden de prioridad: vacantes, plazas recién provistas por la incorporación de quienes tenían orden de prestación de servicios, docentes vinculados con una antigüedad no mayor de 5 años. Los traslados de docentes procederán según lo previsto en el artículo 22 y en las normas que lo reglamenten. Los traslados de docentes y directivos docentes en carrera serán realizados por la respectiva autoridad nominadora.

Parágrafo 2°. La Nación podrá, por una sola vez, establecer incentivos para los docentes, directivos y administrativos vinculados a la fecha de expedición de la presente ley, que voluntariamente acepten traslados interdepartamentales, con cargo al Sistema General de Participaciones.

**Artículo 41. De la certificación y la asignación de recursos.** A partir del año 2002 quedan certificados en virtud de la presente ley los departamentos y los distritos. Durante dicho año se certificarán los municipios mayores de 100.000 habitantes, los municipios que a la vigencia de la presente ley tengan resolución del Ministerio de Educación Nacional que acredite el cumplimiento de los requisitos para la certificación y aquellos que cumplan los requisitos que para la certificación señale el Gobierno Nacional.

Los departamentos, distritos y los municipios certificados recibirán durante el año 2002 un monto igual al costo en términos reales de la prestación del servicio educativo en su territorio durante el año 2001, financiado con recursos del situado fiscal, recursos adicionales del situado fiscal, participaciones de los distritos y capitales en los ingresos corrientes de la nación y los recursos propios departamentales y municipales que financiaron los costos autorizados en el inciso segundo del parágrafo 1° del artículo 357 de la Constitución. A los departamentos se les descontarán los recursos destinados a los municipios que se hayan certificado.

Los municipios no certificados recibirán durante el año 2002, un monto igual al costo en términos reales de la prestación del servicio educativo en su territorio durante el año 2001, financiado con la participación municipal en los ingresos corrientes de la Nación y con los recursos propios que financiaron los costos autorizados en el inciso segundo del parágrafo 1° del artículo 357 de la Constitución.

A partir del año 2003 que dan certificados en virtud de la presente ley todos los municipios mayores de 100.000 habitantes, y aquellos que cumplan los requisitos exigidos para la certificación.

En el año 2003 a las entidades territoriales certificadas en virtud de la ley, se les transferirá el valor correspondiente a los costos del año 2002 en términos reales derivados de la información ajustada de los costos. A los departamentos se les

transferirá el valor correspondiente a los costos en términos reales del año 2002, derivados de la información ajustada de los costos del departamento y de los municipios no certificados, descontando los destinados a los municipios que se hayan certificado.

Los recursos que en términos reales se utilizaron para financiar inversiones de calidad en los municipios y distritos durante la vigencia 2002, se distribuirán por alumno atendido entre los distritos y municipios.

Los recursos del año 2002 y 2003 se transferirán a la entidad territorial mediante doceavas partes hasta completar el 70% del costo estimado de la prestación del servicio educativo de la vigencia inmediatamente anterior. El saldo se transferirá una vez sea evaluada la información sobre los costos remitida por las entidades territoriales y de conformidad con ésta.

Si llegare a haber excedentes una vez financiados los costos mencionados anteriormente, los recursos adicionales los distribuirá el Conpes entre distritos y municipios, para ampliación de cobertura o mejoramiento de calidad, atendiendo los criterios de población atendida y por atender.

A partir del año 2004, la distribución de recursos se realizará siguiendo las fórmulas y criterios previstos en la presente ley.

La Nación podrá aplicar las fórmulas y criterios de distribución señaladas en la presente ley en cualquier momento antes del vencimiento del término de transición establecido en ella, para todas las entidades territoriales o para aquellas que cumplan las condiciones técnicas que señale el reglamento. En este caso no aplicarán las disposiciones de la transición para la asignación de recursos.

En el caso de los Distritos no habrá transición y los recursos se girarán atendiendo las fórmulas y procedimientos establecidos en la presente ley.

En todo caso durante la transición los distritos recibirán recursos del Sistema General de Participaciones que representarán un tratamiento equitativo con respecto a las demás entidades territoriales.

Cualquier falsedad en la información se considerará falsedad en documento público y se sancionará de conformidad con la ley penal.

**Artículo 113. Vigencia y derogatorias.** La presente Ley rige a partir de la fecha de su sanción y deroga la Ley 60 de 1993, los artículos 82, 102, 103, tercer inciso y párrafo primero del artículo 105, 120, 121, 122, 123, 124, 134, el literal d) del numeral 1 del artículo 148, el artículo 154, el literal g) del artículo 158, el literal e) del artículo 161 y el artículo 172 de la Ley 115 de 1994; los artículos 37, 61, las secciones 3 y 4 del Capítulo III del Decreto 2277 de 1979, el último inciso del

artículo 157 de la Ley 100 de 1993, los incisos tercero y cuarto del artículo 20 de la Ley 344 de 1996 y las demás normas que le sean contrarias.

El Presidente del honorable Senado de la República, Carlos García Orjuela.

El Secretario General del honorable Senado de la República (E.), Luis Francisco Boada.

El Presidente de la honorable Cámara de Representantes, Guillermo Gaviria Zapata.

El Secretario General de la honorable Cámara de Representantes, Angelino Lizcano Rivera.

REPUBLICA DE COLOMBIA - GOBIERNO NACIONAL

Publíquese y cúmplase.

Dada en Bogotá, D. C., a 21 de diciembre de 2001.

PRESIDENTE DE LA REPUBLICA      ANDRES PASTRANA ARANGO

El Ministro de Hacienda y Crédito Público, Juan Manuel Santos Calderón.