

**PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
TÉCNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO PROYECTADO A TRES AÑOS  
2013-2015**

**MONICA ELIZABETH MORENO  
YULY MERCY GUAITARILLA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA XVIII PROMOCIÓN  
PASTO  
2014**

**PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
TÉCNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO PROYECTADO A TRES AÑOS  
2013-2015**

**MONICA ELIZABETH MORENO  
YULY MERCY GUAITARILLA**

**Trabajo de Grado, para optar por el Título de Especialista En Alta Gerencia**

**ASESOR  
MG. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA XVIII PROMOCIÓN  
PASTO  
2014**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>o</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

Pasto, 6 de Marzo de 2014

## **AGRADECIMIENTOS**

Extendemos los más sinceros agradecimientos a nuestros docentes y en general a la Universidad de Nariño, por todo lo brindado y aprendido.

**MONICA Y YULY**

## **DEDICATORIA**

En el horizonte fulgurante, el éxito presente está, Por ello dedico este triunfo;

A Dios por regalarme la vida y permitirme culminar este sueño,

A mis padres por su apoyo y por inculcarme el esfuerzo, dedicación y la lucha constante por conseguir lo anhelado

A mi esposo por su comprensión, su amor y apoyo decidido en este proceso de formación.

A mis hijos Brandon y Noelia que son la inspiración y el motor fundamental para conseguir lo que me proponga, como esta meta ayer propuesta y hoy cumplida.

**MONICA ELIZABETH**

## **DEDICATORIA**

Al Creador de todo lo existente, Dios, amor y vida. Quien me ha permitido cumplir una meta mas de mi proyecto de vida.

A mi hijo Luis Felipe Cuatrín Guaitarilla, quien es mi inspiración para forjarme metas y alcanzarlas, mis Padres por todo su amor, por su apoyo y demás familiares, por ser los pilares fundamentales en el transitar del proceso formativo y en la vida en general.

**YULYMERCY**

## RESUMEN

La "INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO." Es una institución ubicada en el Resguardo de Muellamués, Municipio de Guachucal Nariño aprobada mediante resolución No. 1778 de Junio 11 de 2009, institución que abarca cerca de 400 estudiantes en el nivel de educación básica y media, donde por primera vez se realiza un diagnóstico situacional de esta institución, obteniendo como resultado que es necesario realizar un re direccionamiento con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio educativo enmarcados básicamente en los cuatro ejes de política de calidad educativa mejorando integralmente esta institución, dicho labor se logra desarrollando un Plan Estratégico de Desarrollo proyectado a tres años 2013-2015.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se trata lo concerniente a diagnóstico situacional de la institución educativa técnica agropecuaria san diego, abordando el diagnóstico interno y externo, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a estudiantes, padres de familia, administrativos y docentes de esta institución educativa, así mismo se adelanta un diagnóstico externo por factores del entorno, tales como lo social, tecnológico, económico, político y legal, ambiental, geográfico, y competitivo, se realiza el POAM perfil de oportunidades y amenazas en el medio, el perfil competitivo PC y un diagnóstico interno de acuerdo a los cuatro ejes de la política pública educativa donde aborda el contexto interno de la institución, el PCI perfil de capacidad interna de la institución, que da paso al análisis y configuración de la matriz DOFA estableciendo las estrategias pertinentes. Continuando con el diseño de la plataforma estratégica; matriz I.E, matriz de la Gran Estrategia, mapa estratégico, matriz SPACE, Matriz de Vulnerabilidad, matriz BCG, matriz MCPC. Y diseñando los indicadores de gestión, posibilitando la medición de aspectos claves a tener en cuenta para el avance positivo de la situación que atraviesa la Institución Educativa, propiciando adoptar toma de decisiones acertadas y permitiendo medir el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

Posteriormente se describen las estrategias que contribuyen a construir el plan operativo donde se concreta objetivo, meta, estrategia, actividad, responsable, tiempo, indicador y presupuesto a invertir, para el respectivo mecanismo de seguimiento, control y evaluación, y finalmente estableciendo las acciones para la difusión del plan estratégico y la importancia de la comunicación, para su correcta operativización.

En todo este trabajo de investigación se plasman paso a paso el proceso de re direccionamiento estratégico en esta institución mostrando la importancia de la educación, además porque es uno de los tres sectores básicos del sistema colombiano.

## ABSTRACT

The "TECHNICAL AGRICULTURAL COLLEGE SAN DIEGO" Is an institution located in the Ward of Muellamués , Municipality of Nariño Guachucal approved by Resolution No. 1778 of June 11 2009 , an institution that encompasses about 400 students at the level of basic education and average, where for the first time a situational diagnosis of this institution is performed, resulting in the need to perform are routing in order to improve quality in the provision of educational services basically framed in four areas of improving education quality policy fully this institution , this work is achieved by developing a Strategic Development Plan 2013-2015 projected to three years .

In the development of this research is concerning a situation assessment of technical agricultural school San Diego, addressing internal and external diagnosis, taking into account the results of surveys of students, parents, administrators and teachers of this educational institution and an external diagnostic same environmental factors, such as social, technological, economic, political and legal, environmental, geographic, and competitive steps forward, the POAM profile opportunities and threats is done in the middle, competitive profile and an internal diagnostic PC according to the four pillars of the educational public policy which addresses the internal context of the institution, the profile PCI internal capacity of the institution, which leads to the analysis and SWOT matrix configuration setting relevant strategies . Continuing the strategic platform design; IE Matrix, the Grand Strategy Matrix, strategic map, SPACE Matrix, Vulnerability Matrix, BCG Matrix, and Matrix MCPC. And designing management indicators, enabling the measurement of key aspects to consider for the positive development of the situation that crosses the Educational Institution, fostering adopt sound decision making and enabling measure compliance with the objectives and goals.

Subsequently strategies aimed to develop the operating plan where objective, goal, strategy, activity, responsibility, time and budget to invest indicator for the respective mechanism of monitoring, control and evaluation, and finally describes specific actions to establish dissemination of the strategic plan and the importance of communication, for proper operationalization.

Throughout this research are translated step by step process of re strategic direction at this institution showing the importance of education, as well as one of the three key sectors of the Colombian system.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.1 TEMA	24
1.2 TITULO	24
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	24
1.3.1 Antecedentes	25
1.3.2 Situación Actual	26
1.3.3 Formulación del problema	28
1.3.3.1 Formulación General	28
1.3.3.2 Formulación Específica	28
1.4 JUSTIFICACIÓN	28
1.5 OBJETIVOS	29
1.5.1 Objetivo General	29
1.5.2 Objetivos Específicos	29
1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	30
1.6.1 Universo de Estudio	30
1.6.2 Tiempo a investigar y a emplear	30
1.6.3 Delimitación Geográfica	30
1.6.4 Delimitación Temporal	30
1.6.5 Delimitación Temática	31
1.7. MARCO REFERENCIAL	31
1.7.1 Marco Teórico	31
1.7.2 Marco Contextual	59
1.7.3 Marco Legal	67
1.7.4 Marco Conceptual	72
1.8 METODOLOGÍA	79
1.8.1 Tipo de Estudio	79
1.8.2 Paradigma De Investigación	80
1.8.3 Enfoque De Investigación	80
1.8.4 Método De Investigación	80
1.8.5 Fuentes Para La Recolección De La Información	81
1.8.5.1 Fuentes Secundarias	81
1.8.5.2 Fuentes Primarias	81
1.9 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	81
1.9.1 Encuesta	81
1.9.2 El Cuestionario	82
1.10 POBLACIÓN Y MUESTRA	82
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
TÉCNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO	84
2.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS CON ÉNFASIS EN LOS CUATRO	84
EJES DE POLÍTICA EDUCATIVA PÚBLICA	
2.1.1 Resultados De Encuesta Realizada A Estudiantes	84

2.1.2 Resultado De Encuesta Realizada A Padres De Familia	97
2.1.3 Resultado De Encuesta Realizada A Administrativos Y Docentes	107
2.1.4 Resultados del Conversatorio Con Ex Alumnos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego	121
2.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	126
2.2.1 Entorno Social	126
2.2.2 Entorno Tecnológico	128
2.2.3 Entorno Económico	128
2.2.4 Entorno Político y Legal	129
2.2.5 Entorno Ambiental	129
2.2.6 Entorno Geográfico	130
2.2.7 Entorno Competitivo	131
2.2.8 Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM	131
2.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	133
2.2.10 Matriz Perfil Competitivo MPC	134
2.2.11 Análisis de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter PC	134
2.3 DIAGNÓSTICO INTERNO	136
2.3.1 Análisis de Ejes de la Política Pública Educativa	136
2.3.2 Perfil de Capacidad Interna de la Institución (PCI).	146
2.3.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI	148
2.4 ANÁLISIS DOFA	149
2.4.1 Descripción De Estrategias Planteadas	151
3. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	158
3.1 HORIZONTE	158
3.2 PRINCIPIOS Y VALORES	158
3.3 VISIÓN	160
3.4 MISIÓN	161
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	162
3.6 POLÍTICAS	163
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	164
4.1 MATRIZ SPACE	166
4.2 MATRIZ BCG	167
4.3 MATRIZ IE	171
4.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA MGE	172
4.5 MATRIZ MPA MAPA ESTRATEGICO	174
4.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	177
4.7 MATRIZ MCPE	179
5. INDICADORES DE GESTIÓN	187
6. PLAN OPERATIVO	192
7. ACCIÓN DE DIFUSIÓN Y DE COMUNICACIÓN DEL REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO	197
8. PRESUPUESTO	198
9. CRONOGRAMA	199

CONCLUSIONES  
RECOMENDACIONES  
BIBLIOGRAFIA  
NETGRAFIA  
ANEXOS

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Aspectos históricos y entornos del municipio de Guachucal.	64
Cuadro 2: Características físico – geográficas del municipio	66
Cuadro 3: Distribución porcentual de lo más sobresaliente de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	84
Cuadro 4: Distribución Porcentual de lo que cuenta la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	86
Cuadro 5: Distribución porcentual del tiempo dedicado a la lectura requerida para cumplir con los trabajos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego y lectura en general, semanalmente.	87
Cuadro 6: Distribución Porcentual de investigación existente por parte de Estudiantes y Docentes en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	88
Cuadro 7: Distribución Porcentual del Nivel investigativo por parte de Estudiantes y Docentes.	88
Cuadro 8: Distribución Porcentual de aspectos destacados de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego a nivel Mundial, Latinoamericano, Nacional, Departamental, en la Ex provincia de Obando, a nivel Municipal, o en el Resguardo Indígena de Muellamués.	90
Cuadro 9: Distribución Porcentual de Estudiantes que les gustaría hacer parte de grupos de trabajo con otros estudiantes de otras ciudades de Colombia o el Mundo para la realización de sus trabajos académicos, insertándose en el mundo globalizado y competitivo de la enseñanza y aprendizaje virtual.	92
Cuadro 10: Distribución Porcentual de actividades extracurriculares que les gustaría que se implemente en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	93
Cuadro 11: Distribución Porcentual de quienes están de acuerdo con la modalidad agropecuaria que brinda la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	94
Cuadro 12: Distribución Porcentual de resultados de eficiencia obtenidos al finalizar cada año, en relación a la inversión de recursos y beneficios obtenidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	95
Cuadro 13: Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente al servicio educativo que presta los docentes y administrativos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	97

Cuadro 14:	Distribución Porcentual de aspectos que se considera debe mejorar la Institución Educativa Técnica Agropecuaria.	98
Cuadro 15:	Distribución Porcentual de la decisión de que si alguno de sus hijos lo ha matriculado o lo matricularía en otra Institución Educativa diferente a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	99
Cuadro 16:	Distribución Porcentual del porque de la decisión de que alguno de sus hijos lo ha matriculado o lo matricularía en otra Institución Educativa diferente a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	100
Cuadro 17:	Distribución Porcentual de la oferta de que tanto le gustaría que la Institución Educativa ofrezca su servicio de Educación Media y Vocacional a través de la modalidad virtual.	102
Cuadro 18:	Distribución Porcentual de los Padres y Madres de familia que conocen claramente la modalidad educativa que ofrece la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	103
Cuadro 19:	Distribución Porcentual de la modalidad académica que considera mejor para el futuro de sus hijos.	104
Cuadro 20:	Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente a los conocimientos impartidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego y su desempeño posterior en los aspectos de nivel académico, campo laboral, ser humano.	105
Cuadro 21:	Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente al manejo que le dan a los recursos económicos de la institución Educativa Técnico Agropecuaria San Diego, el Sr. Rector y el Consejo Directivo.	106
Cuadro 22:	Distribución Porcentual de la percepción que los Administrativos y Docentes tienen de la enseñanza impartida a estudiantes de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	108
Cuadro 23:	Distribución Porcentual del espacio y motivación de docentes a estudiantes a permitir desarrollar investigación	109
Cuadro 24:	Distribución Porcentual de la percepción de Docentes y Administrativos frente al sistema de evaluación aplicado a ellos.	110
Cuadro 25:	Distribución Porcentual de cobertura geográfica de estudiantes matriculados en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	111
Cuadro 26:	Distribución Porcentual del cómo puede aumentar cobertura la Institución Educativa Técnica Agropecuaria	

	San Diego de manera sostenible y creciente.	112
Cuadro 27:	Distribución Porcentual de proyectos formulados y/o implementados en la introducción de ciclos propedéuticos en niveles técnicos o tecnológicos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	113
Cuadro 28:	Distribución Porcentual del personal profesional capacitado con que cuenta la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, para brindar un servicio educativo de calidad a la población en situación de discapacidad.	114
Cuadro 29:	Distribución Porcentual de la decisión que debería adoptar la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego para Mejorar.	116
Cuadro 30:	Distribución Porcentual de la Disposición a apoyar un cambio institucional de mejoramiento en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	117
Cuadro 31:	Distribución Porcentual de la percepción que tienen los estudiantes frente a la Etno Educación que se ofrece en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	118
Cuadro 32:	Distribución Porcentual del manejo que el Rector y Consejo Directivo de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego le da a los recursos económicos.	119
Cuadro 33:	Distribución Porcentual de los resultados de Eficiencia resultado de la comparación entre los ingresos percibidos en cada vigencia, frente a las inversiones realizadas o los beneficios obtenidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	120
Cuadro 34:	Impacto que ha generado en la región la formación de estudiantes de la IETA San Diego.	123
Cuadro 35:	Factores Externos	126
Cuadro 36:	Factor Competitivo	131
Cuadro 37:	Perfil de oportunidades y amenazas de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego	132
Cuadro 38:	Evaluación de Factores Externos - MEFE	133
Cuadro 39:	Matriz del Perfil Competitivo	134
Cuadro 40:	Fuerzas Competitivas de Porter – Perfil Competitivo	135
Cuadro 41:	Resultados ICFES IETA San Diego	137
Cuadro 42:	Resultados ICFES IETA San Diego	137
Cuadro 43:	Resultados ICFES IETA San Diego	138
Cuadro 44:	Resultados ICFES IETA San Diego	138
Cuadro 45:	Resultados ICFES IETA San Diego	139
Cuadro 46:	Consolidados pruebas ICFES	139
Cuadro 47:	Especificaciones Propiedad Planta Y Equipo.	142
Cuadro 48:	Registro Histórico de Estudiantes Matriculados en la	143
Cuadro 49:	Institución Educativa ITA San Diego.	

	Cobertura del Servicio Educativo de la Institución en el Resguardo Indígena de Muellamués	143
Cuadro 50:	Repitencia Casos presentados.	143
Cuadro 51:	Deserción escolar Casos presentados.	143
Cuadro 52:	Hacinamiento Escolar. Relación alumnos – aula a/a del municipio	144
Cuadro 53:	Diagnóstico Interno PCI	147
Cuadro 54:	Evaluación de Factores Internos – Matriz MEFI	148
Cuadro 55:	Matriz DOFA	150
Cuadro 56:	Principios de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego	159
Cuadro 57:	Valores Estratégicos Propuestos para la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego	159
Cuadro 58:	Matriz Axiológica	160
Cuadro 59:	Visión de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego	161
Cuadro 60:	Misión de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego	162
Cuadro 61:	Matriz De Evaluación De Estrategia Y Evaluación De Acciones Matriz Space	164
Cuadro 62:	Matriz BCG	167
Cuadro 63:	Matriz de análisis de vulnerabilidad	177
Cuadro 64:	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	181
Cuadro 65:	Consolidado Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	185
Cuadro 66:	Hoja de vida o estructura de indicadores de gestión	188
Cuadro 67:	Plan Operativo	193
Cuadro 68:	Recursos Necesarios para elaborar el trabajo de grado	198
Cuadro 69:	Cronograma	199

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1:	Distribución porcentual de lo más sobresaliente de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego. 85
Gráfico 2:	Distribución Porcentual de lo que cuenta la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego. 86
Gráfico 3:	Distribución porcentual del tiempo dedicado a la lectura requerida para cumplir con los trabajos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego y lectura en general, semanalmente. 87
Gráfico 4:	Distribución Porcentual de investigación existente por parte de Estudiantes y Docentes en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego. 89
Gráfico 5:	Distribución Porcentual del Nivel investigativo por parte de Estudiantes y Docentes. 89
Gráfico 6:	Distribución Porcentual de aspectos destacados de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego a nivel Mundial, Latinoamericano, Nacional, Departamental, en la Ex provincia de Obando, a nivel Municipal, o en el Resguardo Indígena de Muellamués. 91
Gráfico 7:	Distribución Porcentual de Estudiantes que les gustaría hacer parte de grupos de trabajo con otros estudiantes de otras ciudades de Colombia o el Mundo para la realización de sus trabajos académicos, insertándose en el mundo globalizado y competitivo de la enseñanza y aprendizaje virtual. 92
Gráfico 8:	Distribución Porcentual de actividades extracurriculares que les gustaría que se implemente en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego. 93
Gráfico 9 :	Distribución Porcentual de quienes están de acuerdo con la modalidad agropecuaria que brinda la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego. 94
Gráfico 10 :	Distribución Porcentual de resultados de eficiencia obtenidos al finalizar cada año, en relación a la inversión de recursos y beneficios obtenidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego. 96
Gráfico 11:	Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente al servicio educativo que presta los docentes y administrativos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego. 97
Gráfico 12:	Distribución Porcentual de aspectos que se considera debe mejorar la Institución Educativa Técnica

	Agropecuaria.	98
Gráfico 13:	Distribución Porcentual de la decisión de que si alguno de sus hijos lo ha matriculado o lo matricularía en otra Institución Educativa diferente a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	100
Gráfico 14:	Distribución Porcentual del porque de la decisión de que alguno de sus hijos lo ha matriculado o lo matricularía en otra Institución Educativa diferente a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	101
Gráfico 15:	Distribución Porcentual de la oferta de que tanto le gustaría que la Institución Educativa ofreciera su servicio de Educación Media y Vocacional a través de la modalidad virtual.	102
Gráfico 16:	Distribución Porcentual de los Padres y Madres de familia que conocen claramente la modalidad educativa que ofrece la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	103
Gráfico 17:	Distribución Porcentual de la modalidad académica que considera mejor para el futuro de sus hijos.	104
Gráfico 18:	Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente a los conocimientos impartidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego y su desempeño posterior en los aspectos de nivel académico, campo laboral, ser humano.	106
Gráfico 19:	Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente al manejo que le dan a los recursos económicos de la institución Educativa Técnico Agropecuaria San Diego, el Sr. Rector y el Consejo Directivo.	107
Gráfico 20:	Distribución Porcentual de la percepción que los Administrativos y Docentes tienen de la enseñanza impartida a estudiantes de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	108
Gráfico 21:	Distribución Porcentual del espacio y motivación de docentes a estudiantes a permitir desarrollar investigación.	109
Gráfico 22:	Distribución Porcentual de la percepción de Docentes y Administrativos frente al sistema de evaluación aplicado a ellos.	110
Gráfico 23:	Distribución Porcentual de cobertura geográfica de estudiantes matriculados en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	111
Gráfico 24:	Distribución Porcentual del cómo puede aumentar cobertura la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego de manera sostenible y creciente.	112

Gráfico 25:	Distribución Porcentual de proyectos formulados y/o implementados en la introducción de ciclos propedéuticos en niveles técnicos o tecnológicos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	113
Gráfico 26:	Distribución Porcentual del personal profesional capacitado con que cuenta la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, para brindar un servicio educativo de calidad a la población en situación de discapacidad.	115
Gráfico 27:	Distribución Porcentual de la decisión que debería adoptar la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego para Mejorar.	116
Gráfico 28:	Distribución Porcentual de la Disposición a apoyar un cambio institucional de mejoramiento en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	117
Gráfico 29:	Distribución Porcentual de la percepción que tienen los estudiantes frente a la Etno Educación que se ofrece en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	118
Gráfico 30:	Distribución Porcentual del manejo que el Rector y Consejo Directivo de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego le da a los recursos económicos.	119
Gráfico 31:	Distribución Porcentual de los resultados de Eficiencia resultado de la comparación entre los ingresos percibidos en cada vigencia, frente a las inversiones realizadas o los beneficios obtenidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	120
Gráfico 32:	Matriz Space	166
Gráfico 33:	Matriz del BCG	170
Gráfico 34:	Matriz Interna y Externa	171
Gráfico 35:	Matriz MGE	173

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Etapas de la Dirección Estratégica	52
Figura 2: Ciclo PHVA	53
Figura 3: Organigrama Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego	62
Figura 4: Mapa Estratégico Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.	175
Figura 5: Mapa Estratégico – Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego	176

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo A: Cuestionario de encuesta dirigida a Estudiantes
- Anexo B: Cuestionario de encuesta dirigida a Padres de Familia.
- Anexo C: Cuestionario de encuesta dirigida a Administrativos y Docentes

## INTRODUCCIÓN

La Educación a través de los tiempos se ha ido tornando dinámica y el interpretar y moldear modelos educativos han sido la caracterización que cada país o grupo le ha dado de acuerdo a sus raíces ancestrales, sus avances tecnológicos, sus principios y valores, esencia del escenario cambiante y reformativo, conjuntamente con las leyes que rigen nuestro país, nuestro departamento, nuestro municipio y nuestro resguardo Indígena de Muellamués.

Seguramente los resultados que arrojan esta investigación se constituyen en un instrumento valioso para adoptar estrategias y medidas que conlleven en el presente y en el mañana a continuar trabajando con ahínco y entereza en beneficio de toda una comunidad.

El presente trabajo de grado, está constituido por nueve capítulos, en el primero se aborda el marco general de la investigación su tema, título, una descripción del problema, con sus respectivos antecedentes, así como un panorama rápido de la situación actual de la problemática, dando paso a la formulación general y específica del problema, soportada con argumentación de interés, utilidad, novedad, trascendencia e importancia reflejadas en la justificación y con base en ello se establecen unos objetivos general y específicos, pasando a delimitar el problema, clarificando el universo de estudio, el espacio geográfico donde se realiza el presente trabajo de grado así como el tiempo a investigar y a emplear, marco referencial dentro del cual se encuentra inmerso el marco teórico con su correspondiente fundamentación teórica, en el marco contextual se ubica el entorno y sus características respectivas, así mismo se aborda un marco legal que da piso jurídico a la presente investigación y se apoya de un marco conceptual donde se da una ilustración de conceptos que se manejan en el transcurrir del presente trabajo de grado, se aborda la metodología, con su tipo de estudio, paradigma de investigación, enfoque de investigación, método de investigación, fuentes de recolección de Información, con sus correspondientes instrumentos de recolección de información y lo concerniente a lo de población universo y muestra respectiva.

En el capítulo dos se trata lo concerniente a diagnóstico situacional de la institución educativa técnica agropecuaria san diego, abordando lo correspondiente al diagnóstico interno y externo, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a estudiantes, padres de familia, administrativos y docentes de la institución educativa técnica agropecuaria san diego, así mismo se adelanta un diagnóstico externo por factores del entorno, tales como lo social, tecnológico, económico, político y legal, ambiental, geográfico, y competitivo, se realiza el POAM perfil de oportunidades y amenazas en el medio, el perfil competitivo PC y un diagnóstico interno de acuerdo a los cuatro ejes de la política pública educativa donde aborda el contexto interno de la institución, el PCI perfil

de capacidad interna de la institución, que da paso al análisis y configuración de la matriz DOFA estableciendo las estrategias pertinentes.

En el capítulo tres aborda el redireccionamiento estratégico teniendo en cuenta la reformulación de la misión, visión, principios y valores institucionales, así como se da una ilustración de la cultura corporativa, estilo de dirección, y se traza las políticas estratégicas de desarrollo institucional, en el marco de un horizonte definido.

En el capítulo cuarto se aborda la plataforma estratégica con las matrices I.E, matriz de la Gran Estrategia, mapa estratégico, matriz BCG, matriz MCPC.

El capítulo quinto aborda los indicadores de gestión, posibilitando la medición de aspectos claves a tener en cuenta para el avance positivo de la situación que atraviesa la Institución Educativa, propiciando adoptar toma de decisiones acertada y permitiendo medir el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

En el capítulo sexto, se describen las estrategias que contribuyen a construir el plan operativo donde se concreta objetivo, meta, estrategia, actividad, responsable, tiempo, indicador y presupuesto a invertir, se ilustra frente a indicadores como mecanismo de seguimiento, control y evaluación del respectivo plan.

En el capítulo séptimo se da a conocer acciones para la difusión del plan estratégico y la importancia de la comunicación, para su correcta operativización.

En el capítulo octavo se da a conocer el presupuesto de la elaboración del presente trabajo de grado.

El capítulo noveno muestra el cronograma de realización del presente trabajo.

En conclusión el presente trabajo de grado, aborda la problemática que presenta la institución educativa técnica agropecuaria san diego, la contextualiza, la analiza interna y externamente, emplea herramientas metodológicas e instrumentos y fuentes de información, al igual que una serie de matrices que condensan la información y permiten obtener una serie de resultados, entre ellas estrategias a seguir, las cuales se adoptan y se plasman en el redireccionamiento estratégico.

No podemos olvidar que la educación está ubicada dentro de los tres sectores básicos del sistema colombiano y es importante solidificarle por el bien de las generaciones presentes y futuras.

En conclusión, la Educación es importante transformarla partiendo de la esencia de los que somos e impartiendo en el marco de la globalización de la educación competitiva.

# **1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 TEMA**

Desarrollo estratégico en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego con visión regional.

## **1.2 TITULO**

**PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO PROYECTADO A TRES AÑOS 2013 - 2015.**

## **1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Dentro del proceso de planeación se vienen presentando desde el pasado y actualmente una serie de dificultades, inconvenientes y desaciertos provocados por diversas causas tales como: La carencia de convenios administrativos que posibiliten realizar alianzas estratégicas, se posee baja tecnología, se carece de Plataforma Tecnológica competitiva que posibilite adentrarse en una enseñanza más avanzada, ágil, fascinante, moderna e interactiva, se carece de un programa o asignatura de Empresarismo o de potencialización a emprendedores donde se enseñe los pro y los contras de los Tratados de Libre comercio TLC y sus alternativas de contrarrestar sus efectos negativos bajo la economía del sector primario, secundario y terciarios que da el medio, los estudiantes dedican poco tiempo a la lectura, no solo de los libros de cada asignatura, sino de la lectura en general lo que impide adquirir una cultura general más amplia e incide en que la productividad investigativa sea baja, pero no solo en estudiantes sino en administrativos y docentes, falta mayor empoderamiento de los directivos en la gestión que aseguren un cambio dinámico beneficioso para la institución y la sociedad, se debe ir un poco más allá de lo que las funciones lo exigen si se quiere que haya verdadera transformación, otra causa por la que se debe plantear un re direccionamiento estratégico es porque no existe diversificación educativa, no se amplía el portafolio de servicios educativos, se estanca en la oferta actual que ha sido la misma del pasado, no se ha identificado mercados potenciales y falta mayor fortalecimiento a la modalidad actual, hasta el momento la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego no se ha destacado siendo piloto o modelo o punto de referencia a nivel mundial, nacional, regional, departamental, o zonal en alguna de sus particularidades, así mismo la educación actual no ofrece

escenarios de aprendizaje empresarial que posibiliten combinar el conocimiento adquirido en el Aula de Clase con la Práctica en la comunidad en espacios y situaciones reales, que pueden aportar tanto a lo académico en la institución educativa como a la sociedad, otra causa vital es que se carece de políticas más agresivas que no solamente informen, o formen, sino que transformen la educación y generen impacto en la sociedad, por otra parte el desconocimiento de los padres de familia y estudiantes del alcance de la modalidad académica ofrecida actualmente conlleva a frustrar en muchos casos a sus hijos, así como el no contar con un plan de vida personal de cada estudiante que oriente su quehacer diario y su ruta correcta a seguir, integralmente, conlleva a un desorden y estancamiento personal, familiar y social.

Lo anterior conlleva a generar unos efectos tales como: Baja calidad educativa, pérdida de oportunidades que puedan brindar aliados y alianzas estratégicos (as), baja cobertura educativa, pérdida de posibilidades de incursionar en otros mercados educativos, desorientación empresarial de los estudiantes por carencia de conocimientos básicos, bajo rendimiento académico, disminución en la capacidad intelectual, se le aporta menos a la sociedad, genera un atraso en la innovación, no hay desarrollo institucional, ni personal, conlleva a disminución de estudiantes año tras año, disminución de ingresos para la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, disminución de docentes y personal administrativo, pérdida del good will, merma en pertinencia educativa, a su vez como no es punto de referencia en algo, pasa la Institución Educativa desapercibida en el mercado educativo, otro aspecto es que la educación recibida haya sido de calidad, presenta debilidades por parte de algunos egresados al momento de enfrentar la realidad de la vida, todas las causas expuestas anteriormente pueden llevar a la parálisis institucional porque no hay cambio lo que puede conducir a la muerte institucional. Todo lo anterior constituye elementos de la planeación que nos lleva a reflexionar y a pensar que debemos realizar un re direccionamiento estratégico que posibilite mejorar integralmente la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

**1.3.1 Antecedentes.** La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego no ha adelantado de manera directa ni por interpuesta persona propuesta o plan estratégico alguno con el enfoque de re direccionamiento para el mejoramiento en la prestación del servicio con visión regional en el marco de la competitividad educativa.

Existen registros únicamente del Plan de Desarrollo Institucional que posee la Institución Educativa por normatividad y el Plan de Estudios, más no de un Plan estratégico que optimice y potencialice el desarrollo de la Institución Educativa.

**1.3.2 Situación actual.** Dicha situación de la institución educativa Técnica Agropecuaria San Diego se aborda desde cuatro componentes: calidad, Cobertura, Pertinencia y eficiencia, en el marco de un modelo educativo de pedagogía activa, que parte de los principios humano cristiano – integrales desde la familia, gestora de la primera educación de los hijos con la continuidad dentro del establecimiento educativo, así:

En el componente de calidad educativa, en la que se cumple con estándares y competencias educativas aplicación y difusión de resultados de un sistema de evaluación permanente, referente al consolidado de resultados de pruebas ICFES la institución educativa presenta un comportamiento estadística desde un 44.75 hasta un 46.85 puntos en escala de 0 a aproximadamente 100 puntos, ubicándose en una calificación de Medio, en algunos años medio bajo (rango entre 31 y 45 puntos) y en otros medio alto (rango entre 46 y 70 puntos).

En relación a las pruebas SABER, no se han establecido resultados, se tiene el compromiso de seguir mejorando en cuanto a su implementación, seguimiento y mejoramiento de las mismas.

El sistema de evaluación está basado en la pedagogía activa, no es muy objetivo o centrado con la realidad del mercado académico, laboral y económico social globalizado.

En relación a la metodología utilizada por los Docentes ha sido eficaz ya que siempre se está en constante evaluación de estrategias metodológicas, didáctica implementada en el aula, razón por la cual los resultados en promoción de estudiantes a los años inmediatamente siguiente han sido satisfactorios. Hay un número reducido de estudiantes que no alcanzan los logros propuestos en cada periodo pero que con el desarrollo de las actividades de refuerzo y recuperación ellos alcanzan a superarlos. Por otra parte cabe anotar que los Docentes de la Institución poseen mente abierta al cambio, a las sugerencias y se nota esfuerzo, preparación y constante capacitación desde sus áreas, socialización de experiencias que permiten enriquecer su quehacer pedagógico. Por otra parte se vislumbra un trabajo en equipo a nivel interdisciplinario y siguiendo los lineamientos del Modelo pedagógico de la Institución.

En cuanto a medios educativos y nuevas tecnologías, se cuenta con televisor, DVD, un aula de informática dotada con 15 computadores, 1 impresora, varios están en regular estado, el acceso a internet es malo, no se cuenta con servicio de banda ancha.

La planta física requiere de nuevas infraestructuras y de adecuaciones o remodelaciones de algunas partes de ella, así como adquisición de extensión de terreno para expandir e impartir un aprendizaje aplicado en la modalidad agropecuaria.

Las capacitaciones a docentes se realizan de manera ocasional, de acuerdo a los recursos que existan o se puedan canalizar para la formación de docentes y personal administrativo.

En el componente de cobertura entendida como la oportunidad de accesibilidad al sistema educativo y su permanencia en escolaridad se aprecia que la situación actual de la institución educativa técnica agropecuaria san diego, en lo concerniente a registro de matriculas a disminuido gradualmente en los últimos años y existe una población por fuera del sistema educativo propiciando una cobertura actual de un 70% en la educación secundaria y media vocacional (bachillerato).

La Institución presenta un número significativo de casos de repitencia escolar en promedio de 10 a 12 estudiantes por año escolar y en deserción escolar se presentaron 18 casos en el último año.

Se cuenta con un bus escolar que no alcanza a cubrir todas las rutas requeridas.

Un potencial interesante es contar con cinco etnoeducadores los cuales llevan programas como la shagra y el rescate de la identidad indígena e idiosincrasia.

En la actualidad existe un estudiante que es discapacitado el cual recibe el servicio de educación, se carece de personal específicamente preparado de planta para atender estos casos y los medios para mejorar su aprendizaje escolar, se cuenta con apoyo esporádico de profesionales vinculados por la secretaria departamental de educación.

En el componente de pertinencia educativa, actualmente la institución brinda un servicio educativo orientado hacia el aprovechamiento de los recursos propios que provee el entorno del Municipio de Guachucal, su potencial agropecuario, aunque se está quedando atrasada en la industrialización o agro industrialización de Servicios para las potenciales comercializaciones en la región, país y otros países.

La Institución educativa técnica agropecuaria san diego no ha realizado convenios con el SENA, para la articulación con media vocacional para el avance académico técnico o tecnológico, no se ha preocupado de manera directa por prepararse para ofertar directamente estos servicios educativos a través de ciclos propedéuticos.

La institución actualmente brinda el servicio educativo de bilingüismo en la enseñanza del inglés y está dando sus primeros pasos en el rescate de la lengua materna desde el enfoque etnocultural.

Se recibe actualmente beneficios por parte de la empresa nariñense café puro en bienes y servicios, como compensación de responsabilidad social.

En el cuarto componente abordado como es eficiencia, se encuentra que en cuanto a la racionalidad del gasto e inversión, manejo transparente y rendición de cuentas, se gasta lo necesario en lo que se debe cubrir.

El sistema de información, si bien existe canales de comunicación entre el consejo directivo como máxima autoridad de la institución educativa, con docentes, administrativos, padres de familia, estudiantes y comunidad en general, no existe un software que lleve un registro sistematizado de los diversos acontecimientos y logros, falta implementar la memoria histórica a través de su archivo.

Este es un panorama de la situación actual de la Institución Educativa técnico agropecuaria san diego, manifestando que la cobertura geográfica que actualmente ofrece es en el Resguardo Indígena de Muellamués, conformado por trece veredas y cuatro barrios.

### **1.3.3 Formulación Del Problema**

**1.3.3.1 Formulación General.** ¿Qué estrategias se deben diseñar para el mejoramiento de la calidad y la competitividad de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego?

#### **1.3.3.2 Formulación Específica**

¿Cuál es el perfil de oportunidades y amenazas?

¿Cuál es el perfil de capacidad interno de la institución?

¿Cuál es el perfil competitivo de la Institución Educativa?

¿Cómo establecer estrategias de mejoramiento?

¿Cómo formular el re direccionamiento estratégico de la institución educativa?

¿Cómo elaborar el plan operativo?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La Educación como sector básico del diario vivir en el contexto territorial a nivel local, departamental, nacional e internacional, se constituye en factor determinante de principio y desarrollo de las civilizaciones humanas.

El presente trabajo de grado es importante porque conlleva a conocer de primera mano cómo es la situación real de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria

San Diego y con base en ello proponer un plan estratégico de mejoramiento integral de prestación de servicios en el marco de la competitividad educativa.

Es de gran utilidad porque con el plan estratégico se posibilita a los directivos, docentes, personal administrativo, padres de familia, estudiantes y comunidad en general avanzar en el contexto educativo globalizado sin perder su identidad propia.

Es de trascendencia porque el plan estratégico se constituye en herramienta valiosa para lograr un proceso de transformación gradual de la Institución Educativa, en procura de prestar un mejor servicio y una cobertura jamás esperada.

La novedad del presente trabajo de grado radica en que partiendo de lo propio, se pueda insertar en una competitividad educativa en el marco de la globalización, a través de lograr organizar lo que la institución es y potencializar las fortalezas y oportunidades que brinda el mercado contrarrestando las debilidades y amenazas.

Es interesante denotar como este apasionante tema objeto de estudio contribuye a cimentar bases para el desarrollo regional educativo en el marco de la competitividad.

“La educación es la herramienta más poderosa del mundo, mientras más alto sea el nivel de querer aprender en sus distintas modalidades del saber, más altas serán las metas a fijar, y más altos serán los logros conseguidos”.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar plan estratégico de desarrollo para la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, en el marco de la competitividad.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar el perfil de oportunidades y amenazas
- Realizar el perfil de capacidad institucional de la compañía
- Determinar el Perfil Competitivo de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego

- Formular estrategias de mejoramiento
- Formular el Re direccionamiento Estratégico de la Institución Educativa
- Trazar indicadores de gestión
- Elaborar plan Operativo

## **1.6. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El desconocimiento y bajo empoderamiento en el direccionamiento y re direccionamiento estratégico especializado por parte de Administrativos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, dificulta el desarrollo del mejoramiento en la prestación del servicio educativo de manera competitiva.

**1.6.1 Universo De Estudio.** El Universo es la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, del Municipio de Guachucal. La Población objeto o segmento de trabajo del universo con la que se va a trabajar son los Administrativos, Docentes, estudiantes y padres de familia pertenecientes a la educación básica secundaria y media vocacional de la Institución educativa en mención.

**1.6.2 Tiempo a Investigar y a Emplear.** Se dio inicio el cinco de noviembre del año anterior 2012 y se contempla terminar en el mes de Febrero del año 2014.

La delimitación la enfocamos de tres maneras diferentes, así: Geográfica, Temporal y Temática.

**1.6.3 Delimitación Geográfica.** El presente trabajo de grado se desarrolla en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, asentada en territorio indígena, perteneciente al cabildo indígena de Muellamués que hace parte de la etnia de los pastos según títulos coloniales y de acuerdo a la división político administrativa está asentada en un Corregimiento denominado san diego, perteneciente al Municipio de Guachucal, departamento de Nariño, País, Colombia.

**1.6.4 Delimitación Temporal:** El tiempo que se va a someter a análisis los datos e información de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, es un histórico de cinco años hacia atrás.

**1.6.5 Delimitación Temática:** se centra en el desarrollo estratégico de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

## **1.7 MARCO REFERENCIAL**

**1.7.1 Marco Teórico.** El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente.<sup>1</sup>

El plan estratégico es un documento el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, etc...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su empresa o institución en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Fundamentación teórica: Dentro de la fundamentación teórica se encuentran esencias teóricas o postulados que apoyan el planteamiento para el desarrollo del presente trabajo de grado en el componente Administrativo, así:

El modelo a aplicar es el de “Planeación Estratégica”, entendida como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la Empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución hacia el futuro<sup>2</sup>.

La Gerencia estratégica va encaminada a lograr los resultados mediante los demás, hacer que nuestros dirigidos den lo mejor de sí en búsqueda de objetivos claros, hacer que nuestra gente crezca, liderar el equipo de trabajo, alcanzar el gran objetivo: clientes internos y externos satisfechos, es lograr mediante la gente superación mensual, semestral, anual, es hacer que la gente trabaje mucho, bien, a gusto y fruto de ello obtenga resultados ascendentes, es lograr el máximo de resultado en el menor tiempo, con el mínimo de esfuerzo, con la menor inversión posible, controlando al tope el gasto, dando la mejor calidad y servicio.

El estilo de dirección a aplicar es la combinación del modelo actual de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego que es el de “Pedagogía

---

<sup>1</sup>ANZOLA ROJAS, Javier. Administración de Personal. Bogotá D.C: Diciembre 1.999. p 77-83

<sup>2</sup>SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Bogotá D.C: Abril de 1.994. p

Activa” con el de Planeación Estratégica, con el propósito de mejorar ostensiblemente, en virtud de ello, la planeación estratégica ligada a la gerencia estratégica, requiere en primer lugar de los estrategas quienes son las personas con las potencialidades de liderazgo en cargos de dirección y el equipo investigador que posee la cualificación para proponer e incidir en la transformación positiva de la Institución Educativa, posterior a ello es importante tener en cuenta los principios corporativos que posee la institución, conocer y realizar el diagnóstico estratégico, donde se conozca la cultura corporativa, las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas a nivel interno y del entorno, y el análisis de la competencia, con base en ello se puede trazar un direccionamiento estratégico constituido en su plataforma estratégica por su misión, visión, objetivos y ejes estratégicos, se le adiciona la formulación de estrategias más pertinentes, con su respectivo plan operativo y presupuesto y se da las pautas respectivas para la difusión del plan en relación a la cultura estratégica y para la ejecución estratégica del plan<sup>3</sup>.

**Los principios corporativos.** Es importante tener en cuenta que tanto la misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa; estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

El objetivo básico de esta definición es tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.

**Los Valores.** Son las ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. En últimas los valores dictan la elección de la estrategia misma. Los valores de las personas se manifiestan en aquello a lo que le prestan atención.

**Matriz axiológica.** La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores. Para elaborar una matriz axiológica, cada compañía, en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

- a. Los principios y valores corporativos. Es decir debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.

---

<sup>3</sup> ibid. p20, 77.

- b. Debe identificarse los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los cliente, etc.
- c. Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés, debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- d. Realizar la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos. Ésta, como se anotó, será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización.

**Cultura corporativa.** El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan y obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovecharlas o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

Es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización sin coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.<sup>4</sup>

**El estilo de dirección.** Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos.

---

<sup>4</sup> ibid. p93.

El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.

Peters y Waterman, en sus estudios sobre empresas estadounidenses, encontraron que el liderazgo de la alta dirección de una empresa marca una clara diferenciación en el éxito o fracaso de la gestión empresarial.

Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales que van desde el administrador autocrático hasta el permisivo, el democrático o el integrador, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se aborda el estudio de habilidades gerenciales.

Estos estilos de administración crean a su vez culturas organizacionales, algunas de las cuales se basan en el control, totalmente normalizadas. Otras son individualistas y contrastan con las participativas o grupales que son generalmente descentralizadas. También hay estilos que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura institucional integradora.

Así mismo, existen culturas permisivas, sin normas comunes, con entes autónomos desintegrados. Cada una de ellas debe estudiarse y entenderse para poder determinar el grado en que facilitan o no la realización de las estrategias y por consiguiente el logro de los objetivos institucionales.

**Análisis Externo.** El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa “nichos” que se ajustan particularmente bien a los Servicios, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Ésta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

En un medio como en el que se mueve nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

Examen del medio. En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con las cuales la compañía interactúa. Generalmente las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un Servicio impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas clave, ellas son:

- a. Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- b. Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistema de gobierno, etc.
- c. Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura)
- d. Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- e. Factores competitivos: los determinados por los Servicios, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- f. Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

El examen del medio es, pues, el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. La identificación de estos factores se logra mediante la conformación de grupos que en sesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la compañía. La preparación previa de un documento sobre el comportamiento del entorno facilitará el trabajo de los grupos estratégicos. Con la información y en las sesiones de grupo, éstos trabajan con el objetivo de elaborar el POAM<sup>5</sup>.

**Perfil de oportunidades y amenazas (POAM).** Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Como elaborar el POAM. Tiene una metodología para su elaboración:

---

<sup>5</sup> ibid. p107-110.

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas. La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explica en el capítulo siguiente, realiza esta parte del análisis. Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta que nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de grupos estratégicos.
- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc) y sobre cada una realiza una tormenta de ideas.
- d. Priorización y calificación de los factores externos. El grupo califica según su leal saber y entender las oportunidades (A M B) y las amenazas (A M B); donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.
- e. Calificación del impacto. Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en alto, medio y bajo.
- f. Elaboración del POAM.
- g. El POAM así elaborado permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

**Diagnostico externo.** El análisis de evaluación de factor externo permite a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la Matriz del factor externo MEFÉ se utiliza vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFÉ son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma.
2. El numero recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFÉ, varia de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

Se debe asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una empresa dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

Se debe hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización o empresa.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

**Análisis Interno.** En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado motiva el análisis estratégico.

Un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.<sup>6</sup>

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), como se mencionó anteriormente, es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional.

**Perfil de Capacidad de la Compañía (PCI).** El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en

---

<sup>6</sup> ibid. p127.

relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercado)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La Capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), Medio (M), bajo (B).

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma de cada una de las cinco - categorías generales, y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

### **Cómo realizar el PCI?.**

1. **Preparación de la información preliminar:** obtenga y procese información primaria y secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.
2. **Conformación de grupos estratégicos:** los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:
  - a. **De acuerdo con la estructura organizacional:** se hace el diagnóstico por cada área o sub área funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.
  - b. **Por grupos estratégicos:** Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo, igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.
  - c. **Participación total:** El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre a todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy

grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que cuanto más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

**3. Identificación de fortalezas y debilidades.** En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los grupos estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, tal como las perciben los miembros de las organizaciones.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementan con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

**4. Priorización de los factores:** Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos después de realizada la tormenta de ideas, seleccionarán aquellos factores clave que identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales.

**5. Calificación de los factores:** Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja.

Cuando se efectúe un grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente, luego en consenso, acordarán la calificación definitiva.

**6. Calificación de Impacto:** Al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación alto, medio o bajo.

**7. Análisis del diagnóstico:** Los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse un documento de diagnóstico con la información objetiva que genere la ronda estratégica. Los análisis de las encuestas deberán seguir el mismo proceso, con

lo cual se completará esta primera parte del diagnóstico estratégico. Todo este trabajo y la integración final del diagnóstico deben incluir la información actual preparada sobre cada una de las capacidades, en la primera etapa de elaboración del PCI.

**Diagnóstico Interno.** La Matriz del Factor Interno MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Se requiere algunos pasos para el desarrollo de una MEFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
  - Una debilidad importante (1)
  - Una debilidad menor (2)
  - Una fortaleza menor (3)
  - Una fortaleza importante (4)
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

**Análisis DOFA.** Es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), en análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en

comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos clave: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus Servicios, su recurso humano, en la organización, en el servicio del cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercer es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA.<sup>7</sup>

**Matriz del Perfil Competitivo.** La matriz del perfil competitivo es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos de nuestro mercado.

---

<sup>7</sup> ibid. p145, 161.

2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito como el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria, dónde la suma de estas ponderaciones deberá ser igual a 1.0.

0.0 sin importancia

1.0 muy importante

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a nuestra empresa en cada uno de los factores claves de éxito, un valor entre 1 y 4 siendo 1 el de menor representatividad o incidencia pasando por el 2, el 3 y siendo el 4 el de mayor incidencia o representatividad.

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.

5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil

### **Las 5 fuerzas competitivas de PORTER.**

**F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.** Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará, logrando que los precios de los Servicios de la misma clase disminuyan; también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- Concentración de compradores
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente (economía).
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de Servicios sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventajas diferenciales del Servicio.
- Análisis del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).

**(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Tendencia del comprador a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de Servicios
- Número de Servicios sustitutos disponibles en el mercado

Facilidad de sustitución. Información basada en los Servicios que son más propensos a la sustitución, como los Servicios en línea que pueden sustituir fácilmente a los Servicios materiales.

- Servicio de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

**(F3) Amenaza de nuevos entrantes.** Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio.

**(F4) Amenaza de Servicios sustitutos.** Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos Servicios iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los Servicios sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de Servicio o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

**(F5) Rivalidad entre los competidores.** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

1. Economías de escala.
2. Diferenciación del Servicio.

3. Inversiones de capital.
4. Desventaja en costos independientemente de la escala.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Política gubernamental.

**Direccionamiento Estratégico.** Está constituido por tres elementos vitales, Misión corporativa, visión corporativa y objetivos corporativos.

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o Servicio, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional.

Sin embargo, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado.

**Misión:** Definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la alta dirección de una institución debe dar si desea iniciar un proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión. Ésta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como una institución pretende lograr consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los Servicios que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional.

La misión o propósito de la organización puede dividirse en dos grandes niveles: el primario y el secundario. La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes.

La formulación de la misión de la empresa es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa; debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por tanto, debe ser el Servicio de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa.

En esta sesión, el equipo gerencial debe responder por lo menos a las preguntas que se presentan a continuación, las cuales deben ser el punto de partida para integrar la misión.

- a. ¿En qué negocio estamos?
- b. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

- c. ¿cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- d. ¿Quiénes son nuestros clientes?
- e. ¿Cuáles son los Servicios o servicios presentes y futuros?
- f. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- g. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- h. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- i. ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- j. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

**Visión:** Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro<sup>8</sup>.

Entre los elementos de la visión están:

- a. Es formulada para los líderes de la organización
- b. Dimensión de tiempo
- c. Integradora
- d. Amplia y detallada
- e. Positiva y alentadora
- f. Debe ser realista – posible
- g. Debe ser consistente
- h. Debe ser difundida interna y externamente

Así mismo es importante reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- a. Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería su empresa dentro de tres años?
- b. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
- c. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los Servicios o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
- d. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- e. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los Servicios o servicios que ofrece su empresa, unidad, o área, dentro de tres a cinco años?
- f. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

**Objetivos corporativos.** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la

---

<sup>8</sup> ibid. p173.

organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa<sup>9</sup>.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en la DOFA. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

Dado un carácter macro deben ser definidos dentro de la planeación corporativa y servir así de marco de referencia de los objetivos funcionales.

Los objetivos corporativos –ya sean a corto, mediano o largo plazo- deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarse una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

Esto no excluye que puedan plantearse objetivos corporativos cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoria.

En la definición de los objetivos globales deben incluirse formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y utilidades (en dinero), porcentaje de ventas
- Participación en el mercado
- Ventas en dinero o en unidades
- Productividad /eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras.
- Tecnología/innovación: número de Servicios desarrollados y puestos en el mercado.
- Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad
- Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción
- Calidad del Servicio: reclamos, devoluciones, etc.
- Servicio al cliente
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entregamiento etc.

**Estrategias corporativas.** Se aplica las alternativas estratégicas, ésta es una de las metodologías, consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y, por tanto, un desempeño exitoso en el mercado<sup>10</sup>.

Estas alternativas se integran alrededor de:

---

<sup>9</sup> ibid. p185.

<sup>10</sup> ibid. p203.

1. Estrategias ofensivas
2. Estrategias defensivas
3. Estrategias genéricas
4. Estrategias Concéntricas

1. **Estrategias ofensivas o de crecimiento:** buscan la consolidación de una empresa en su mercado, entre ellas las más comunes son:

- a. Concentración
- b. Diversificación concéntrica
- c. Integración vertical
- d. Diversificación de conglomerado
- e. Fusiones
- f. Adquisiciones
- g. Operaciones conjuntas
- h. Innovación
- i. Alianzas estratégicas

2. **Estrategias defensivas:** Las estrategias defensivas se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro, a saber:

- a. Reducción
- b. Desinversión
- c. Liquidación
- d. Recuperación
- e. Alianzas estratégicas

3. **Estrategias genéricas:** Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señalan la dirección por áreas globales.

4. **Estrategias concéntricas:** Las estrategias concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que incide directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales. Para que esto suceda es necesario que los principios tales como la calidad, el servicio y la capacidad del personal estén presentes e influyeran la totalidad de la vida organizacional. Sin ellos, en la actualidad, no es posible sobrevivir.

**Proyectos Estratégicos.** Concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.<sup>11</sup>

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.

Proyectos estratégicos podrían ser, por ejemplo:

- Modernización tecnológica
- Reingeniería organizacional
- Plan global de mercado
- Calidad total
- Servicio al cliente
- Plan estratégico de talento humano

Los proyectos estratégicos deben ser:

**Explícitos:** en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

**Consistentes:** Los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia esos objetivos y, por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así, cada objetivo debe concentrarse en uno a más proyectos estratégicos.

**Pocos vitales:** Los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar la monitoria y el control.

**Dinámicos:** Los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y, por tanto, deben empezar con la palabra “Debemos o Necesitamos”

**Estrategias.** Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo de los

---

<sup>11</sup> ibid. p231.

proyectos, son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico<sup>12</sup>.

**Planes de Acción:** Plan operativo: En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido, para ello:

1. Establezca un indicador de éxito para los proyectos estratégicos.
2. Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Éste debe definirse.
4. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
5. Señale el responsable de cada tarea o subactividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Limitaciones: señale las limitaciones y obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

**Presupuestación Estratégica.** La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

Utilizando las técnicas de Presupuestación, ampliamente conocidas, debe elaborarse un presupuesto de 3 a 5 años, dependiendo del horizonte de tiempo de la planeación estratégica e incorporarlo en las vigencias presupuestarias anuales de cada compañía.

El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico; de nada vale elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin el de Presupuestación es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario.

La monitoria estratégica y los índices de gestión tendrán validez, si se basan en la ejecución del presupuesto estratégico.

Integrar la Presupuestación estratégica, la monitoria estratégica y los índices de gestión como partes gerenciales de la planeación estratégica es avanzar y volver la planeación estratégica en gestión estratégica y, por tanto, convertirla en una manera y un estilo de gerenciar la empresa, asegurando así una cultura anticipatoria y proactiva, condición para desempeñarse exitosamente en los mercados actuales y futuros<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> ibid. p234, 235.

<sup>13</sup> ibid. p236, 237.

**Difusión Estratégica.** Previo a la ejecución del plan, se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan.

La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a. Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- b. Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- c. Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d. Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e. Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f. Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g. Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

El plan estratégico no puede ser un documento para los anaqueles o para ser conocido sólo por la alta gerencia. Su elaboración parte del supuesto de la participación y, por ende, el plan debe ser conocido e internalizado por quienes lo elaboraron y van a participar en su ejecución.

No se puede ambicionar conformar un equipo si los miembros de éste no conocen para dónde va la organización.

El plan estratégico es la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

Protegiendo la información confidencial, la organización debe definir la profundidad de la divulgación así como la información que debe llegar a cada nivel. Debe buscar, al definir la profundidad que cada nivel reciba la información suficiente y necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

Para romper el paradigma de la incorporación y crear el nuevo paradigma de las comunicaciones, se sugiere un proceso de divulgación en cascada de los niveles superiores hacia abajo y de éste hacia arriba.

Así, cada supervisor asumirá la tarea de divulgar el plan estratégico a sus supervisados y éstos en cadena a quienes supervisan, hasta llegar a todos los niveles de la organización.

La divulgación debe instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoria del plan puedan igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de éste.

Es resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertinencia, participación, iniciativa y creatividad.

El verdadero rol del nuevo líder empresarial, ha dicho Peter Druker, es difundir el direccionamiento de la compañía, lograr que lo internalicen sus colaboradores. Éste debería ser el resultado de la difusión del plan estratégico, cuya responsabilidad compete al equipo gerencial de cada compañía.;

**Monitoria Estratégica.** Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de pensar estratégica y por tanto, una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización<sup>14</sup>.

La creación de esta cultura requiere seguimiento y monitoria permanente en la ejecución y un ajuste oportuno del plan estratégico.

Otros aspectos complementarios a la descripción anterior es él:

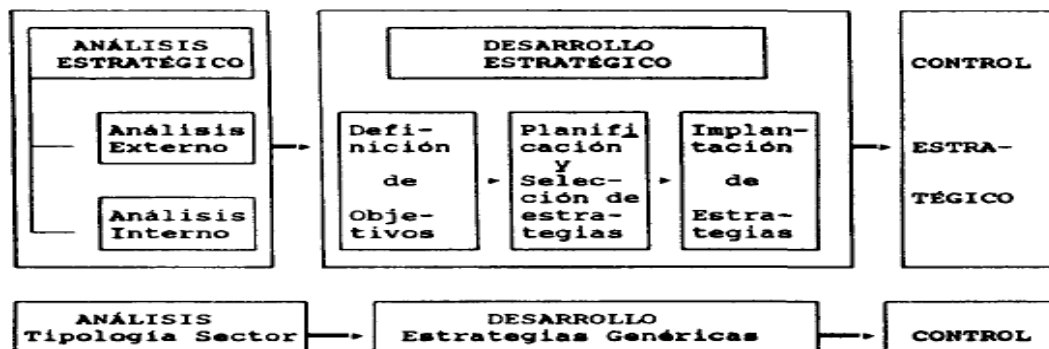
Análisis Estratégico: Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo. Usualmente se consideran cuatro grandes categorías de factores, por otra parte en el esquema básico que describe las etapas de la dirección estratégica como se muestra a continuación:<sup>15</sup>

### **Figura Nro. 1. Etapas de la Dirección Estratégica.**

---

<sup>14</sup> ibid. p315.

<sup>15</sup> GULIKC Luther, opcit. p .54



Fuente: Teoría clásica de la administración.

La investigación se adelanta en el marco del fundamento teórico recogido de apreciaciones, aportes o postulados de autores, dentro de este trabajo se utiliza como herramienta la matriz DOFA.

El direccionamiento estratégico se realiza una vez se adelanta el diagnóstico estratégico que ha servido de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la institución, tanto internamente como en su entorno.<sup>16</sup> Dicho diagnóstico estratégico debe ser el resultado de obtener y procesar información sobre el entorno (oportunidades y amenazas), así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

En lo concerniente al proceso administrativo, Henry Fayol principal exponente de la teoría clásica, hace énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia, definiendo el acto de administrar como, el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar y aplicando catorce principios como la división del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación de los intereses individuales a los generales, Remuneración del personal, Centralización, Cadena escalar, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa, Espíritu de equipo.

En el Desarrollo Organizacional se plantea un cambio de pensamiento y de procedimientos que permitan crear un ambiente de trabajo y de organización encaminada a una producción eficiente en el uso de sus recursos tanto humanos tecnológicos, económicos.<sup>17</sup>

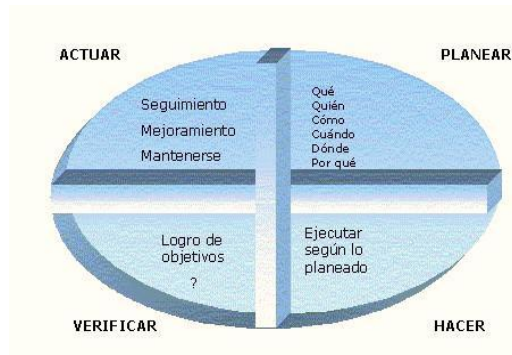
Edwar Deming, desarrolló el concepto de calidad total, bajo los enfoques de analizar, planear, verificar y hacer "Ciclo PHVA".

<sup>16</sup> ibid, p83.

<sup>17</sup> ANZOLA ROJAS, Opcít, p 123-143

La Mejora Continua consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización. Con la aplicación de una modalidad circular, el proceso o proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío no sólo para el responsable de cada proceso o proyecto emprendido, sino también para la propia organización; Además, permite identificar las oportunidades de mejora y se aplican análisis con métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los Servicios y los servicios<sup>18</sup>

**Figura 2. Ciclo PHVA**



Fuente. Manual de planeación estratégica 2000.

Phillip Kotler define el marketing como una técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los Servicios y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa.<sup>19</sup>

Por su parte, Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", explican que el concepto de marketing "hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización".<sup>20</sup>

En ese sentido, y a criterio de los autores, "el concepto de marketing se basa en tres ideas:

1. Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

<sup>18</sup>GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. Bogotá D.C 2000 p 272

<sup>19</sup>Ibid. p 272

<sup>20</sup>Stanton, Etzel y Walker, FUNDAMENTOS DE MARKETING, México, p.200

2. Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de Servicio, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.
3. El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precio de almacén y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que mueva a la organización más cerca de su meta definitiva".

En el Entorno Competitivo se tiene en cuenta las variables de las Fuerzas Competitivas de Porter, sobre las cuales se analiza, evalúa y proyecta la empresa: Rivalidad entre competidores, Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores; amenaza de entrada de nuevos competidores y Presencia de Servicios sustitutos; esto condensado en la Matriz de Perfil Competitivo.

**Plataforma Estratégica.** Es la estructura conceptual sobre la cual se rige una organización. Está compuesta en esencia por una definición de su objetivo a largo plazo (visión), una descripción de su ser y hacer (misión), objetivos más específicos que dibujan el camino a través del cual irá realizando su objetivo de largo plazo (objetivos estratégicos), marcos normativos que regulan su actuar (políticas y códigos de ética), y la descripción de la forma como desarrollará sus objetivos resolviendo todo aquello que la aleja de su sueño.

**Matriz IE.** La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI 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 EFE, 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 (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo 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"; la penetración en el mercado y el desarrollo 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 en la matriz IE.

**Matriz De La Gran Estrategia MGE.** Mencionada así por Davids, es una matriz que se incluye dentro de la llamada etapa 2, "La etapa de la adecuación", y según Davids es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano, basándose solamente en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y posición estratégica.

El plano de esta matriz se divide a su vez en cuatro cuadrantes: cuando una organización se ubica en el cuadrante uno se encuentra comprometida únicamente con un Servicio, pero también las organizaciones ubicadas en el cuadrante uno pueden aprovechar todas las oportunidades externas, corriendo riesgos cuando resulte necesario.

Las organizaciones que se ubican en el segundo cuadrante están en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento, pero enfrentan una posición competitiva débil, las organizaciones ubicadas en el tercer cuadrante se encuentran en la parte más vulnerable de la matriz, ya que su posición competitiva es débil y se encuentran en un mercado con muy lento crecimiento. En el último cuadrante, se ubican las organizaciones con una posición competitiva fuerte, pero desafortunadamente en un mercado de muy lento crecimiento.

**Matriz Mapa Estratégico MPA.** Como lo afirma Kaplan y Norton, hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización; describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor para la organización.

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

La elaboración de mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las especificaciones de cada unidad de negocio. Por tanto, es posible tener un mapa

estratégico global para toda la organización, mapas estratégicos para cada una de las unidades estratégicas de negocio y para las unidades estratégicas compartidos.

**Matriz BCG.** La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por el presidente de la citada consultora Henderson 1973. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono.

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico.

Tales cuadrantes son:

a) ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca.

b) INTERROGANTE. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa.

**Matriz de Vulnerabilidad.** En su significado más amplio, vulnerabilidad es la susceptibilidad o factor de riesgo interno de un componente o de los sistemas como un todo, de ser dañado total o parcialmente por el impacto de una amenaza. A la magnitud del daño cuantificado o medido se le denomina vulnerabilidad.

Se denomina matriz de vulnerabilidad al conjunto de vectores organizados para eventos de intensidad creciente, cuyas probabilidades de ocurrencia en un determinado horizonte de tiempo dependen de la amenaza o peligrosidad en la región estudiada. La matriz de vulnerabilidad está definida como la medida o grado de debilidad o sensibilidad de ser afectado por amenazas o riesgos, en función de la frecuencia y severidad de los mismos, esta predisposición será mayor o menor dependiendo de factores de índole físico, cultural, económico, social y estructural de la comunidad. En términos generales una matriz de vulnerabilidades son herramientas las cuales permiten la integración del análisis cuantitativo y cualitativo realizado sobre algo o alguien con el fin de formular planes de acción, para su protección o mejora. Entonces teniendo presente esto las matrices se pueden estructurar por medio de tablas, hojas de cálculo, etc. Siempre y cuando facilite su comprensión. La vulnerabilidad depende: Posibilidad de ocurrencia o frecuencia del evento, Medidas preventivas adoptadas, Factibilidad de propagación, Dificultad en el control, condicionada por las protecciones pasivas o activas aplicadas. El análisis de vulnerabilidad empresarial se divide en:

**Vulnerabilidad física o estructural:**

Construcción física y características de seguridad o inseguridad que ofrezcan a los trabajadores.

**Vulnerabilidad social:**

Conocimiento y al entrenamiento de los trabajadores para enfrentar situaciones de alarma o emergencia en su trabajo.

**Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica MCPE.** Otra matriz que resulta importante para el análisis de las estrategias es la denominada Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, que expresa de manera objetiva, cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles, es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva, basándose en el trabajo Previo realizado por las matrices EFE y EFI, determinando el atractivo de tales estrategias, y se constituye en los siguientes pasos:

1. Hacer una lista tanto de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas de la organización en la columna izquierda de la matriz; esta información se obtiene directamente tanto de las matrices EFE y EFI, aclarando que deben incluirse al menos seis factores externos y seis factores internos.
2. Asignar pesos a cada uno de los llamados factores críticos para el éxito, tanto internos como externos, y estos se asignan de la misma forma que los asignados en la Matriz MEFE y MEFI.

3. Analizar las matrices de adecuación seleccionando las estrategias formuladas en la matriz mencionada que la organización deba considerar.

4. Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos que indiquen el grado de atractivo de cada estrategia mediante la siguiente pregunta: ¿Afecta ese factor para la elección de tal estrategia? Si la respuesta es positiva entonces la estrategia se debe comparar en relación a tal factor clave, las escalas de Calificaciones de Atractivo son las siguientes:

1= No es atractiva

2= Algo atractiva

3= Bastante atractiva

4= Muy atractiva

5. Calcular las calificaciones del atractivo total. Simplemente se multiplican los pesos de la fase 2 por las calificaciones del atractivo de la etapa 4 de cada hilera, y entre mayor sea la calificación del atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica.

6. Calcular las calificaciones del atractivo total

**Indicadores de Gestión.** Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

**1.7.2 Marco Contextual.** La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, es de carácter oficial debidamente aprobada mediante Resolución 743 de agosto 20 de 1998, con código DANE Nro. 252317000404, número de identificación tributaria Nro. NIT 800136509-3, código ICFES Nro. 066621, ofrece su servicio educativo en la modalidad agropecuaria, en nivel de básica secundaria y media vocacional a 260 estudiantes del género femenino y masculino, así mismo en consonancia con la normatividad actual cuenta con ocho centros educativos asociados tales como: Santa Rosa, Cristo Alto, Cristo Bajo, Guan Puente Alto, Guan Comunidad, Riveras, Chapud e Integrado Muellamués que albergan a 696 estudiantes de ambos géneros, en el nivel preescolar y básica primaria<sup>21</sup>.

La Institución Educativa Técnico Agropecuario San Diego, se acentúa en El Reguardo Indígena de Muellamués creado mediante Escritura No 81 Notaría 2 de Ipiales 26-09-1911. Escritura No. 94 01-09-1895 que recoge Títulos de 1768.

Su estructura interna, es el cabildo un ente representativo y Autoridad y autonomía, en cuanto a su estructura interna el Cabildo al momento de tomar posesión el día 1 o 2 de enero del respectivo año es la siguiente:

Gobernador  
Principal  
Alcalde primero  
Alcalde segundo  
Regidor primero  
Regidor segundo  
Regidor tercero  
Alguacil primero  
Alguacil segundo

Todos tienen sus suplentes

El Secretario es nombrado por la comunidad, su salario es de acuerdo a los documentos que haga en la comunidad

El cabildo es reconocido como una Institución Pública de carácter especial (Resolución del 29 de junio de 1.924), el servicio que prestan sus integrantes es adhonorem y entre las funciones del cabildo están:

- Repartir las tierras
- Atender Problemas de la comunidad
- Atender asuntos relacionados con pleitos por linderos, herencias o servidumbres.

---

<sup>21</sup> PEREZ, Alirio, Plan de Desarrollo Institucional de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

- Elaborar proyectos y presentarlos a las entidades del orden nacional, regional y local.
- Expedir constancias y certificaciones
- Otras que en el ejercicio de su mandato surgen.

La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, está constituida por lo siguientes centros educativos:

- Centro Educativo Santa Rosa
- Centro Educativo Cristo Alto
- Centro Educativo Cristo Bajo
- Centro Educativo Guan Puente Alto
- Centro Educativo Guan Comunidad
- Centro Educativo Riveras
- Centro Educativo Chapud
- Centro Educativo Integrado de Muellamués

Presta el servicio educativo en los niveles de Educación inicial – Preescolar, Básica primaria, secundaria y medida.

La Institución Técnica Agropecuaria San Diego cuenta con una Misión, Visión y principios:

## **MISIÓN**

La Institución Educativa Técnica Agropecuaria “San Diego” es una institución educativa de Modalidad Agropecuaria de carácter oficial aprobada mediante Resolución 743 de agosto 20 de 1998 con código – DANE No 252317000404 Número de Identificación Tributaria NIT 800136509-3 – Código ICFES No 066621. Al servicio de toda la comunidad educativa basado en el legado del patrono “San Diego de Alcalá”.

La institución ofrece una educación en valores, asumiendo la formación integral del ser humano, que permita la conservación del medio ambiente y de su propia cultura; la valoración del trabajo en el campo, la integración comunitaria, el respeto por las tradiciones y costumbres, la tolerancia, por la diversidad, la identidad y el ejercicio responsable de la autonomía.

## VISIÓN

La Institución Educativa Técnica Agropecuaria “San Diego” inspirada en los valores cristianos promueve el ejercicio de actitudes ciudadanas encaminadas al bien común, al respeto y la dinamización de la cultura regional y de la nación.

Participar activamente en el desarrollo regional fomentando en los estudiantes el sentido de responsabilidad social, llevándolo a liderar procesos encaminados a identificar problemáticas significativas en la búsqueda de soluciones a necesidades de su entorno, dentro de un enfoque de desarrollo humano con base en el análisis crítico de sus realidad y proyectados a los retos del mundo actual<sup>22</sup>.

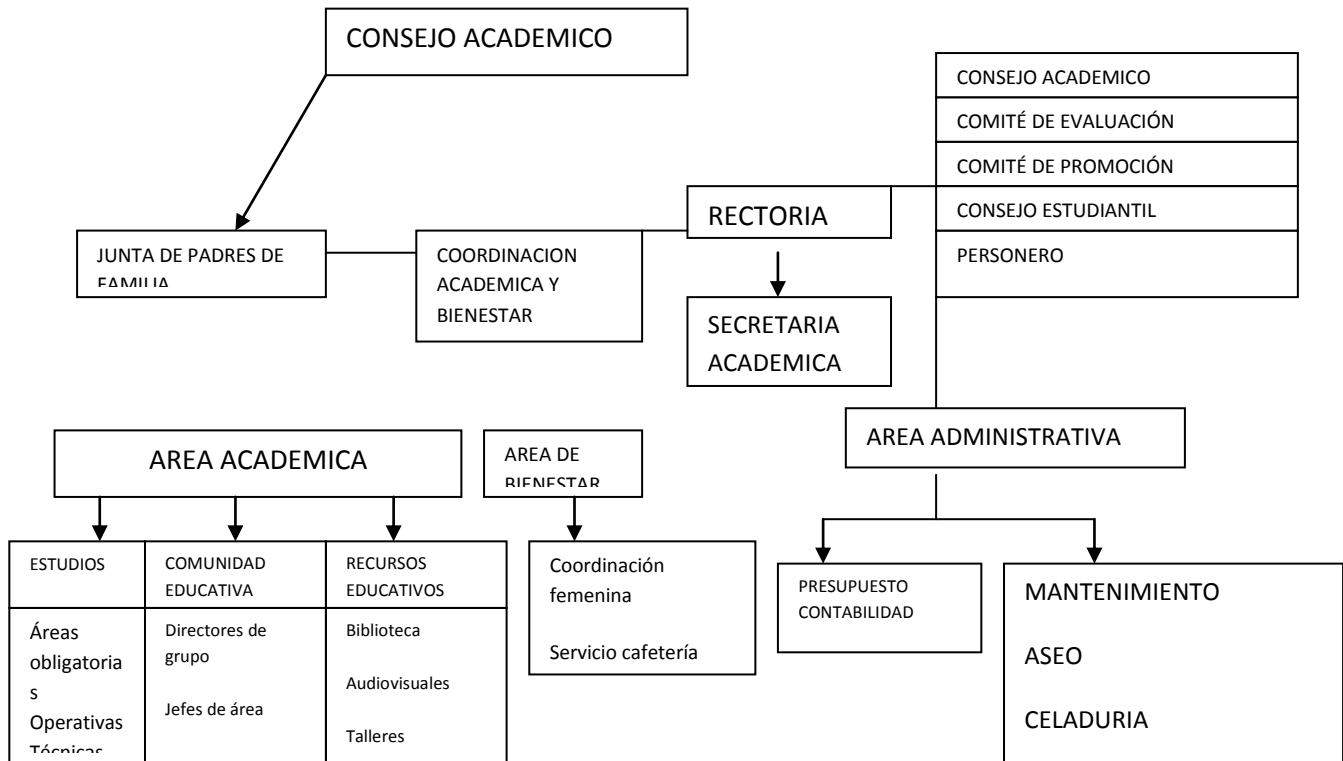
## PRINCIPIOS

- Orientación bajo la concepción del ser humano como único e irrepetible.
- Favorecer la calidad de la educación en base a principios ético – morales y Pedagógicos.
- Fomentar la cobertura del servicio educativo
- Conciencia histórica abierta al diálogo
- Capacidad de responder por sí mismo
- Esfuerzo constante por la paz y la libertad a través del compromiso social, local, regional y nacional.

---

<sup>22</sup> PEREZ, Alirio, Plan de Desarrollo Institucional de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

**Figura 3. Organigrama Institución Educativa Técnico Agropecuario San Diego**



Fuente: PEI Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego

- **Aspectos importantes de la Institución Educativa Técnico Agropecuaria San Diego.**
- **Modelo Educativo.** La comunidad Educativa de la Institución, dentro de los lineamientos pedagógicos, la nueva Ley de Educación (15/02/94) y su Decreto Reglamentario (1860/08/94) y demás normas vigentes ha concretado una propuesta dentro de unos fundamentos curriculares puestos al servicio del saber en una interacción profunda: Estudiante – Maestro, orientada hacia la formación integral a nivel personal y comunitaria. Está propuesta bajo los parámetros de un Modelo de Pedagogía Activa, que parte de los principios humano-cristiano-integrales desde la familia, gestora de la primera educación de los hijos con la continuidad dentro del Establecimiento Educativo, enfatizando los campos humanísticos, competitivo, agropecuario, científico y tecnológico; En donde la formación integral es la base primordial para la búsqueda y desarrollo de competencias que implican el saber del contexto, bajo una responsabilidad de vivir en un ambiente de armonía, con esto se pretende la posibilidad de autoconstrucción del conocimiento, la autogestión y valoración de la cultura como

único medio de rescatar valores culturales, sociales y económicos dentro de la región.

El estudiante es un ser en crecimiento y por lo tanto se le debe inculcar valores sociales, intelectuales y morales. El Docente formador y orientador parte de las necesidades de los estudiantes, generando en ellos conducta activa, espontaneidad y auto actividad, que favorecerán el espíritu comunitario.

El maestro se basa en el principio de formar el espíritu crítico, a través de una enseñanza activa y objetiva, además concibe a la educación como el enseñar caminos para la autodeterminación social y personal y desarrollo de la conciencia crítica por medio del análisis y la transformación de la realidad, acentúa el carácter activo del estudiante desde el preescolar y está en contacto permanente con la realidad; Por otra parte se toma la relación teórico práctica como proceso complementario y la relación docente – estudiante como un proceso de dialogo, cooperación y apertura permanente.

La formación de los jóvenes de la institución contribuye al desarrollo económico y cultural de la comunidad, es importante que su idiosincrasia persista y vean en su raza un valor social. Su preparación está encaminada a afrontar las necesidades agro ganaderas de la región.

La formación académica, agropecuaria y vocacional debe desarrollar el valor del respeto por el otro, la sana convivencia, la conservación del medio ambiente, la creación de buenos hábitos y actitudes de cooperación y solidaridad.

Continuar con el mejoramiento de la formación académica y personal sigue siendo uno de los fines primordiales de la Institución a nivel de Directivas y personal que labora en la Institución siempre en la búsqueda continua de nuevas estrategias de aprendizaje, dotación de implementos educativos y la solicitud del apoyo económico a diferentes entidades o movimientos políticos que colaboren en el mejoramiento académico, ampliación física y actualización educativa.

El resguardo indígena de Muellamués se encuentra ubicado dentro del Municipio de Guachucal, el cual presenta los siguientes aspectos importantes como contexto de referencia.

**Cuadro 1: Aspectos Históricos Y Entornos Del Municipio De Guachucal**

<p style="text-align: center;">ASPECTOS HISTÓRICOS</p>	<p>No existe certeza sobre la fundación de Guachucal, pero según los historiadores el centro urbano aparece hacia el siglo XVI en el año de 1535, y su creación como municipio se realizó a través de la Ordenanza No. 033 de 1892 expedida por la Asamblea del Cauca y desde 1904 formó parte de departamento de Nariño.</p> <p>El municipio de Guachucal en las épocas prehispánica, colonial y republicana ha estado habitado por los pueblos indígenas pertenecientes al grupo de Los Pastos, cuya cultura aún conserva algunos rasgos característicos, tales como su organización comunitaria, la tipología de la vivienda y varias costumbres y hábitos ancestrales.</p> <p>Desde la primera fundación hasta su consolidación como municipio han existido otros centros poblacionales, que inicialmente tuvieron mayor importancia en el territorio municipal, como son los actuales poblados de San Diego de Muellamués, Colimba y San José de Chillanquer.</p> <p>La cabecera municipal es el resultado de las dinámicas dadas por las migraciones rurales del entorno territorial, y como tal es el reflejo del cruce de diferentes matices históricos, culturales y económicos, es decir, el tejido urbano es la respuesta a un proceso evolutivo de las tradiciones y costumbres locales.</p>
<p style="text-align: center;">UBICACIÓN</p>	<p>El municipio de GUACHUCAL se encuentra ubicado al Sur del Departamento de Nariño y al sur occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, haciendo parte del Nudo de Los Pastos, donde sobresalen los Cerros de Colimba y Páramo de Paja Blanca.</p> <p>Con referencia a la ciudad de San Juan de Pasto el municipio se encuentra a una distancia de 99 kilómetros y a 27 kilómetros de Ipiales en el límite con el Ecuador y a 250 kilómetros del puerto marítimo de Tumaco, por carreteras pavimentadas.</p> <p>El municipio de GUACHUCAL se encuentra localizado entre las siguientes coordenadas geográficas:</p>

	<p>Latitud: 0° 54' 52" N (Limite con Cuaspud)  1° 01' 53" N (Limite con Piedrancha y Sapuyes)  Longitud: 77° 35' 57" W (Páramo Paja Blanca)  77° 48' 55" W (Laguna de La Bolsa)</p>
ENTORNO GEOGRÁFICO	<p>Las principales vías de acceso son asequibles, la mayor parte están pavimentadas. Se cuenta con 113,8 kilómetros de vías rurales las cuales se encuentra en regular estado, la malla vial intermunicipal se encuentra actualmente en regular estado, en caso urbano las Cra 4 y 3 se encuentran en mal estado.</p>
ENTORNO ECONÓMICO	<p>La Ganadería de Leche principalmente, El Transporte, El Comercio y la Agricultura, como pilares de su economía.</p>
ENTORNO SOCIAL	<p>El municipio de Guachucal cuenta con cuatro Instituciones educativas, institución educativa Genaro León, Institución Educativa San José de Chillanquer, Institución Educativa Técnico Agropecuario Libardo Ramiro Muñoz, Institución Educativa Técnico Agropecuario San Diego de Muellamués, donde 2065 estudiantes en el sector rural y 1682 estudiantes en el sector urbano, para un total de 3747 estudiantes y cuenta con tres instituciones de salud que prestan sus servicios a la comunidad como son: Hospital Guachucal ESE, IPS Indígena Muellamués, IPS Indígena Guachucal y Colimba.</p>
ENTORNO CULTURAL	<p>Existen conformadas dos escuelas de música en procesos de semillero, prebanda y banda con niños, niñas, adolescentes y jóvenes del Municipio, así mismo se practica en el Municipio diversas expresiones artísticas como el Teatro, Danza, Poesía, Artes Plásticas (Artesanos del Carnaval) que salen a relucir en eventos y festejos populares.</p>
ENTORNO TECNOLÓGICO	<p>El Municipio cuenta con una biblioteca dotada con equipos de cómputo, así mismo las instituciones educativas también presentan un número significativo de dotación de computadores e internet.</p>
ENTORNO AMBIENTAL	<p>El Municipio de Guachucal cuenta con FLORA como: Arrayan, cerote, pelotillo, mote, hoja blanca, siete cueros, cedrillo y FAUNA como: conejo, gorrión, chiguacas, curillos, venado, zorro, colibrís entre otras especies. Entre las fuentes hídricas que proveen de agua están: Paja blanca, mina de piedra, el común, los leones, chorro blanco, curipollo, la Siberia, el mote, la piñuela, la ortiga, cristo, piedra sal, cuatines, tuquerama, cuasaquer. Cuenta con el Páramo de Paja Blanca, La Laguna de la Bolsa, El Morro de Colimba.</p>

Fuente: Plan De Desarrollo Municipal 2012-2015.

El Municipio de Guachucal está ubicado al sur del departamento de Nariño y presenta las siguientes características físico – geográficas.

<b>Cuadro 2: Características Físico – Geográficas Del Municipio</b>	
Ubicación	Sur del departamento de Nariño
Distancia de Guachucal a Pasto	99 kilómetros
Distancia de Guachucal a Ipiales	27 Kilómetros
Distancia de Guachucal a Tumaco	250 Kilómetros
Altura Sobre el Nivel del mar	3,180 Mts
Superficie	170 Kilómetros Cuadrados
Límites	Norte: Municipios de Mallama y Sapuyes
	Sur: Municipios de Pupiales, Aldana y Carlosama
	Oriente: Municipios Sapuyes y Pupiales
	Occidente: Municipios Mallama y Cumbal

Fuente: PDM de Guachucal 2008-2012.

### **División política del municipio de Guachucal.**

**Veredas.** Animas, Arvela, Chapud, Chimangual, Común de Juntas, El Consuelo, Cristo Alto, Cristo Bajo, Cualapud Alto, Cualapud Bajo, Cuatines, El Mayo, El Molino, Guan Comunidad, Guan Puente Alto, Guancha, Ipialpud Alto, Ipialpud Bajo, Ipialpud San José, La Victoria, Loma del Socorro, Nigualla, Riveras, San Ramón, Santa Rosa, Tinta, Villa Nueva, Simancas.

**Casco urbano / barrios.** Citará, El Placer, Los Fundadores, Jorge Eliécer Gaitan, La Cruz, Libertad, Los Andes, San Francisco, El Centro, Manhattan, Caldas, Los Rosales, 20 De Julio, Libardo Benavides.

**Resguardos indígenas.** Guachucal, Muellamués, Colimba.

**Corregimientos.** San Diego

**Inspección de Policía.** San José de Chillanquer

El Municipio de Guachucal cuenta con 16.837 habitantes de los cuales el 81% están ubicados en la zona rural y el 19% en la zona urbana.

La economía del Municipio se fundamenta en los sectores:

*Primario*, con actividades como agricultura y ganadería (Especies Menores-Cuy)

*Secundario*, con empresas transformadoras de lácteos.

*Terciarios*, con actividades de comercio y servicios principalmente en el caso urbano.

**1.7.3 Marco Legal.** El presente trabajo de grado se desarrolla en función del marco normativo regulatorio así:

Constitución Política de Colombia:

CP Artículo 16: Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad sin más limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y del orden jurídico.

CP Artículo 27: El estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.

CP. Artículo 41: En todas las instituciones de educación, oficiales o privadas, serán obligatorios el estudio de la constitución y la instrucción cívica, así mismo se fomentarán prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana. El estado divulgará la constitución.

CP. Artículo 44: Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud, la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separado de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión.

CP. Artículo 45 El adolescente tiene derecho a la protección y a la formación integral.

El Estado y la Sociedad garantizan la participación activa de los jóvenes en los organismos públicos y privados que tenga a cargo la protección, educación y progreso de la juventud.

CP. Artículo 67 La educación es un derecho de las personas y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

El estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica.

La educación será gratuita en las instituciones del estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Corresponde al estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación, y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.

CP. Artículo 68 Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión. La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación.

La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La ley garantiza la profesionalización y significación de la actividad docente.

Los padres de familia tendrán derecho a escoger el tipo de educación para sus hijos menores. En los establecimientos del Estado ninguna persona podrá ser obligada a recibir educación religiosa.

Los integrantes de grupos étnicos tendrán derecho a una formación que respete y desarrolle su identidad cultural.

La erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado.

CP. Artículo 69 El estado facilitará los mecanismos financieros que haga posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.

CP. Artículo 70 El estado tiene el poder de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de

educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional.

**Leyes:**

Ley 115 de Febrero 8 de 1994 o Ley General de la Educación donde establece el objeto de la Ley, la comprende el servicio educativo, su calidad y cubrimiento, fines de la educación, participación de la comunidad y la familia, estructura del servicio, organización y disposiciones varias.

Ley 715 del 21 de Diciembre de 2001 por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 228, 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.

**Decretos:**

Decreto 3011 de diciembre 19 de 1997, por la cual se establecen normas para el ofrecimiento de la educación de adultos y se dictan otras disposiciones.

Decreto 385 del 24 de febrero de 1998, por el cual se establecen disposiciones para la aceptación y evaluación de las obras que trata el artículo 42 del decreto ley 2277 de 1979. (Se descentraliza la evaluación de obras didácticas, en la secretaria de educación).

Decreto reglamentario 1860 de la Ley General de la Educación en sus diversos componentes.

Decreto 1122 del 18 de Junio de 1998, por el cuál se expiden normas para el desarrollo de la cátedra de estudios afro colombianos en todos los establecimientos de educación formal del país y se dictan otras disposiciones.

Decreto 217 del 15 de Febrero de 2000, por medio del cual se modifica el artículo 8º del decreto 259 del 6 de Febrero de 1981. (Delega en la Secretaria de Educación la expedición del certificado para ascenso en el escalafón Nacional Docente al grado 14)

Decreto 400 del 14 de Marzo de 2001, por la cual se reglamenta el artículo 32 de la ley 590 de 2000. (Creación de comités consultivos para las relaciones de la educación media con el sector empresarial)

Decreto 642 de Abril 16 de 2001, por la cual se reglamenta el artículo 112 de la Ley 115 del 8 de Febrero de 1994. (Ingreso a las escuelas Normales y Superiores).

Decreto 644 del 16 de Abril de 2001, por lo cual se reglamenta lo dispuesto en el artículo 99 de la ley 115 de 1994 en la relación con puntajes altos en exámenes del Estado. (Garantiza el ingreso a las universidades oficiales de los alumnos con puntajes más altos en los exámenes de estado)

Decreto 2562 del 27 de Noviembre de 2001, Por el cual se reglamenta la ley 387 de Julio 18 de 1997, en cuanto a la prestación del servicio público educativo a la población desplazada por la violencia y se dictan otras disposiciones. (Educación población desplazada)

Decreto 230 del 11 de febrero de 2002, por el cual se dictan normas en materia de currículo, evaluación y promoción de los educandos y evaluación institucional.

Decreto 300 del 22 de febrero de 2002, por el cual se reglamenta parcialmente el numeral 6, 2, 15 del artículo 6º y el numeral 7, 15 del artículo 7º de la ley 715 de 2001 (Inscripciones y ascensos en el escalafón Docente)

Decreto 457 del 12 de Marzo del 2002, por medio del cual se reglamenta parcialmente el artículo 41 de la ley 715 de Diciembre 21 de 2001. (Personal administrativo de planteles oficiales).

Decreto 0992 del 21 de Mayo de 2002, por el cual se reglamenta parcialmente los artículos 11, 12, 13 y 14 de la ley 715 de 2001 (Funciones de los directivos docentes en relación con los fondos de servicios educativos)

Decreto 1278 del 19 de Junio de 2002, por el cual se expide el estatuto de profesionalización docente.

Decreto 1526 del 24 de Julio de 2002, por el cual se reglamenta la administración del sistema de información del sector educativo.

Decreto 1528 del 24 de Julio de 2002, Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 27 y 23 de la ley 715 de 2001 (Contratación del servicio público educativo).

Decreto 1850 del 13 de agosto de 2002, por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados y se dictan otras disposiciones.

Decreto 3020 del 10 de Diciembre de 2002, por el cual se establece los criterios y procedimientos para organizar las plantas de personal docente y administrativo del servicio educativo estatal que presentan las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones. (Cargos que puede haber en los Colegios).

Decreto 3055 del 12 de Diciembre de 2002, por el cual se adiciona el artículo 9, del decreto 230 de 2002. (Establecen mínimos de promoción de educandos en un establecimiento educativo sobre el porcentaje total del Colegio)

Decreto 31914 del 23 de Diciembre de 2002. Por el cual se reglamenta la aplicación del parágrafo 3º. Transitorio al artículo 15 de la ley 715 de 2001 (Financiamiento de los costos de nómina de docentes oficiales)

Decreto 850 del 4 de Abril de 2003, por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 41 de la ley 715 de 2001 (Pago de funcionarios administrativos de las Secretarías de Educación).

Decreto 2582 del 12 de septiembre del 2003, Por el cual se establecen reglas y mecanismos generales para la evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos estatales.

Decreto 3621 del 16 de Diciembre de 2003, por el cual se modifica la remuneración de los servicios públicos docentes y directivos docentes al servicio del estado en los niveles de Preescolar, básica y media y se dictan otras disposiciones de carácter salarial para el sector educativo oficial).

Decreto 3752 del 22 de diciembre de 2003, por el cual se reglamentan los artículos 81 parcial de la Ley 812 de 2003, 18 parcial de la Ley 715 de 2001 y la Ley 91 de 1989 en relación con el proceso de afiliación de los docentes al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y se dictan otras disposiciones.

Directiva ministerial 020 del 31 de Diciembre de 2003, Incorporación de docentes, directivos docentes y administrativos a las plantas de personal financiadas con los recursos del Sistema General de Participaciones. (Vinculación de docentes en propiedad, órdenes de prestación de servicios y nombramientos provisionales)

Directiva Ministerial 002 del 5 de febrero de 2004, orientaciones sobre educación religiosa.

Directiva Ministerial 003 del 11 de Febrero de 2004, aclaración de la directiva 20 de 2003 relativa a la incorporación de docentes, directivos docentes y administrativos a las plantas de personal financiadas con recursos del sistema general de participaciones.

El Plan de Descentralización Educativa del departamento, fue aprobado mediante Ordenanza 015 del 10 de mayo de 1997, como un instrumento de planificación que contiene las estrategias, acciones y metas que deberá realizar y promover el gobierno departamental para asumir las funciones, responsabilidades y recursos al delegarse la administración y el servicio educativo de los municipios de menos de 100 mil habitantes de acuerdo con la Ley 60 de 1993.

Así mismo las políticas educativas establecidas en el Plan de Desarrollo Nacional, departamental y Municipal.

**1.7.4 Marco Conceptual.** Es importante dar a conocer algunos conceptos relevantes relacionados con el tema objeto de estudio, para el mejor afianzamiento de comprensión del presente trabajo de grado, así:

**Articulación:** Lograr coherencia y continuidad curricular entre los niveles preescolar, básica primaria, básica secundaria, media y educación superior, para que los diferentes niveles o áreas no se vean como partes independientes y diferenciadas entre sí.

**Alianza Estratégica:** Es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar con los aportes de cada una de ellas proyectos de distinto tipo. Con recursos escasos y empleo en extinción no se puede crecer en soledad. La asociación permite crear cadenas de valor combinando recursos.

**Análisis Competitivo:** Es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.

La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.

La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

**Calidad:** Etimológicamente la palabra calidad deriva del latín “quilitas” y según el diccionario de la real academia española significa, propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie.

**Calidad Educativa:** se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Hay varios puntos que los teóricos tienen en cuenta para hablar del tema: buena estructura educativa, formación digital, educación en un segundo lenguaje, concatenar la educación básica con la profesional y tener profesores bien capacitados.

**Cobertura educativa:** Cobertura Educativa se desarrolla a través de la prestación del servicio educativo, sostenimiento y ampliación de cobertura. Busca intervenir en los factores externos que afectan el acceso y la permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo y tiene como objetivos:

- a) Mejorar el acceso y la permanencia en la educación pública.
  - b) La creación de ambientes escolares que favorezcan el proceso de enseñanza aprendizaje (dotación y mejoramiento de la infraestructura escolar).
  - c) El suministro de elementos que faciliten a las familias el envío de sus hijos a las Instituciones Educativas (transporte escolar, restaurante escolar).
- Ampliación de cobertura educativa para atender población vulnerable.

**Competencias Ciudadanas:** Se enmarcan en la perspectiva de derechos y brindan herramientas básicas para que cada personal pueda respetar, defender y promover los derechos fundamentales, relacionándolos con las situaciones de vida cotidiana en las que éstos puedan ser vulnerados, tanto por acciones propias como de otros. En esas situaciones las competencias ciudadanas representan las habilidades y los conocimientos necesarios para construir convivencia, participar democráticamente y valorar el pluralismo.

Si estas habilidades y conocimientos se desarrollan desde la infancia, los niños y niñas podrán ir construyendo los principios que fundamentan los derechos humanos y así los tendrán como horizonte para su acción y su reflexión. Al entender su verdadero sentido y al incorporarlos en la vida cotidiana, aprenderán de verdad y no sólo en teoría, a promoverlos, a respetarlos, a hacerlos respetar y a buscar apoyo cuando éstos estén en riesgo.

**Competitividad:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

**Currículo:** Es el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.

**Desarrollo:** Es el crecimiento intelectual que se adquiere mediante el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica.

**Desarrollo Tecnológico:** Según Conciencias, el desarrollo tecnológico puede definirse como la Intensificación del empleo de la tecnología para elevar el nivel económico de una región o para proporcionar medios concretos que mejoren el rendimiento de una función o programa de producción. Su misión en la

organización es la de determinar las prioridades de la organización en materia de necesidades tecnológicas, proporcionar los lineamientos necesarios para desarrollar los proyectos de adquisición de tecnología, plantear los medios adecuados para ampliar el mercado de tecnología con el propósito de generar mayores recursos y afianzar el lazo academia-sector Industrial, buscando siempre contribuir al desarrollo social de la comunidad a la que pertenece y cuidando continuamente el impacto social generado por sus investigaciones.

**Diagnóstico:** Razonamiento dirigido a la determinación de la naturaleza y causas de un fenómeno.

Proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: - Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención - Seguimiento.

Proceso a través del cual se profundiza en el objeto estudiado, para con acciones de intervención y en el marco de una etapa del proceso que se denomina Seguimiento, transformarlo.

**Direccionamiento Estratégico:** El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

**Decisión:** Una decisión es el Servicio final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto es un concepto subjetivo. Es un objeto mental y puede ser tanto una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada.

**Eficiencia:** Afianza el proceso de descentralización con fundamento en la modernización de la administración y gestión del sector educativo en todos los niveles, con el fin de alcanzar las metas propuestas en políticas de cobertura, calidad y eficiencia.

**Educación No Formal:** Es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin ejecución al sistema de niveles y grados establecidos en el artículo 11 de la ley 115 de febrero 8 de 1994.

**Educación Para Adultos:** Es aquella que se ofrece a las personas en edad relativamente mayor a la aceptada regularmente en la educación por niveles y

grados del servicio público educativo, que deseen suplir y completar su formación, o validar sus estudios, cuyos objetivos específicos son:

- Adquirir y actualizar su formación básica y facilitar el acceso a los distintos niveles educativos.
- Erradicar el analfabetismo
- Actualizar los conocimientos, según el nivel de educación
- Desarrollar la capacidad de participación en la vida económica, política, social, cultural y comunitaria.

**Educación Para Grupos Étnicos:** Se entiende la educación que se ofrece a grupos o comunidades que integran la nacionalidad y que poseen una cultura, una lengua, unas tradiciones y unos fueros propios y autóctonos, esta educación debe estar ligada al ambiente, al proceso productivo, social y cultural, con el debido respeto de sus creencias y tradiciones, se tendrá en cuenta además los criterios de integridad, interculturalidad, diversidad lingüística, participación comunitaria, flexibilidad y progresividad y cuya finalidad será la de afianzar los procesos de identidad, conocimiento, socialización, protección y uso de las lenguas maternas.

**Educación Campesina Y Rural:** Este servicio comprenderá especialmente la formación técnica en actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras forestales y agroindustriales que contribuyan a mejorar las condiciones humanas, de trabajo y la calidad de vida de los campesinos y a incrementar la producción de alimentos en el país.

**Eficacia:** Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Emprendimiento:** La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un Servicio o proceso ya existente.

**Estándar:** Son criterios claros y públicos que permiten conocer lo que deben aprender los niños, niñas y jóvenes, y establecen el punto de referencia de lo que están en capacidad de *saber y saber hacer*, en cada una de las áreas y niveles. Son guía referencial para que todas las instituciones escolares, urbanas o rurales, privadas o públicas de todo el país, ofrezcan la misma calidad de educación a los estudiantes de Colombia.

**Estándares De Competencias Básicas:** Son criterios claros y públicos que permiten establecer cuáles son los niveles básicos de calidad de la educación a los que tienen derecho los niños y niñas de todas las regiones del país en todas

las áreas, para ello se han establecido estándares de competencias básicas en las áreas de matemáticas, lenguaje, ciencias naturales, sociales y ciudadanas.

**Estilo de Dirección:** Se forma a partir de experiencias sociales, educación y capacitación que el ser humano vive a lo largo de su vida, así como, en el desarrollo y aplicación del liderazgo. Sumado a modelos de dirección administrativos.

**Estrategia:** La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

**Evaluación:** “Dar una nota es evaluar, hacer una prueba es evaluar, el registro de las notas se denomina evaluación. Al mismo tiempo varios significados son atribuidos al término: análisis de desempeño, valoración de resultados, medida de capacidad, apreciación del “todo” del alumno” (Hoffman, 1999).

En el lenguaje cotidiano, el concepto de evaluación es polisémico porque éste se impone o no en la práctica según las necesidades mismas de la evaluación y en función de las diferentes formas de concebirla. En efecto, puede significar tanto estimar y calcular como valorar o apreciar. Quizá en este sentido, conviene no olvidar tampoco desde la dimensión pedagógica las implicancias polivalentes del término: la evaluación hace referencia a un proceso por medio del cual alguna o varias características de un alumno, de un grupo de estudiantes o un ambiente educativo, objetivos, materiales, profesores, programas, etc, reciben la atención de quien evalúa, se analizan y se valoran sus características y condiciones en función de parámetros de referencia para emitir un juicio que sea relevante para la educación.

**Gerente:** El término gerente denomina a quien está a cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella como es un departamento o un grupo de trabajo. El cual proviene de su etimología del latín “dirigere”, y significa ordenar en muchas direcciones, por lo cual su tarea es básicamente de tipo administrativa (no operativa). Es entonces aquel que dirige, suponiendo una relación de mando-obediencia; es quien ordena, guía y dispone de un emprendimiento o una parte de aquel

**ICFES:** El instituto colombiano para la educación superior es una institución estatal, adscrita al Ministerio de Comunicación, cuyo objeto fundamental es la evaluación del sistema educativo colombiano en todos sus niveles y modalidades y propender por la calidad de dicho sistema a través de la implementación de

programas y proyectos de fomento de la educación superior, de acuerdo con las políticas trazadas por el Ministerio de Educación Nacional.

**Indicador:** Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

**Innovar:** Es crear o modificar un Servicio e introducirlo en el mercado.

**Líder:** Persona que ejerce su autoridad sobre los miembros de un grupo basándose en la confianza que le otorgan.

**Matriz:** Cuadro de números o elementos dispuestos ordenadamente en filas numeradas de arriba abajo y en columnas de izquierda a derecha.

**Matriz Factor Interno:** Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de la empresa.

**Matriz Factor Externo:** Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las amenazas y oportunidades importantes de los factores externos a nivel social, económico, político legal, ambiental, geográfico, tecnológico.

**Metodología:** es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: *metà* (“más allá”), *odòs* (“camino”) y *logos* (“estudio”). El concepto hace referencia al **plan de** investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una **ciencia**.

**Modelo:** Esquema teórico que representa una realidad compleja o un proceso complicado y que sirve para facilitar su comprensión.

**Modernización:** La modernización es un proceso socio-económico de industrialización y tecnificación.

**Plan De Estudios:** Según el decreto 230, el plan de estudios es el esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y de las áreas optativas, con sus respectivas asignaturas, que forman parte del currículo de los establecimientos educativos y contiene al menos los siguientes aspectos:

- a) La intención e identificación de los contenidos, temas y problemas de cada área, señalando las correspondientes actividades pedagógicas.
- b) La distribución del tiempo y las secuencias del proceso educativo, señalando en qué grado y periodo lectivo se ejecutarán las diferentes actividades.
- c) Los logros, competencias y conocimientos que los educandos deben alcanzar y adquirir al finalizar cada uno de los períodos del año escolar, en cada área y grado, según hayan sido definidos en el Proyecto Educativo Institucional, PEI, en el marco de las normas técnicas curriculares que expida el Ministerio de

Educación Nacional. Igualmente incluirá los criterios y procedimientos para evaluar el aprendizaje, el rendimiento y el desarrollo de capacidades de los educandos.

- d) Suministrar información que contribuya a la autoevaluación académica de la institución y a la actualización permanente de su plan de estudios.

**Plan De Mejoramiento Institucional:** Permite generar y consolidar acuerdos internos, conciliar intereses, esfuerzos y recursos con la visión institucional e igualmente conlleva una oportunidad para dialogar con los otros niveles del sistema educativo y las demás organizaciones que se relacionan habitualmente con el establecimiento, contribuye al reconocimiento de su propia realidad, identifica y organiza las necesidades de acuerdo a un orden de prioridades, a la toma de decisiones, a la organización institucional y al mejoramiento de los resultados de la acción educativa.

En consecuencia el PMI, es una herramienta gerencial que proyecta a la organización escolar hacia el mejoramiento de las dimensiones clave para el desarrollo y fortalecimiento institucional.

**Planeación Estratégica:** La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

**Plan Estratégico:** El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

**Plataforma Estratégica:** El objetivo es el de establecer o revisar los lineamientos o postulados fundamentales de la organización, lo que constituye la Plataforma Estratégica de la misma. En ellos se plasman los aspectos fundamentales de la estrategia de la compañía.

**Pertinencia:** Al hablar de “Pertinencia educativa”, se entiende que lo aprendido sea genuinamente útil al ser humano, a la vez que lo aliente a aprender más y mejor, y a aplicar provechosamente cada nuevo conocimiento.

**Perfil Competitivo:** Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

**Plan Operativo:** Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director.

**Proyectos Transversales:** Son proyectos pedagógicos que buscan el desarrollo integral de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, que de forma dinámica atraviesan el currículo institucional, dándole énfasis al PEI con la participación de diferentes actores de la comunidad académica de la institución.

**Saber:** El saber hace referencia al conocimiento o información de una cosa y tener la capacidad o habilidad para desarrollarla.

**Seguimiento:** Consiste en la vigilancia y observación detallada de los procesos que se desarrollan en las instituciones, tanto administrativos, curriculares como de formación personal del alumnado entre muchos otros.

**Tecnología:** Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

## 1.8. METODOLOGÍA

**1.8.1 Tipo de Estudio.** El método a utilizar es el descriptivo, porque delimita los hechos que conforman el problema de investigación, se describe características, formas de conducta y actitudes de las personas que se encontraron en el universo de investigación, establece comportamientos concretos, es importante descubrir y comprobar la posible asociación de variables de investigación<sup>23</sup>.

Permite conocer las costumbres y características de los sujetos investigados, se establece sus características demográficas, número de población, distribución por edades, entre otras, así mismo identifica formas de conductas y actitudes de los habitantes.

---

<sup>23</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá. McGraw Hill, p136

**1.8.2 Paradigma De Investigación.** Es el modelo con el cual se desarrolla un trabajo y sirve de guía para orientar las diversas acciones a realizar. El trabajo de investigación se adelanta aplicando el paradigma cuantitativo porque en él se analiza aspectos externos e internos de la Institución Educativa Técnico Agropecuaria San Diego<sup>24</sup>.

En este paradigma cuantitativo se presenta una orientación explicativa de los fenómenos, la búsqueda principal consiste en determinar las causas que están incidiendo en el objeto, confrontar la teoría con la práctica, detectar discrepancias, analizar estadísticamente comportamientos de las variables, establecer conexiones, correlaciones y generalizaciones.<sup>25</sup>

**1.8.3 Enfoque De Investigación.** El presente trabajo de investigación se realizó con el enfoque Empírico Analítico, que se caracteriza porque se tomo como criterio la verdad para el acontecimiento que produce, la confrontación con la realidad y la experiencia objetiva, se llama empírico, porque asume como criterio de validez el uso de los datos observables y verificables y es analítico porque se descompone la realidad que investigan para identificar las relaciones causales susceptibles.<sup>26</sup>

Al finalizar la recolección de información se crea una propuesta interesante en el plan estratégico educativo de la institución.

**1.8.4 Método De Investigación.** El proyecto de investigación emplea el método deductivo porque se parte de ideas generales hasta llegar a las más específicas, parte de la Institución Educativa y llega a sus áreas de calidad, cobertura, eficiencia, y pertinencia.

Es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

---

<sup>24</sup> FRANKFURT, Los Enfoques investigativos, perspectiva de la Escuela de Frankfurtl. Buenos Aires: Amorrortu, 2001. P.30.

<sup>25</sup> FRAGA, Rafael, Investigación Socioeducativa, Paradigma Cuantitativo. Quito – Ecuador, Kledarios. 2000. P.39.

<sup>26</sup> GREDA MONTENEGRO, Esperanza Josefina. Guía de investigación cuantitativa. San Juan de Pasto: CESMAG, 2004.p32.

Las primeras descripciones del razonamiento deductivo fueron realizadas por filósofos en la Antigua Grecia, entre ellos Aristóteles. Cabe destacar que la palabra deducción proviene del verbo deducir (del latín *deducere*), que hace referencia a la extracción de consecuencias a partir de una proposición.

| El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general.

### **1.8.5 Fuentes Para La Recolección De La Información.**

**1.8.5.1 Fuentes Secundarias:** Es la información que proporcionan las personas que no participaron directamente en los hechos, estos datos los encontramos en enciclopedias, diarios, publicaciones periódicos y otros materiales, entre otros.

En relación a las técnicas de análisis y presentación de resultados, se manifiesta que la técnica son los procedimientos puestos al servicio del investigador, que le posibilitan tanto la recolección de la información significativa como la retroalimentación de los elementos teóricos, la interpretación de la información, la aplicación de resultados a situaciones nuevas.

También se emplea la metodología cuantitativa para la realización del diagnóstico situacional para el conocimiento de las condiciones actuales de la Institución Educativa Técnico Agropecuario San Diego.

**1.8.5.2 Fuentes primarias:** Son aquellas que genera el investigador para encontrar soluciones a ciertos problemas; para tomar decisiones acertadas.

El presente proyecto trabaja lo concerniente a encuesta.

Tres Encuestas, una dirigida a Estudiantes, otra Padres de familia y la tercera a Docentes y Administrativos.

## **1.9 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se ha seleccionado la Encuesta como técnica a aplicar en la presente investigación.

**1.9.1 Encuesta:** La técnica de la encuesta permite recopilar información mediante un cuestionario que se elabora previamente por el equipo investigador, para conocer la valoración y el criterio de los encuestados, sobre el determinado asunto.

**1.9.2 El Cuestionario:** Como instrumento de esta investigación, se utiliza para la recopilación de datos, están constituidos por una serie de preguntas escritas predefinidas, secuenciales y separadas por temáticas.

Los resultados de la información recopilada, será tabulada, graficada, analizada e interpretada.

## 1.10 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo son 5 Administrativos y 12 docentes, 260 estudiantes y 215 padres de familia, respectivamente. Adicionalmente se adelantó conversatorio con Ex alumnos de la Institución Educativa.

El universo en relación a estudiantes son 260 correspondiente a los grados de sexto a undécimo de bachillerato, y 215 padres de familia de los cuales se aplicó la fórmula estadística para extraer la muestra representativa a realizar el número de encuestas, en cada uno de los dos casos.

**Estudiantes:** Universo 260, incorporamos la fórmula estadística tomada de interaprendizaje básico de Estadística básica de Tapia, Fausto Ibarra, Ecuador, y nos genera los siguientes resultados:

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

Donde:

n	: Tamaño de la muestra	?
N	= Número de habitantes universo	260
z	= Nivel de confiabilidad (95%)	1,95
p	= Probabilidad de éxito	0,5
q	= Probabilidad de fracaso	0,5
e	= Nivel de significación- error de la muestra	0,05

Fuente: Esta Investigación 2013

$$n = \frac{200,202}{1,41750625}$$

n = 141

Es decir se aplicó la encuesta a 141 estudiantes de los grados entre sexto y un décimo de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

Por su parte:

**Padres de Familia:** Universo 215, incorporamos la fórmula estadística y nos genera los siguientes resultados:

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

**Donde:**

**Convenciones de la fórmula obtención de muestra**

Donde:

n	: Tamaño de la muestra	?
N	= Número de habitantes universo	215
z	= Nivel de confiabilidad (95%)	1,95
p	= Probabilidad de éxito	0,5
q	= Probabilidad de fracaso	0,5
e	= Nivel de significación- error de la muestra	0,05

Fuente: Esta Investigación 2013

$$n = \frac{165,551}{1,30500625}$$

n = 127

Es decir se aplicó la encuesta a 127 Padres de Familia de estudiantes de los grados entre sexto y un décimo de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

En relación a administrativos y docentes como son 17, se les aplica a todos la encuesta sin necesidad de recurrir a la aplicación de fórmula para extraer muestra.

## 2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Con el propósito de tener un panorama más claro de la situación interna y externa de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, se aborda en primera instancia la realización de tres encuestas, una dirigida a los estudiantes, la segunda dirigida a los padres de familia y la tercera a directivos y docentes; adicionalmente se adelantó conversatorio con algunos exalumnos de la institución logrando extraer unos resultados o conclusiones como aporte al tema objeto de estudio desde su propia perspectiva, posteriormente se adelanta una descripción puntual de aspectos externos: sociales, tecnológicos, económicos, políticos y legales. Ecológicos o ambientales, así como los internos desde un enfoque de los cuatro ejes de la política pública de educación nacional: Calidad, Cobertura, Pertinencia y Eficiencia.

A continuación se da a conocer los resultados de la encuesta realizada a los 141 estudiantes de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego:

### 2.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS CON ÉNFASIS EN LOS CUATRO EJES DE POLÍTICA EDUCATIVA PÚBLICA

#### 2.1.1 Resultados De Encuesta Realizada A Estudiantes

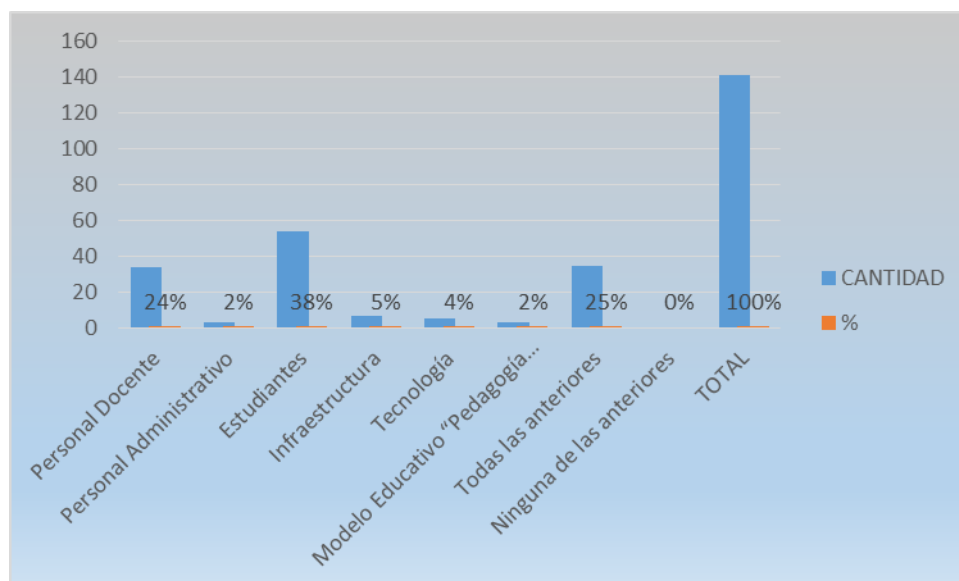
##### EJE DE CALIDAD

**Cuadro 3. Distribución porcentual de lo más sobresaliente de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

DETALLE	CANTIDAD	%
Personal Docente	34	24%
Personal Administrativo	3	2%
Estudiantes	54	38%
Infraestructura	7	5%
Tecnología	5	4%
Modelo Educativo “Pedagogía Activa”	3	2%
Todas las anteriores	35	25%
Ninguna de las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 1. Distribución porcentual de lo más sobresaliente de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Los estudiantes consideran que lo más sobresaliente que posee la Institución Educativa son los mismos estudiantes con un 38%, seguido de un 25% todas las anteriores es decir consideran que se destaca tanto el personal docente como el personal administrativo, la infraestructura, la tecnología, el modelo educativo de Pedagogía activa, sin embargo el 24% consideran que lo más sobresaliente es el personal docente por su calidad y preparación, un 4% opina que la tecnología es lo más sobresaliente y con un empate técnico de un 2% se encuentra el personal adminisitrativo y el modelo educativo de Pedagogía activa, por último ninguna de las anteriores presenta un 0%.

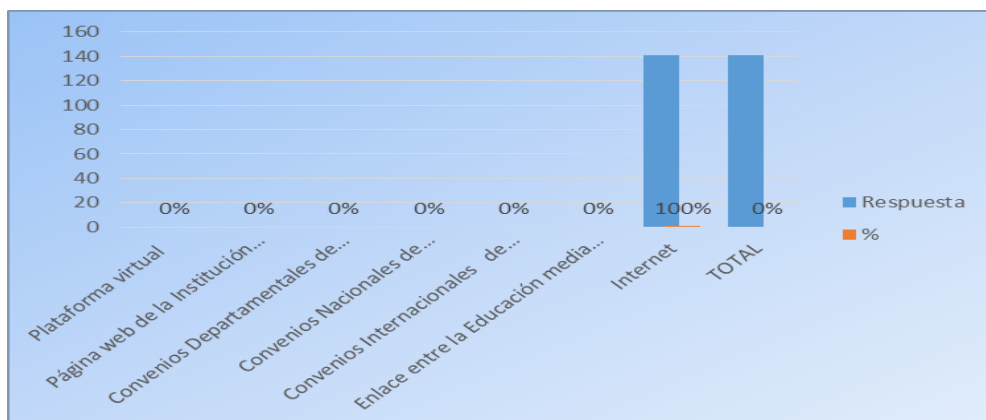
**Interpretación:** Las razones que argumentan los estudiantes es que ellos son el motor primario de la Institución Educativa, otros en cambio consideran que los docentes son lo más sobresaliente a raíz de que varios de ellos tienen estudios no solo profesionales, sino de posgrados en modalidad especialización y maestría, otros sin embargo argumentan que lo más sobresaliente es la infraestructura porque les gusta como está construido la institución, entre paredes de cemento y un ambiente de naturaleza, la tecnología respondieron otros, a raíz de que se sienten identificados con el acceso a internet, como herramienta que les posibilita estar informados, y quienes respondieron que el personal docente y el modelo educativo pedagogía activa, argumentan que los administrativos ejercen una disciplina muy buena y que el modelo es flexible y les permite mayor libertad.

**Cuadro 4. Distribución Porcentual de lo que cuenta la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

<b>Variables</b>	<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
Plataforma virtual	0	0%
Página web de la Institución Educativa	0	0%
Convenios Departamentales de Intercambio de Experiencias exitosas	0	0%
Convenios Nacionales de intercambio de experiencias exitosas	0	0%
Convenios Internacionales de intercambio de experiencias exitosas	0	0%
Enlace entre la Educación media vocacional y los niveles técnico, tecnológico y profesional	0	0%
Internet	141	100%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>0%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 2. Distribución Porcentual de lo que cuenta la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Los estudiantes manifiestan el 100% de ellos que lo que posee la Institución Educativa es internet, y que no cuentan con plataforma virtual, ni página web, ni convenios departamentales, nacionales ni internacionales de

intercambio de experiencias exitosas, así como tampoco existe enlace entre la educación media vocacional y los niveles técnico, tecnológico y profesional.

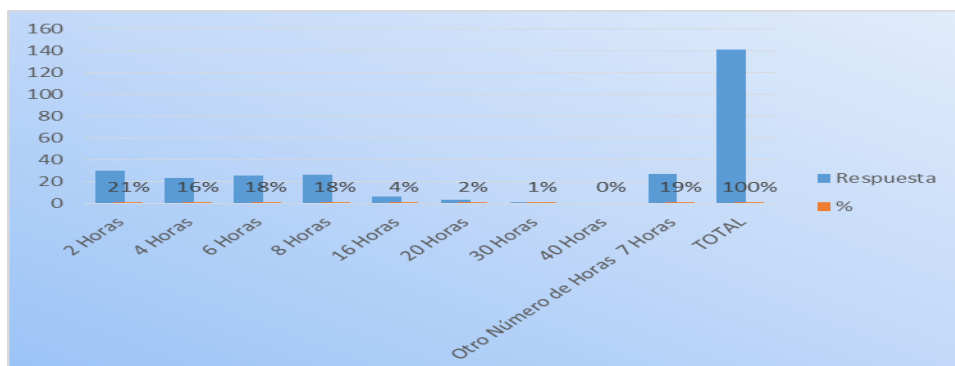
**Interpretación:** La argumentación que expresan es que el internet es la herramienta tecnológica que disponen actualmente y la que les sirve para manejarlo, realizar consultas, comunicarse y estar informados.

**Cuadro 5. Distribución porcentual del tiempo dedicado a la lectura requerida para cumplir con los trabajos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego y lectura en general, semanalmente.**

Variables	Respuesta	%
2 Horas	30	21%
4 Horas	23	16%
6 Horas	25	18%
8 Horas	26	18%
16 Horas	6	4%
20 Horas	3	2%
30 Horas	1	1%
40 Horas	0	0%
Otro Número de Horas 7 Horas	27	19%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 3. Distribución porcentual del tiempo dedicado a la lectura requerida para cumplir con los trabajos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego y lectura en general, semanalmente.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** De un 100% de la población encuestada solamente 21% dedican 2 horas a la lectura, el 19% le dedica 7 horas, seguido de un 18% quienes dedican entre 6 y 8 horas, el 16% le dedica 4 horas, el 4% 16 horas, el 2% 20 horas y el 1% 30 horas y ningún estudiante le dedica 40 horas a la semana a la lectura.

**Interpretación:** Las razones argumentativas en su gran mayoría es que no les gusta leer, consideran que no es una actividad alegre, divertida o que se puedan distraer o recrear, en muchos casos la consideran aburrida algo tedioso que se tiene que hacer, existen otros casos en los que sí son amantes de la lectura pero a pesar de eso tan solo se lee máximo 30 horas a la semana que en general es muy bajo las horas dedicadas a la lectura, puesto la lectura es fundamental para la escritura y ambos vitales para desarrollar investigación.

**Cuadro 6. Distribución Porcentual de investigación existente por parte de Estudiantes y Docentes en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variables	Respuesta		Total	Porcentaje		%
	SI	NO		SI	NO	
Docentes	16	125	141	11%	89%	100%
Estudiantes	23	118	141	16%	84%	100%

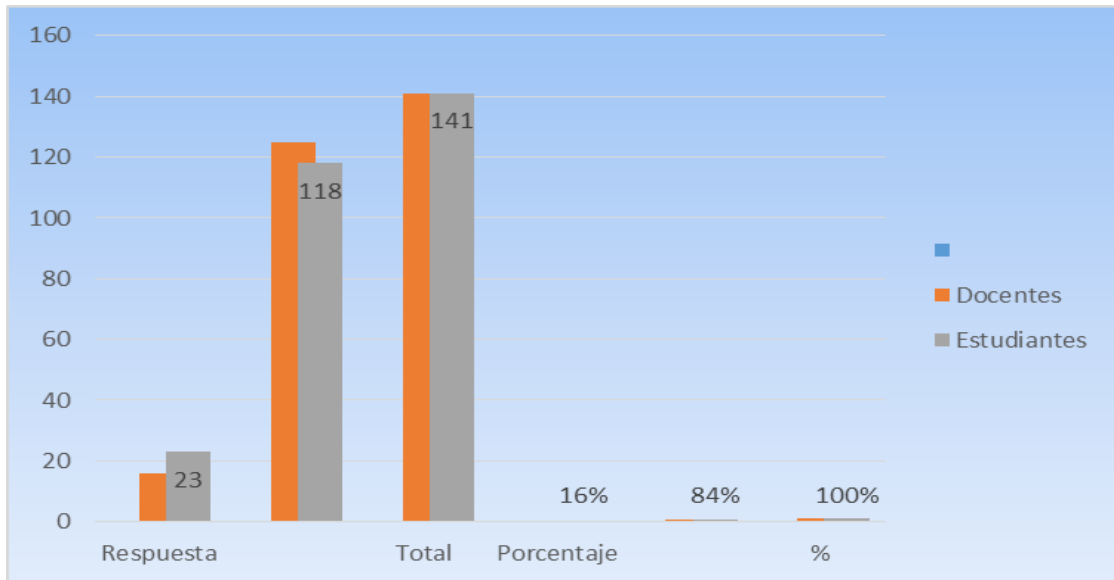
Fuente: Esta investigación – año 2013

**Cuadro 7. Distribución Porcentual del Nivel investigativo por parte de Estudiantes y Docentes.**

Variables	Docentes	Estudiantes	Porcentaje	
			Docentes	Estudiantes
Alto	1	3	6%	13%
Medio	6	8	38%	35%
Bajo	9	12	56%	52%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

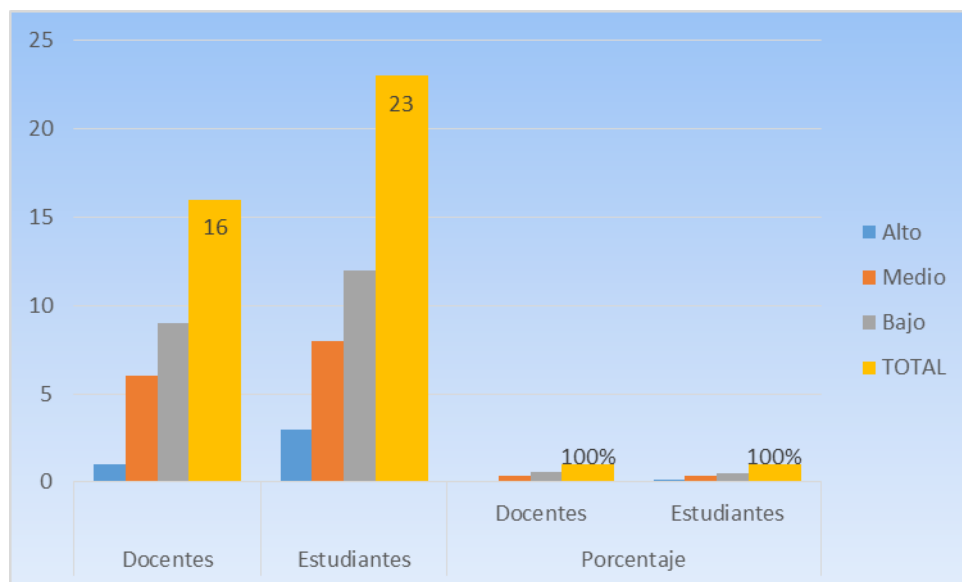
Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 4. Distribución Porcentual de investigación existente por parte de Estudiantes y Docentes en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 5. Distribución Porcentual del Nivel investigativo por parte de Estudiantes y Docentes.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de encuestados, el 11% manifiesta que los docentes si realizan investigación y un 16% manifiestan que los estudiantes igualmente adelantan investigación, el 89% y el 84% respectivamente, consideran que no realizan investigación los docentes ni los estudiantes.

En cuanto al nivel investigativo, del 100% de los estudiantes que respondieron que si a la anterior pregunta, el 56% manifiesta que el grado de investigación que realizan los docentes es bajo, el 38% manifiesta que es medio y el 6% considera que es alto, en relación a los estudiantes, el 52% consideran que el grado de investigación es bajo, el 35% consideran que es medio y el 13% consideran que es alto.

**Interpretación:** Las razones que argumentan es de que algunos docentes si adelantan investigación, porque son inquietos, proponentes y les gusta estar atentos a los cambios y la ingerencia en ellos, entre algunos estudiantes realizan algún tipo o proceso de investigación por iniciativa propia de ellos y en algunos casos solicitan orientación a docentes.

Sin embargo el nivel investigativo en ambos casos es bajo, a raíz de que son pocos los docentes y estudiantes que realizan alguna acción investigativa y otra porque no es permanente sino ocasional o esporádico dichas acciones.

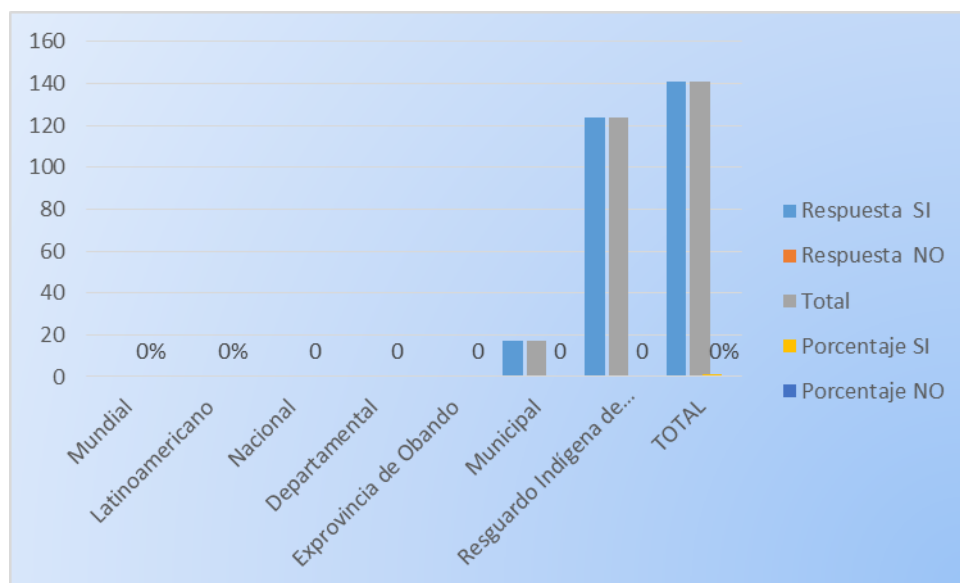
## EJE DE COBERTURA

**Cuadro 8. Distribución Porcentual de aspectos destacados de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego a nivel Mundial, Latinoamericano, Nacional, Departamental, en la Ex provincia de Obando, a nivel Municipal, o en el Resguardo Indígena de Muellamués.**

VARIABLES	Respuesta		Total	Porcentaje	
	SI	NO		SI	NO
Mundial	0	0	0	0%	0%
Latinoamericano	0	0	0	0%	0%
Nacional	0	0	0	0%	0
Departamental	0	0	0	0%	0
Ex provincia de Obando	0	0	0	0%	0
Municipal	17	0	17	12%	0
Resguardo Indígena de Muellamués	124	0	124	88%	0
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>0</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 6. Distribución Porcentual de aspectos destacados de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego a nivel Mundial, Latinoamericano, Nacional, Departamental, en la Ex provincia de Obando, a nivel Municipal, o en el Resguardo Indígena de Muellamués.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población encuestada, el 88% manifiesta que existen aspectos destacados a escala del Resguardo Indígena de Muellamués y el 12% consideran a nivel municipal, no se ha logrado hasta el momento ser destacado a escala de exprovincia de obando, ni departamental, nacional, latinoamericano o mundial.

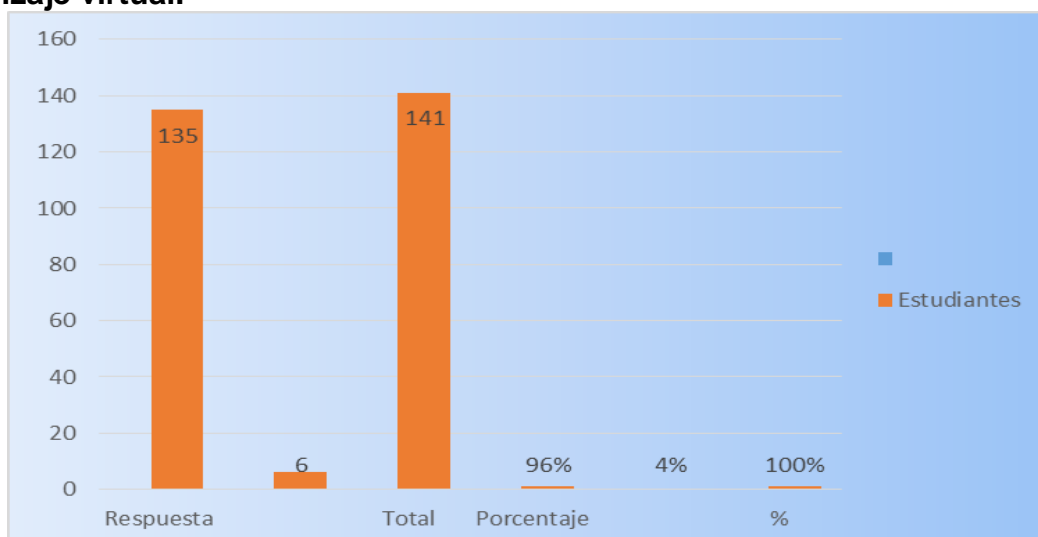
**Interpretación:** Las razones que aducen está que en el territorio de muellamués se viene desarrollando aspectos importantes como es los intercolegiados o encuentro local de cultura y celebración y conmemoración de fechas importantes en el transcurso del año, así mismo a nivel municipal se ha participado en juegos intercolegiados de otras instituciones y a nivel municipal quedando en decorosos lugares, sin embargo hasta la fecha no habido aspectos exitosos en el que la institución educativa haya sobresalido en otros escenarios, de carácter departamental, nacional, latinoamericano o mundial.

**Cuadro 9. Distribución Porcentual de Estudiantes que les gustaría hacer parte de grupos de trabajo con otros estudiantes de otras ciudades de Colombia o el Mundo para la realización de sus trabajos académicos, insertándose en el mundo globalizado y competitivo de la enseñanza y aprendizaje virtual.**

Variables	Respuesta		Total	Porcentaje		%
	SI	NO		SI	NO	
Estudiantes	135	6	141	96%	4%	100%

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 7. Distribución Porcentual de Estudiantes que les gustaría hacer parte de grupos de trabajo con otros estudiantes de otras ciudades de Colombia o el Mundo para la realización de sus trabajos académicos, insertándose en el mundo globalizado y competitivo de la enseñanza y aprendizaje virtual.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población encuestada el 96% responde que si les gustaría hacer parte de grupos de trabajo con estudiantes de otras ciudades de colombia o el mundo para la realización de trabajo académico, en áreas de insertarse en el mundo globalizado y competitivo de la enseñanza y aprendizaje virtual.

**Interpretación:** La razón argumentativa es que los estudiantes les gusta enormemente pasar minutos y horas en un computador interactuando con otros estudiantes o personas de otras latitudes.

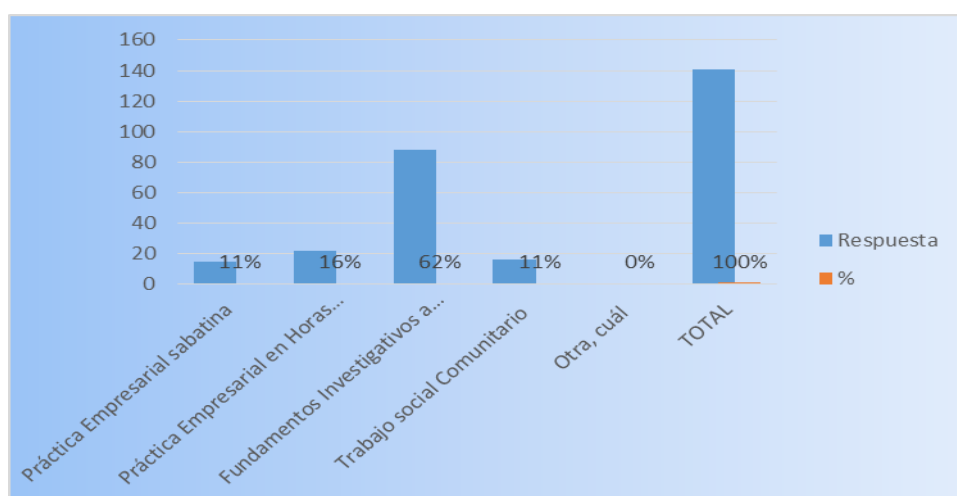
**EJE DE PERTINENCIA**

**Cuadro 10. Distribución Porcentual de actividades extracurriculares que les gustaría que se implemente en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variable	Respuesta	%
Práctica Empresarial sabatina	15	11%
Práctica Empresarial en Horas de la tarde	22	16%
Fundamentos Investigativos a nivel Científico	88	62%
Trabajo social Comunitario	16	11%
Otra, cuál	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 8. Distribución Porcentual de actividades extracurriculares que les gustaría que se implemente en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población encuestada el 62% manifiesta que sería importante implementar como actividad extracurricular los fundamentos investigativos a nivel científico, un 16% manifiestan que se debe implementar la práctica empresarial en horas de la tarde, seguido de un empate técnico con un 11% que opinan que se debe implementar la práctica empresarial sabatina y el trabajo social comunitario.

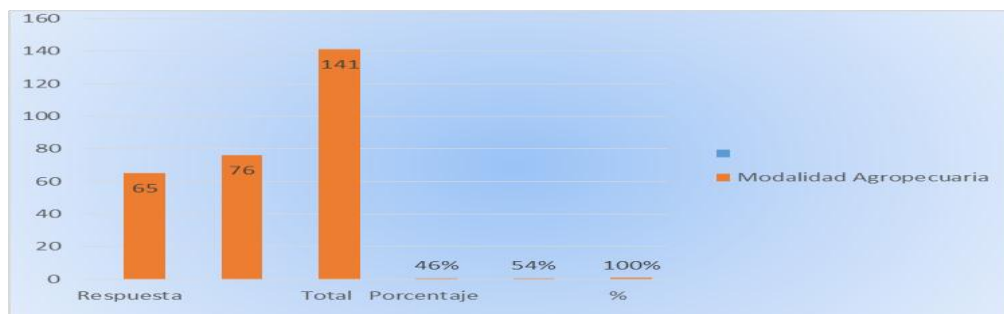
**Interpretación:** Las razones que argumentan están en que si bien es cierto que no les llama mucho la atención de leer, si desean saber y tener fundamentos investigativos a nivel científico, porque consideran interesante profundizar de aspectos que miran en documentales como discovery channel y piensan a su vez en ser inventores de algo, otros piensan en que una actividad extracurricular brillante sería la de la práctica empresarial a raíz de que quieren ser empresarios y muchos de ellos se consideran empresarios por sus padres en diversas ramas de negocio y algunos les gustaría que se adelante trabajo social comunitario porque piensan que el servicio a la gente es la principal riqueza como ser humano y de donde a la vez se puede derivar un sustento económico para la familia.

**Cuadro 11. Distribución Porcentual de quienes están de acuerdo con la modalidad agropecuaria que brinda la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variables	Respuesta		Total	Porcentaje		%
	SI	NO		SI	NO	
Modalidad Agropecuaria	65	76	141	46%	54%	100%

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 9. Distribución Porcentual de quienes están de acuerdo con la modalidad agropecuaria que brinda la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población encuestada el 46% manifiesta que si esta de acuerdo con la modalidad agropecuaria, entretanto el 54% considera estar en desacuerdo.

**Interpretación:** Las razones argumentativas son de que la modalidad actual agropecuaria es importante porque la zona del resguardo es netamente agropecuaria, existen Servicios como la leche, la papa, las hortalizas y especies menores que han sido y seguirán siendo el sustento diario de la comunidad, otros manifiestan no estar de acuerdo con la modalidad agropecuaria porque consideran que se están perdiendo oportunidades mejores de ser doctores en otras carreras como medicina, abogacía, etc, porque la institución educativa no ofrece la modalidad académica, ni la agroindustrial para transformar los Servicios agropecuarios y darle un valor agregado para mejorar la situación económica actual del campo nariñense; y todos valoran la etno educación como una riqueza inherente a ellos.

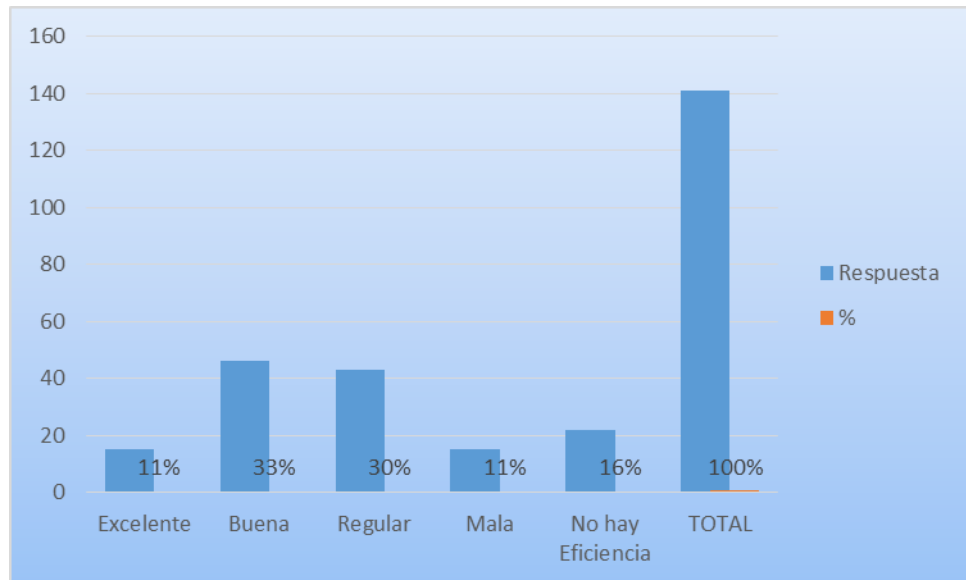
## **EJE DE EFICIENCIA**

**Cuadro 12. Distribución Porcentual de resultados de eficiencia obtenidos al finalizar cada año, en relación a la inversión de recursos y beneficios obtenidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

<b>Variable</b>	<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
Excelente	15	11%
Buena	46	33%
Regular	43	30%
Mala	15	11%
No hay Eficiencia	22	16%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 10. Distribución Porcentual de resultados de eficiencia obtenidos al finalizar cada año, en relación a la inversión de recursos y beneficios obtenidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población encuestada el 33% manifiesta que es buena la eficiencia que se ha venido trabajando estos años, el 30% considera que es regular, un 16% consideran que no hay eficiencia y con un empate técnico de un 11% consideran que es mala y excelente a la vez.

**Interpretación:** Las razones que argumentan es que es buena porque la educación es gratuita, y hay avances en infraestructura, otros consideran que es regular porque solicitan recursos económicos adicionales durante el transcurso del año para una cosa y otra y un porcentaje considera que es mala y no hay eficiencia a raíz de que la distribución de los recursos económicos no es participativa con la comunidad educativa de la institución.

A continuación se da a conocer los resultados de la encuesta realizada a los 127 Padres de Familia de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego:

## 2.1.2 Resultado De Encuesta Realizada A Padres De Familia

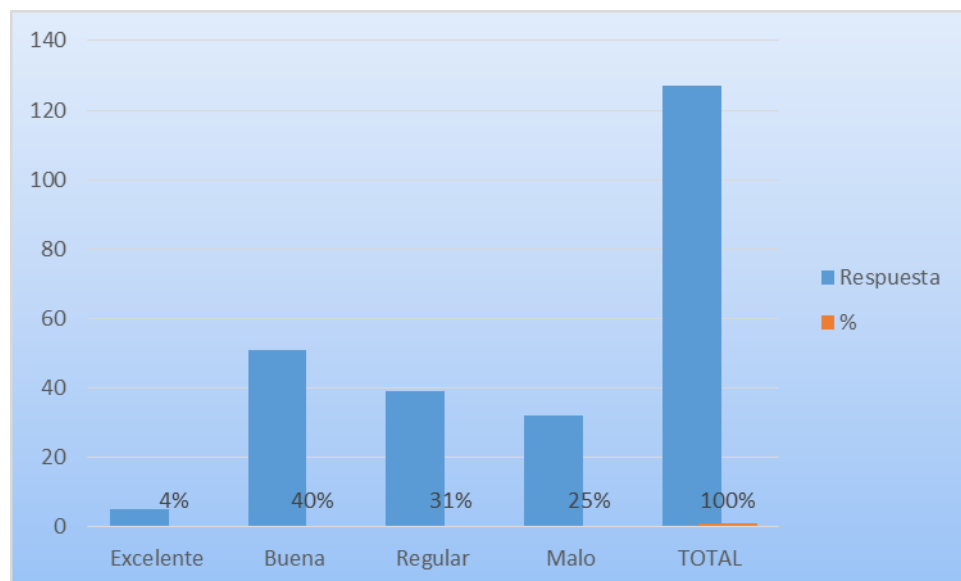
### EJE DE CALIDAD

**Cuadro 13. Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente al servicio educativo que presta los docentes y administrativos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variable	Respuesta	%
Excelente	5	4%
Buena	51	40%
Regular	39	31%
Malo	32	25%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 11. Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente al servicio educativo que presta los docentes y administrativos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población encuestada el 40% manifiesta que es bueno el servicio que prestan los docentes y administrativos de la Institución Educativa, el 31% manifiestan que es regular, seguido de un 25% que consideran que es mala.

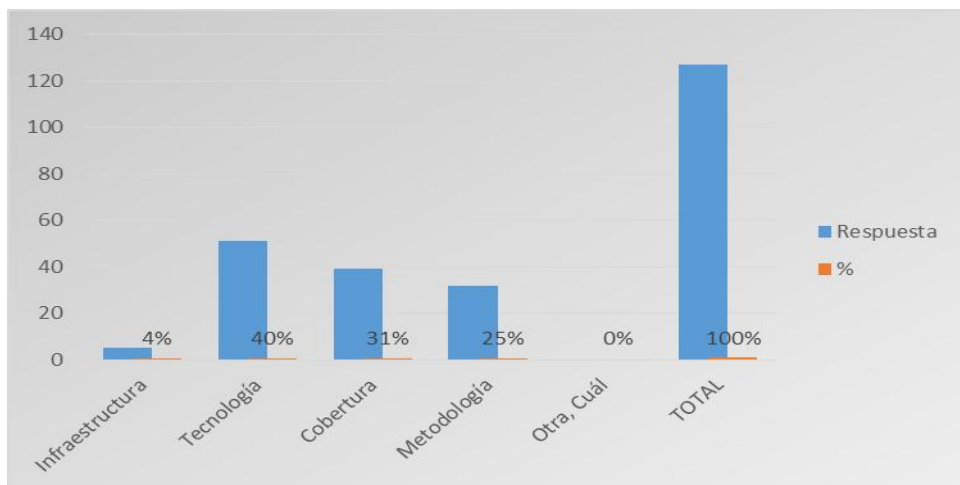
**Interpretación:** La razón que argumentan los encuestados es que es buena por que los docentes y administrativos son dedicados, es regular la educación porque existen docentes que llevan bastante tiempo en la institución y parece estar cansados y consideran que es malo el servicio educativo porque no han innovado en la forma de administrar la institución, esta lo mismo que hace muchos años atrás cuando se la creó.

**Cuadro 14. Distribución Porcentual de aspectos que se considera debe mejorar la Institución Educativa Técnica Agropecuaria.**

Variable	Respuesta	%
Infraestructura	5	4%
Tecnología	51	40%
Cobertura	39	31%
Metodología	32	25%
Otra, Cuál	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 12. Distribución Porcentual de aspectos que se considera debe mejorar la Institución Educativa Técnica Agropecuaria.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población encuestada el 40% considera que la tecnología es el aspecto que debe mejorar la institución, mientras el 31% consideran que la cobertura es el aspecto a mejorar, seguido de un 25% que manifiesta que la metodología es el aspecto a mejorar y el 4% consideran que la infraestructura se debe mejorar.

**Interpretación:** La razón argumentativa de los encuestados, está en que la tecnología es el camino a seguir y que si no se cuenta con buenas herramientas para trabajar como el trabajador va a rendir, otros consideran que la cobertura es importante ampliar y que el validar y brindar enseñanza a distancia a nivel virtual es una alternativa fascinante, el aspecto metodológico se constituye en otro elemento a mejorar a raíz de se hace necesario tanto en administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia conocer más y manejar mejor aspectos metodológicos que permitan dar aplicación correcta a esta importante aplicación en diversos campos como es la metodología y algunos consideran que la infraestructura se debe ampliar porque se presenta en algunos casos hacinamiento escolar.

#### **EJE DE COBERTURA**

**Cuadro 15. Distribución Porcentual de la decisión de que si alguno de sus hijos lo ha matriculado o lo matricularía en otra Institución Educativa diferente a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variables	Respuesta		Total	Porcentaje		%
	SI	NO		SI	NO	
Lo ha Matriculado a Su (s) Hijo (s) en otra Institución Educativa	23	104	127	18%	82%	100%
Matricularía a Su (s) Hijo (s) en Otra Institución Educativa	65	62	127	51%	49%	100%

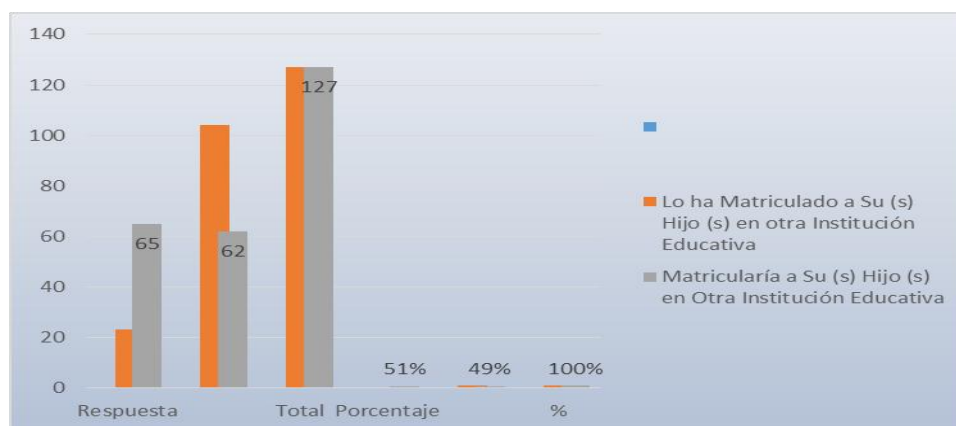
Fuente: Esta investigación – año 2013

**Cuadro 16. Distribución Porcentual del porque de la decisión de que alguno de sus hijos lo ha matriculado o lo matricularía en otra Institución Educativa diferente a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variable	Respuesta	%
Distancia geográfica más corta a lugar de residencia	8	12%
Los Docentes están más preparados	15	23%
Cuentan con el servicio de transporte escolar	5	8%
Es de modalidad Académica	25	38%
Es de modalidad Comercial	12	18%
Otra cuál	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

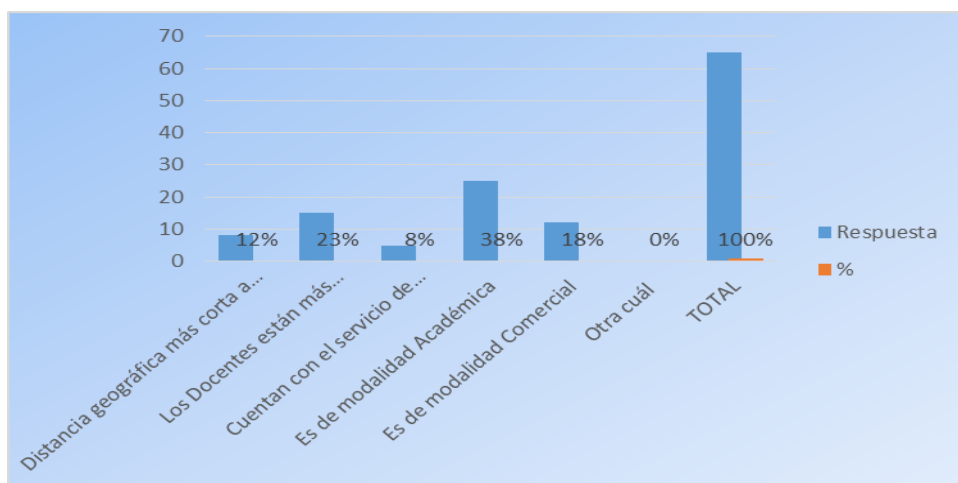
Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 13. Distribución Porcentual de la decisión de que si alguno de sus hijos lo ha matriculado o lo matricularía en otra Institución Educativa diferente a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 14. Distribución Porcentual del porque de la decisión de que alguno de sus hijos lo ha matriculado o lo matricularía en otra Institución Educativa diferente a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población encuestada el 18% considera que si lo ha matriculado a su hijo en otra institución educativa, mientras que un 51% consideran que lo matricularán en otra institución educativa.

En relación a lo anterior el 38% considera que desearía que su hijo estudiara en otra institución porque ofrece la modalidad académica, el 23% consideran que los docentes están más preparados en otras instituciones educativas, el 18% manifiesta que la modalidad comercial es mejor, un 8% considera que cuenta con el servicio de transporte escolar otras instituciones brindandoles más facilidad para el desplazamiento diario.

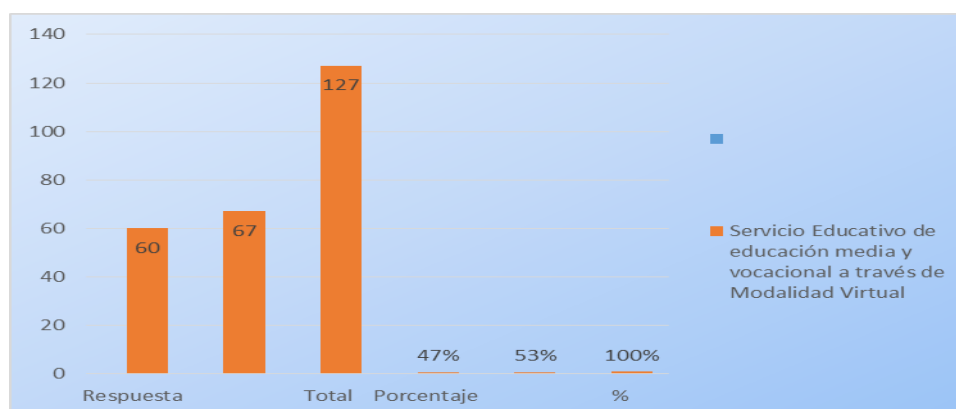
**Interpretación:** La razón argumentativa es que si lo matricularía a su hijo en otra institución educativa porque no ofrece la modalidad académica que es la que quiere, otros manifiestan que las otras instituciones educativas les brindan el servicio del bus escolar porque en las veredas que viven ellos la institución actual no dispone de este servicio para cubrir este sector, y otros padres de familia consideran que otras instituciones educativas los docentes están más preparados sobretodo en el casco urbano. Sin embargo existe un porcentaje importante que considera que no lo matricularía a su hijo en otra institución porque se ve identificado con la enseñanza que en él aprende, le queda cerca a su lugar de vivienda, considera que se debe tener sentido de pertenencia al territorio y a la institución educativa.

**Cuadro 17. Distribución Porcentual de la oferta de que tanto le gustaría que la Institución Educativa ofrezca su servicio de Educación Media y Vocacional a través de la modalidad virtual.**

Variables	Respuesta		Total	Porcentaje		%
	SI	NO		SI	NO	
Servicio Educativo de educación media y vocacional a través de Modalidad Virtual	60	67	127	47%	53%	100%

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 15. Distribución Porcentual de la oferta de que tanto le gustaría que la Institución Educativa ofrezca su servicio de Educación Media y Vocacional a través de la modalidad virtual.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población encuestada, el 47% manifiestan que si les gustaría que se ofrezca el servicio de educación media y vocacional a través de la modalidad virtual y un 53% manifiestan que no.

**Interpretación:** La razón argumentativa es que no les gustaría porque descuidaría lo presencial que se está dictando actualmente, mientras otros opinan que si les gustaría por que expresan que si la institución educativa quiere ser competitiva ese es el camino y piensan que si se da lo de clases virtuales, de forma inmediata se debe reorganizar la Institución para suplir las necesidades del mercado.

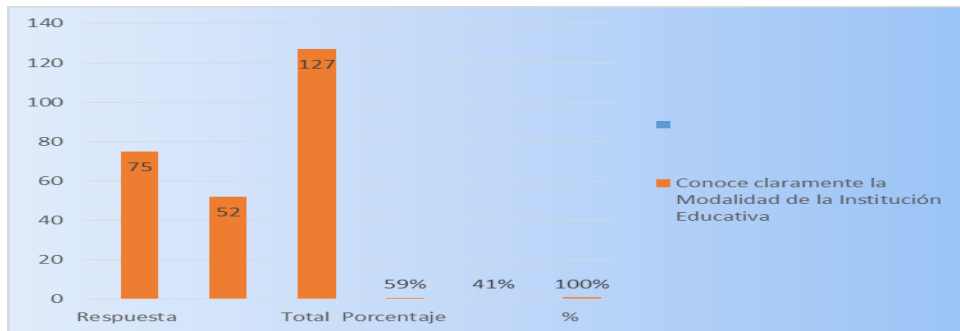
## EJE DE PERTINENCIA

**Cuadro 18. Distribución Porcentual de los Padres y Madres de familia que conocen claramente la modalidad educativa que ofrece la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variables	Respuesta		Total	Porcentaje		%
	SI	NO		SI	NO	
Conoce claramente la Modalidad de la Institución Educativa	75	52	127	59%	41%	100%

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 16. Distribución Porcentual de los Padres y Madres de familia que conocen claramente la modalidad educativa que ofrece la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 59% consideran que si conocen el alcance de la modalidad agropecuaria que se ofrece actualmente en la Institución educativa técnica agropecuaria san diego y un 41% dice desconocer su alcance.

**Interpretación:** Entre las razones argumentativas que expresan los encuestados se encuentra que la gran mayoría manifiesta conocer el alcance de la modalidad agropecuaria, porque consideran que quieren que sus hijos se queden trabajando la tierra que ellos toda la vida la han trabajado y les ha dado de comer a ellos y sus familias y que hoy desean que se tecnifique siendo amigos del ambiente y produciendo para vivir dignamente, otros consideran que no conocen claramente la modalidad y mandan a sus hijos a estudiar a una institución educativa sin colocarle cuidado a la modalidad que ofrecen, lo importante es que salga de bachiller, esta situación dificulta el futuro deseado de los estudiantes que quieren

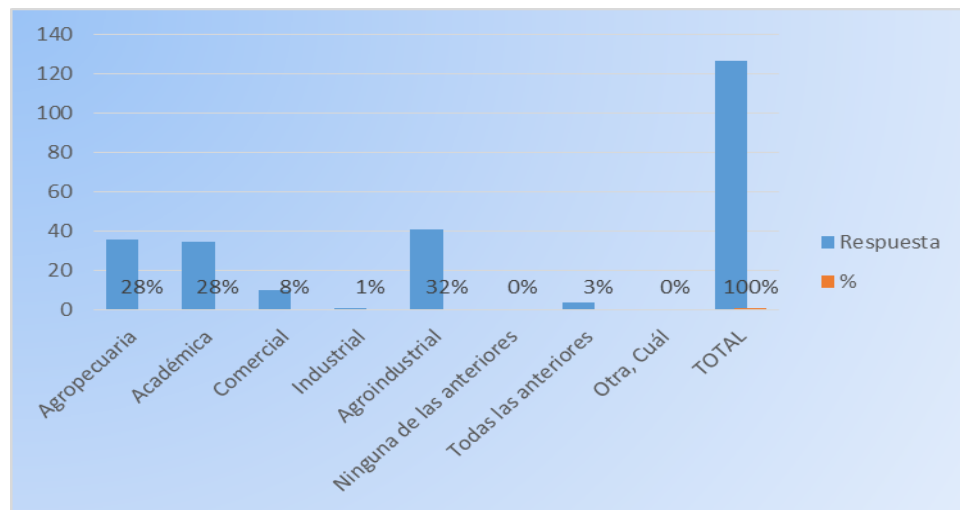
estudiar otras series de carreras profesionales no agropecuarias y requieren de otra modalidad para afinanzar un poco más el conocimiento en el área a seguir.

**Cuadro 19. Distribución Porcentual de la modalidad académica que considera mejor para el futuro de sus hijos.**

Variable	Respuesta	%
Agropecuaria	36	28%
Académica	35	28%
Comercial	10	8%
Industrial	1	1%
Agroindustrial	41	32%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Todas las anteriores	4	3%
Otra, Cuál	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 17. Distribución Porcentual de la modalidad académica que considera mejor para el futuro de sus hijos.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada el 32% manifiestan que la modalidad académica que considera mejor para sus hijos es la agroindustrial, seguida con un empate técnico de un 28% la modalidad agropecuaria y académica, un 8% la comercial el 3% todas las anteriores y el 1% la industrial.

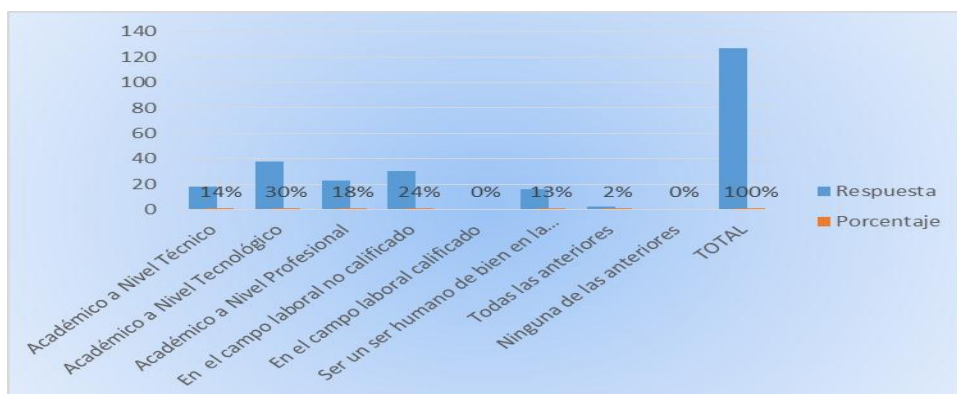
**Interpretación:** La razón argumentativa que ofrecen los encuestados es que la modalidad agroindustrial es fundamental porque se hace necesario en el entorno o en el contexto cotidiano que los Servicios que trabajan y ofrece el campo, se transformen a través de la industrialización y se les de un valor agregado para su comercialización respectiva, la modalidad agropecuaria y la académica la consideran igualmente importantes porque la primera se viene manejando y la segunda la demandan los estudiantes.

**Cuadro 20. Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente a los conocimientos impartidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego y su desempeño posterior en los aspectos de nivel académico, campo laboral, ser humano.**

Variable	Respuesta	Porcentaje
Académico a Nivel Técnico	18	14%
Académico a Nivel Tecnológico	38	30%
Académico a Nivel Profesional	23	18%
En el campo laboral no calificado	30	24%
En el campo laboral calificado	0	0%
Ser un ser humano de bien en la sociedad	16	13%
Todas las anteriores	2	2%
Ninguna de las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 18. Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente a los conocimientos impartidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego y su desempeño posterior en los aspectos de nivel académico, campo laboral, ser humano.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada el 30% manifiestan que el conocimiento recibido en la Institución educativa técnica agropecuaria san diego le brinda la oportunidad de abrirse espacio en el nivel tecnológico, mientras que el 24% consideran que se abre espacio en el campo laboral no calificado, el 18% manifiestan que a nivel profesional, el 14% a nivel técnico, el 13% manifiestan que le aporta a ser un ser humano de bien en la sociedad y un 2% considera todas las anteriores.

**Interpretación:** La razón argumentativa de los encuestados consiste en que la educación brindada en la institución educativa sirve para desempeñarse en lo tecnológico, profesional y tecnico porque cuentan con los fundamentos esenciales para asumir ese nivel del conocimiento, otros consideran que son aptos para el campo laboral no calificado, que con el estudio adquirido ya pueden salir a trabajar en trabajos fuertes del agro, otros consideran que estan en la plena capacidad de ser seres humanos de bien en la sociedad y esperar lo que la oportunidad les ofrezca.

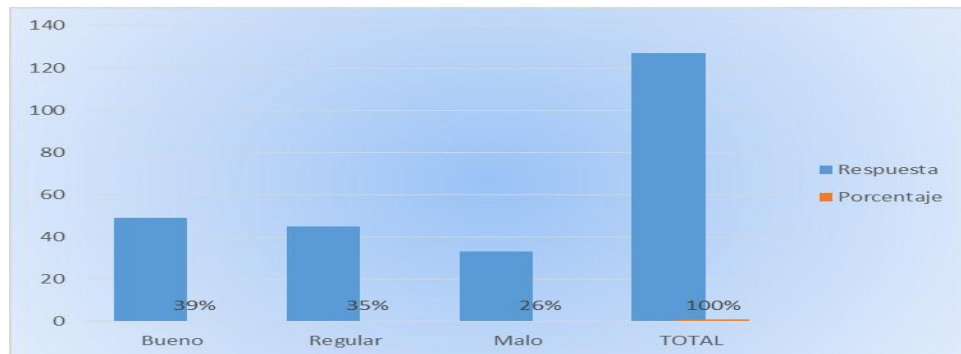
#### **EJE DE EFICIENCIA**

**Cuadro 21. Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente al manejo que le dan a los recursos económicos de la institución Educativa Técnico Agropecuaria San Diego, el Sr. Rector y el Consejo Directivo.**

<b>Variable</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	49	39%
Regular	45	35%
Malo	33	26%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 19. Distribución Porcentual de la percepción que tienen los Padres de Familia frente al manejo que le dan a los recursos económicos de la institución Educativa Técnico Agropecuaria San Diego, el Sr. Rector y el Consejo Directivo.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población encuestada el 39% manifiestan que es bueno el manejo que le dan a los recursos económicos de la institución educativa por parte del señor Rector y Consejo Directivo, mientras que el 35% consideran que es regular seguido de un 26% que manifiestan que es malo.

**Interpretación:** La razón argumentativa es que los encuestados consideran que es bueno el manejo que le viene dando el rector y el consejo directivo a los recursos económicos, a raíz de que se han visto logros en la institución, otros consideran que es regular porque cada rato solicitan contribución para esto o para aquello y otro porcentaje considera que la eficiencia es mala porque no se ve la plata.

A continuación se da a conocer los resultados de la encuesta realizada a los 17 Administrativos y Docentes de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego:

### 2.1.3 Resultado De Encuesta Realizada A Administrativos Y Docentes

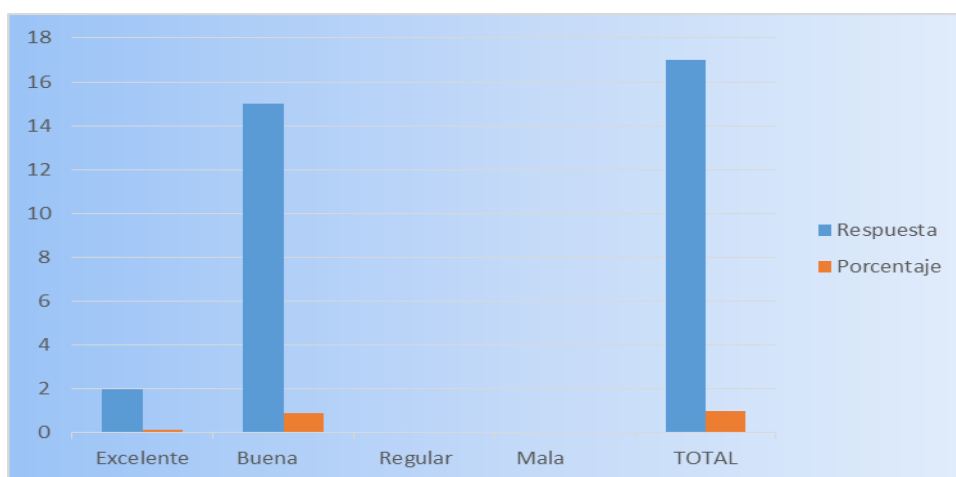
#### EJE DE CALIDAD

**Cuadro 22. Distribución Porcentual de la percepción que los Administrativos y Docentes tienen de la enseñanza impartida a estudiantes de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variable	Respuesta	Porcentaje
Excelente	2	12%
Buena	15	88%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 20. Distribución Porcentual de la percepción que los Administrativos y Docentes tienen de la enseñanza impartida a estudiantes de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 88% manifiesta que la educación impartida por docentes y administrativos es buena, el 12% considera que es excelente.

**Interpretación:** La razón argumentativa que brindan los encuestados es que en su gran mayoría consideran que la educación impartida es buena porque se dedica tiempo a impartir los conocimientos en el aula de clase y los contenidos son atinentes a los lineamientos de pensul y estándares de calidad emanados por el Ministerio de Educación Nacional. Un porcentaje manifiesta que es excelente

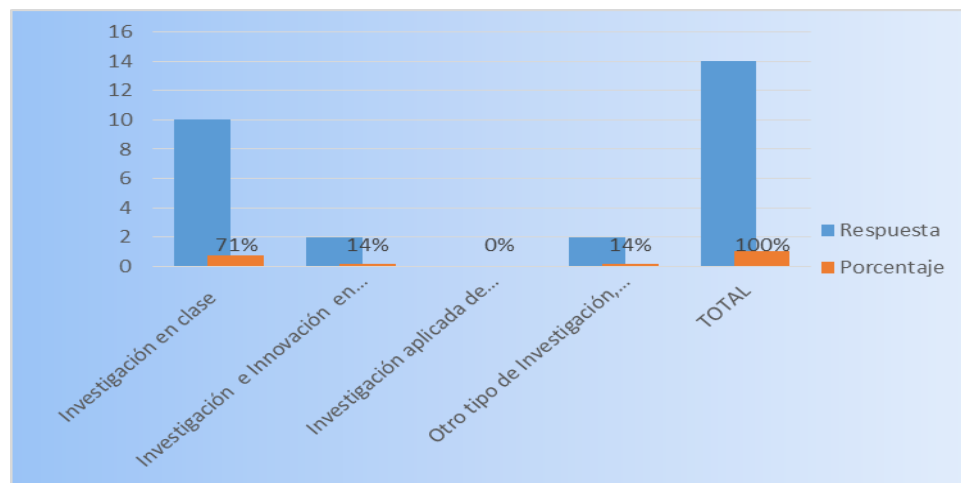
porque se hace todo lo posible e imposible y se da una enseñanza con vocación para que el aprendizaje le llegue y se le quede al estudiante.

**Cuadro 23. Distribución Porcentual del espacio y motivación de docentes a estudiantes a permitir desarrollar investigación.**

Variable	Respuesta	Porcentaje
Investigación en clase	10	71%
Investigación e Innovación en agro industrialización	2	14%
Investigación aplicada de verdad, en el entorno	0	0%
Otro tipo de Investigación, innovación o emprendimiento	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 21. Distribución Porcentual del espacio y motivación de docentes a estudiantes a permitir desarrollar investigación.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 71% manifiestan que se da espacio y motivación para realizar investigación en clase a los estudiantes, mientras un 14% consideran que se da espacio en investigación e innovación en agro industrialización.

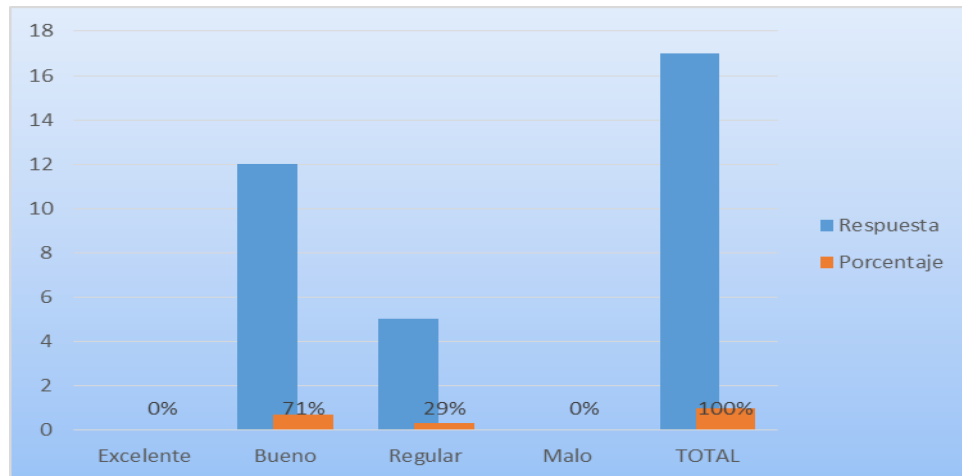
**Interpretación:** La razón que argumentan los encuestados es que se da un espacio en clase para desarrollar investigación de acuerdo a su área, algunos docentes lo hacen enfocados en cierto aspecto de la agroindustrialización y otros de la innovación y emprendimiento, a veces por el tiempo no se puede profundizar como quisieramos este tema tan importante como es la investigación

**Cuadro 24. Distribución Porcentual de la percepción de Docentes y Administrativos frente al sistema de evaluación aplicado a ellos.**

Variable	Respuesta	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	12	71%
Regular	5	29%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 22. Distribución Porcentual de la percepción de Docentes y Administrativos frente al sistema de evaluación aplicado a ellos.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 71% manifiestan que el sistema de evaluación aplicado es bueno, mientras el 29% restante consideran que es regular.

**Interpretación:** La razón argumentativa de los encuestados radica en que consideran que es bueno el sistema de evaluación actual porque es exigente, otro porcentaje considera que es regular por que no se tienen en cuenta la autoevaluación que le da criterio propio a su desempeño a conciencia.

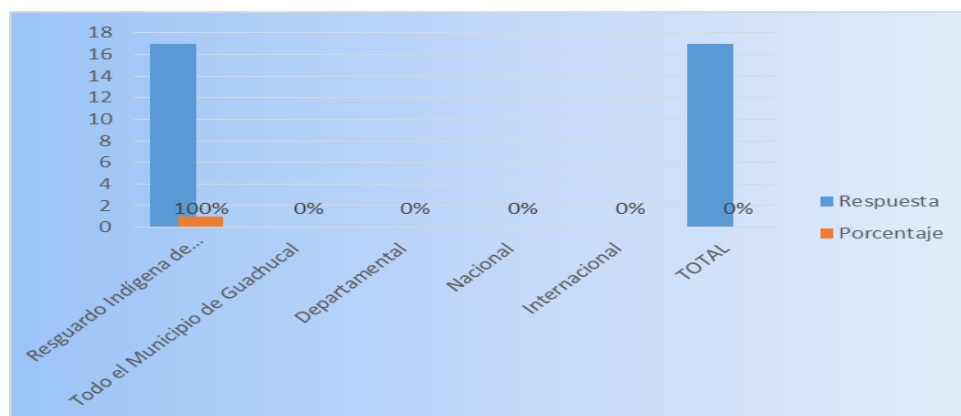
## EJE DE COBERTURA

**Cuadro 25. Distribución Porcentual de cobertura geográfica de estudiantes matriculados en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variable	Respuesta	Porcentaje
Resguardo Indígena de Muellamués	17	100%
Todo el Municipio de Guachucal	0	0%
Departamental	0	0%
Nacional	0	0%
Internacional	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>0%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 23. Distribución Porcentual de cobertura geográfica de estudiantes matriculados en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 100% manifiestan que la cobertura geográfica que cubre actualmente la Institución educativa técnica agropecuaria san diego es a nivel del resguardo indígena de Muellamues.

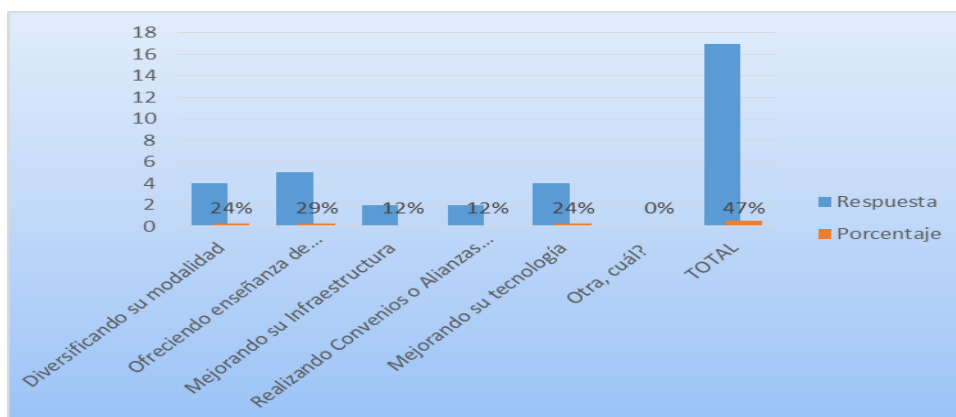
**Interpretación:** La razón que argumentan los encuestados, afirma en su totalidad que la cobertura es netamente en el resguardo indígena de muellamues, porque no se ha propendido por ampliarse, se ha permanecidos quietos, un tanto estancados en ser propositivos en pos de ampliar y mejorar y ser innovadores en el desarrollo de la institución educativa.

**Cuadro 26. Distribución Porcentual del cómo puede aumentar cobertura la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego de manera sostenible y creciente.**

Variable	Respuesta	Porcentaje
Diversificando su modalidad	4	24%
Ofreciendo enseñanza de bachillerato virtual	5	29%
Mejorando su Infraestructura	2	12%
Realizando Convenios o Alianzas estratégicas	2	12%
Mejorando su tecnología	4	24%
Otra, cuál?	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>47%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 24. Distribución Porcentual del cómo puede aumentar cobertura la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego de manera sostenible y creciente.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 29% manifiestan que la forma de ampliar cobertura la institución educativa es ofreciendo enseñanza de bachillerato virtual, el 24% consideran que diversificando su modalidad, así como

mejorando su tecnología y con un 12% manifiestan que mejorando su infraestructura y realizando convenios o alianzas estratégicas.

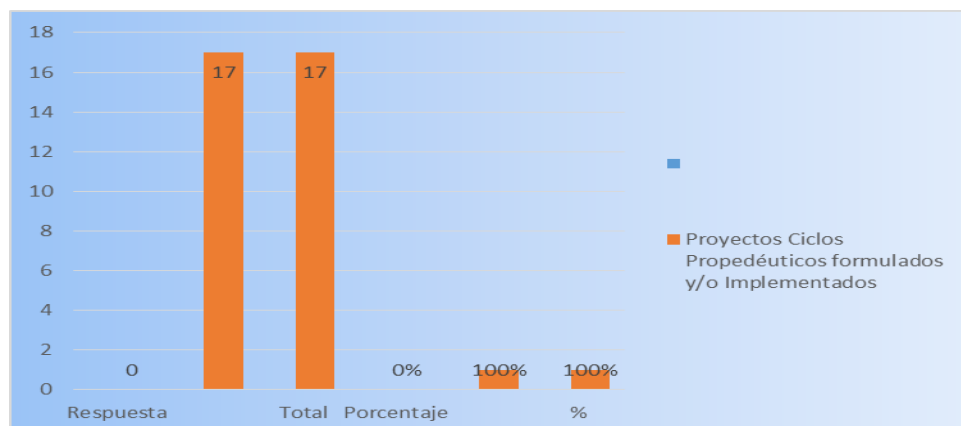
**Interpretación:** La razón argumentativa que aducen los encuestados consiste en que el ofrecer bachillerato virtual, mejorando la tecnología, diversificando o combinando la modalidad actual con otras, mejorando y ampliando su infraestructura y adelantando convenios o alianzas estratégicas se logrará aumentar la cobertura tanto en cantidad de estudiantes como geográficamente, no obstante para ofertar una educación de calidad se debe preparar un estudio de factibilidad primero, para identificar los pro y contra y ver la viabilidad real de emprender dicha tarea maratónica.

**Cuadro 27. Distribución Porcentual de proyectos formulados y/o implementados en la introducción de ciclos propedéuticos en niveles técnicos o tecnológicos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variables	Respuesta		Total	Porcentaje		%
	SI	NO		SI	NO	
Proyectos Ciclos Propedéuticos formulados y/o Implementados	0	17	17	0%	100%	100%

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 25. Distribución Porcentual de proyectos formulados y/o implementados en la introducción de ciclos propedéuticos en niveles técnicos o tecnológicos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 100% manifiestan que no se han realizado por parte de la Institución educativa, proyectos de formulación de implementación de ciclos propedéuticos en niveles técnicos o tecnológicos.

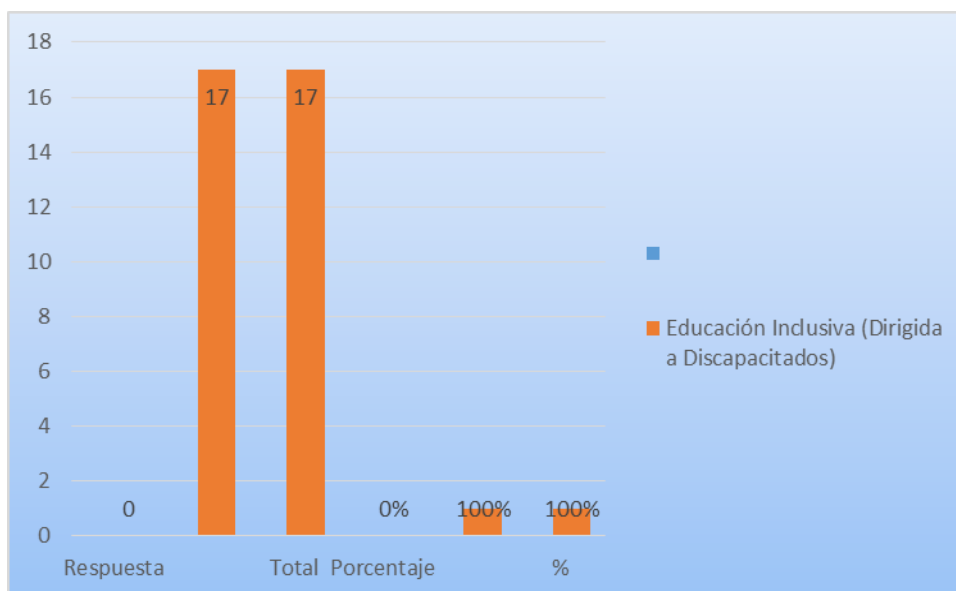
**Interpretación:** La razón que afirman los encuestados del porque no se han adelantado proyectos en relación a incursionar en el dicatar ciclos propedéuticos que permitan avanzar automáticamente en la enseñanza técnica o tecnológica es porque no habido el liderazgo ni la iniciativa de hacerlo. Además se justifican diciendo que no hay los recursos económicos, que son muy engorrosas las gestiones que toca adelantar entre otras.

**Cuadro 28. Distribución Porcentual del personal profesional capacitado con que cuenta la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, para brindar un servicio educativo de calidad a la población en situación de discapacidad.**

Variables	Respuesta		Total	Porcentaje		%
	SI	NO		SI	NO	
Educación Inclusiva (Dirigida a Discapacitados)	0	17	17	0%	100%	100%

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 26. Distribución Porcentual del personal profesional capacitado con que cuenta la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, para brindar un servicio educativo de calidad a la población en situación de discapacidad.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 100% manifiestan que la institución educativa técnica agropecuaria san diego no cuenta con personal profesional capacitado para brindar un servicio educativo de calidad a la población en situación de discapacidad.

**Interpretación:** La razón argumentativa que afirman los encuestados es que no existe actualmente en la institución educativa profesionales especializados en educación inclusiva dirigida a población con discapacidad porque no existe en la actualidad discapacitados, había un niño hasta hace dos años pero ya no los hay, entonces no se ve la necesidad. Por otra parte el contar con un profesional especializado en educación inclusiva sería un diferenciador de calidad educativa competitivo con las demás instituciones educativas, sin embargo la secretaria de educación departamental quien tiene la potestad para realizar los nombramientos no lo hace aduciendo que no hay presupuesto y se limita a enviar ocasionalmente un profesional para suplir en cierto modo y en alguna medida dicha tarea.

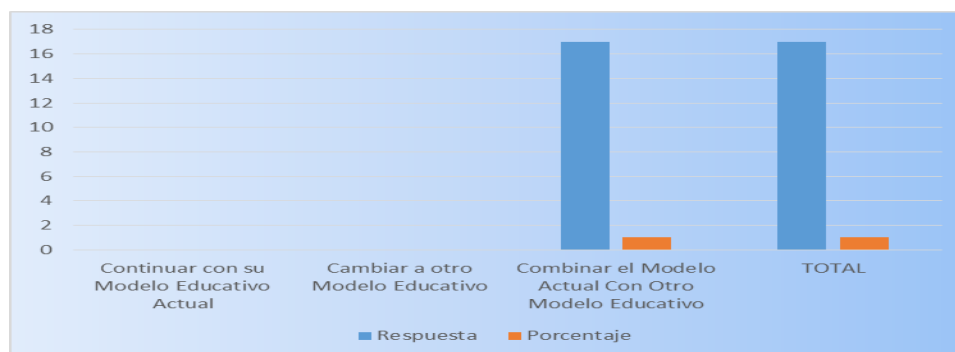
## EJE DE PERTINENCIA

**Cuadro 29. Distribución Porcentual de la decisión que debería adoptar la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego para Mejorar.**

Variable	Respuesta	Porcentaje
Continuar con su Modelo Educativo Actual	0	0%
Cambiar a otro Modelo Educativo	0	0%
Combinar el Modelo Actual Con Otro Modelo Educativo	17	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 27. Distribución Porcentual de la decisión que debería adoptar la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego para Mejorar.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 100% manifiestan que la decisión que la institución educativa debería adoptar es combinar el modelo actual con otro modelo educativo.

**Interpretación:** La razón argumentativa que afirman los encuestados es que se debe combinar el modelo actual agropecuario con otros modelos como el agroindustrial que está ligado a lo que sabemos y es un paso de avanzada en la transformación de Servicios del campo y se puede crear industria, empresa, generar desarrollo regional, así mismo la modalidad académica porque a varios estudiantes les gusta, y la etno educación porque hay gran amor a la identidad cultural propia; Diversificando la educación los clientes tienen una gran oferta

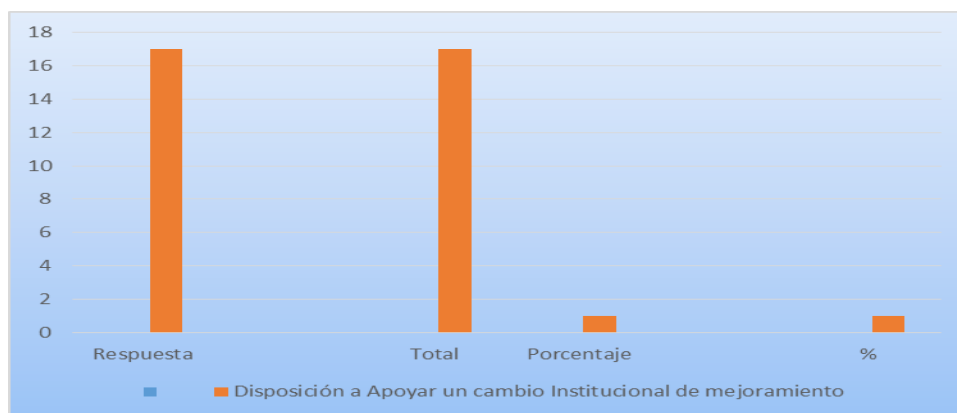
educativa, satisfaciendo sus necesidades de formación y a la vez sería otra forma de ser diferente a las demás y por ende ser más competitiva.

**Cuadro 30. Distribución Porcentual de la Disposición a apoyar un cambio institucional de mejoramiento en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variable	Respuesta		Total	Porcentaje		%
	SI	NO		SI	NO	
Disposición a Apoyar un cambio Institucional de mejoramiento	17	0	17	100%	0%	100%

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 28. Distribución Porcentual de la Disposición a apoyar un cambio institucional de mejoramiento en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 100% manifiestan que están en la mejor disposición para apoyar un cambio institucional.

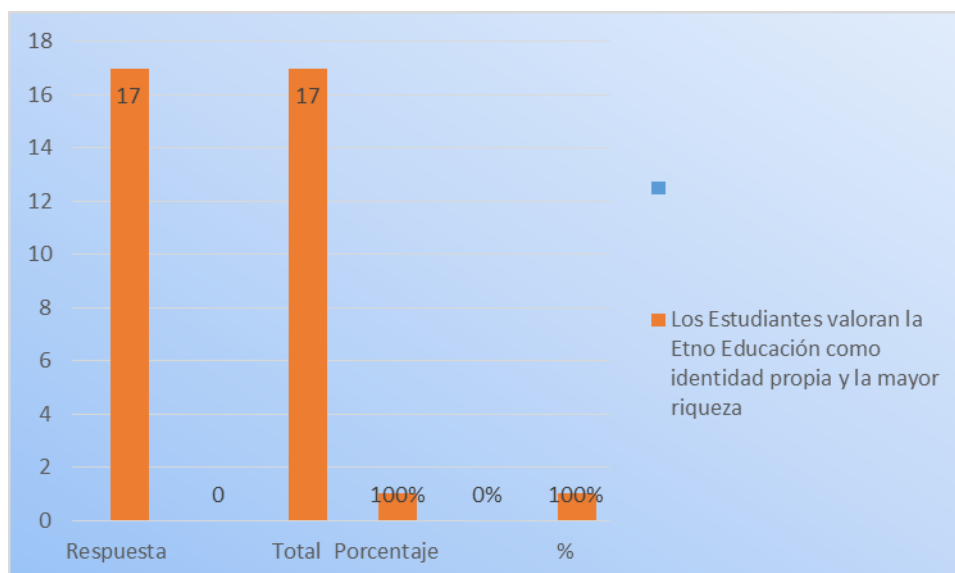
**Interpretación:** La razón que argumentan los encuestados es que si están de acuerdo en apoyar un cambio institucional porque consideran que es necesario y oportuno dada las condiciones cambiantes del entorno, del mercado y dado el dinamismo de la educación moderna.

**Cuadro 31. Distribución Porcentual de la percepción que tienen los estudiantes frente a la Etno Educación que se ofrece en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variable	Respuesta		Total	Porcentaje		%
	SI	NO		SI	NO	
Los Estudiantes valoran la Etno Educación como identidad propia y la mayor riqueza	17	0	17	100%	0%	100%

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 29. Distribución Porcentual de la percepción que tienen los estudiantes frente a la Etno Educación que se ofrece en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** del 100% de la población total encuestada, el 100% manifiestan que la etno educación tiene enorme valor como identidad propia y la mayor riqueza inherente al ser humano.

**Interpretación:** La razón que argumentan los encuestados es que la etnoeducación es inherente al ser humano, ha venido transmitiéndose de generación en generación, es un uso y una costumbre propia y se considera un patrimonio o la mayor riqueza que posee la comunidad indígena de muellamues y que la institución educativa la potencializa y la debe continuar fortaleciendo.

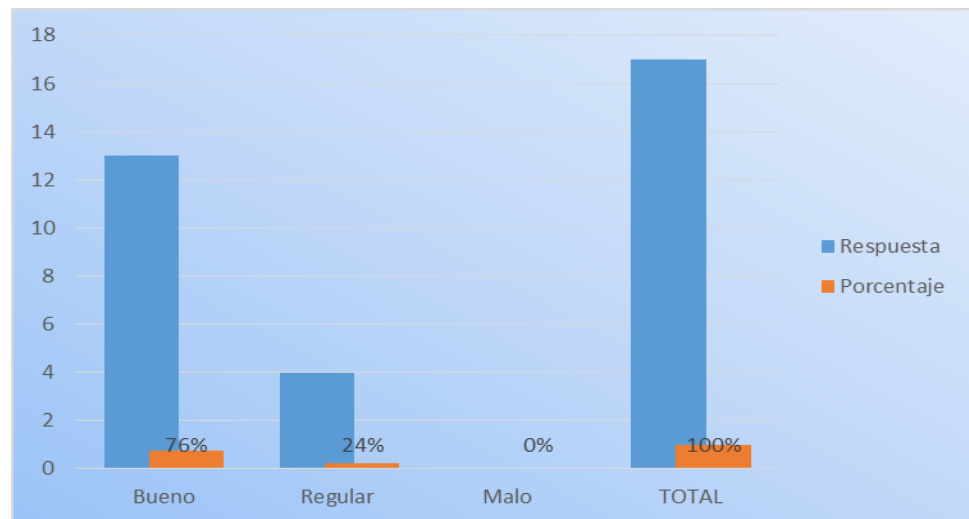
## EJE DE EFICIENCIA

**Cuadro 32. Distribución Porcentual del manejo que el Rector y Consejo Directivo de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego le da a los recursos económicos.**

Variable	Respuesta	Porcentaje
Bueno	13	76%
Regular	4	24%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 30. Distribución Porcentual del manejo que el Rector y Consejo Directivo de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego le da a los recursos económicos.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% de la población total encuestada, el 76% manifiestan que el manejo que el Rector y Consejo Directivo le ha dado a los recursos económicos es bueno, mientras que un 24% consideran que es regular.

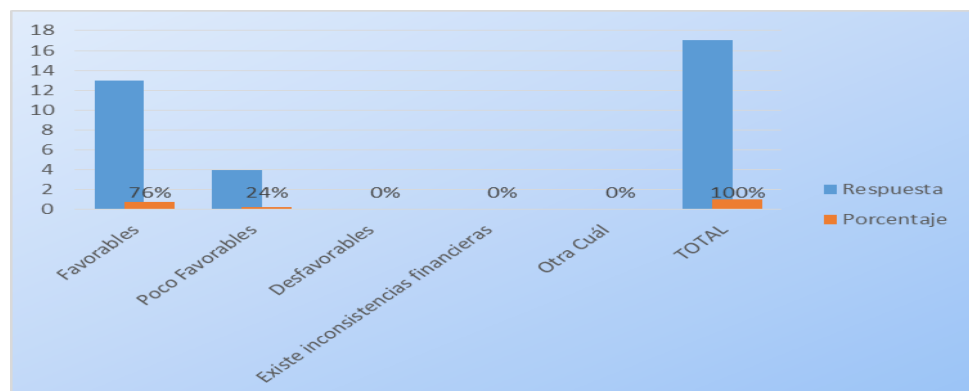
**Interpretación:** La razón que argumentan los encuestados consisten en que expresan que es bueno el manejo que el rector y el consejo directivo le dan los recursos económicos porque se ve reflejado en logros físico e intangibles, otros por el contrario manifiestan que el manejo es regular porque no hay la participación activa de toda la comunidad educativa de un presupuesto ampliamente participativo.

**Cuadro 33. Distribución Porcentual de los resultados de Eficiencia resultado de la comparación entre los ingresos percibidos en cada vigencia, frente a las inversiones realizadas o los beneficios obtenidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**

Variable	Respuesta	Porcentaje
Favorables	13	76%
Poco Favorables	4	24%
Desfavorables	0	0%
Existe inconsistencias financieras	0	0%
Otra Cuál	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación – año 2013

**Gráfico 31. Distribución Porcentual de los resultados de Eficiencia resultado de la comparación entre los ingresos percibidos en cada vigencia, frente a las inversiones realizadas o los beneficios obtenidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.**



Fuente: Esta investigación – año 2013

**Análisis:** Del 100% del total de la población encuestada, el 76% manifiesta que los resultados de eficiencia son favorables, mientras que el 24% consideran que han sido poco favorables.

**Interpretación:** La razón que argumentan los encuestados, radica en que en la gran mayoría considera que si existen resultados favorables en eficiencia por cuanto los pocos recursos que han ingresado se han invertido priorizando la inversión de la más importante a lo más urgente, entre tanto un porcentaje menor manifiesta que es poco favorable porque no se ha hecho lo que se debería hacer.

**2.1.4 Resultados del Conversatorio Con Ex Alumnos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.** Del conversatorio sostenido con algunos Ex Alumnos de la institución educativa en mención se obtuvo los siguientes resultados o conclusiones en relación con el Plan Estratégico de desarrollo de la Institución en el marco de la competitividad:

- Es importante ajustar el enfoque de la enseñanza de logros y estándares académicos con la realidad de la economía, local, nacional y mundial, para no estrellarse cuando se sale de la institución educativa del bachillerato.
- El aspecto intercultural por ser comunidad indígena, está aletargado y se puede adelantar un trabajo interesante tanto para brindar educación de calidad intercultural como para poder a través de ello generar economía.
- Se debe fomentar el valorar la lectura como una herramienta poderosa para desempeñarse exitosamente en todo y en todo lado.
- Manifiestan que es importante introducir una materia de casos exitosos en diferentes profesiones, oficios y empresas, permanentemente que permita que los muchos y muchachas entiendan desde el bachillerato la vida real fuera de la institución educativa y la forma como ser los mejores, tener y poder brindar una mejor calidad de vida a sus familias.
- Falta ampliar la diversidad de modalidad educativa.
- Falta mayor capacitación por parte de Docentes en Pedagogías de Enseñanza.
- Se hace necesario mayor dotación de elementos de nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Se hace necesario mayor capacitación para afrontar las pruebas del Estado ICFES con mayor conocimiento, tranquilidad, seguridad y mejores resultados que conlleven a lograr ingresar a la universidad pública a bajo costo y con gran beneficio.

**CUADRO NRO. 34 IMPACTO QUE HA GENERADO EN LA REGIÓN LA FORMACIÓN DE ESTUDIANTES DE LA IETA SAN DIEGO**

<b>AÑO DE PROMOCIÓN</b>	<b>NÚMERO EGRESADOS</b>	<b>PROFESIONALES</b>	<b>PROFESIÓN</b>	<b>TECNICOS</b>	<b>TECNICOS EN</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>
2000-2001	25	3	Administración de Empresas (Edelmira Cuatin Tutalcha) Autónoma	15	SISTEMAS (12)	Los 5 estudiantes restantes se han dedicado a los quehaceres domesticos y a aprovechar sus estudios agropecuarios para aplicarlos en la Ganarería y la Agricultura
			Ingeniero en Sistemas (Jose Marcial Pastas Q.)U. De Nariño		ENFERMERIA (3)	
			Licenciada en Ciencias Sociales (Yenny Patricia Perez Taguada)U. Nacional Palmira			
2001-2002	22	2	Carrera en la FFMM en este caso Policia (Wilson Moreno)	4	(2) Auxiliares de enfermería (Sandra Carlosama y Genny Cuastumal )	Los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda Actividad económica, otros se han dedicado a la ganadería y la agricultura, y otros Quehaceres
			Carrera Militar en el Ejercito (Yamid Benavides)		(1) Tecnico en Vigilancia (Favio Cuatin)	
					(10) En Sistemas es la primera base para buscar la manera de continuar Estudios superiores	
					(1) Aux. laboratorio Clínico (Adiela Guaitarilla)	
2002-2003	24	4	Carrera Militar en el Ejercito (Fabio Alulema) Equipo de Tiro al blanco del Ejercito Nacional Participa en Juegos Nacionales	8	(8) En Sistemas es la primera base Para buscar la manera de continuar Estudios superiores	Los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda Actividad económica, otros se han dedicado a la ganadería y la agricultura, y otros Quehaceres
			Jefe de Enfermeras (Marcela Pastas U. Mariana)			
			Licenciada en Preescolar (Veronica Recalde)			
			Abogada (Alis Lorena Pastas)U. Nacional			

AÑO DE PROMOCIÓN	NÚMERO EGRESADOS	PROFESIONALES	PROFESIÓN	TECNICOS	TECNICOS EN	ACTIVIDAD ECONÓMICA
2003-2004	34	1	Sociologo Yovany Cuatin U. Nacional Medellin	18	Realizaron cursos en sistemas, contabilidad, administración, Secretariados, Enfermería, con el SENA y otras entidades de educación no formal	Los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda actividad ecoómica, otros se han dedicado a la ganaderia y la agricultura, y otros quehaceres
			Fisico Jorge Cuatin U. Nacional Medellin			
		7	Cursan Actualmente Carreras Universitarias en Ingenierías, psicología, ciencias económicas y Contables			
2004-2005	19	7	Ingeniera Agroindustrial (Rosa Nidia Aguirre)	8	Realizaron cursos en sistemas, contabilidad, administración, Secretariados, Enfermería, con el SENA y otras entidades de educación no formal	Los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda actividad ecoómica, otros se han dedicado a la ganaderia y la agricultura, y otros quehaceres
			Administrador de Empresas (Diego Castillo)			
			Ingeniera Agrónoma (Mayerly Cuastumal)			
			Tecnólogo en Electrónica (Bayron Pozo)			
			Administradora de Empresas Milena Gonzales			
			Carrera en la FFMM en este caso Policía ( Suboficial Maicol Benavides)			
			Carrera en la FFMM en este caso Ejercito Suboficial (Carlos Ivan Caipe)			

<b>AÑO DE PROMOCIÓN</b>	<b>NÚMERO EGRESADOS</b>	<b>PROFESIONALES</b>	<b>PROFESIÓN</b>	<b>TECNICOS</b>	<b>TECNICOS EN</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>
2005-2006	23	2	Ingeniera Ambiental (Amanda Ruano)	12	Realizaron cursos en sistemas, contabilidad, administración, Secretariados, Enfermería, con el SENA y otras entidades de educación no formal	los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda actividad ecoómica, otros se han dedicado a la ganaderia y la agricultura, y otros quehaceres
			1 estudiando (Viviana Pastas)			
2006-2007	24	3	Administrador de Empresas(Danilo Benavides)	6	Realizaron cursos en sistemas, contabilidad, administración, Secretariados, Enfermería, con el SENA y otras entidades de educación no formal	Los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda actividad ecoómica, otros se han dedicado a la ganaderia y la agricultura, y otros quehaceres
			Realizan estudios superiores			
2007-2008	26	4	3 Cursan Actualmente Carreras Universitarias	8	Realizaron cursos en sistemas, contabilidad, administración, Secretariados, Enfermería, con el SENA y otras entidades de educación no formal	Los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda actividad ecoómica, otros se han dedicado a la ganaderia y la agricultura, y otros quehaceres
			Carrera en la FFMM en este caso Ejercito Suboficial (Fredy Caipe)			
2008-2009	24	1	cursan Actualmente Carrera Universitaria	15	Realizaron cursos en sistemas, contabilidad, administración, Secretariados, Enfermería, con el SENA y otras entidades de educación no formal	los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda actividad ecoómica, otros se han dedicado a la ganaderia y la agricultura, y otros quehaceres
2009-2010	24	1	cursan Actualmente Carrera Universitaria	6	Realizaron cursos en sistemas, contabilidad, administración, Secretariados, Enfermería, con el SENA y otras entidades de educación no formal	Los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda actividad ecoómica, otros se han dedicado a la ganaderia y la agricultura, y otros quehaceres

AÑO DE PROMOCIÓN	NÚMERO EGRESADOS	PROFESIONALES	PROFESIÓN	TECNICOS	TECNICOS EN	ACTIVIDAD ECONÓMICA
2011	27	5	Cursan Actualmente Carreras Universitarias en Ingenierías, psicología, ciencias económicas y Contables	16	Realizan cursos en sistemas, contabilidad, administración, Secretariados, Enfermería, con el SENA y otras entidades de educación no formal	Los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda actividad ecoómica, otros se han dedicado a la ganaderia y la agricultura, y otros quehaceres
2012	19	6	Cursan Actualmente Carreras Universitarias en Ingenierías, psicología, ciencias económicas y Contables	9	Realizan cursos en sistemas, contabilidad, administración, Secretariados, Enfermería, con el SENA y otras entidades de educación no formal	Los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del país, trabajando en Empresas de toda actividad ecoómica, otros se han dedicado a la ganaderia y la agricultura, y otros quehaceres
2013	32	2	Cursan Actualmente Carreras Universitarias en Ingenierías, psicología, ciencias económicas y Contables		Realizan cursos en sistemas, contabilidad, administración, Secretariados, Enfermería, con el SENA y otras entidades de educación no formal	Los demás egresados ha buscado solucionar su situación económica en otras ciudades del Lpaís, trabajando en Empresas de toda actividad ecoómica, otros se han dedicado a la ganaderia y la agricultura, y otros quehaceres

**José Educaro Ramirez Cornejo (Estudios Universitario en España)**

**Rosa Emelia Revelo ha iniciado con su propio negocio con la industrialización Artesanal de la leche**

LOS EGRESADOS EN SU MAYORÍA HAN REALIZADO CURSOS Y SE HAN DESEMPEÑADO EN DIFERENTES CARGOS EMPRESARIALES A NIVEL REGIONAL, DEPARTAMENTAL Y NACIONAL, LA FALENCIA DEL INGRESO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN GRAN PARTE ES LA FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS Y TAMBIÉN LA FALTA DE INICIATIVA DE CADA UNO DE ELLOS PUESTO QUE LAS POSIBILIDADES DE REALIZAR UNA CARRERA PROFESIONAL SON EVIDENTES CON LOS RECURSOS DE ENTIDADES COMO ALVARO ULCUÉ, ICETEX ETC. DE LOS EGRESADOS DEL AÑO 2000 HACIA ATRAS PODEMOS DESTACAR A **DR. ALEXANDER CEBALLOS CUATIN** Psicólogo y Abogado, Actualmente se desempeña como docente Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. **DR. JHON PAUL CUASTUMAL** Administrador de Empresas y Actual Concejal del Municipio de Guachucal, **Dr. ROBERTH HERNÁN CUATIN** Abogado se ha desempeñado como subsecretario de Transito departamental, La Licenciada **LUCIA IRENE MORENO** se desempeña actualmente como docente Etnoeducadora en el Resguardo de Muellamués, y actualmente cursa una Maestría en Etnoliteratura en la Uiversidad de Nariño. **DR. JAIRO ALONSO MORENO** Abogado, y actualmente tiene su propio consultorio juridico en la ciudad de Pasto. **DR. HOMERO PEREZ** Abogado y actualmente trabaja en la penitenciaría en la ciudad de Cali al Igual que su Hermana la **DRA TANIA PEREZ** Abogada en asunto civiles

## 2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

La educación es un proceso continuo y permanente de interacciones y relaciones sociales de calidad, oportunas y pertinentes que posibilitan a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y demás, potenciar sus capacidades y adquirir competencias para la vida en función de un desarrollo pleno que propicie su constitución como sujetos.

En este proceso se identificó las oportunidades y amenazas de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego:

Los factores a tener en cuenta son:

Nro.	Cuadro 35. Factores Externos
1	Social
2	Tecnológico
3	Económico
4	Político y Legal
5	Ambiental
6	Geográfico
7	Competitivo

Fuente: Esta Investigación - año 2012

**2.2.1 Entorno Social:** son los que afectan el modelo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc).

La gente del Resguardo Indígena de Muellamues, tiene arraigado el ser indígena, practica buenos valores, es religioso en su gran mayoría, profesa su fé a San Diego de Alcalá de Henares patrono de su resguardo o corregimiento, los mitos y leyendas son inspiración para hablar en el fogón y realizar el intercambio de saberes de generación en generación, la familia es el eje motor y entorno a ella, viene el proceso de educación en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

Su autoridad tradicional es el gobernador y los integrantes de la honorable corporación del cabildo indígena de Muellamues. La gente presenta disciplina en el cumplimiento de usos y costumbres ancestrales en el territorio.

El entorno que rodea es un ambiente paisajista donde la gente ama la fauna y la flora.

Se práctica la etnoeducación como valor agregado al servicio que presta la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, se dictan áreas como la Shagra indígena que consiste en enseñarles a los estudiantes a trabajar la tierra sembrando hortalizas y verduras para la seguridad alimentaria familiar, así mismo se enseña la lengua quechua aymara como lengua cercana y ligada al tracegar cultural y se está en proceso investigativo de identificar y conocer más de la lengua materna propia.

En relación al nivel educativo de los padres de familia de los estudiantes de la Institución Educativa en mención de acuerdo a información secundaria existente en los anaqueles de la institución, se expresa que un 88% de los padres de familia tienen estudios de primaria, un 4% bachillerato, un 4% universitario y un 4% no presenta ningún estudio. Esto a su vez se constituye en un principio de que los padres quieren que sus hijos vayan a universidades y que tengan más y mejores oportunidades que ellos para que cuenten con una vida digna<sup>27</sup>.

Los niños, adolescentes y jóvenes utilizan vestimenta moderna, en la gran mayoría mujeres y hombres emplean el pantalón jeean y ropa informal, la institución educativa cuenta con su uniforme institucional formal, deportivo e informal que usan los estudiantes.

La gente presenta sentido de pertenencia a su tierra, pero a la vez quiere salir a educarse más, unos para volver a servir a los propios y otros salir para abrirse puertas en otras latitudes.

El entorno ofrece espacios y culturas diferentes en los sectores rurales, urbanos en pueblos vecinos, ciudades intermedias cercanas al igual que el paso fronterizo al vecino país del Ecuador.

El Resguardo Indígena de Muellamues y más específicamente la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego cuenta en la actualidad con egresados que han tenido la posibilidad de estudiar en universidades en diversas carreras tales como medicina, enfermería, medicina veterinaria, ingenierías, administración de empresas, contaduría pública entre otras.

La mujer ocupa un lugar determinante en la sociedad moderna y en muellamues no es la excepción, la participación de la mujer se encuentra desde las aulas de clases en todos los ciclos educativos y en las diversas profesiones y actividades que se realizan a diario e inciden positivamente en la transformación a favor de sus familias y la sociedad.

---

<sup>27</sup> PEREZ Alirio, Plan de Desarrollo Institucional de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

**2.2.2 Entorno Tecnológico:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

Los aspectos tecnológicos constituyen uno de los factores que producen mayor impacto sobre las actividades de producción y comercialización de un bien o servicio, su importancia reside en que provee medios que contribuyen a que los Servicios sean diseñados, producidos y distribuidos eficientemente.

Si la actividad económica quiere sobrevivir y crecer en el medio debe desarrollar e incorporar tecnologías que mejoren sus métodos y procesos de producción, comercialización y administración en general.

En la zona del Municipio de Guachucal, el acceso a hardware es relativamente bajo no existen almacenes donde comprar computadores de punta, impresoras, tableros digitales, video beean, dvd, grabadoras, cables para redes y software para aplicaciones prácticas puntuales, etc.

Lo anterior lo ofrece el mercado en ciudades intermedias cercanas a 40 minutos como Ipiales, Túquerres, Tulcan Ecuador y a dos horas y media la ciudad capital Pasto.

Actualmente no existe el servicio de banda ancha de internet en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, es deficiente el servicio que brinda compartel en la zona, sin embargo existe gestiones para el cubrimiento de banda ancha para el municipio de guachucal con sus correspondientes resguardos indígenas incluido el de Muellamues.

**2.2.3 Entorno Económico:** Un bajo nivel de desarrollo económico del país o local, limita el volumen del Servicio restringiendo también la oferta laboral, al contrario un buen nivel de desarrollo económico, implica la existencia de condiciones favorables para cualquier actividad productiva facilitando su crecimiento.

La economía en el Resguardo Indígena de Muellamues, gira entorno a la producción y comercialización de leche, por ser zona ganadera, esa es la actividad primaria de donde se genera los ingresos para la educación, salud, bienestar etc, existe actividades de menor relancia como el comercio, el transporte, la agricultura que en menor proporción contribuyen a fortalecer la economía con la circulación de dinero en el entorno.

Existió un gran auge y disposición de la comunidad de Muellamues para crear el Colegio hoy Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego en su momento, pero en la actualidad no hay el mismo interés de hacer que dicha institución crezca en cobertura tanto en cantidad de estudiantes, como

geográficamente o innove, aparentemente parece estar satisfecha con lo que se logró y se tiene.

La disponibilidad de capital de trabajo o de ingresos o fuentes de ingresos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego es el limitando que no ha posibilitado crecer más en infraestructura física y en expansión territorial, se está prácticamente sometido a las ayudas de alcaldía, cabildo indígena, gobernación de nariño, secretaria de educación departamental, ministerio de educación y/o ayudanas nacionales e internacionales, para suplir necesidades donde se requiere inversión en dinero. Sumado a lo anterior los conpes de gratuidad educativa en la gran mayoría de los tiempos llegan tardíamente o muy demorados.

**2.2.4. Entorno Político y Legal:** Se refiere al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local; datos de los organos de representación (senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o Institución.

En el Resguardo Indígena de Muelamues y en la comunidad del municipio Guachucal, están presentes diversas tendencias políticas que en el momento de la elección de sus representantes afloran con gran vigor, dichas tendencias se notan con claridad en la conformación del Honorable Concejo Municipal, dicho cuerpo colegiado representa a la comunidad en la toma de decisiones que los afecta por medio de actos administrativos (acuerdos).

Así mismo el señor Alcalde, dentro de su programa de gobierno planteó el fortalecimiento al sector Educativo; ligado a las metas del plan de desarrollo departamental y nacional.

La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, por principios y valores es apolítica, busca neutralidad desde su dirección y su gestión compartida con todos los actores políticos con el propósito de mejorarla.

La institución da cumplimiento a las leyes, decretos, resoluciones y demás actos administrativos regulatorios de la educación y en consonancia con directrices emanadas por la Honorable Corporación del Cabildo Indígena de Muellamues.

**2.2.5 Entorno Ambiental:** Todas las actividades económicas y/o empresas se encuentran situadas o llevan a cabo sus actividades dentro de ecosistemas naturales, los cuales pueden ser modificados por la acción de las empresas y en general del ser humano. Hasta hace pocos años no se le daba mucha importancia a las consecuencias de esta acción modificadora sobre el medio ecológico. Actualmente existe una gran preocupación con relación al deterioro

que ha sufrido y está sufriendo el medio natural, es evidente la contaminación que han tenido el aire, el agua, la acumulación de desechos y desperdicios sólidos, el aniquilamiento de diferentes especies de animales y plantas, avances científicos y la tecnología han acelerado en forma alarmante esta destrucción.

Es este particular el entorno ofrece paramos, montañas, nevados, ríos, quebradas, bosques, fauna, flora, agua, aire, tierra, que se lucha por preservar y mitigar el impacto climático ambiental.

No obstante se observa que las jornadas de arborización o reforestación que muchas veces se coordinan entre la comunidad educativa de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, con el Cabildo Indígena de Muellamues y la Alcaldía Municipal no tienen el impacto esperado porque son actividades aisladas, sin periodicidad ni permanencia, descuidando el mantenimiento permanente que se le debe realizar a estos arbolitos que deben ser los apropiados, nativos o arbustos que permitan revitalizar los agentes naturales.

**2.2.6 Entorno Geográfico:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima.

El Resguardo Indígena de Muellamues está ubicado al occidente del Municipio de Guachucal y el municipio se encuentra ubicado al sur del departamento de Nariño, con una superficie de 170 kilómetros cuadrados, a una distancia de 99 kilómetros de la ciudad capital como es San Juan de Pasto.

La topografía que presenta el Resguardo Indígena de Muellamues es en su gran mayoría quebrado, laderoso, en algunas partes es plano, como en el caso donde está asentada la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

El territorio del municipio de GUACHUCAL, como todo el departamento de Nariño, por estar en la zona de bajas latitudes, se encuentra influenciada por la verticalidad de los rayos del sol, que conjuntamente por estar rodeada de montañas y dominada por altiplanicies, presenta un clima preferiblemente frío húmedo a frío seco, típico del altiplano nariñense.

En el territorio del municipio de GUACHUCAL, con altitudes que van desde 2.950 m.s.n.m en sectores del río Las Juntas, hasta los 3.750 m.s.n.m en la Laguna de La Bolsa y páramo de Paja Blanca, situación que permite la presencia de temperaturas medias que oscilan espacialmente entre los 11.0 °C y 6.0 °C, presentando espacialmente un rango bajo, dadas las características de homogeneidad bioclimática.

Dada la localización de la cabecera municipal de GUACHUCAL, a una altura de 3.125 m.s.n.m., le corresponde una temperatura promedio de 10.0 °C.<sup>28</sup>

**2.2.7 Entorno Competitivo:** Todo lo determinado por la competencia, los Servicios, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

En el Municipio de Guachucal, existe a nivel de competencia cuatro Instituciones educativas.

**Cuadro 36: Factor Competitivo**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>JORNADA OFERTADA</b>	<b>UBICADO</b>
I.E Genaro León	Académico	Diurno y Nocturno	Urbano
I.E.T.A San Diego	Agropecuario	Diurno	Rural
I.E.T.A. Libardo Ramiro Muñoz	Agropecuario	Diurno	Rural
I.E San Jose	Comercial	Diurno	Rural

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de Guachucal. 2012-2015

**2.2.8 Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM.** Esta metodología permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, se puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

<sup>28</sup> BENAVIDES, Libardo, Esquema de Ordenamiento Territorial 2002-2015, Guachucal.

**Cuadro 37: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO  
DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM**

Factores	Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
		Amenazas			Oportunidades			Alto	Medio	Bajo
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
<b>SOCIAL</b>										
Escasa oportunidad laboral	X							X		
Desplazamiento de la Identidad Cultural	X							X		
Baja cultura a la lectura	X							X		
Bajo grado de investigación	X							X		
<b>TECNOLÓGICO</b>										
Posibilidades de conectividad con fibra optica.				X				X		
La competitividad del mercado globalizado - Plataformas vituales de enseñanza y validación del Bachillerato virtual	X							X		
Convenios con organizaciones de orden regional, nacional e internacional para proyectos de dotacion de bibliotecas virtuales.						X			X	
Cambio constante en innovación y tecnología	X			X				X		
Alianza estrategica con el proyecto de la gobernacion llamado Nariño Vive Digital.				X				X		
<b>ECONÓMICO</b>										
Gratuidad de la educación				X				X		
Lentitud en el flujo de recursos provenientes de los conpes	X							X		
<b>POLÍTICO Y LEGAL</b>										
Articulación de la Institución Educativa con Alcaldía y Gobernación de Nariño y Ministerio de Educación.				X					X	
Implementación de ciclos propedéuticos en la Institución Educativa.				X				X		
<b>AMBIENTAL</b>										
Incluirse la institucion educativa en con el Plan Educativo Ambiental en el Plan Educativo Ambiental Municipal desarrollado por la Alcaldía.				X				X		
<b>GEOGRÁFICO</b>										
Cuenta con sitios turisticos aledaños como la laguna de la bolsa, majestuoso paisaje.				X					X	
Nevados de Cumbal y Chiles cercanos	X							X		
<b>COMPETITIVO</b>										
Ofertar Etnoeducación				X					X	
Existencia de tres Instituciones Educativas más en el Municipio de Guachucal, ofertando otras modalidades académicas.	X								X	

Fuente: Esta investigación 2013.

## 2.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

**Cuadro 38: EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS - MATRIZ MEFE**

Nro.	FACTOR	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN PESO RELATIVO	CLASIFICACIÓN X VALOR	CXP
<b>AMENAZAS</b>					
A1	SOCIAL	Baja cultura a la lectura e investigación	0,06	2	0,12
A2		Escasa oportunidad laboral	0,06	2	0,12
A3	TECNOLÓGICO	Competitividad del Mercado Educativo Globalizado.	0,07	2	0,14
A4		No se han celebrado convenios para dotación de bibliotecas virtuales o de implementación de página web o de montaje de plataforma tecnológica.	0,07	2	0,14
A5	ECONÓMICO	Lentitud en el flujo de recursos provenientes de los conpes	0,07	2	0,14
A6	POLITICO Y LEGAL	Intromisión politiquera que dilata procesos y proyectos positivos en bien la Institución Educativa.	0,06	2	0,12
A7	AMBIENTAL	Quema de Montes nativos	0,07	2	0,14
A8	GEOGRÁFICO	Institución Educativa acentuada en zona circundada por volcanes	0,04	2	0,08
A9	COMPETITIVO	Oferta por parte de otras Instituciones Educativas de otras modalidades educativas que quieren los estudiantes.	0,06	2	0,12
<b>OPORTUNIDADES</b>					
O1	SOCIAL	Identidad Cultural Propia	0,07	4	0,28
O2	TECNOLÓGICO	Posibilidad de conectividad Tecnológica, con fibra óptica	0,07	4	0,28
O3	ECONÓMICO	Gratuidad en la Educación media y vocacional	0,05	4	0,2
O4	POLITICO Y LEGAL	Implementación de ciclos propedéuticos en la Institución Educativa.	0,06	4	0,24
O5		Articulación Institucional con Alcaldía, Gobernación de Nariño y Ministerio de Educación.	0,05	4	0,2
O6	AMBIENTAL	Armonía del Plan Educativo Ambiental con el del Municipio, Departamento y Nación.	0,04	4	0,16
O7	GEOGRÁFICO	Existen sitios turísticos y sitios sagrados	0,05	4	0,2
O8	COMPETITIVO	Alternativa diferenciadora de ofertar Etno Educación.	0,05	4	0,2
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>		<b>2,88</b>

A = 1, Mayor Influencia  
A = 2, Menor Influencia

O = 3, Menor Influencia  
O = 4, Mayor Influencia

**CONCEPTO:** El resultado de la aplicación MEFE da un puntaje de 2,88 lo que indica que el entorno de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego es un tanto hostil y que hay que aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno para generar cambios que minimicen las amenazas existentes y se reflejen en una mayor competitividad de la Institución en el sector educativo.

## 2.2.10 Matriz Perfil Competitivo MPC

**Cuadro 39: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (PC)**

PERFIL COMPETITIVO		MI EMPRESA		COMPETIDORES							
		INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA GENAROL LEÓN	INSTITUCIÓN EDUCATIVA LIBARDO RAMIRO MUÑOZ	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSÉ	INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO LLORENTE	CLASIFIC.	CXP	CLASIFIC.	CXP	CLASIFIC.
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFIC.</b>	<b>CXP</b>	<b>CLASIFIC.</b>	<b>CXP</b>	<b>CLASIFIC.</b>	<b>CXP</b>	<b>CLASIFIC.</b>	<b>CXP</b>	<b>CLASIFIC.</b>	<b>CXP</b>
1. Calidad Educativa	0,25	4	1	4	1	3	0,75	3	0,75	3	0,75
2. Cobertura	0,25	2	0,5	3	0,75	2	0,5	2	0,5	3	0,75
3. Atención al Estudiante	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
4. Servicio de Transporte	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	1	0,1	2	0,2
5. Modalidad Ofrecida	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
6. Innovación Tecnológica	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,6</b>		<b>2,55</b>		<b>2,3</b>		<b>2,1</b>		<b>2,45</b>

Fuente: Esta Investigación 2013.

**CONCEPTO:** De acuerdo a los resultados de la matriz de perfil competitivo, la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego alcanza un puntaje de 2.6 lo cual indica que tiene un nivel de competitividad superior en relación con la competencia manifiesta de las otras tres instituciones educativas, sin embargo todas ellas presentan una calificación baja puesto ninguna supera el rango de 3.

La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego presenta gran deficiencia en innovación tecnológica, cobertura, servicio de transporte, modalidad ofrecida y atención al estudiante, es importante superar estratégicamente esta situación.

**2.2.11 Análisis de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter PC.** En el Entorno Competitivo se tuvo en cuenta las variables de las Fuerzas Competitivas de Porter, sobre las cuales se analizó, evaluó y proyectó la empresa: Rivalidad entre competidores, Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores; amenaza de entrada de nuevos competidores y Presencia de Servicios sustitutos; esto condensado en la Matriz de Perfil Competitivo.

**Cuadro 40: Fuerzas Competitivas de Porter – Perfil Competitivo**

<b>FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<p>El mercado educativo local, lo constituyen cuatro Instituciones Educativas: Genaro León con modalidad académica, Libardo Ramiro Muñoz con modalidad agropecuaria, San José con modalidad Comercial y San Diego con modalidad Agropecuaria y se suma la Institución Educativa José Antonio Llorente del casco urbano del Municipio de Cumbal, modalidad comercial.</p> <p>La rivalidad más evidente es con la Institución Educativa Genaro León, por que gran parte del estudiantado de San Diego o Muellamués quiere ser doctor y ven en la modalidad académica una mejor oportunidad de lograr sus metas. La Institución Educativa de Colimba también constituye competencia por que aparte de ser de la misma modalidad agropecuaria geográficamente quedan cercanas y las veredas se distribuyen entre los dos resguardos, así como la Institución Educativa José Antonio Llorente del Municipio de Cumbal que también es competencia por que por la cercanía de algunas veredas se van a estudiar a allá, sin embargo se deja a libertad de escogencia al alumnado donde quiere estudiar. La amenaza es actualmente pasiva.</p>
<b>FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<p>Los clientes en este caso los estudiantes, presentan el mayor poder de negociación que se sintetiza en la VOLUNTAD de cada uno de donde quieren estudiar. Otro factor es la distancia del lugar donde reside al lugar más cercano a la Institución Educativa. El otro factor es el sentido de pertenencia de cada estudiante a querer lo propio que existe en su zona.</p> <p>Porque en todas las Instituciones Educativas hay gratuidad educativa y a la vez en todas hay contribuciones que sin bien es cierto no son permitidas, las necesidades de subsistencia hacen de que se vea la figura indicada para establecer contribución, recaudo e ingreso económico. En este sentido la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego ventaja en su zona y desventaja con la Institución Educativa</p>

	Genaro León por ser del casco urbano del Municipio y que ofrece Modalidad Académica.
<b>FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	El proveedor de las cuatro Instituciones Educativas viene hacer el mismo, que es el Ministerio de Educación por ser el que provee los recursos económicos de gratuidad educativa a través del Ministerio de Hacienda y las Alcaldías. Estos a su vez envían los giros dependiendo del número de estudiantes que cada Institución Educativa les reporte.

<b>FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	Existe algunas instituciones de la ciudad de Ipiales que quieren incursionar en esta zona a dictar bachillerato acelerado o sabatino; sin embargo la amenaza mayor es la globalización de la educación de mercados internacionales a través de enseñanza y validación virtual.

<b>FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>PRESENCIA DE SERVICIOS SUSTITUTOS</b>	En el resguardo Indígena de Muellamués, lo que habría es la educación de alfabetización para jóvenes y adultos. Que se ofrece en las etapas de fundamental y destrezas.

Fuente: Esta Investigación 2013.

## 2.3 DIAGNOSTICO INTERNO

**2.3.1 Análisis de Ejes de la Política Pública Educativa.** En este proceso se identifica la situación existente y fortalezas, debilidades de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria en relación a los cuatro ejes de la política pública educativa emanada por el Ministerio de Educación, como es calidad, cobertura, eficiencia y pertinencia:

### EJE DE CALIDAD EDUCATIVA

Es una de la política educativa en Colombia, consiste en ser un sistema de mejoramiento continuo, aplicación de estándares y competencias educativas, aplicación y difusión de resultados de un sistema de evaluación permanente y formulación de planes de mejoramiento Institucional PMI participativos.

Entre las variables que se abordó en el eje de calidad educativa están:

### **Evaluación Externa - Pruebas ICFES**

El Instituto Técnico Agropecuario San Diego presenta el siguiente historial de los resultados ICFES:

#### **AÑO LECTIVO 2008-2009**

##### **Cuadro Nro.41 Resultados ICFES ITA San Diego**

<b>MATERIA</b>	<b>PROMEDIO</b>
BIOLOGIA	44.81
MATEMATICAS	40.41
FILOSOFIA	50.68
FÍSICA	45.59
HISTORIA	42.21
QUÍMICA	43.21
LENGUAJE	48.59
GEOGRAFIA	44.99
INGLES	40.54
INTERDISCIPLINAR	53.20
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>45.42</b>

Fuente: Institución Educativa

#### **AÑO LECTIVO 2009-2010**

##### **Cuadro Nro.42 Resultados ICFES ITA San Diego**

<b>MATERIA</b>	<b>PROMEDIO</b>
BIOLOGIA	47.35
MATEMATICAS	41.82
FILOSOFIA	47.12
FÍSICA	47.54
HISTORIA	43.37
QUÍMICA	46.95
LENGUAJE	45.53
GEOGRAFIA	43.79
INGLES	54.75
INTERDISCIPLINAR	50.33
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>46.85</b>

Fuente: Institución Educativa

## AÑO LECTIVO 2010-2011

### Cuadro Nro.43 Resultados ICFES ITA San Diego

<b>MATERIA</b>	<b>PROMEDIO</b>
BIOLOGIA	46.80
MATEMATICAS	47.07
FILOSOFIA	44.31
FÍSICA	50.09
HISTORIA	45.09
QUÍMICA	43.30
LENGUAJE	44.86
INGLES	42.87
INTERDISCIPLINAR	50.52
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>46.10</b>

Fuente: Institución Educativa

## AÑO LECTIVO 2011-2012

### Cuadro Nro.44 Resultados ICFES ITA San Diego

<b>MATERIA</b>	<b>PROMEDIO</b>
INTERDISCIPLINAR	51.51
LENGUAJE	48.98
FILOSOFIA	48.65
MATEMATICAS	47.25
BIOLOGIA	46.06
FÍSICA	44.92
SOCIALES	44.35
INGLES	43.25
QUIMICA	41.41
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>46.26</b>

Fuente: Institución Educativa

## AÑO LECTIVO 2012-2013

### Cuadro Nro.45 Resultados ICFES ITA San Diego

MATERIA	PROMEDIO
INTERDISCIPLINAR	52.22
LENGUAJE	47.70
CIENCIAS SOCIALES	45.59
BIOLOGIA	44.41
QUIMICA	44.31
INGLES	44.11
FILOSOFIA	43.85
FISICA	41.70
MATEMÁTICAS	40.49
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>44.75</b>

Fuente: Institución Educativa

### Cuadro 46. Consolidados pruebas ICFES

INSTITUCIONES	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
San Diego	45.42	46.85	46.10	46.26	44.75

Fuente: Institución Educativa 2013.

Como nos muestra el cuadro anterior podemos observar que la institución se ha mantenido en su promedio particularizado con unas diferencias de un año a otro de entre 1 a dos puntos por encima o por debajo del año anterior.

Los resultados del examen de estado para ingreso a la educación superior tienen el propósito de brindar información completa sobre el desempeño de los estudiantes frente al examen, para contribuir con el proceso de reconocimiento del perfil de potencialidades que cada uno de ellos posee.

El Puntaje es un resultado cuantitativo expresado en una escala que va de 0 a aproximadamente 100 puntos, el cual se produce para cada prueba del núcleo común, así como para la prueba interdisciplinaria elegida y puede interpretarse de acuerdo con los tres siguientes rangos:

- BAJO entre 0 y 30 puntos
- MEDIO entre 31 y 70 puntos
- ALTO entre 71 o más puntos

Podría plantearse una subdivisión del rango medio en dos partes así: medio bajo, que iría desde 31 hasta 45 puntos, y medio alto, que iría desde 46 hasta 70 puntos.

En este sentido la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego presenta una calificación histórica de MEDIO, unos años Medio Bajo y Otros Medio Alto.

Frente a la realización de pruebas SABER la Instituciones Educativa manifiesta, que no se han establecido resultados, se tiene el compromiso de seguir mejorando en cuanto a la implementación, seguimiento y mejoramiento de las mismas.

**Evaluación Académica.** La evaluación académica institucional es el proceso mediante el cual la institución establece si ha alcanzado los objetivos y metas de calidad académica propuesta en el Plan Educativo Institucional (PEI).

Los principales objetivos de la evaluación son:

- a) valorar el alcance y la obtención de logros, competencias y conocimientos por parte de los educandos.
- b) Determinar la promoción o no de los educandos
- c) Diseñar e implementar estrategias para apoyar a los educandos que tengan dificultades
- d) Suministrar información que contribuya a la autoevaluación académica

El mecanismo utilizado para evaluación académica institucional Siempre se realiza en reuniones extracurriculares para verificar resultados, tanto de estrategias metodológicas implementadas en el aula, socialización de experiencias personales, y desarrollo del Plan de Mejoramiento de la Institución para continuar mejorando la calidad de la misma. La Institución cuenta con un Personal idóneo y un alto sentido de pertenencia, que ha permitido obtener resultados en las pruebas de Estado de la clasificación Alto en los últimos años.

La metodología utilizada por los Docentes ha sido eficaz ya que siempre se está en constante evaluación de estrategias metodológicas, didáctica implementada en el aula, razón por la cual los resultados en promoción de estudiantes a los años inmediatamente siguiente han sido satisfactorios. Hay un número reducido de estudiantes que no logran alcanzar los logros propuestos en cada periodo pero que con el desarrollo de las actividades de refuerzo y recuperación ellos alcanzan a superarlos. Por otra parte cabe anotar que los Docentes de la Institución poseen mente abierta al cambio, a las sugerencias y se nota esfuerzo, preparación y constante capacitación desde sus áreas, socialización de experiencias que permiten enriquecer su quehacer pedagógico. Por otra parte

se vislumbra un trabajo en equipo a nivel interdisciplinario y siguiendo los lineamientos del Modelo pedagógico de la Institución.

**Medios Educativos y nuevas tecnologías.** La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego cuenta aula de informática dotada con 16 computadores los cuales en su gran mayoría se encuentran en buen estado sin embargo se hace necesario adelantar un mantenimiento algunos equipos que lo requieren. Posee equipo de amplificación, DVD, Grabadora, Video beean.

**Servicio de Internet ITA San Diego.** Cuenta con servicio de internet brindado por Compartel el cual en la zona en la mayoría de los casos es ciertas horas es muy lento el ingreso y para trabajar.

**Infraestructura Educativa.** Cuenta la Institución con unidad sanitaria que se encuentra en buen estado.

**Número de aulas ITA San Diego.** Cuenta con doce aulas que cubren una extensión de 800 metros cuadrados, la mayoría están en buen estado.

**Infraestructura Restaurante Escolar.** La institución educativa cuenta con la infraestructura del restaurante escolar, el cual se encuentra en buen estado.

**Escenario Deportivo.** La institución se ha preocupado por adecuar canchas que faciliten la sana recreación y el deporte como aprovechamiento del tiempo Libre. Su estado es bueno, aunque se hace necesario su mantenimiento permanente por su uso constante.

**Infraestructura Laboratorio de Física.** La institución educativa si cuenta con laboratorio de física, sin embargo carece de muchos equipo, elementos y reactivos para el normal funcionamiento de las prácticas académicas.

**Infraestructura Laboratorio de Química.** La institución educativa si cuenta con laboratorio de química, sin embargo carece de muchos equipo, elementos y reactivos para el normal funcionamiento de las prácticas académicas.

### Cuadro 47. Especificaciones Propiedad Planta Y Equipo

INSTITUCIÓN Y CENTROS EDUCATIVOS	No. y fecha de escritura	No. Matricula Inmobiliaria	Valores avalúos Catastrales y Comerciales	Copia de Planos	Tipo de Tenencia	Cartografía Urbana y Rural
IE TECNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO	Resguardo No. 009 de Enero 29 de 2009	No presenta	No presenta	No presenta	Escritura	No existe

Fuente: Institución Educativa 2013.

**Capacitación y actualización a docentes.** La institución educativa Técnica agropecuaria San Diego, ha realizado durante los últimos cinco años las siguientes capacitaciones:

1. Luís Castillo: “La Pedagogía Actual”
2. INEM Pasto: “Estándares en Ingles”
3. Funcionarios Ministerio de Educación Nacional: “Estándares y Competencias”
4. Compartel: “Manejo de las TICS”
5. José Suárez: “La investigación en la Enseñanza Aprendizaje”
6. Cruz Elena Goyes: “La Sexualidad”
7. Personero Estudiantil: “Problemas actuales de la Adolescencia”
8. Policía Nacional: “El Suicidio”
9. Cabildo de Indígenas: “Consejo Mayor de Educación: La shagra”
10. Padre Emiro Garcia: “Los valores morales”
11. Alirio Pérez: “Valores en Comunidad”
12. Gloria Cuastumal: “orientación Escolar Femenina”

### EJE DE COBERTURA EDUCATIVA

Cuando se habla de cobertura se habla de Oportunidad de accesibilidad al sistema educativo en sus diferentes niveles y modalidades. Se plantea el aumento de oportunidades de ingreso y de permanencia escolar en todos los niveles y prioridades para la primera infancia en la etapa de educación inicial a través de convenios con el ICBF; atención a población afectada por la violencia y a los grupos de población vulnerables, con necesidad educativas especiales, étnicos minoritarios, población rural dispersa y educación para jóvenes y adultos iletrados.

**Población atendida y desatendida por edad y niveles.** Registro Histórico de Estudiantes Matriculados en la Institución Educativa ITA San Diego.

**Cuadro 48. Registro Histórico de Estudiantes Matriculados en la Institución Educativa ITA San Diego.**

MODALIDAD	AÑO				
	2009	2010	2011	2012	2013
Bachillerato	218	219	246	265	260

Fuente: Institución Educativa 2013.

**Cuadro 49. Cobertura del Servicio Educativo de la Institución en el Resguardo Indígena de Muellamués.**

Nivel	Alumnos Matriculados	Población En Edad Escolar	Población Fuera del Sistema	Cobertura %
Secundaria	260	658 (12-17 años)	398	60.48 %

Fuente: Institución Educativa Técnica Agropecuaria y Censo Indígena del Cabildo de Muellamués 2013.

**Cuadro 50. Repitencia Casos presentados.**

MODALIDAD	AÑO				
	2009	2010	2011	2012	2013
Bachillerato	9	7	13	10	12

Fuente: Institución Educativa 2013.

**Cuadro 51. Deserción escolar Casos presentados.**

MODALIDAD	AÑO				
	2009	2010	2011	2012	2013
Bachillerato	8	15	12	10	18

Fuente: Institución Educativa 2013.

El motivo más frecuente es por cambio de domicilio, falta de interés de los Padres de Familia y sus bajos recursos económicos.

**Cuadro 52. Hacinamiento Escolar. Relación alumnos – aula a/a del municipio**

<b>Alumnos Matriculados</b>	<b>No de Aulas</b>	<b>Promedio de relación Alumno – Aula</b>
<b>260</b>	<b>8</b>	<b>33</b>

Fuente: Institución Educativa 2013.

**Alumnos beneficiados con transporte escolar.** Cuenta la Institución con un bus en buen estado que favorece a 64 estudiantes de manera permanente y a los 260 de manera ocasional, cubre rutas rurales en diversas veredas donde viven los estudiantes. El servicio de bus es gratuito, la Alcaldía Municipal siempre ha dispuesto de recursos económicos para el combustible respectivo.

**Educación especial o Inclusiva.** En la sede central de Institución se ha reportado un (1) solo caso de estudiantes con Discapacidad, pero en los Centros educativo hay (6) casos de estudiantes que se le dificulta obtener un total aprendizaje significativo.

La Educación que se les brinda va de acuerdo a su Ritmo de Aprendizaje, logrando con una educación más personalizada, sus avances en los logros sean significativos. Los Docentes siempre han estado prestos a colaborar en estos casos y el seguimiento realizado por ellos es bastante efectivo y ha permitido que los estudiantes sean promovidos al año siguiente con su esfuerzo y acompañamiento, conjuntamente con la colaboración de los Padres de Familia, sin embargo no existen docentes especializados en educación inclusiva que puedan ofrecer una educación de mayor calidad, ni se cuenta con infraestructura ni equipos que faciliten la enseñanza para personas o estudiantes con mermas físicas o psicomotrices.

#### **EJE DE PERTINENCIA EDUCATIVA**

Es lograr que el sistema forme el recurso humano requerido para aumentar la productividad del país y hacerlo competitivo en un entorno global.

No se han trabajado articulaciones técnicas, tecnológicas o de educación superior, ni se ha contemplado la posibilidad de trabajar lo concerniente a ciclos propedéuticos, tan solo se ha pedido capacitaciones cada año al SENA y ha existido algunos incentivos de Morasurco – Café Puro.

**Fomento al bilingüismo.** La Institución se ha preocupado por capacitar a los docentes desde primaria en el manejo del bilingüismo, adoptado por el Ministerio de Educación Nacional y Alcaldías, los Docentes de Bachillerato han capacitado y orientado en estrategias metodológicas hacia el aprendizaje de una segunda

lengua a los docentes que manejan la asignatura de inglés desde preescolar, para que haya una continuidad y un avance desde grados inferiores y se pueda lograr mejores resultados en la apropiación del idioma Extranjero siguiendo los Estándares de acuerdo a los grados, los cuales ya están presentes en el plan de Estudios. El Aprovechamiento de las capacitaciones en la Ciudad de Pasto por parte de los docentes del área de Ingles ha sido satisfactorio y provechoso.

### **EJE DE EFICIENCIA EDUCATIVA**

Afianzar proceso de descentralización con fundamento en la modernización de la administración y gestión del sector educativo en todos los niveles con el fin de alcanzar las metas propuestas en política de cobertura calidad y eficiencia.

“Hacer más cosas de mejor calidad invirtiendo menos recursos económicos”

**Racionalidad de gastos e Inversión, manejo transparente y rendición de cuentas.** La institución educativa trabaja incansablemente por hacer alcanzar los pocos recursos con los que cuentan para todas las necesidades, trabajo incansable de aplicación metodológica de “priorización” para estimar que inversión es más urgente hacerla de primera que la subsiguiente. Los Directivos brindan rendición de cuentas a los Padres de familia en reuniones o asambleas que se realizan de manera periódica.

Todos los centros educativos y la Sede central de la Institución cuentan con servicios públicos de luz y agua potable. El estado de cartera del pago de estos servicios está en mora, ya que no se han cancelado.

**Convenios firmados y montos asignados por Institución Educativa.** Subsidio de Matricula a los estudiantes que cursan año lectivo 2012-2013 Técnica Agropecuaria San Diego con un número de beneficiados de 260.

Y los Centros Educativos (Técnica Agropecuaria San Diego - Guan, Chapud, Riveras, Guan Puente Alto, Comunidad, Cristo Bajo, Integrada Muellamues, Cristo Alto) beneficiando a 707 estudiantes.

INVERSIÓN = \$ 59.879.000

De Acuerdo a CONPES No 146

**Sistema de Información y toma de decisiones.** El Consejo Directivo es la máxima autoridad en la institución, ellos toman las decisiones y están pendientes del funcionamiento de la Institución, cumplen un manual de funciones, como la aprobación del presupuesto, velan porque el manejo de recursos esté de acuerdo a las necesidades prioritarias de la institución y sus centros educativos entre otras.

Realizan reuniones cada mes y cuando haya necesidades que atender.

La junta de padres de familia cumple un papel importante en la colaboración conjunta con la comunidad educativa en mejorar la calidad de la educación en la institución, se reúnen cuando la institución requiera de su colaboración. En trabajo comunitario, mantenimiento físico, mano de obra en construcciones que ha realizado la institución siempre están prestos para colaborar teniendo un alto sentido de pertenencia hacia la misma. En cuanto al sistema de información, se carece de un software que permita consolidar la información y llevar más organizada la información así como se carece en plataformas virtuales y equipo y elementos tecnológicos para estar a la vanguardia.

**2.3.2 Perfil de Capacidad Interna de la Institución (PCI).** El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la Institución en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa, involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

**Cuadro 53. DIAGNÓSTICO INTERNO PCI**

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Capacidad</b>									
<b>CALIDAD</b>									
Carencia de programa de capacitaciones a Docentes y Administrativos	X						X		
Talento Humano motivado para generar un proceso de cambio				X			X		
Autonomía Administrativa y Financiera				X			X		
Estudiantes y docentes dedican poco tiempo a la lectura	X						X		
Imagen Corporativa de La Institución Educativa						X			X
<b>COBERTURA</b>									
Se Cuenta con pocos computadores y baja tecnología	X						X		
Plataforma virtual inexistente al igual que pagina web de la Institución para ofertar modalidad de bachillerato virtual	X						X		
Articulación de Educación media vocacional con técnica, tecnológica y profesional	X						X		
Cobertura local	X								X
<b>EFICIENCIA</b>									
Presupuesto insuficiente para suplir necesidades	X						X		
Convenios o Alianzas estratégicas	X							X	
<b>PERTINENCIA</b>									
No existe diversificación de modalidad educativa ofertada	X							X	
Padres de Familia desconocen el alcance de la Modalidad Educativa Ofertada		X						X	
Baja Investigación	X						X		
La etnoeducación es valorada en lo local				X			X		

Fuente: Esta investigación 2013.

### 2.3.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI

**Cuadro 54: EVALUACION DE FACTORES INTERNOS- MATRIZ MEFI**

Nro.	FACTOR	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN PESO RELATIVO	CLASIFICACIÓN X VALOR	CXP
<b>DEBILIDADES</b>					
D1	CALIDAD	Carencia de programa de capacitaciones a Docentes y Administrativos	0,09	2	0,18
D2		Bajo nivel de lectura y de investigación	0,09	2	0,18
D3	COBERTURA	No se dispone de los medios tecnológicos (Plataforma Virtual) para ofertar Educación básica, media y vocacional de forma virtual.	0,09	2	0,18
D4		No existe la articulación entre la Educación media y vocacional que se ofrece con la escala ascendente del conocimiento, Estudios técnicos, tecnológicos o superiores.	0,08	2	0,16
D5	PERTINENCIA	Se carece de diversificación de modalidades educativas a ofertar	0,09	2	0,18
D6	EFICIENCIA	Presupuesto insuficiente para suplir necesidades	0,08	2	0,16
D7		Falta Incrementar ostensiblemente convenios o Alianzas estratégicas	0,09	2	0,18
<b>FORTALEZAS</b>					
F1	CALIDAD	Talento Humano motivado para generar un proceso de cambio	0,08	4	0,32
F2		Autonomía Administrativa y Financiera	0,08	4	0,32
F3	COBERTURA	Directivos, dispuestos a gestionar nuevos procesos	0,08	4	0,32
F4	PERTINENCIA	La etnoeducación es valorada en lo local	0,09	4	0,36
F5	EFICIENCIA	Directivos emplean metodología de priorización para distribución de recursos económicos	0,06	4	0,24
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>		<b>2,78</b>

D = 1, Mayor Influencia  
D = 2, Menor Influencia

F = 3, Menor Influencia  
F = 4, Mayor Influencia

Concepto: El resultado de 2,78 indica que se debe afrontar las debilidades y contrarrestar con las fortalezas actuales y potenciales.

## 2.4 ANÁLISIS DOFA

Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa o institución. Dicho análisis le permite a la Institución formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Con base en el análisis interno PCI, el auditaje del entorno POAM y el perfil competitivo PC, se hizo una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis y se estructuró la siguiente matriz DOFA<sup>29</sup>.

Como aspecto importante o fundamental se escogió solamente los factores clave para el éxito o fracaso de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego

Con el fin de adelantar el respectivo cruce de variables a través de la utilización de la matriz DOFA, en primera instancia, se desarrollaron las matrices MEFI y MEFE, Matriz del factor interno y matriz del factor externo respectivamente, cuyos resultados brindan un panorama con lo cuál podemos establecer y determinar el respectivo cruce de variables en la matriz DOFA como tal, trazando las estrategias pertinentes se utilizó la matriz de impactos de ponderación de peso relativo, clasificación de valor y la multiplicación de estos dos; de igual manera se pueda utilizar la matriz de impactos DOFA ponderado de escala alto, medio y bajo. Se prefirió emplear la matriz numérica para establecer cuantitativamente los resultados de la matriz.

---

<sup>29</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Bogotá D.C: Abril de 1.994. p110, 112, 127,146.

**Cuadro 55: MATRIZ DOFA**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>MATRIZ DOFA</b>	1	Identidad Cultural Propia	1	Baja cultura a la lectura e investigación	
	2	Posibilidad de conectividad Tecnológica, con fibra óptica	2	Escasa oportunidad laboral	
	3	Gratuidad en la Educación media y vocacional	3	Competitividad del Mercado Educativo Globalizado.	
	4	Implementación de ciclos propedéuticos en la Institución Educativa.	4	No se han celebrado convenios para dotación de bibliotecas virtuales o de implementación de página web o de montaje de plataforma tecnológica.	
	5	Articulación Institucional con Alcaldía, Gobernación de Nariño y Ministerio de Educación y NTIC.	5	Lentitud en el flujo de recursos provenientes de los conpes	
	6	Armonía del Plan Educativo Ambiental con el del Municipio, Departamento y Nación.	6	Intrusión política que dilata procesos y proyectos positivos en bien la Institución Educativa.	
	7	Existen sitios turísticos y sitios sagrados	7	Institución Educativa acentuada en zona circundada por volcanes	
	8	Alternativa diferenciadora de ofertar Etno Educación.	8	Oferta por parte de otras Instituciones Educativas de otras modalidades educativas que quieren los estudiantes.	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
1	Talento Humano motivado para generar un proceso de cambio	O2,O5,F1,F2,F3	Establecimiento de acciones de redireccionamiento administrativo que posibiliten innovación en el sistema educativo ofertado, e ir a la vanguardia de la tecnología.	A1,A3,A4,A8,F1,F2,F3,F5	Celebración de convenios con: Ministerio de Cultura - Programa Nacional de Lectura y Escritura en asocio con Ministerio de Educación, Colciencias - Investigación política. SENA, Jóvenes Rurales proyección Fondo Emprender. AICO, Asociación del Pueblo Pasto - Fortalecimiento a la Etnoeducación. Ministerio de Agricultura - Fortalecimiento sector agropecuario, Ministerio de las TIC - Fortalecimiento Tecnológico.
2	Autonomía Administrativa y Financiera	O7,F3,F4	Estructuración de la jornada de Turismo Local, con enfoque empresarial, estando la Dirección bajo la responsabilidad de la Institución Educativa y los estudiantes preparados en Guías Turísticas sean los que orienten a turistas y visitantes.	A3,F1	Estructuración del Plan de Marketing de la Institución Educativa, para ampliar mercado.
3	Directivos, dispuestos a gestionar nuevos procesos	O3,F1	Penetración en el mercado: incrementando la participación de más estudiantes, a través del fortalecimiento de los servicios actuales.	A8, F1	Fortalecimiento de relaciones con los estudiantes o usuarios actuales, con el fin garantizar un óptimo servicio y evitar deserción o que se vayan a la competencia.
4	La etnoeducación es valorada en lo local	O8,F4	Estructuración de currículo etnocultural de lo propio y ofrecerlo en primeras etapas en lo local y luego, realizando ajustes a nivel nacional	A1,A2,A3,F1,F3	Identificación de necesidades que los usuarios requieren del servicio y ser los proveedores de los nuevos servicios o productos requeridos.
5	Directivos emplean metodología de priorización para distribución de recursos económicos	O5,O6,F5	Priorización de los proyectos estratégicos de gran impacto educativo, social, agroindustrial en la región.	A2,F1,F3	Creación de observatorio de egresados y bolsa de empleo
<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
1	Carencia de programa de capacitaciones a Docentes y Administrativos	O2,O4,O5,D1	Establecimiento de un programa de capacitación continuada dirigido a Administrativos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes	A5,D5	Estructuración de un Estudio de Factibilidad de Diversificación Educativa Presencial y Virtual.
2	Bajo nivel de lectura y de investigación	O5,D3	Gestión para la consecución de plataforma virtual, infraestructura tecnológica, página web y licencia para educación virtual.	A1, D2	Establecimiento de programa de lectura y escritura donde se realice dos concursos de lectura y escritura al año y se premie la mejor investigación adelantada por parte de Estudiantes y Docentes.
3	No se dispone de los medios tecnológicos (Plataforma Virtual) para ofertar Educación básica, media y vocacional de forma virtual.	O4,D4	Establecimiento e implementación de continuidad educativa de bachillerato con educación técnica y tecnológica, a través de ciclos propedéuticos.	A5,D6	Fortalecimiento de la Cultura del Servicio, como política organizacional.
4	No existe la articulación entre la Educación media y vocacional que se ofrece con la escala ascendente del conocimiento, Estudios técnicos, tecnológicos o superiores.	O2,D5	Generación del servicio de educación básica media y vocacional virtual, para ampliar la oferta educativa y el mercado.	A5, D6,D7	Gestión incisiva en el Flujo de recursos por derecho propio y gestión de otros recursos a través de proyectos y firma de convenios
5	Se carece de diversificación de modalidades educativas a ofertar	O5,D6	Gestión de recursos a través de apalancamiento de proyectos con cofinanciación poca y traer bastante o cofinanciar en bienes y servicios.		
6	Presupuesto insuficiente para suplir necesidades	O5,D7	Realización de alianzas estratégicas que permitan incrementar los niveles de productividad y calidad en el servicio, con diversas instancias en diferentes niveles.		
7	Falta Incrementar ostensiblemente convenios o Alianzas estratégicas				

Fuente: Esta Investigación 2014.

**2.4.1 Descripción De Estrategias Planteadas.** Tomando como punto de referencia la matriz DOFA, donde se establecieron estrategias de desarrollo para la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego se describen a continuación cada una de ellas:

**Estrategias FO: Establecimiento de acciones de redireccionamiento administrativo que posibiliten innovación en el sistema educativo ofertado, e ir a la vanguardia de la tecnología..**

Es importante concebir la educación armoniosamente como una empresa, con unos altos gerentes y como tal con herramientas administrativas que permitan administrar, gerenciar, y liderar la Institución educativa de forma tal que se aproveche todas las oportunidades que el medio ofrece, contrarrestando las amenazas y tomando las fortalezas internas para contrarrestar las debilidades. El ser propositivos de manera organizada, aplicando el proceso administrativo: preveer, planear, dirigir, evaluar, controlar, es un fundamento práctico que sumado a un ajuste a la plataforma actual constituyen pilares de desarrollo integral para la Institución Educativa y avizorar nuevos horizontes y nuevas metas de manera cambiante.

**Estrategias FO: Estructuración de la jornada de Turismo Local, con enfoque empresarial, estando la Dirección bajo la responsabilidad de la Institución Educativa y los estudiantes preparados en Guiansas Turísticas sehan los que orienten a turistas y visitantes.**

Con el propósito de fomentar la generación de trabajo y de ingresos, se hace necesario diseñar una jornada de Turismo Local mensual, con un enfoque empresarial, donde la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego oferte una serie de planes turísticos dentro del Resguardo Indígena de Muellamues a turistas y visitantes tanto de otros lugares del municipio como de otros municipios u otros departamento o países. Se puede dar a conocer la interculturalidad del Resguardo Indígena de Muellamues es decir etnoturismo, así como el recorrido por el sendero ecológico por el llano de piedras hasta llegar a la laguna de la bolsa y criaderos de trucha y viaje en lancha por la laguna, entre otros atractivos turísticos. Esto dinamiza la economía de la región y fortalecería a la Institución Educativa, tanto en fondo de recursos económicos como en posicionamiento competitivo ante las demás instituciones educativas.

**Estrategias FO: Penetración en el mercado: incrementando la participación de más estudiantes, a través del fortalecimiento de los servicios actuales..**

El servicio educativo que se presta actualmente se debe fortalecer, a través de un mejoramiento tecnológico en los software y hardware, así como en su mejoramiento de infraestructura, sumado a un mayor número de capacitaciones a docentes y administrativos con resultados favorables y mejorando el servicio de transporte principalmente para los lugares más retirados.

**Estrategias FO: Estructuración de currículo etnocultural de lo propio y ofrecerlo en primeras etapas en lo local y luego, realizando ajustes a nivel nacional.**

Con el potencial que cuenta la Institución Educativa de tener docentes Etnoeducadores y de estar acentada la Institución Técnica Agropecuaria San Diego en un Resguardo Indígena como es Muellamués, aprovechar esas ventajas e incorporar el currículo la asignatura de Educación Etnocultural, empezando por construir el material, luego hacerlo aprobar por la Secretaria de Educación Departamental y posteriormente a través del Ministerio de Educación Nacional, con los correspondientes ajustes que haya lugar adelantar para armonizar los diversos enfoques.

**Estrategias FO: Priorización de los proyectos estratégicos de gran impacto educativo, social, agroindustrial en la región.**

Para lograr transformar la educación, se requiere concentrar los presupuestos y energías en proyectos estratégicos que generen impacto local y regional de manera ligada o articulada entre lo educativo, social y agroindustrial o empresarial. Solo si se tiene en cuenta el entorno local el entorno globalizado en el que nos movemos con los proyectos estrictamente estratégicos que posibiliten generar mayor desarrollo, podremos crecer.

**Estrategias FA: Celebración de convenios con: Ministerio de Cultura - Programa Nacional de Lectura y Escritura en asocio con Ministerio de Educación, Colciencias - Investigación. SENA, Jóvenes Rurales proyección Fondo Emprender. AICO, Asociación del Pueblo Pasto - Fortalecimiento a la Etnoeducación. Ministerio de Agricultura - Fortalecimiento sector agropecuario, Ministerio de las TIC - Fortalecimiento Tecnológico.**

El celebrar convenios permite abrir puertas y oportunidades, generar beneficios, incrementar el conocimiento, los ingresos, patrimonio, de allí que se propone adelantar la gestión de alta gerencia con el propósito de realizar los trámites pertinentes para celebrar convenios con el Ministerio de cultura teniendo en cuenta el programa nacional de lectura y escritura que este ofrece con el fin de promocionar la lectura que es uno de los aspectos vertebrales del atraso o

desarrollo de las civilizaciones humanas, derivado de ello, la investigación, para lo cual se propone realizar convenio con Colciencias para que se encarrilen los estudiantes en alguna o algunas de las líneas de investigación. Por su parte es valioso el celebrar convenio con el SENA, tanto por los cursos y aprendizajes técnicos y tecnológicos que se puedan obtener, como por la proyección a programas como jóvenes rurales y acceder al beneficio del Fondo emprender que otorga capital semilla para ser autosostenibles y poder generar su propia empresa y derivar sus propios ingresos. El ministerio de agricultura por su parte es un gran aliado para celebrar convenios por cuanto se obtendría el ser operados de ejecutar varios proyectos relacionados al sector agroindustrial que posibilitarían generar desarrollo regional e impacto social, dejando en alto la imagen corporativa y el Good will de la institución educativa.

### **Estrategias FA: Estructuración del Plan de Marketing de la Institución Educativa, para ampliar mercado..**

Se hace necesario que tanto las acciones de publicidad, promoción, como plaza, precio, y postventa se incorporen articuladamente en un plan de marketing debidamente organizado y no en acciones sueltas que se vienen adelantando sin mayor impacto o resultado positivo.

### **Estrategias FA: Fortalecimiento de relaciones con los estudiantes o usuarios actuales, con el fin garantizar un óptimo servicio y evitar deserción o que se vayan a la competencia..**

Es de vital importancia crear metodologías apropiadas de enseñanza donde se genere mayor empatía con los estudiantes, donde la enseñanza no sea monótona sino dinámica, fluida, participativa, que conduzca a que a través de la metodología de enseñanza y la calidad de contenido, sea otro gancho para que se matriculen cada vez más estudiantes a la Institución Educativa.

### **Estrategias FA: Identificación de necesidades que los usuarios requieren del servicio y ser los proveedores de los nuevos servicios o Servicios requeridos.**

Se debe establecer periódicamente una fuente estadística que permita identificar las necesidades que los estudiantes requieren así como los padres de familia, a los mismos docentes, administrativos, estudiantes de otras instituciones educativas, secretaria de educación departamental y Ministerio de Educación Nacional, Empresas, conocer lo que necesitan los diferentes actores de la educación y las empresas desde diversos enfoques genera tener una información más amplia y real del entorno y permite organizar mejor la oferta institucional para ir en sintonía de la realidad dinámica y cambiante.

### **Estrategias FA: Creación de observatorio de egresados y bolsa de empleo.**

Se hace necesario crear el observatorio para realizar un seguimiento al ejercicio de desembolvimiento en la vida real tanto a nivel laboral, académico, y personalidades destacadas, desempleados, nivel de calidad de vida, para que con esa información contribuya a redireccionar los lineamientos en la educación para aterrizarla a la enseñanza de un aprendizaje que contribuya a enriquecer la formación del estudiantado de manera integral.

### **Estrategias DO: Establecimiento de un programa de capacitación continuada dirigido a Administrativos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes.**

La formación del capital humano, es indispensable en todos y cada uno de los procesos educativos, más aún si se quiere marcar puntos diferenciadores el talento humano debe ser un factor determinante, de allí que se debe cambiar el realizar capacitaciones aisladas, desarticuladas en el transcurso del año que no tienen resultado positivo que se refleje, por el establecimiento de un programa de capacitación que posibilite en primer lugar dar la continuidad permanente, en segundo lugar dirigida a Directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia y en tercer lugar seleccionado metodológicamente temáticas no solo de interés de cultura general, sino relacionadas con avances tecnológicos, antropología – etnoeducación – marketing, finanzas, emprendimiento y empresarismo, nuevas metodologías pedagógicas, entre otros temas fascinantes para tener una mirada holística de la Institución Educativa.

### **Estrategias DO: Gestión para la consecución de plataforma virtual, infraestructura tecnológica, pagina web y licencia para educación virtual.**

El contar con una plataforma virtual e infraestructura tecnológica, sumado al conocimiento del talento humano a adquirir en este tópico y la gestión de licencia de funcionamiento de ofrecer educación a nivel virtual, conllevan a direccionar el servicio educativo a nivel de enseñanza virtual e incrementar la cobertura, los ingresos y el estatus en el mercado educativo desde lo local a lo nacional e internacional en un proceso progresivo.

**Estrategias DO: Establecimiento e implementación de continuidad educativa de bachillerato con educación técnica y tecnológica, a través de ciclos propedéuticos.**

Las oportunidades para los estudiantes y el apoyo para padres de familia se puede lograr, estableciendo una alianza para realizar secuencialmente en las mismas instalaciones una educación técnica y/o tecnológica posterior al bachillerato que afiance para los estudiantes que deseen estudiar en estas modalidades y se convierta en oportunidades para generar empresa y empleo propio.

**Estrategias DO: Generación del servicio de educación básica media y vocacional virtual, para ampliar la oferta educativa y el mercado.**

Paralelamente a la consecución de la plataforma tecnológica, otorgamiento de licencia de funcionamiento de este nuevo servicio educativo, capacitación del talento humano, e introducción del plan de marketing se llevaría a cabo la entrada en vigencia de la enseñanza de educación básica media y vocacional de manera virtual para ofertar un servicio de calidad y ampliar la cobertura en el mercado.

**Estrategias DO: Gestión de recursos a través de apalancamiento de proyectos con cofinanciación poca y traer bastante o cofinanciar en bienes y servicios.**

Para poder obtener la financiación en proyectos estratégicos de gran impacto y beneficio no solo para la Institución Educativa sino para la región, es imprescindible cofinanciar o apalancar con algunos pocos recursos o a través de bienes y servicios que contribuyen a la gestión para la canalización de recursos importantes que favorezcan en gran medida a la región.

**Estrategias DO: Realización de alianzas estratégicas que permitan incrementar los niveles de productividad y calidad en el servicio, con diversas instancias en diferentes niveles.**

Una forma de hacer más competitiva a la Institución Educativa, es adelantando una serie de alianzas estratégicas dándole valor a lo que se tiene, como el talento humano con lo que se puede hacer un intercambio de saberes, o aprovechando la infraestructura como el terreno para realizar a nivel agropecuario experimentos demostrativos o convenios con el cabildo indígena para que otorgue más hectareas para adelantar algún proyecto productivo, que contribuyan a generar más productividad, y mayor calidad en el servicio educativo ajustado al entorno.

### **Estrategias DA: Estructuración de un Estudio de Factibilidad de Diversificación Educativa Presencial y Virtual.**

Se hace necesario desarrollar un Estudio de Factibilidad para ofertar la modalidad actual y otra u otras modalidades, en forma presencial y virtual para explorar y abrir nuevos mercados educativos y ampliar la cobertura progresivamente. Es importante estar a la vanguardia de los dinámicos cambios modernos, porque si uno no cambia el cambio lo cambia.

Es importante identificar modalidades tales como la agropecuaria, agroindustrial, académica, y la Etno educación, que pueden ser alternativas interesantes a manejar para contar con una enseñanza polifacética, diferenciadora y abierta a lo local, nacional y mundial.

La modalidad agropecuaria porque es la que se viene manejando y de la cual más se conoce y se ajusta al contexto local, la agroindustrial porque esta ligada a la agropecuario y se da un paso de avanzada en industrialización que es lo que necesita el campo nariñense y colombiano, académico porque varios estudiantes quieren ser doctores y ven en esta modalidad mejores oportunidades que les permite cumplir sus sueños y metas, y la modalidad de Etno educación porque es importante valorar la identidad cultural propia como comunidades indígenas y a la vez tener un componente diferenciador educativo, en el marco de la competitividad educativa.

### **Estrategias DA: Establecimiento de programa de lectura y escritura donde se realice dos concursos de lectura y escritura al año y se premie la mejor investigación adelantada por parte de Estudiantes y Docentes.**

Uno de los principios básicos para crecer, es tener un buen hábito de lectura para saber escribir y viceversa, se requiere adelantrarse en investigación pero para ello se debe generar una cultura a querer y a amar la lectura, por eso es importante motivar al estudiantado a través de concursos de lectura y escritura para que desarrollen la habilidad de saber leer y escribir y se adelante concurso de mejores investigaciones tanto a nivel de estudiantes como de docentes y administrativos que permitan ver nuevos horizontes y nuevas alternativas a ir implementando paulatinamente de manera propositiva.

### **Estrategias DA: Fortalecimiento de la Cultura del Servicio, como política organizacional.**

Consistente en que cada uno de los actores del servicio educativo que se presta en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, cuente con una actitud proactiva y sentido de servicio, de gentileza, de amabilidad, cordialidad, que conlleve a que éste brinde un escenario de armonía y un ambiente de trabajo y de enseñanza excepcional donde primen las buenas relaciones humanas,

basados en principios y valores, que conduzca a dar una buena imagen y sea un atractivo más para que los estudiantes no decerten y por otro lado se atraiga a otros estudiantes a la Institución Educativa.

**Estrategias DA: Gestión incisiva en el Flujo de recursos por derecho propio y gestión de otros recursos a través de proyectos y firma de convenios.**

Se debe insistir y persistir en la gestión de recursos ante los entes competentes para que en la Institución Educativa no falten los recursos o no lleguen tardíamente.

### **3. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El estilo propuesto es el de la Alta Gerencia, que permita fijar interacciones entre los miembros de la organización de manera más flexible, proponente y de resultados positivos y visionarios, combinando el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura institucional integradora.

En este proceso de redireccionamiento en el estilo de dirección es importante tener muy presente el sistema de comunicación con todos los miembros de la Institución educativa el cual debe ser abierto a todos y regulado de forma tal que no se axficie el tiempo de dialogo, se escuche a todos y se avance en el accionar diario y de acuerdo al plan estrategico establecido.

Así mismo es importante la toma de decisiones, es mejor concentrarse en poco vitales y no en muchos tribiales, es importante diferenciar entre lo urgente y lo importante, sumado a ello cuando se tiene claro la planeación trazada previamente contribuye a tomar decisiones de manera más rápida, fácil, y acertada.

La forma de dirigir el sistema total de la Institución Educativa repercute sin lugar a duda en su imagen corporativa y su Good Will, de allí la importancia de tener el liderazgo y el manejo gerencial para asumir el rol de altos gerentes con toda la responsabilidad y sagacidad del caso.

La cultura corporativa actual de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, está inclinada al ser humano desde una perspectiva un tanto subjetiva con tendencia a la introducción de religiosidad católica, lo que se propone es respetar ese pensamiento pero sumarle otros elementos que permitan concebir otro paradigma o modelo de actitudes y de formas de ver la vida y de organización institucional de manera más objetiva, empresarial y sistémica, en el marco de una realidad como es la globalización.

#### **3.1 HORIZONTE**

El horizonte esta dado en tres años (2013-2015), donde se espera que se haya desarrollado todas las estrategias, plan operativo y plan estratégico, logrando el impacto esperado a través de la medición de indicadores.

#### **3.2 PRINCIPIOS Y VALORES**

Se hace un paralelo entre los principios actuales y los que se van a aplicar:

**Cuadro 56. Principios De La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego**

<b>PRINCIPIOS ACTUALES</b>	<b>PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS A APLICAR</b>
Orientación bajo la concepción del ser humano como único e irrepetible	Respeto Autonomía
Favorecer la calidad de la educación en base a principios ético – morales y pedagógicos	Responsabilidad
Fomentar la cobertura del servicio educativo	Productividad Ético
Conciencia histórica abierta al diálogo	Competitividad
Capacidad de responder por sí mismo	Mejoramiento
Esfuerzo constante por la paz y la libertad a través del compromiso social, local, regional y nacional	Desarrollo
	Autoridad
	Compromiso
	Responsabilidad Social

Fuente: Esta Investigación 2013.

**Cuadro 57. Valores Estratégicos Propuestos Para La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego**

<b>VALORES</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
LEALTAD	Sentimiento de afecto, fidelidad y respeto hacia los compromisos
JUSTICIA	Dar a cada quien lo que le corresponde, según sus particularidades
HONESTIDAD	Comportamiento coherente entre lo que se piensa, se expresa y se hace con relación al cuidado de los bienes
TRANSPARENCIA	Actitud para hacer públicas las actuaciones y sus resultados.
INTEGRIDAD	Las actuaciones y las palabras sean dignas de credibilidad
EFICIENCIA	Capacidad para responder a nuestros compromisos sociales e institucionales, racionalizando procesos y optimizando recursos

<b>PARTICIPACIÓN</b>	Propiciar actividades para la integración de los funcionarios y comunidad
<b>FORMACIÓN</b>	Promover el fortalecimiento de competencias que permitan el desempeño laboral
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Apreciar el trabajo como un medio para realizar valores

Fuente: Esta Investigación 2013.

**Matriz Axiológica.** Sirve de guía para establecer el conjunto de valores y principios.

**Cuadro 58. MATRIZ AXIOLÓGICA**

<b>GRUPO DE REFERENCIA</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Padres de Familia</b>	<b>Docentes</b>	<b>Directivos y Administrativos</b>	<b>Secretaría de Educación Departamental</b>	<b>Ministerio de Educación Nacional</b>	<b>Cabildo Indígena de Muellamues</b>	<b>Alcaldía Municipal</b>	<b>Gobernación de Nariño</b>	<b>Sociedad o Comunidad</b>
<b>PRINCIPIOS</b>										
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Autonomía		X		X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Productividad	X		X	X	X	X	X	X	X	
Etico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Autoridad		X	X	X	X	X	X	X	X	
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad social	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Esta Investigación 2013.

### 3.3 VISIÓN

Se construyó la Visión adelantando de igual manera mesas de trabajo donde participaron, rector, coordinador, consejo directivo, Junta de Padres de Familia, Docentes, y delegados de los estudiantes.

**Cuadro 59. Visión De La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego**

<b>VISIÓN ACTUAL</b>	<b>VISIÓN ESTRATEGICA PROPUESTA</b>
<p>La Institución Educativa Técnica Agropecuaria “San Diego” inspirada en los valores cristianos promueve el ejercicio de actitudes ciudadanas encaminadas al bien común, al respeto y la dinamización de la cultura regional y de la nación.</p> <p>Participar activamente en el desarrollo regional fomentando en los estudiantes el sentido de responsabilidad social, llevándolo a liderar procesos encaminados a identificar problemáticas significativas en la búsqueda de soluciones a necesidades de su entorno, dentro de un enfoque de desarrollo humano con base en el análisis crítico de sus realidad y proyectados a los retos del mundo actual.</p>	<p>La Institución Educativa a 2016, será Líder en brindar educación Diversificada en las modalidades educativas: agropecuaria, académica, agroindustrial y en Etno educación, sumado al servicio articulado con la escala ascendente del conocimiento en lo técnico, tecnológico y educación superior, brindados directamente por la Institución o a través de alianzas estratégicas de desarrollo en forma presencial y virtual, con una cobertura local, nacional e internacional.</p> <p>La Institución Educativa tendrá como pilar fundamental el desarrollo humano sostenible lo que generará la optimización de procesos, estar comprometidos con la satisfacción de las necesidades de nuestros estudiantes, adelantar continuamente innovación tecnológica, siendo artífices en el desarrollo regional mediante la celebración de convenios que posibiliten ser operador de proyectos de impacto regional.</p> <p>Lo lograremos con un talento humano calificado, eficiente, motivado y comprometido, con una cultura proactiva e innovadora, con una estructura flexible y de respuesta rápida al mercado donde todos los participantes tanto clientes internos como externos, obtengan un valor agregado de sus relaciones con la Institución Educativa.</p>

Fuente: Esta Investigación 2013.

**3.4 MISIÓN**

Se contruyó la Misión adelantando mesas de trabajo donde participaron, rector, cordinador, consejo directivo, Junta de Padres de Familia, Docentes, y delegados de los estudiantes.

## Cuadro 60. Misión De La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego

MISIÓN ACTUAL	MISIÓN ESTRATEGICA PROPUESTA
<p>La Institución Educativa Técnica Agropecuaria “San Diego” es una institución educativa de Modalidad Agropecuaria de carácter oficial aprobada mediante Resolución 743 de agosto 20 de 1998 con código – DANE No 252317000404 Número de Identificación Tributaria NIT 800136509-3 – Código ICFES No 066621. Al servicio de toda la comunidad educativa basado en el legado del patrono “San Diego de Alcalá”.</p> <p>La institución ofrece una educación en valores, asumiendo la formación integral del ser humano, que permita la conservación del medio ambiente y de su propia cultura; la valoración del trabajo en el campo, la integración comunitaria, el respeto por las tradiciones y costumbres, la tolerancia, por la diversidad, la identidad y el ejercicio responsable de la autonomía.</p>	<p>Generar educación de calidad, con cobertura local y regional, debidamente autorizada, ajustada a la pertinencia de cada contexto, propiciando valor agregado superior al de nuestros competidores en el servicio de educación media y vocacional, apoyados en la tecnología, identidad cultural, valores humanos propios, amigos del ambiente, forjando confianza en el Talento Humano y siendo eficientes y eficaces en la gerencia de desarrollo.</p>

Fuente: Esta Investigación 2013.

### 3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Mejorar integralmente la Institución Educativa

Fortalecer la institución educativa desde varias perspectivas, con un solo propósito, ser mejores.

Mejorar las habilidades y destrezas en diferentes campos del conocimiento, al talento humano de la Institución Educativa para ser más competitivos.

Expandir e Incrementar la oferta educativa en otras modalidades y en otros mercados a nivel local, nacional e internacional.

### 3.6 POLÍTICAS

#### Políticas Estratégicas Propuestas.

- **Formacion de calidad:** formar alumnos que tomen conciencia de su propia formación y actuen responsablemente frente así mismos y los demas.
- **Orientacion:** orientar al estudiante hacia la continuidad de sus estudios y la iniciacion laboral respondiendo a los interes y necesidades del mundo actual.
- **Cliente:** Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, brindando calidad y excelencia en todo lo que se hace, adelantándose a sus requerimientos.
- **Talento Humano:** Creer en el talento humano y generar confianza para potencializarlo aún más e incrementar lo productivo y positivo.
- **Innovacion tecnologica:** incorporar competencias basicas en el manejo de las herramientas informatica de acuerdo al plan educativo institucional y en la consolidación de autopistas virtuales- hardware - plataforma virtual, pagina web de la institución.
- **Eficiencia:** En el excelente manejo de los recursos
- **Competitividad:** Obtener la mayor competitividad global aplicando la creatividad, innovación y planificación en todas las operaciones.
- **Entorno:** Se refiere al espacio que nos rodea, y con el que interactuamos. Conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo.

## 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La plataforma estratégica es la estructura conceptual sobre la cual se erige una organización.

### 4.1 MATRIZ PEYEA O SPACE

#### CUADRO 61. MATRIZ DE EVALUACION DE ESTRATEGIA Y EVALUACION DE ACCIONES SPACE

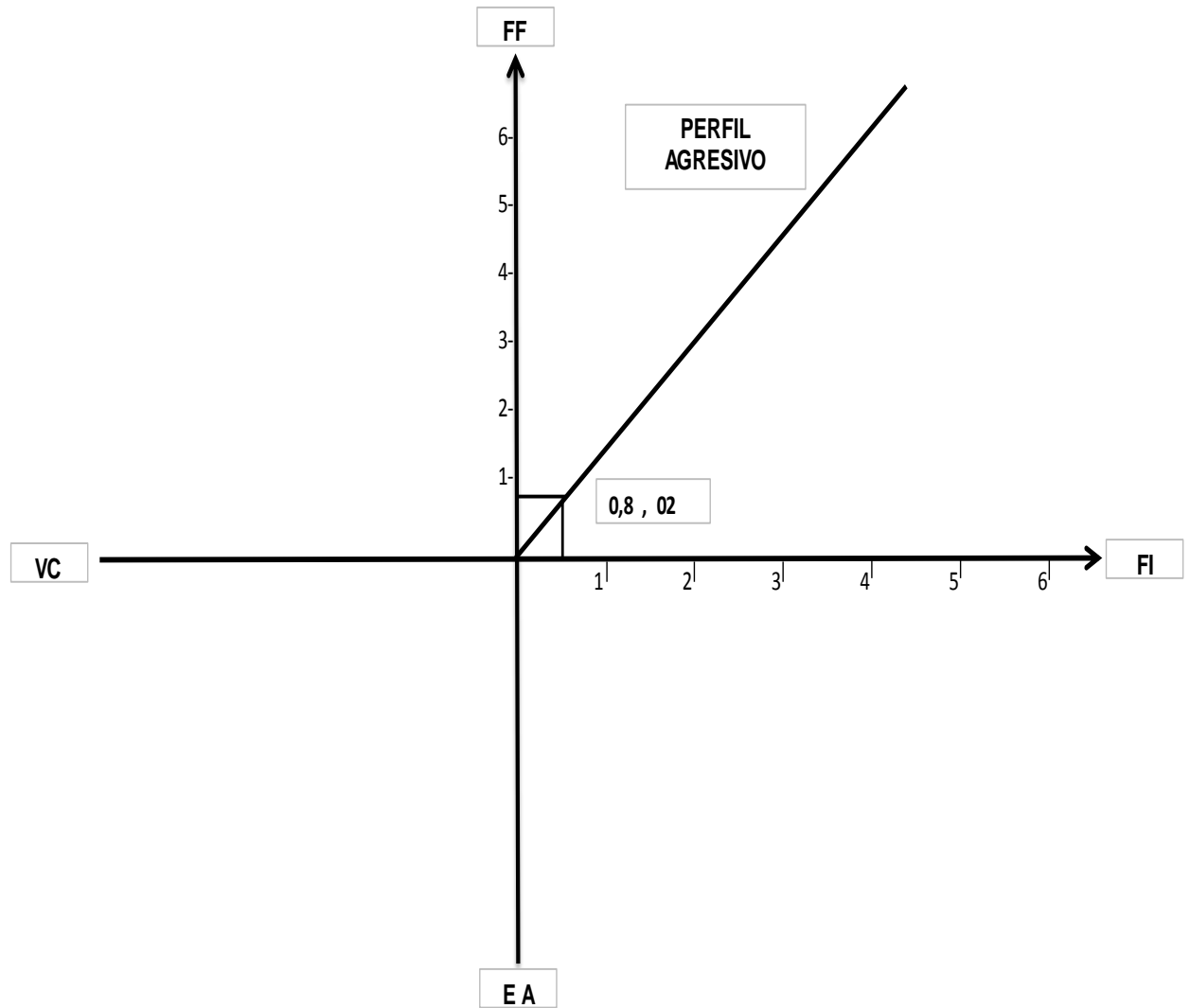
(CORDENADAS DE DIRECCIÓN EJE Y)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	PUNTUACION	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	PUNTUACION
<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	
Ingreso anual de Recursos de Gratuidad Educativa	6	Institución Educativa acentuada en zona circundada por volcanes	-4
Proyectos gestionados en beneficio de la modalidad	3	Existen sitios turísticos y sitios sagrados	-2
Registro de estudiantes del nivel de educación básica	4	Armonía del Plan Educativo Ambiental con el del Municipio, Departamento y Nación.	-4
Lentitud en el flujo de recursos provenientes de los conpes	3	Instituciones ubicadas geográficamente cerca	-3
PROMEDIO	4.0	PROMEDIO	-3,2

(CORDENADAS DE DIRECCIÓN EJE X)

Ventaja Competitiva (VC)	PUNTUACION	Fortaleza Industrial (FI)	PUNTUACION
Talento Humano motivado para generar un proceso de cambio	-2	Se Cuenta con pocos computadores y baja tecnología	3
Estudiantes y docentes dedican poco tiempo a la lectura	-4	Competitividad del Mercado Educativo Globalizado.	4
La institución brinda Servicio de transporte	-3	Plataforma virtual inexistente al igual que página web de la Institución para ofertar modalidad de bachillerato virtual	2
Carencia de programa de capacitaciones a Docentes y Administrativos	-4	No existen Convenios o Alianzas estratégicas	3
PROMEDIO	-3,2	PROMEDIO	3.0
<b>Resultado Coordenadas Del Vector Direccional Eje (X)</b>	<b>0,2</b>	<b>Resultado Coordenadas Del Vector Direccional Eje (Y)</b>	<b>0,8</b>

**GRAFICA 32. MATRIZ SPACE**



La institución educativa San Diego se ubica en el cuadrante del perfil agresivo es decir está preparada para usar sus fortalezas internas con el fin de Aprovechar las oportunidades del entorno y así Superar algunas debilidades, y contrarrestar las amenazas, de la misma forma adoptar la estrategia de penetración de mercados.

## 4.2. MATRIZ BCG

Con la Matriz BCG se pretende establecer cuál es la posición que la Institución Educativa tiene en el mercado y la posición frente a sus competidores.

Para realizar el análisis es necesario dilucidar el movimiento (cantidad – valor) de las líneas de servicio más representativas desde su creación hasta el día de hoy.

Cuadro 62. Matriz BCG

CONVENCION	SERVICIO	PERIODO	Estudiantes Matriculados	VALOR MATRICULA	VALOR TOTAL
	BACHILLERATO BÁSICA SECUNDARIA (6 A 9 Grados)	Año 2009	180	\$ 65.000	\$ 11.700.000
		Año 2010	192	\$ 70.000	\$ 13.440.000
		Año 2011	194	\$ 75.000	\$ 14.550.000
		Año 2012	197	\$ 80.000	\$ 15.760.000
		Año 2013	181	\$ 85.000	\$ 15.385.000
<b>VALORES</b>					<b>\$ 70.835.000</b>

CONVENCION	SERVICIO	PERIODO	Estudiantes Matriculados	VALOR MATRICULA	VALOR TOTAL
	BACHILLERATO MEDIA (10-11 Grados)	Año 2009	38	\$ 75.000	\$ 2.850.000
		Año 2010	27	\$ 80.000	\$ 2.160.000
		Año 2011	52	\$ 85.000	\$ 4.420.000
		Año 2012	68	\$ 90.000	\$ 6.120.000
		Año 2013	79	\$ 95.000	\$ 6.300.000
<b>VALORES</b>					<b>\$ 23.055.000</b>

CONVENCION	SERVICIO	PERIODO	Estudiantes Matriculados	VALOR Per cápita	VALOR TOTAL
	Gestión Canalización de Recursos Económicos Proyectos Agropecuarios	Año 2009	218	\$ 18.349	\$ 4.000.000
		Año 2010	219	\$ 18.265	\$ 4.000.000
		Año 2011	246	\$ 16.260	\$ 4.000.000
		Año 2012	265	\$ 18.868	\$ 5.000.000
		Año 2013	260	\$ 38.462	\$ 10.000.000
<b>VALORES</b>					<b>\$ 27.000.000</b>

MATRIZ BCG		
UNIDADES DE NEGOCIO	2.012	2.013
BACHILLERATO BÁSICA SECUNDARIA (6 A 9 Grados) IETA SAN DIEGO	15.760.000	15.385.000
BACHILLERATO BÁSICA SECUNDARIA (6 A 9 Grados) IETA LIBARDO RAMIRO MUÑOZ	17.000.000	13.400.450
<b>TOTAL</b>	<b>32.762.012</b>	<b>28.787.463</b>

Tasa de crecimiento de la industria = (-0,12)

Participación relativa = 0,9

<b>MATRIZ BCG</b>		
<b>UNIDADES DE NEGOCIO</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>
BACHILLERATO MEDIA (10-11 Grados) IETA SAN DIEGO	6.120.000	6.300.000
BACHILLERATO MEDIA (10-11 Grados) IETA LIBARDO RAMIRO MUÑOZ	6.650.000	2.800.000
<b>TOTAL</b>	<b>8.772.012</b>	<b>9.102.013</b>

Tasa de crecimiento de la industria = 0,04

Participación relativa = 0,43

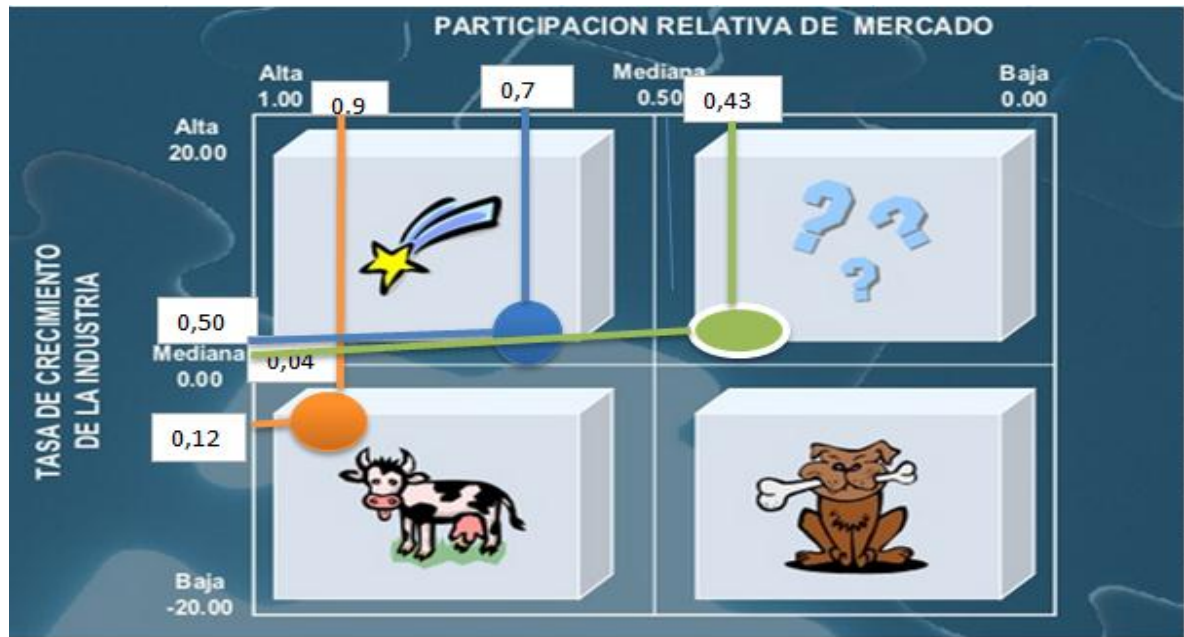
<b>MATRIZ BCG</b>		
<b>UNIDADES DE NEGOCIO</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>
GESTIÓN CANALIZACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS PROYECTOS AGROPECUARIOS IETA SAN DIEGO	5.000.000	10.000.000
GESTIÓN CANALIZACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS PROYECTOS AGROPECUARIOS IETA LIBARDO RAMIRO MUÑOZ COLIMBA	7.000.000	8.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>12.002.012</b>	<b>18.002.013</b>




Tasa de crecimiento de la industria = 0,5

Participación relativa = 0,7

De acuerdo a lo anterior, las líneas de servicio educativo se ubican en:

**Gráfica. 33. BCG**



CONVENCIONES			
	BASICA SECUNDARIA 6-9	0,9 (-12)	VACA
	BASICA VOCACIONAL 10.11	0,43-0,04	?
	GESTION PROYECTOS	0,7-0,50	ESTRELLA

- **Educación Básica (Grados 6 a 9):** Es el servicio que mayor demanda desde su comienzo ha tenido gran acogida por sus usuarios o clientes y su nivel de demanda sigue avanzando favorablemente, la enseñanza es reconocida como de calidad no obstante se hace necesario ampliar la infraestructura, tecnología y la diversificación de servicios en oferta educativa, para responder satisfactoriamente a los requerimientos del mercado.
- **Educación Media (Grados 10 a 11):** Este servicio se ha caracterizado en estos grados superiores por tener un número pequeño de estudiantes es muy lento el ascenso escolar existiendo cierto grado de deserción en los otros grados que impiden que lleguen más estudiantes a estos grados

superiores, haciendo lento el acceso al mercado del servicio educativo en los grados 10 y 11, no obstante la Institución ha tomado cartas en el asunto y está realizando un seguimiento de los casos y causas que generan la deserción escolar y se toman correctivos al respecto. Desde su creación se consideran como servicio estrella porque son los estudiantes que realizan las pruebas ICFES con las cuales mide el estado no solo a nivel individual el conocimiento de los mismos sino también el ranking de la Institución educativa en relación con otras instituciones del departamento y del país, además son los egresados el punto de referencia para introducir cambios en pos de mejorar el destino laboral y social de los egresados y de los futuros egresados.

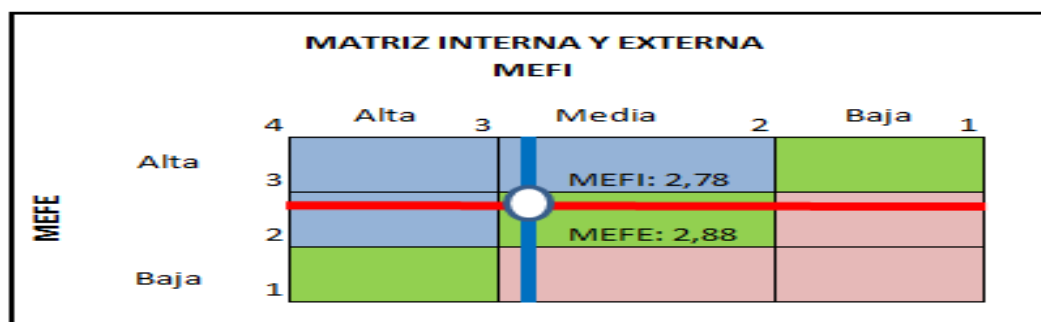
- **Gestión de Recursos proyectos Agropecuarios:** Es un servicio que se ha mantenido lento y poco atractivo hasta la fecha por cuanto no hay mayores resultados positivos, ni en la gestión ni en la productividad de los mismos. Se requiere ampliar enormemente estos recursos para poder salir adelante.
- Por consiguiente de acuerdo a la gráfica manifiesta, se aplican estrategias de penetración en el mercado, y diversificación.

### 4.3 MATRIZ IE

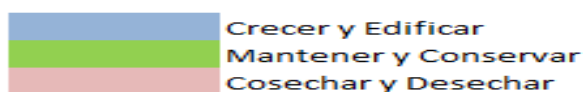
Los resultados de las matrices EFE y EFI (2,88 y 2,78 respectivamente) se ingresan a la matriz interna-externa ubicándose en el cuadrante de estrategias defensivas, que nos faculta para mantener una posición de ataque en el mercado.

Estrategia a Implementar: Mantener y Conservar.

**Gráfico 34. Matriz Interna y Externa.**



Fuente: Esta Investigación 2014.



Con la ubicación en la matriz IE la Institución Educativa, direcciona sus esfuerzos a desarrollar acciones encaminadas a proteger y mantener el mercado, por lo cual se generan estrategias enfocadas a la penetración del mercado, como:

- Fortalecer las relaciones comerciales con los usuarios o clientes que actualmente se manejan, con el fin de garantizar un óptimo servicio y así evitar la deserción a terceros (otras Instituciones Educativas).
- Consecución de nuevos Usuarios o clientes, identificando sus necesidades de servicio y de Servicios para ser los proveedores de los nuevos proyectos.  
Alianzas estratégicas que permitan incrementar los niveles de productividad y calidad en el servicio educativo.

#### **4.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA MGE**

La calidad del sector educativo asciende lentamente de acuerdo a los resultados de las encuestas y pruebas realizadas a jóvenes en los últimos tiempos, lo que preocupa ostensiblemente a toda la sociedad.

La institución educativa técnica agropecuaria san diego, posee una posición fuerte frente a su competencia, por destacarse en las pruebas ICFES, lo que es muy loable para la comunidad de este importante resguardo indígena como lo es Muellamues.

Las variables a tener en cuenta son: calidad e ingresos.

Las coordenadas X y Y son:

X posición competitiva del mercado= 3

Y crecimiento lento del mercado = - 4

## El Análisis de servicio prestado y calidad educativa

Gráfico Nro. 35. MATRIZ MGE



Fuente: Esta Investigación 2014.

### Convención

CONVENCIÓN	DETALLE
	INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA  AGROPECUARIA SAN DIEGO

La matriz de la gran estrategia (MGE), permite a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego poder formular estrategias, en relación a la posición que se encuentra dentro de la misma; como se ha podido definir en la matriz I-E, se puede concluir que la Institución Educativa en mención se encuentra ubicada en el cuarto cuadrante por su posición competitiva fuerte, por lo cual la gran estrategia se enfoca en la DIVERSIFICACIÓN Y ALIANZA ESTRATÉGICA que consiste en incrementar la participación de la Institución Educativa en los mercados en los

que opera y con los servicios actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico, pudiendo diversificar su oferta educativa.

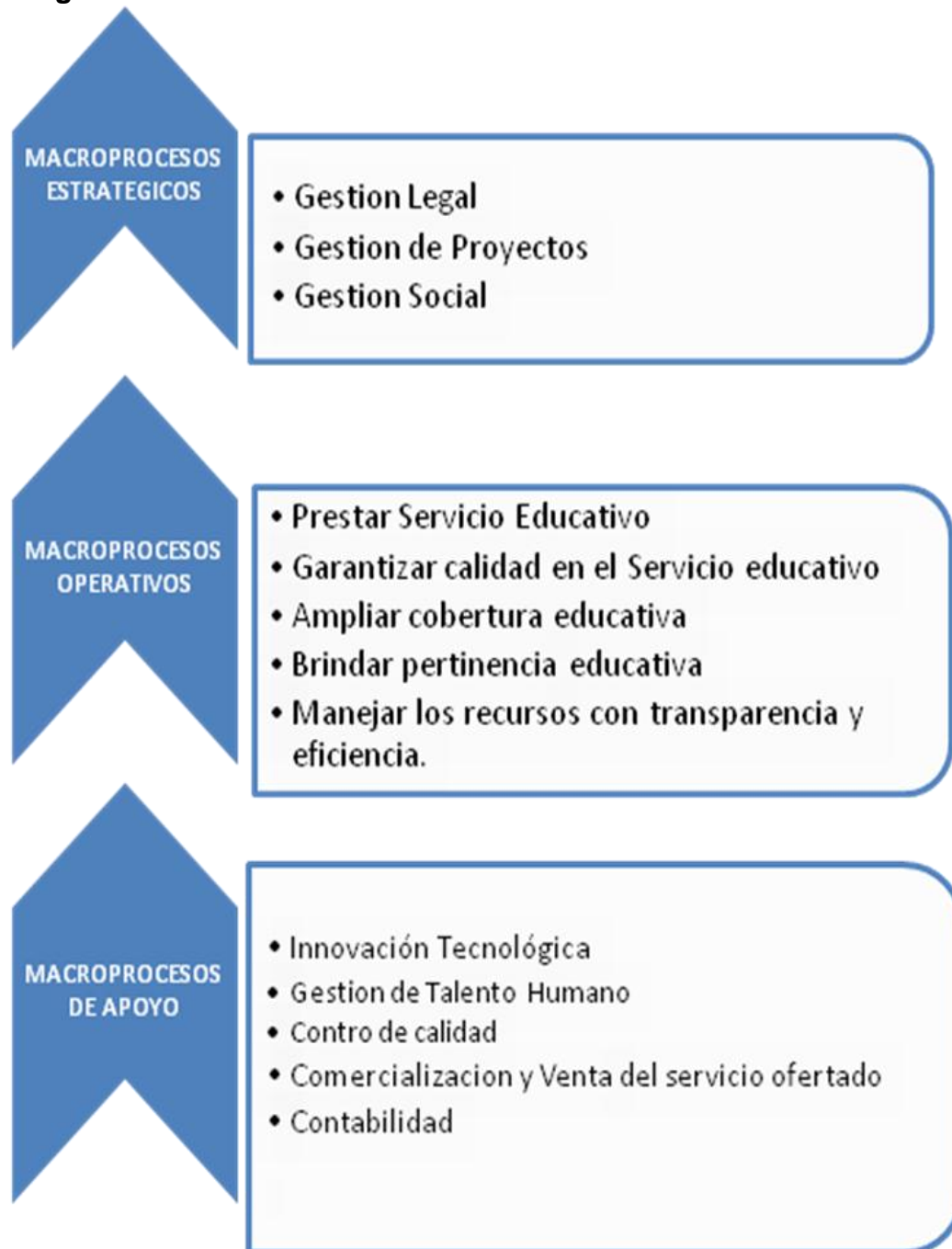
Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los usuarios o clientes actuales se preocupen más por demandar el servicio educativo, atrayendo a los usuarios o clientes de la competencia y disminuyendo el grado de deserción escolar.

Algunas estrategias de penetración del mercado son:

- Incrementando la cantidad de estudiantes en el servicio educativo que se presta.
- Encontrando nuevas aplicaciones de servicios entre los actuales consumidores o usuarios, ofreciendo continuidad en el servicio técnico o tecnológico a través de ciclos propedéuticos.
- Ofreciendo educación básica media y vocacional virtual, para ampliar la oferta educativa y el mercado.
- Inyectar más recursos a la plataforma tecnológica, con el fin de lograr ofrecer la oferta educativa virtual.
- Incremento de la actividad publicitaria
- Mejorar la calidad del servicio

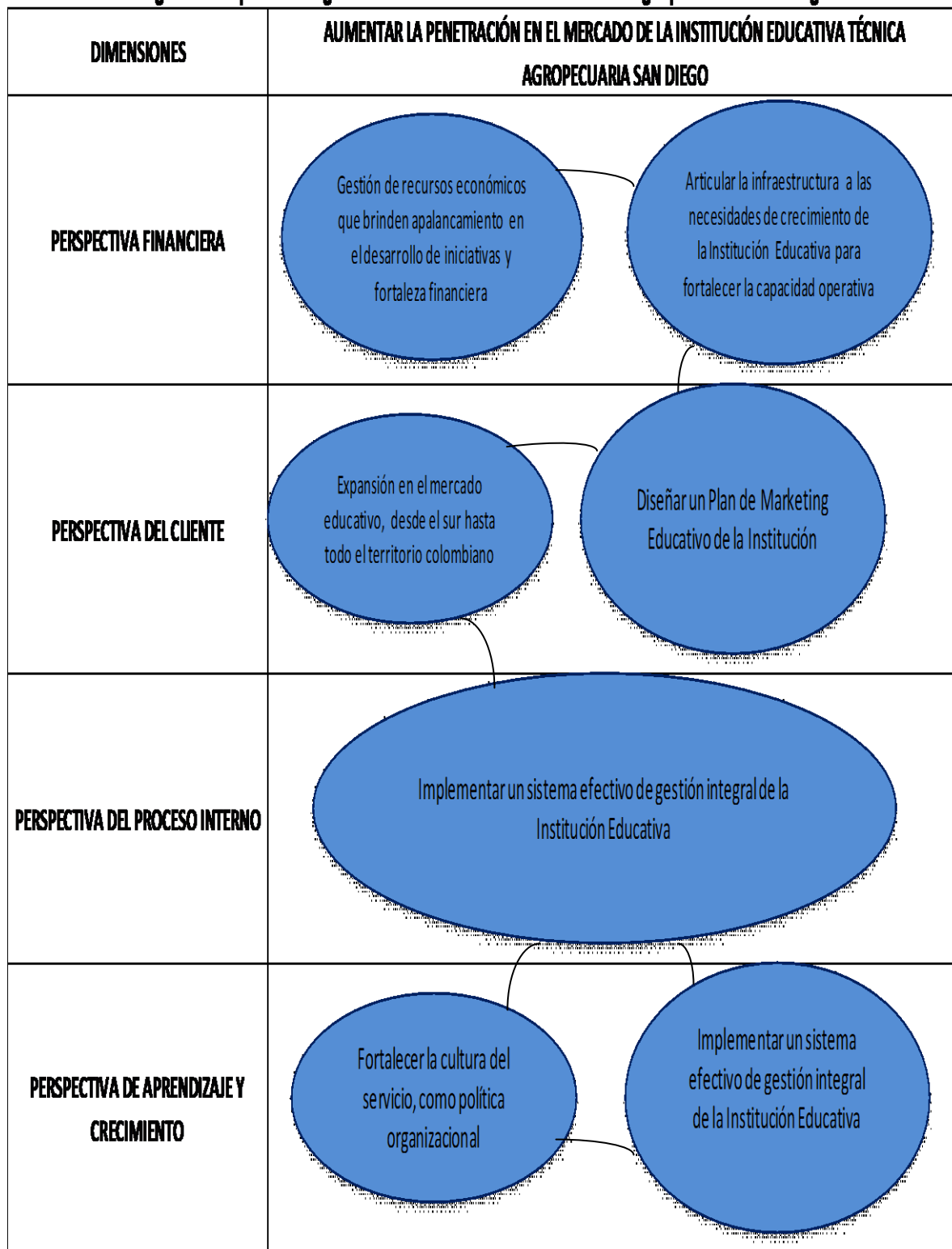
#### 4.5 MATRIZ MPA MAPA ESTRATEGICO

Figura 4. Mapa Estratégico Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.



Fuente: Esta Investigación 2013.

**Figura 5. Mapa Estratégico - Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego**



Fuente: Esta Investigación 2014.

## 4.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Se denomina matriz de vulnerabilidad al conjunto de vectores organizados para eventos de intensidad creciente, cuyas probabilidades de ocurrencia en un determinado horizonte de tiempo dependen de la amenaza o peligrosidad en la región o tema estudiado. La matriz de vulnerabilidad está definida como la medida o grado de debilidad o sensibilidad de ser afectado por amenazas o riesgos, en función de la frecuencia y severidad de los mismos, esta predisposición será mayor o menor dependiendo de factores de índole **físico, cultural, económico, social y estructural de la comunidad**. En términos generales una matriz de vulnerabilidades son herramientas las cuales permiten la integración del análisis cuantitativo y cualitativo realizado sobre algo o alguien con el fin de formular planes de acción, para su protección o mejora. Entonces teniendo presente esto las matrices se pueden estructurar por medio de tablas, hojas de cálculo, etc. Siempre y cuando facilite su comprensión. La vulnerabilidad depende: Posibilidad de ocurrencia o frecuencia del evento. Medidas preventivas adoptadas. Factibilidad de propagación. Dificultad en el control, condicionada por las protecciones pasivas o activas aplicadas. El análisis de vulnerabilidad empresarial se divide en:

**Vulnerabilidad física o estructural:** Construcción física y características de seguridad o inseguridad que ofrezcan a los trabajadores.

**Vulnerabilidad social:** Conocimiento y al entrenamiento de los trabajadores para enfrentar situaciones de alarma o emergencia en su trabajo

**Cuadro 63. MATRIZ ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

AREA VULNERABLE	ORIGEN	TIPO	CAUSA	EXISTE	FRECUENCIA	IMPACTO
CALIDAD	INTERNO	ACADEMICO	FALTA DE PREPARACIÓN	SI	OCASIONALMENTE	ALTO
			DESINTERES			
	EXTERNO	SOCIAL-IMAGEN CORPORATIVA	DESERCIÓN	SI	PROBABLE	MEDIO
			BAJOS RESULTADOS PRUEBAS ICFES	SI	OCASIONAL	MEDIO

Fuente: Esta Investigación 2014.

AREA VULNERABLE	ORIGEN	TIPO	CAUSA	EXISTE	FRECUENCIA	IMPACTO
COBERTURA	INTERNO	INFRAESTRUCTURA Y DOTACIÓN	BAJA INVERSIÓN ESCAZA GESTIÓN DE CANALIZACIÓN DE RECURSOS	SI	OCASIONAL	MEDIO
	EXTERNO	CULTURAL	MODALIDAD ACADEMICA	SI	PERMANENTE	ALTO

Fuente: Esta Investigación 2014.

AREA VULNERABLE	ORIGEN	TIPO	CAUSA	EXISTE	FRECUENCIA	IMPACTO
PERTINENCIA	INTERNO	MODALIDAD ACADÉMICA	FALTA DE GESTIÓN PARA DIVERSIFICAR NUEVAS MODALIDADES	SI	PERMANENTE	ALTO
			BAJA ACTUALIZACIÓN DOCENTE			
			BAJO CONOCIMIENTO JURIDICO, ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO.			
EXTERNO	NORMAS DE EDUCACIÓN NACIONAL	VULNEREN LOS DERECHOS DE EDUCACIÓN PROPIA	SI	PROBABLE	MEDIO	

Fuente: Esta Investigación 2014.

AREA VULNERABLE	ORIGEN	TIPO	CAUSA	EXISTE	FRECUENCIA	IMPACTO
EFICIENCIA	INTERNO	ESCASOS RECURSOS	BAJA COBERTURA	SI	PERMANENTE	ALTO
	EXTERNO	RESTRICCIÓN EN INVERSIÓN DE RECURSOS	NORMATIVIDAD	SI	PERMANENTE	ALTO

Fuente: Esta Investigación 2014.

#### **4.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA MCPE – INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO.**

La matriz cuantitativa de planeación estratégica se estructura y se da la obtención de resultados con base en las 20 estrategias planteadas, así:

1. Estrategias FO: Establecimiento de acciones de redireccionamiento administrativo que posibilite innovación en el sistema educativo ofertado, e ir a la vanguardia de la tecnología.
2. Estrategias FO: Diseño de la jornada de Turismo Local, con enfoque empresarial, estando la Dirección bajo la responsabilidad de la Institución Educativa y los estudiantes preparados en Guianas Turísticas, que orienten a turistas y visitantes.
3. Estrategias FO: Penetración en el mercado: incrementar la participación de más estudiantes fortaleciendo los servicios actuales.
4. Estrategias FO: Diseño del currículo etnocultural de lo propio y ofrecerlo en primeras etapas en lo local y luego, realizando ajustes a nivel nacional.
5. Estrategias FO: Priorización de los proyectos estratégicos de gran impacto educativo, social, agroindustrial en la región.
6. Estrategias FA: Celebración de convenios con: Ministerio de Cultura - Programa Nacional de Lectura y Escritura en asocio con Ministerio de Educación, Colciencias - Investigación. SENA, Jóvenes Rurales proyección Fondo Emprender. AICO, Asociación del Pueblo Pasto - Fortalecimiento a la Etnoeducación. Ministerio de Agricultura - Fortalecimiento sector agropecuario, Ministerio de las TIC - Fortalecimiento Tecnológico.
7. Estrategias FA: Diseño del Plan de Marketing de la Institución Educativa, para ampliar mercado.
8. Estrategias FA: Fortalecimiento de relaciones con los estudiantes o usuarios actuales, con el fin garantizar un óptimo servicio y evitar deserción o que se vayan a la competencia.
9. Estrategias FA: Identificación de necesidades que los usuarios requieren del servicio y ser los proveedores de los nuevos servicios o Servicios requeridos.
10. Estrategias FA: Creación de observatorio de egresados y bolsa de empleo

11. Estrategias DO: Establecimiento de un Programa de Capacitación Integral continuada, dirigido a Administrativos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes.
12. Estrategias DO: Gestión de plataforma virtual, infraestructura tecnológica, pagina web y licencia para educación virtual.
13. Estrategias DO: Establecimiento e implementación de continuidad educativa de bachillerato con educación técnica y tecnológica, a través de ciclos propedéuticos.
14. Estrategias DO: Oferta de educación básica media y vocacional virtual, para ampliar la oferta educativa y el mercado.
15. Estrategias DO: Gestión recursos a través de apalancamiento de proyectos con cofinanciación poca y traer bastante o cofinanciar en bienes y servicios.
16. Estrategias DO: Realización de alianzas estratégicas que permitan incrementar los niveles de productividad y calidad en el servicio, con diversas instancias en diferentes niveles.
17. Estrategias DA: Estudio de Factibilidad de Diversificación Educativa Presencial y Virtual.
18. Estrategias DA: Establecimiento de un programa de lectura y escritura donde se realice dos concursos de lectura y escritura al año y se premie la mejor investigación adelantada por parte de Estudiantes y Docentes.
19. Estrategias DA: Fortalecimiento de la Cultura del Servicio, como política organizacional.
20. Estrategias DA: Gestión incisiva en el Flujo de recursos por derecho propio y gestión de otros recursos a través de proyectos y firma de convenios.

Cuadro 64. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica														
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	ESTRATEGIA E-1		ESTRATEGIA E-2		ESTRATEGIA E-3		ESTRATEGIA E-4		ESTRATEGIA E-5			
NÚMERO			C.A		T.C.A		C.A		T.C.A		C.A		T.C.A	
OPORTUNIDADES														
1	Identidad Cultural Propia	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,14		
2	Posibilidad de conectividad Tecnológica, con fibra óptica	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21		
3	Gratuidad en la Educación media y vocacional	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1		
4	Implementación de ciclos propedéuticos en la Institución Educativa.	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	3	0,18		
5	Articulación Institucional con Alcaldía, Gobernación de Nariño y Ministerio de Educación.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2		
6	Armonía del Plan Educativo Ambiental con el del Municipio, Departamento y Nación.	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	2	0,08		
7	Existen sitios turísticos y sitios sagrados	0,05	2	0,1	4	0,20	1	0,05	3	0,15	3	0,15		
8	Alternativa diferenciadora de ofertar Etno Educación.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1		
<b>AMENAZAS</b>														
1	Baja cultura a la lectura e investigación	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24		
2	Escasa oportunidad laboral	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24		
3	Competitividad del Mercado Educativo Globalizado.	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28		
4	No se han celebrado convenios para dotación de bibliotecas virtuales o de implementación de página web o de montaje de plataforma tecnológica.	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21		
5	Lentitud en el flujo de recursos provenientes de los conpes	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14		
6	Intromisión politiquera que dilata procesos y proyectos positivos en bien la Institución Educativa.	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06		
7	Quema de Montes nativos	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14		
8	Institución Educativa acentuada en zona circundada por volcanes	0,04	2	0,08	4	0,16	1	0,04	2	0,08	2	0,08		
9	Oferta por parte de otras Instituciones Educativas de otras modalidades educativas que quieren los estudiantes.	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12		
<b>FORTALEZAS</b>														
1	Talento Humano motivado para generar un proceso de cambio	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32		
2	Autonomía Administrativa y Financiera	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16		
3	Directivos, dispuestos a gestionar nuevos procesos	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32		
4	La etnoeducación es valorada en lo local	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18		
5	Directivos emplean metodología de priorización para distribución de recursos económicos	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24		
<b>DEBILIDADES</b>														
1	Carencia de programa de capacitaciones a Docentes y Administrativos	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27		
2	Bajo nivel de lectura y de investigación	0,09	4	0,36	1	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18		
3	No se dispone de los medios tecnológicos (Plataforma Virtual) para ofertar Educación básica, media y vocacional de forma virtual.	0,09	4	0,36	1	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27		
4	No existe la articulación entre la Educación media y vocacional que se ofrece con la escala ascendente del conocimiento, Estudios técnicos, tecnológicos o superiores.	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16		
5	Se carece de diversificación de modalidades educativas a ofertar	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36		
6	Presupuesto insuficiente para suplir necesidades	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16		
7	Falta Incrementar ostensiblemente convenios o Alianzas estratégicas	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27		
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>		<b>6,37</b>		<b>4,59</b>		<b>5,77</b>		<b>5,58</b>		<b>5,56</b>		

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MCPE												
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	ESTRATEGIA E-6		ESTRATEGIA E-7		ESTRATEGIA E-8		ESTRATEGIA E-9		ESTRATEGIA E-10	
NÚMERO			C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A
OPORTUNIDADES												
1	Identidad Cultural Propia	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28	3	0,21
2	Posibilidad de conectividad Tecnológica, con fibra óptica	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21
3	Gratuidad en la Educación media y vocacional	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2	1	0,05	1	0,05
4	Implementación de ciclos propedéuticos en la Institución Educativa.	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12
5	Articulación Institucional con Alcaldía, Gobernación de Nariño y Ministerio de Educación.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2
6	Armonía del Plan Educativo Ambiental con el del Municipio, Departamento y Nación.	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04
7	Existen sitios turísticos y sitios sagrados	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
8	Alternativa diferenciadora de ofertar Etno Educación.	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	3	0,15	1	0,05
<b>AMENAZAS</b>												
1	Baja cultura a la lectura e investigación	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
2	Escasa oportunidad laboral	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	4	0,24
3	Competitividad del Mercado Educativo Globalizado.	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	4	0,28
4	No se han celebrado convenios para dotación de bibliotecas virtuales o de implementación de página web o de montaje de plataforma tecnológica.	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
5	Lentitud en el flujo de recursos provenientes de los conpes	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14
6	Intromisión politiquera que dilata procesos y proyectos positivos en bien la Institución Educativa.	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
7	Quema de Montes nativos	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
8	Institución Educativa acentuada en zona circundada por volcanes	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04
9	Oferta por parte de otras Instituciones Educativas de otras modalidades educativas que quieren los estudiantes.	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
<b>FORTALEZAS</b>												
1	Talento Humano motivado para generar un proceso de cambio	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
2	Autonomía Administrativa y Financiera	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
3	Directivos, dispuestos a gestionar nuevos procesos	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
4	La etnoeducación es valorada en lo local	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18	1	0,09
5	Directivos emplean metodología de priorización para distribución de recursos económicos	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12
<b>DEBILIDADES</b>												
1	Carencia de programa de capacitaciones a Docentes y Administrativos	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
2	Bajo nivel de lectura y de investigación	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	4	0,36	2	0,18
3	No se dispone de los medios tecnológicos (Plataforma Virtual) para ofertar Educación básica, media y vocacional de forma virtual.	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18
4	No existe la articulación entre la Educación media y vocacional que se ofrece con la escala ascendente del conocimiento, Estudios técnicos, tecnológicos o superiores.	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	2	0,16
5	Se carece de diversificación de modalidades educativas a ofertar	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36	2	0,18
6	Presupuesto insuficiente para suplir necesidades	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
7	Falta Incrementar ostensiblemente convenios o Alianzas estratégicas	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>		<b>7,37</b>		<b>6,03</b>		<b>4,89</b>		<b>5,62</b>		<b>4,52</b>

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MCPE												
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	ESTRATEGIA E-11		ESTRATEGIA E-12		ESTRATEGIA E-13		ESTRATEGIA E-14		ESTRATEGIA E-15	
NÚMERO			C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A
OPORTUNIDADES												
1	Identidad Cultural Propia	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07
2	Posibilidad de conectividad Tecnológica, con fibra óptica	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14
3	Gratuidad en la Educación media y vocacional	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
4	Implementación de ciclos propedéuticos en la Institución Educativa.	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24
5	Articulación Institucional con Alcaldía, Gobernación de Nariño y Ministerio de Educación.	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
6	Armonía del Plan Educativo Ambiental con el del Municipio, Departamento y Nación.	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08
7	Existen sitios turísticos y sitios sagrados	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
8	Alternativa diferenciadora de ofertar Etno Educación.	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
<b>AMENAZAS</b>												
1	Baja cultura a la lectura e investigación	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	2	0,12
2	Escasa oportunidad laboral	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24
3	Competitividad del Mercado Educativo Globalizado.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
4	No se han celebrado convenios para dotación de bibliotecas virtuales o de implementación de página web o de montaje de plataforma tecnológica.	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21
5	Lentitud en el flujo de recursos provenientes de los conpes	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14
6	Intromisión politiquera que dilata procesos y proyectos positivos en bien la Institución Educativa.	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
7	Quema de Montes nativos	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
8	Institución Educativa acentuada en zona circundada por volcanes	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
9	Oferta por parte de otras Instituciones Educativas de otras modalidades educativas que quieren los estudiantes.	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18
<b>FORTALEZAS</b>												
1	Talento Humano motivado para generar un proceso de cambio	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
2	Autonomía Administrativa y Financiera	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
3	Directivos, dispuestos a gestionar nuevos procesos	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
4	La etnoeducación es valorada en lo local	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
5	Directivos emplean metodología de priorización para distribución de recursos económicos	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12
<b>DEBILIDADES</b>												
1	Carencia de programa de capacitaciones a Docentes y Administrativos	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36
2	Bajo nivel de lectura y de investigación	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
3	No se dispone de los medios tecnológicos (Plataforma Virtual) para ofertar Educación básica, media y vocacional de forma virtual.	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18	4	0,36	4	0,36
4	No existe la articulación entre la Educación media y vocacional que se ofrece con la escala ascendente del conocimiento, Estudios técnicos, tecnológicos o superiores.	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16
5	Se carece de diversificación de modalidades educativas a ofertar	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	2	0,18	3	0,27
6	Presupuesto insuficiente para suplir necesidades	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
7	Falta Incrementar ostensiblemente convenios o Alianzas estratégicas	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>	<b>5,26</b>		<b>4,99</b>		<b>5,27</b>		<b>5,15</b>		<b>5,14</b>	

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MCPE												
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	ESTRATEGIA E-16		ESTRATEGIA E-17		ESTRATEGIA E-18		ESTRATEGIA E-19		ESTRATEGIA E-20	
NÚMERO			C.A		T.C.A		C.A		T.C.A		C.A	
OPORTUNIDADES			C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A
1	Identidad Cultural Propia	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	1	0,07
2	Posibilidad de conectividad Tecnológica, con fibra óptica	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07
3	Gratuidad en la Educación media y vocacional	0,05	3	0,21	2	0,14	1	0,07	2	0,14	4	0,28
4	Implementación de ciclos propedéuticos en la Institución Educativa.	0,06	4	0,28	3	0,21	1	0,07	4	0,28	2	0,14
5	Articulación Institucional con Alcaldía, Gobernación de Nariño y Ministerio de Educación.	0,05	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
6	Armonía del Plan Educativo Ambiental con el del Municipio, Departamento y Nación.	0,04	3	0,21	1	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07
7	Existen sitios turísticos y sitios sagrados	0,05	3	0,21	2	0,14	1	0,07	3	0,21	1	0,07
8	Alternativa diferenciadora de ofertar Etno Educación.	0,05	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28	1	0,07
<b>AMENAZAS</b>												
1	Baja cultura a la lectura e investigación	0,06	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14
2	Escasa oportunidad laboral	0,06	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14
3	Competitividad del Mercado Educativo Globalizado.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14
4	No se han celebrado convenios para dotación de bibliotecas virtuales o de implementación de página web o de montaje de plataforma tecnológica.	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	4	0,28	2	0,14
5	Lentitud en el flujo de recursos provenientes de los conpes	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28
6	Intromisión politiquera que dilata procesos y proyectos positivos en bien la Institución Educativa.	0,06	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
7	Quema de Montes nativos	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
8	Institución Educativa acentuada en zona circundada por volcanes	0,04	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07
9	Oferta por parte de otras Instituciones Educativas de otras modalidades educativas que quieren los estudiantes.	0,06	2	0,14	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14
<b>FORTALEZAS</b>												
1	Talento Humano motivado para generar un proceso de cambio	0,08	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
2	Autonomía Administrativa y Financiera	0,08	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28
3	Directivos, dispuestos a gestionar nuevos procesos	0,08	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
4	La etnoeducación es valorada en lo local	0,09	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07
5	Directivos emplean metodología de priorización para distribución de recursos económicos	0,06	3	0,21	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>												
1	Carencia de programa de capacitaciones a Docentes y Administrativos	0,09	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14
2	Bajo nivel de lectura y de investigación	0,09	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14
3	No se dispone de los medios tecnológicos (Plataforma Virtual) para ofertar Educación básica, media y vocacional de forma virtual.	0,09	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
4	No existe la articulación entre la Educación media y vocacional que se ofrece con la escala ascendente del conocimiento, Estudios técnicos, tecnológicos o superiores.	0,08	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14
5	Se carece de diversificación de modalidades educativas a ofertar	0,09	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14
6	Presupuesto insuficiente para suplir necesidades	0,08	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28
7	Falta Incrementar ostensiblemente convenios o Alianzas estratégicas	0,09	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>		<b>6,23</b>		<b>5,67</b>		<b>4,9</b>		<b>5,88</b>		<b>4,55</b>

Una vez planteadas las estrategias, se procedió a clasificarlas para así obtener una lista de prioridades a través de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), la cual determina el atractivo relativo de las acciones a seguir, las estrategias en su orden de puntuación son:

**Cuadro 65. Consolidado Matriz Cuantitativa De Planeación Estratégica**

<b>Estrategia</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Puesto de Priorización</b>
Celebración de convenios con: Ministerio de Cultura - Programa Nacional de Lectura y Escritura en asocio con Ministerio de Educación, Colciencias - Investigación. SENA, Jóvenes Rurales proyección Fondo Emprender. AICO, Asociación del Pueblo Pasto - Fortalecimiento a la Etnoeducación. Ministerio de Agricultura - Fortalecimiento sector agropecuario, Ministerio de las TIC - Fortalecimiento Tecnológico	7.37	E-6	1
Establecimiento de acciones de redireccionamiento administrativo que posibilite innovación en el sistema educativo ofertado, e ir a la vanguardia de la tecnología	6.37	E-1	2
Realización de alianzas estratégicas que permitan incrementar los niveles de productividad y calidad en el servicio, con diversas instancias en diferentes niveles	6.23	E-16	3
Diseño del Plan de Marketing de la Institución Educativa, para ampliar mercado	6.03	E-7	4
Fortalecimiento de la Cultura del Servicio, como política organizacional.	5.88	E-19	5
Penetración en el mercado: incrementar la participación de más estudiantes fortaleciendo los servicios actuales.	5.77	E-3	6
Estudio de Factibilidad de Diversificación Educativa Presencial y Virtual	5.67	E-17	7
Identificación de necesidades que los usuarios requieren del servicio y ser los proveedores de los nuevos servicios o Servicios requeridos	5.62	E-9	8
Diseño de currículo etnocultural de lo propio y ofrecerlo en primeras etapas en lo local y luego, realizando ajustes a nivel nacional.	5.58	E-4	9
Priorización de los proyectos estratégicos de gran impacto educativo, social, agroindustrial en la región	5.56	E-5	10
Establecimiento e implementación de continuidad educativa de bachillerato con educación técnica y tecnológica, a través de ciclos propedéuticos.	5.27	E-13	11

Establecimiento de un Programa de Capacitación Integral continuada, dirigido a Administrativos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes	5.26	E-11	12
Oferta de educación básica media y vocacional virtual, para ampliar la oferta educativa y el mercado	5.15	E-14	13
Gestión de recursos a través de apalancamiento de proyectos con cofinanciación poca y traer bastante o cofinanciar en bienes y servicios	5.14	E-15	14
Gestión de plataforma virtual, infraestructura tecnológica, pagina web y licencia para educación virtual	4.99	E-12	15
Establecimiento de un programa de lectura y escritura donde se realice dos concursos de lectura y escritura al año y se premie la mejor investigación adelantada por parte de Estudiantes y Docentes	4.90	E-18	16
Fortalecimiento de relaciones con los estudiantes o usuarios actuales, con el fin garantizar un óptimo servicio y evitar deserción o que se vayan a la competencia	4.89	E-8	17
Diseño de la jornada de Turismo Local, con enfoque empresarial, estando la Dirección bajo la responsabilidad de la Institución Educativa y los estudiantes preparados en Guías Turísticas, que orienten a turistas y visitantes	4.59	E-2	18
Gestión incisiva en el Flujo de recursos por derecho propio y gestión de otros recursos a través de proyectos y firma de convenios	4.55	E-20	19
Creación del observatorio de egresados y bolsa de empleo	4.52	E-10	20

## 5. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son valores que deben compararse contra patrones o contextos que puedan presentar una situación que la empresa atraviesa y que aportan información suficiente para la toma de decisiones apropiadas para explotar tal situación, cambiarla o mejorarla.

De todo esto, es importante anotar que para definir un sistema de medición a través de indicadores de gestión, es preciso, tener claro la estructura del indicador mismo; es decir, establecer con claridad, precisión y oportunidad cada una de las condiciones necesarias para que este (el indicador) sea efectivo, así:

**Cuadro 66. HOJA DE VIDA O ESTRUCTURA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

<b>NOMBRE INDICADOR</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>LÍNEA DE BASE</b>	<b>META</b>	<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Participación total en el mercado	PTM = <u>Matriculados totales de la Institución en Bachillerato</u> Matriculados totales de la competencia y la Institución en Bachillerato	Mide el tamaño de la Institución Educativa en su entorno competitivo, dentro de la categoría de bachillerato.	20%	30%	Diversificar la Educación	Anual	Secretaría de Educación Departamental	Secretaría de la Institución Educativa San Diego
Satisfacción de los usuarios - Estudiantes	VA = <u>Calidad del Servicio</u> Tarifa Competitiva + Servicio oportuno + posventa	Determina los niveles de satisfacción real y perceptivo de los Estudiantes con el servicio, y el valor agregado que reciben de la Institución.	90%	95%	Existencia de Vocación de servicio	Trimestral	Secretaría de la Institución Educativa San Diego	Secretaría de la Institución Educativa San Diego
Lealtad a la Institución Educativa	IL = <u>Nro. de estudiantes matriculados a la Institución</u> Nro. de estudiantes matriculados a otras instituciones	Es un parámetro de referencia de preferencia de los estudiantes hacia nuestra institución educativa con respecto a la competencia.	20%	30%	.Ser Modalidad Agropecuaria	Anual	Secretaría de la Institución Educativa San Diego	Secretaría de la Institución Educativa San Diego

Fuente: Esta Investigación 2014.

**HOJA DE VIDA O ESTRUCTURA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

<b>NOMBRE INDICADOR</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>LÍNEA DE BASE</b>	<b>META</b>	<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Efectividad Comercial	$EC = \frac{\text{Costo de Matricula recibido}}{\text{Costo de Matricula Presupuestado}}$	Mide el cumplimiento presupuestario de la actividad de ventas del servicio educativo	95%	99%	Diligenciar bien el reporte de estudiantes en software y envío oportuno a Ministerio de Educación	Anual	Secretaria de la Institución Educativa San Diego	Secretaria de la Institución Educativa San Diego
Retención de Estudiantes	$RE = \frac{\text{Estudiantes totales} - \text{desertores}}{\text{Estudiantes Totales}}$	Mide cuantos estudiantes se logra retener que no se vayan por diversas causas	95%	99%	Apoyo Intrafamiliar	Trimestral	Secretaria de la Institución Educativa San Diego y Comisaria de Familia	Secretaria de la Institución Educativa San Diego
Incorporación de nuevos Estudiantes	$INE = \frac{\text{Estudiantes Nuevos}}{\text{Estudiantes Totales}}$	Mide cuantos estudiantes nuevos ingresan a la institución	0,01%	0,02%	Más atractivos Educativos	Permanente	Secretaria de la Institución Educativa San Diego	Secretaria de la Institución Educativa San Diego
Deserción Escolar	$DE = \frac{\text{Estudiantes Desertores}}{\text{Estudiantes Totales}}$	Mide cuantos estudiantes desertan de la Institución Educativa	0,01%	0%	Más atractivos Educativos	Permanente	Secretaria de la Institución Educativa San Diego	Secretaria de la Institución Educativa San Diego

Fuente: Esta Investigación 2014.

**HOJA DE VIDA O ESTRUCTURA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

<b>NOMBRE INDICADOR</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>LÍNEA DE BASE</b>	<b>META</b>	<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Indice de participación	$IP = \frac{\text{Total Sugerencias recibidas}}{\text{Total Comunidad Educativa}}$	Mide el grado de participación de estudiantes, padres de familia, administrativos y docentes, frente a iniciativas favorables presentadas	0	55%	Crear espacios de participación	Trimestral	Secretaria de la Institución Educativa San Diego	Secretaria de la Institución Educativa San Diego
Indice de creatividad	$IC = \frac{\text{Total Sugerencias Aceptadas}}{\text{Total sugerencias recibidas}}$	Mide la creatividad de las iniciativas presentadas	0	10%	Darle la importancia y la continuidad que se merece y requiere	Trimestral	Secretaria de la Institución Educativa San Diego	Secretaria de la Institución Educativa San Diego
índice de Innovación	$II = \frac{\text{Total Sugerencias convertidas en servicios}}{\text{Total sugerencias aceptadas}}$	Mide el grado de convertir en realidad, las ideas	0	10%	Darle la importancia y la continuidad que se	Permanente	Secretaria de la Institución Educativa San Diego	Secretaria de la Institución Educativa San Diego

Fuente: Esta Investigación 2014.

### HOJA DE VIDA O ESTRUCTURA DE INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DESCRIPCIÓN	LÍNEA DE BASE	META	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE
Covenios	$IC = \frac{\text{Total convenios celebrados}}{\text{Total convenios planeados}}$	Mide la efectividad de convenios propuestos sobre celebrados	1	5	Gestión	Permanente	Secretaria de la Institución Educativa San Diego	Rector
Modernización Tecnológica	$MT = \frac{\text{Nro. de Equipos nuevos adquiridos}}{\text{Nro. de Equipos nuevos solicitados}}$	Mide la efectividad de adquisición de tecnología	0	20	Gestión	Permanente	Secretaria de la Institución Educativa San Diego	Rector
Proyectos Estratégicos	$PE = \frac{\text{Nro. de Proyectos Ejecutados}}{\text{Nro. de Proyectos Priorizados}}$	Mide la efectividad de realización de proyectos estratégicos para la institución	1	5	Gestión	Permanente	Secretaria de la Institución Educativa San Diego	Rector

Fuente: Esta Investigación 2014.

## **6. PLAN OPERATIVO**

En las siguientes tablas se dan a conocer las diferentes estrategias de mejoramiento, estipuladas dentro de la propuesta de intervención, y se muestran las diferentes metas, objetivos, actividades que se plantean para dar solución a los logros propuestos, de igual forma se citan sus correspondientes responsables e indicadores.

Cuadro 67. PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA O TIEMPO	INDICADOR DE PRODUCTO	PRESUPUESTO
Mejorar integralmente la Institución Educativa	Establecimiento de acciones de redireccionamiento administrativo que posibilite innovación en el sistema educativo ofertado, e ir a la vanguardia de la tecnología	Lograr en el transcurso de los años 2013, 2014 Y 2015 adelantar acciones de redireccionamiento estratégico en bien de la Institución Educativa	Realizar reuniones con Consejo Directivo, Rector y Coordinador. Para socializar la iniciativa a emprender y el Diagnóstico actual.	Rector y Equipo Investigador	Agosto del 2013	Lista de Asistencia	100.000
	Fortalecimiento de la Cultura del Servicio, como política organizacional.		Organizar mesas de trabajo participativas con toda la comunidad educativa Agropecuaria San Diego.	Rector, Equipo Investigador y Consejo Directivo	2013 -2015	Actas de Reunión por Temática de cada mesa	5.000.000
	Penetración en el mercado: incrementar la participación de más estudiantes fortaleciendo los servicios actuales.		Trabajar armonía de Modelos Educativos y Estratégicos.	Rector, Equipo Investigador y Consejo Directivo	2013-2015	Documento de Avances consolidados y Documento Final	500.000
	Identificación de necesidades que los usuarios requieren del servicio y ser los proveedores de los nuevos servicios o productos requeridos		Construir participativamente la Misión, Visión, Políticas, Principios y Valores de la Institución, partiendo de los Existentes.	Rector, Equipo Investigador, Consejo Directivo, estudiantes, Padres de Familia.	Septiembre de 2013	Documento de Filosofía Institucional	200.000
	Establecimiento de un programa de lectura y escritura donde se realice dos concursos de lectura y escritura al año y se premie la mejor investigación adelantada por parte de Estudiantes y Docentes		Construir estrategias de desarrollo institucional innovadoras.	Rector, Equipo Investigador, Consejo Directivo, delegados de estudiantes y Padres de Familia.	Septiembre de 2013	Documento de Estrategias establecidas	200.000
	Fortalecimiento de relaciones con los estudiantes o usuarios actuales, con el fin garantizar un óptimo servicio y evitar deserción o que se vayan a la competencia		Construir Plan operativo	Rector, Equipo Investigador, Consejo Directivo, delegados de estudiantes y Padres de Familia.	2013-2014	Documento Terminado	200.000
			Establecer acciones de difusión del plan estratégico de desarrollo de la Institución Educativa.	Rector, Equipo Investigador, Consejo Directivo, delegados de estudiantes y Padres de Familia.	2014-2015	Documento de acciones de difusión	100.000
			Adoptar el Plan Estratégico	Rector de la Institución	2013-2015	Acto Administrativo	100.000
	<b>TOTAL</b>						
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>			
MONICA ELIZABETH MORENO		YULY MERCY GUAITARILLA		CARLOS ARTURO RAMIREZ			

Fuente: Esta Investigación 2013.

PLAN OPERATIVO									
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA O TIEMPO	INDICADOR DE PRODUCTO	PRESUPUESTO		
Fortalecer la Institución Educativa desde varias perspectivas, con un solo propósito, ser mejor.	Celebración de convenios con: Ministerios y Organizaciones	Celebrar por lo menos cinco convenios con Ministerios o Instituciones del Orden Nacional o Departamental que posibiliten el fortalecimiento de la Institución Educativa, en el año 2014, en un 5% más de lo que se viene dando y la realización de un estudio de factibilidad de diversificación educativa presencial y virtual.	Solicitar el Manual de Oferta Institucional del Gobierno, conocer sus líneas para tener bases para consolidar lo que se quiere alcanzar y la forma como lograrlo.	Rector de la Institución Educativa.	Noviembre del 2013	Manual de Oferta Institucional Leído	100.000		
	Realización de alianzas estratégicas		Preparar perfiles de proyectos o de convenios, sus aspectos favorables y su impacto en la región a corto, mediano y largo plazo.	Rector de la Institución Educativa y Consultores.	Noviembre 2013 a Enero 2014	Documento de Perfiles	5.000.000		
	Estudio de Factibilidad de Diversificación Educativa Presencial y Virtual		Solicitar cita previa con los Ministros o Directores o Gerentes de Entidades.	Rector de la Institución Educativa	Enero a Febrero 2014	Recibido de la Solicitud	1.000.000		
	Gestión de recursos a través de apalancamiento de proyectos		Socializar los perfiles y los objetivos y obligaciones de los convenios a realizar.	Rector de la Institución Educativa y Consultores.	Marzo a abril 2014	Acta de socialización y registro fotográfico	4.000.000		
			Realizar ajustes a propuestas	Consultores	Mayo del 2014	Perfiles ajustados	1.000.000		
			Celebrar convenios con: Ministerio de Cultura - Programa Nacional de Lectura y Escritura en asocio con Ministerio de Educación, Colciencias - Investigación, SENA, Jóvenes Rurales, proyección Fondo Emprender, AICO, Asociación del Pueblo Pasto, Ministerio de Agricultura y Ministerio de las NTIC.	Rector de la Institución Educativa.	Junio del 2014 en adelante	Convenios Firmados	5.000.000		
	Gestión incisiva en el Flujo de recursos		Ejecutar los convenios y Formular estudio de diversificación educativa	Rector y Consultores	Hasta la fecha pactada	Acciones realizadas según presupuesto y cronograma	-		
			Seguimiento, control, evaluación. Liquidación y renovación de convenios.	Rector, Interventor y veedores	Hasta la fecha pactada	Registro de control	-		
	<b>TOTAL</b>							<b>16.100.000</b>	
	<b>ELABORADO POR:</b>			<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>			
MONICA ELIZABETH MORENO			YULY MERCY GUAITARILLA		CARLOS ARTURO RAMIREZ				

Fuente: Esta Investigación 2013.

PLAN OPERATIVO							
OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA O TIEMPO	INDICADOR DE PRODUCTO	PRESUPUESTO
Mejorar las habilidades y destrezas en diferentes campos del conocimiento, al talento humano de la Institución Educativa, para ser más competitivos.	Establecimiento de un Programa de Capacitación	Diseñar un programa de capacitación continuada para los años 2014y 2015, así como un diseño curricular etnocultural y gestionar ciclos propedéuticos, sumado a la creación del observatorio de egresados.	Reunión con Consejo Directivo, contemplar la iniciativa.	Rector de la Institución	Febrero del 2014	Acta y Lista de Asistencia	100.000
	Diseño currículo etnocultural de lo propio		Establecer un instrumento para realizar sondeo a la comunidad educativa de las temáticas a abordar	Rector y Consejo Directivo de la Institución	Marzo del 2014	Instrumento y diligenciamiento	100.000
			Establecer temáticas desde la alta gerencia - Rector - que se considere son necesarias.	Rector de la Institución	Marzo del 2014	Listado de temáticas	-
	Establecimiento e implementación de continuidad educativa de bachillerato con educación técnica y tecnológica, a través de ciclos propedéuticos		Compaginar y complementar y priorizar las temáticas a dictar.	Rector de la Institución y secretaria	Abril del 2014	Listado de temáticas priorizado	100.000
	Gestión de plataforma virtual, infraestructura tecnológica, página web y licencia para educación virtual		Gestionar Presupuesto para todas las metas propuestas	Rector de la Institución	Marzo a Mayo del 2014	Dinero o Bienes logrados	2.000.000
	Diseño de la jornada de Turismo Local, con enfoque empresarial		Trazar cronograma de realización	Rector de la Institución y secretaria	Marzo a Mayo del 2014	Cronograma realizado	100.000
	Creación del observatorio de egresados y bolsa de empleo		Organización logística de las capacitaciones. Y demás actividades.	Rector de la Institución y secretaria	Junio del 2014	Todo listo y preparado	1.000.000
			Realizaciones de la capacitación y evaluación de la misma.	Conferencistas, consultores y Rector	Julio del 2014 y según fechas de cronograma	Registro fotográfico, Video, Documentos	1.000.000
			Retroalimentación y difusión aplicada del aprendizaje adquirido.	Personal Capacitado	Agosto del 2014 y posterior a fechas de realización de capacitaciones 2015	Trabajo social adelantado	1.000.000
			<b>TOTAL</b>				
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
MONICA ELIZABETH MORENO			YULY MERCY GUAITARILLA		CARLOS ARTURO RAMIREZ		

Fuente: Esta Investigación 2013.

PLAN OPERATIVO							
OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA O TIEMPO	INDICADOR DE PRODUCTO	PRESUPUESTO
Expandir e incrementar la oferta educativa en otras modalidades y en otros mercados a nivel local, nacional e internacional.	Estudio de Factibilidad de Diversificación Educativa Presencial y Virtual.	En el año 2014 a 2015, realizar el estudio de factibilidad de diversificación educativa presencia y virtual, diseñar el plan de marketing, celebrar 5 convenios, adelantar 3 alianzas estratégicas, avanzar en un 50% en la adquisición de plataforma virtual, licencia y equipos tecnológicos.	Reunión de socialización de iniciativa al consejo Directivo de la Institución.	Rector de la Institución	Febrero del 2014	Acta	100.000
	Celebración de convenios		Contratación de consultores	Rector de la Institución	Marzo del 2014	Contrato	25.000.000
	Realización de alianzas estratégicas		Realización del Estudio de Factibilidad	Consultores	Marzo a Septiembre del 2014	Documento Estudio de Factibilidad	
	Diseño del Plan de Marketing de la Institución Educativa		Socialización del estudio de factibilidad a Rector, Consejo Directivo, Comunidad Educativa	Consultores	Octubre del 2014	Acta, Listado de asistencia, registro fotográfico	100.000
			Ajustes a Estudio de Factibilidad y demás metas	Consultores	Octubre y Noviembre del 2014	Documento ajustado	-
			Aprobación por parte del Consejo Directivo	Consejo Directivo	Noviembre del 2014	Acto administrativo de aprobación del Estudio de Factibilidad	100.000
	Gestión de plataforma virtual, infraestructura tecnológica, página web y licencia para educación virtual		Presentación del Estudio al Ministerio de Educación Nacional y otros Ministerios	Rector de la Institución	Noviembre a Diciembre del 2014	Oficio de radicación	1.000.000
			Ejecución	Rector y consultores	Mayo del 2015	Acta de Inicio	-
			Evaluación	Rector, Interventor y Veedores	Desde el momento en que inicie la ejecución	Acta de seguimiento y control	-
			<b>TOTAL</b>				
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
MONICA ELIZABETH MORENO			YULY MERCY GUAITARILLA		CARLOS ARTURO RAMIREZ		

Fuente: Esta Investigación 2013.

## 7. ACCION DE DIFUSIÓN Y DE COMUNICACIÓN DEL REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA SAN DIEGO

El plan debe ser conocido por los diferentes niveles de la institución educativa.

**Acciones de difusión y comunicación.** Una vez el consejo directivo realice el acto administrativo de aprobación se adelantará una serie de jornadas de socialización interna del plan estratégico de desarrollo de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

La venta interna del plan estratégico de la Institución Educativa es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a. Consolidar el proceso de comunicación interno de la organización
- b. Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- c. Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y plan operativo.
- d. Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e. Facilitar y propiciar trabajo en equipo.
- f. Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g. Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

Es importante que la divulgación se haga en cascada ascendente y descendentemente y debe servir de canal para retroalimentar el desarrollo del proceso.

La divulgación debe instaurarse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoria del plan puedan igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de éste.

En consecuencia, periódicamente y en cascada debe difundirse el avance y los resultados del proceso.

## 8. PRESUPUESTO

**Cuadro 68: Recursos necesarios para elaborar el Trabajo de Grado**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTOS PESO COLOMBIANO</b>
Computador e Impresora	1.500.000
Material bibliográfico	200.000
Copias de material requerido	100.000
Movilización a recolectar información	300.000
Alimentación	200.000
Papelería, varios.	400.000
<b>TOTAL</b>	<b>2.700.000</b>

Fuente: Esta Investigación 2013

## 9. CRONOGRAMA

**Cuadro 69. CRONOGRAMA**

ACTIVIDADES	2012		2013												2014		
	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Elaboración Idea del proyecto																	
Elaboración del perfil del proyecto																	
Presentación del Anteproyecto o Propuesta al comité curricular																	
Realización del Marco General de la Investigación																	
Realizar proceso investigativo																	
Establecer método y técnicas																	
Recolección de la Información																	
Tabulación de la Información																	
Adelantar análisis de la información																	
Establecer propuesta de intervención																	
Ajustes																	
Presentación final																	
Sustentación del Proyecto																	

Fuente: Esta Investigación. 2014

## CONCLUSIONES

Con base en los objetivos trazados se puede concluir lo siguiente:

El POAM perfil de oportunidades y amenazas muestra una serie de alternativas positivas que giran entorno y para la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, sin embargo existen amenazas que son incontrolables, pero que se puede incidir proporción menor.

El PCI perfil de capacidad interno de la Institución, indica que presenta grandes fortalezas como su talento humano, su Etno educación entre otros aspectos, pero a la vez presenta diversas debilidades que se hace necesario contrarrestar.

Dentro del PC perfil competitivo se aprecia que la competencia actual se centra en cuatro Instituciones Educativas, Genaro León del casco urbano del Municipio de Guachucal con modalidad académica, Libardo Ramiro Muñoz del cabildo indígena de colimba acentuada en zona rural con modalidad agropecuaria, San José ubicada en el sector rural con modalidad comercial y la Institución Educativa José Antonio Llorente del Municipio de Cumbal ubicado en el casco urbano, todas son competencias, unos por ofrecer otra modalidad y otros por la distancia de cercanía a los sitios de vivienda de los estudiantes de San Diego; sin embargo la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego presenta grandes potencialidades competitivas que supera a las demás.

Las estrategias establecidas permitieron vislumbrar el armonizar el modelo de pedagogía activa que posee actualmente la Institución Educativa, con el modelo de planeación estratégica y con base en esa nueva mirada adelantar el planteamiento de un re direccionamiento estratégico que servirá para avanzar favorablemente en el adelanto y desarrollo de la Institución.

Se adelantó mesas de trabajo con los diversos niveles de la organización, posibilitando realizar un trabajo en equipo y de manera participativa y construir la plataforma estratégica: misión, visión, Principios, valores, políticas, que enrumban a la Institución por un sendero innovador y de mejoramiento. Dicho trabajo queda en la Institución Educativa para su análisis, ajuste si así lo ven conveniente y posterior ejecución.

Se estructuró el plan operativo, donde se consignó el objetivo, estrategia, meta, actividad, responsable, tiempo, indicador y presupuesto, lo cual permite tener claridad de lo que se quiere hacer y como lograrlo.

Los indicadores permiten adelantar una serie de monitoreo, seguimientos, controles y evaluaciones para identificar su avance o retroceso en su accionar.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda adoptar e implementar el presente plan estratégico de desarrollo en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego.

El contemplar establecer el programa de capacitación institucional trae infinidad de aspectos positivos para el talento humano y de él se desprende todo un beneficio en infraestructura, en tecnología, es decir en calidad, cobertura, pertinencia y eficiencia.

Realizar el Estudio de factibilidad de diversificación educativa presencial y virtual, porque es abrirse puertas, es abrir mercado dada las condiciones actuales de desarrollo a través de las autopistas tecnológicas y los mercados globalizados modernos, sumado a partir de adentro hacia afuera, ofertando la etno educación como elemento diferenciador y compaginado con modalidades como la agropecuaria que se maneja, la agroindustrial que requiere la región y el mundo entero y la académica que demandan los estudiantes.

Es importante introducir el re direccionamiento a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, para refrescar su caminar, para que no se quede estancada en el ayer sino que avance a la vanguardia dinámica actual.

Se recomienda adelantar gestión para celebrar convenios de todo tipo, es una brillante estrategia para con lo poco que se tiene, que sirva de apalancamiento o cofinanciación o contrapartida y con ello se adquiera el 10% o el 20% o el 50% o más de lo que se invierte a través de los convenios que favorezcan en bienes y servicios o económicamente de manera directa o indirecta.

## BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA ROJAS, Javier. Administrac de Personal. Bogotá D.C: Diciembre 1.999. p 77-83.

AGREDA MONTENEGRO, Esperanza Josefina. Guía de investigación cuantitativa. San Juan de Pasto: CESMAG, 2004.

BLALOCK, M. Hubert. Introducción a la investigación social. Buenos Aires: Amorrortu, 2001.

BRIONES, Guillermo, Método y Técnicas de investigación para las ciencias sociales, México: Trillas, 1990.

CROSBY, Philip, Liderazgo: El arte de convertirse en un ejecutivo, México: Mc Graw Hill, 1990.

FREDR, David. La Gerencia Estratégica, Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1989.p46

GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso Planeación Estratégica, Santa fe de Bogotá: DC, 2000.

GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. Bogotá D.C 2000 p 272

HANDSCOMBE, Richard, Liderazgo Estratégico: Los eslabones perdidos, México: Mc Graw Hill, 1993.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación, México, Mc Graw Hill, 1992.

HUNT, Jhon. La dirección de personal en la empresa: guía sobre el comportamiento en las organizaciones: Mc Graw Hill, 1993.

MARTINEZ, Fabián, Planeación Estratégica creativa, México PAC S.A. de C.V, 1991.

MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo, Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, Mc Graw Hill, Bogotá tercera edición agosto de 2003.

ORTIZ BENABIDES, Fedra Ortiz, Metodología de la investigación 2006.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México. CECSA, 1992.

RAMIREZ BUSTOS, Juan, Desarrollo tecnológico, una posibilidad al alcance de su empresa. México: fones, 1992.

RUSSELL, Ackroff, Un concepto de planeación de empresas. México: Limusa, 1980.

WERTHER, William, Administración de Personal y recursos humanos; México: MC Graw Hill, 1993.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión, Bogotá Colombia, Panamerica Editorial Ltda, abril de 1994.

SUAREZ, Carlos, Administración de Empresas, México: Limusa, 1982.

## NETGRAFIA

**CARDENAS. 2010. Lazaro, Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos, Wikipedia,** (Disponible en: <http://www.comipems.org.mx>. Consultado el: 12 de julio de 2013)

**BARTET, Ana Maria. 2003. La incidencia de las tecnologías en la producción empresarial.** (Disponible en: <http://www.ask.com/Bachilleratos+Técnicos>. Consultado el: 20 de Noviembre de 2013)

**VALLE RODRIGUEZ, Ana. 1999. Metodologías de diseño usadas, Secdil Servicio de la difusión de la creación intelectual.** (Disponible en: <http://www.educarecuador.ec/>. Consultado el: 27 de enero de 2014)

**ROBLES ANDA, Martin. 2007. Educacion para el Adulto NTIC, Red de buenas prácticas 2.0.** (Disponible en: <http://www.uco.es/bachillerato3/archivos/poa07.pdf>. Consultado el: 15 de marzo de 2014)

**MUÑOZ DE LA PEÑA, Francisco. 2002. Educacion com TIC** (Disponible en: <http://www.educacontic.es/usuario/francisco-munoz-de-la-pena-castrillo>. Consultado el: 13 de marzo de 2014)

# ANEXOS



## ANEXO A

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE POSTGRADO  
ALTA GERENCIA

ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
TÉCNICO AGROPECUARIO SAN DIEGO DEL MUNICIPIO DE  
GUACHUCAL NARIÑO

Objetivo de la encuesta:  
Establecer la situación actual del servicio educativo que presta la Institución Educativa Técnico Agropecuaria San Diego desde el enfoque o percepción de los Estudiantes.

Estimado (a) Estudiante encuestado (a): Favor responda las preguntas con la mayor sinceridad.

Fecha de diligenciamiento: \_\_\_\_\_

La presente encuesta está estructurada según los cuatro componentes de la Política Pública Educativa en Colombia: Calidad, Cobertura, Pertinencia y Eficiencia.

### CALIDAD

Favor marque con una x la respuesta que considere pertinente.

1. Considera que lo más sobresaliente de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego es?

- a. Personal Docente \_\_\_\_\_
- b. Personal Administrativo \_\_\_\_\_
- c. Estudiantes \_\_\_\_\_
- d. Infraestructura \_\_\_\_\_
- e. Tecnología \_\_\_\_\_
- f. Modelo Educativo "Pedagogía Activa" \_\_\_\_\_
- g. Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- h. Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

Por que?

---

---

---

2. La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, Cuenta con?

Variables	Respuesta (X)
a. Plataforma virtual	
b. Página web de la Institución Educativa	
c. Convenios Departamentales de Intercambio de Experiencias exitosas	
d. Convenios Nacionales de intercambio de experiencias exitosas	
e. Convenios Internacionales de intercambio de experiencias exitosas	
f. Enlace entre la Educación media vocacional y los niveles técnico, tecnológico y profesional	
g. Internet	

3. Cuanto tiempo dedica a la lectura requerida para cumplir con los trabajos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego y lectura en general, semanalmente?

- a. 2 Horas \_\_\_\_\_
- b. 4 Horas \_\_\_\_\_
- c. 6 Horas \_\_\_\_\_
- d. 8 Horas \_\_\_\_\_
- e. 16 Horas \_\_\_\_\_
- f. 20 Horas \_\_\_\_\_
- g. 30 Horas \_\_\_\_\_
- h. 40 Horas \_\_\_\_\_
- i. Otro Número de Horas \_\_\_\_\_

4. Existe investigación por parte de Estudiantes y Docentes en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego?

- a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

Si contesta si, el nivel investigativo por parte de Estudiantes y Docentes es?

- a. Alto \_\_\_\_\_
- b. Medio \_\_\_\_\_
- c. Bajo \_\_\_\_\_

Por que?

---

---

## COBERTURA

5. La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego se ha destacado o ha sido piloto en algo a nivel Mundial, Latinoamericano, Nacional, Departamental, en la Ex provincia de Obando, o a nivel Municipal, o en el Resguardo Indígena de Muellamues?

a. SI \_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_

En que: \_\_\_\_\_

6. Le gustaría hacer parte de grupos de trabajo con otros estudiantes de otras ciudades de Colombia o el Mundo para la realización de sus trabajos académicos, insertándose en el mundo globalizado y competitivo de la enseñanza y aprendizaje virtual?

a. SI \_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_

Por que?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## PERTINENCIA

7. ¿Qué actividades extracurriculares le gustaría que la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego implementara?

a. Práctica Empresarial sabatina \_\_\_\_\_

b. Práctica Empresarial en Horas de la tarde \_\_\_\_\_

c. Fundamentos Investigativos a nivel Científico \_\_\_\_\_

d. Trabajo social Comunitario \_\_\_\_\_

e. Otra, cuál \_\_\_\_\_

8. Está de acuerdo con la modalidad agropecuaria que brinda la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego?

a. SI \_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_

Por que?

---

---

---

#### EFICIENCIA

9. Los resultados obtenidos al finalizar cada año, en relación a la inversión de recursos y beneficios obtenidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, son acordes a los ingresos percibidos, es decir existe una eficiencia?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_
- e. No hay Eficiencia \_\_\_\_\_

**Eficiencia:** Es Hacer Más cosas de igual calidad con el Mismo Dinero.

Gracias por su valiosa participación



UNIVERSIDAD DE NARIÑO

**ANEXO B**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE POSTGRADO  
ALTA GERENCIA

ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA TÉCNICO AGROPECUARIO SAN DIEGO DEL MUNICIPIO DE  
GUACHUCAL NARIÑO

Objetivo de la encuesta:  
Establecer la situación actual del servicio educativo que presta la Institución Educativa Técnico Agropecuaria San Diego desde el enfoque o percepción de Padres de familia.

Señor (a) encuestado (a): Favor responda las preguntas con la mayor sinceridad.

Fecha de diligenciamiento: \_\_\_\_\_

La presente encuesta está estructurada según los cuatro componentes de la Política Pública Educativa en Colombia: Calidad, Cobertura, Pertinencia y Eficiencia.

#### CALIDAD

Favor marque con una x la respuesta que considere pertinente.

2. Considera que el servicio educativo que presta los docentes y administrativos de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego es?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Malo \_\_\_\_\_

Por que?

---

---

---

3. Considera que la Institución Educativa Técnica Agropecuaria debe mejorar en?

- a. Infraestructura \_\_\_\_\_
- b. Tecnología \_\_\_\_\_
- c. Cobertura \_\_\_\_\_
- d. Metodología \_\_\_\_\_
- e. Otra, Cuál \_\_\_\_\_

### COBERTURA

4. Alguno de sus hijos lo ha matriculado o lo matricularía en otra Institución Educativa diferente a la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego?

- a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

Porque:

- a. Distancia geográfica más corta a lugar de residencia \_\_\_\_\_
- b. Los Docentes están más preparados \_\_\_\_\_
- c. Cuentan con el servicio de transporte escolar \_\_\_\_\_
- d. Es de modalidad Académica \_\_\_\_\_
- e. Es de modalidad Comercial \_\_\_\_\_
- f. Otra cuál \_\_\_\_\_

5. Le gustaría que la Institución Educativa ofrezca su servicio de Educación Media y Vocacional a través de la modalidad virtual?

- a. SI \_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_

Por que?

---

---

---

## PERTINENCIA

6. Usted como padre y/o madre de familia, conoce claramente la modalidad educativa que ofrece la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. Que tipo de modalidad académica considera que es mejor para el futuro de sus hijos?

- a. Agropecuaria \_\_\_\_\_
- b. Académica \_\_\_\_\_
- c. Comercial \_\_\_\_\_
- d. Industrial \_\_\_\_\_
- e. Agroindustrial \_\_\_\_\_
- f. Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- g. Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- h. Otra, Cuál \_\_\_\_\_

8. Considera usted que los conocimientos impartidos en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego son suficientes para el buen desempeño?

- a. Académico a Nivel Técnico \_\_\_\_\_
- b. Académico a Nivel Tecnológico \_\_\_\_\_
- c. Académico a Nivel Profesional \_\_\_\_\_
- d. En el campo laboral no calificado \_\_\_\_\_
- e. En el campo laboral calificado \_\_\_\_\_
- f. Ser un ser humano de bien en la sociedad \_\_\_\_\_
- g. Ser un líder que transforme la sociedad positivamente \_\_\_\_\_
- h. Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- i. Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

## EFICIENCIA

9. Como le parece a Usted el manejo del Sr. Rector y Consejo Directivo le dan a los recursos económicos de la institución Educativa Técnico Agropecuaria San Diego?

- a. Bueno
- b. Regular
- c. Malo

Por que?

---

---

---

Gracias por su valiosa participación



UNIVERSIDAD DE NARIÑO

**ANEXO C**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE POSTGRADO  
ALTA GERENCIA

ENCUESTA DIRIGIDA A ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICO AGROPECUARIO SAN DIEGO DEL  
MUNICIPIO DE  
GUACHUCAL NARIÑO

Objetivo de la encuesta:

Establecer la situación actual del servicio educativo que presta la Institución Educativa Técnico Agropecuaria San Diego desde el enfoque o percepción de sus administrativos y docentes.

Señor (a) encuestado (a): Favor responda las preguntas con la mayor sinceridad.

Fecha de diligenciamiento: \_\_\_\_\_

La presente encuesta está estructurada según los cuatro componentes de la Política Pública Educativa en Colombia: Calidad, Cobertura, Pertinencia y Eficiencia.

### CALIDAD

Favor marque con una x la respuesta que considere pertinente.

1. Considera que la enseñanza impartida a estudiantes de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego, es?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_

Porque?

---

---

---

2. Usted como docente ha permitido o motivado a sus alumnos a que desarrollen?
  - a. Investigación en clase \_\_\_\_\_
  - b. Investigación e Innovación en agro industrialización \_\_\_\_\_
  - c. Investigación aplicada de verdad, en el entorno \_\_\_\_\_
  - d. Otro tipo de Investigación, innovación o emprendimiento \_\_\_\_\_
  
3. Considera que el sistema de evaluación que se aplica actualmente a docentes y administrativos es?
  - a. Excelente \_\_\_\_\_
  - b. Bueno \_\_\_\_\_
  - c. Regular \_\_\_\_\_
  - d. Malo \_\_\_\_\_

#### COBERTURA

4. La cobertura de estudiantes matriculados actualmente en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego es a nivel de?
  - a. Resguardo Indígena de Muellamues \_\_\_\_\_
  - b. Todo el Municipio de Guachucal \_\_\_\_\_
  - c. Departamental \_\_\_\_\_
  - d. Nacional \_\_\_\_\_
  - e. Internacional \_\_\_\_\_
  
5. Cómo considera usted que la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego puede aumentar el número de estudiantes año tras año?
  - a. Diversificando su modalidad \_\_\_\_\_
  - b. Ofreciendo enseñanza de bachillerato virtual \_\_\_\_\_
  - c. Mejorando su Infraestructura \_\_\_\_\_
  - d. Realizando Convenios o Alianzas estratégicas \_\_\_\_\_
  - e. Mejorando su tecnología \_\_\_\_\_
  - f. Otra, cuál? \_\_\_\_\_

6. Usted conoce si la Institución Educativa Agropecuaria San Diego ha implementado proyectos para incursionar en ciclos propedéuticos enlazando el grado once con los niveles técnicos o tecnológicos, o con enfoque en educación superior?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

7. La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego cuenta con el personal profesional capacitado para brindar un servicio educativo de calidad a la población en situación de discapacidad?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

Porque?

---

---

#### PERTINENCIA

8. La Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego debería?

a. Continuar con su Modelo Educativo Actual \_\_\_\_\_

b. Cambiar a otro Modelo Educativo \_\_\_\_\_

c. Combinar el Modelo Actual Con Otro Modelo Educativo \_\_\_\_\_

Porque?

---

---

9. Estaría dispuesto (a) a apoyar un cambio institucional que permita brindar mayor calidad y propiciar mayor cobertura y por ende mayores ingresos a la Institución Educativa y con ello generar más trabajo?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

Porque?

---

---

---

10. La Etno Educación que se ofrece en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego ha permitido que los niños y jóvenes valoren su identidad propia como una de las mayores riquezas?

Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

#### EFICIENCIA

11. El manejo que el Rector y Consejo Directivo de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria San Diego le da a los recursos económicos, es?

- a. Bueno \_\_\_\_\_
- b. Regular \_\_\_\_\_
- c. Malo \_\_\_\_\_

Por que?

---

---

---

12. Comparando los ingresos percibidos en cada vigencia, frente a las inversiones realizadas o los beneficios obtenidos, los resultados de Eficiencia son?

- a. Favorables \_\_\_\_\_
- b. Poco Favorables \_\_\_\_\_
- c. Desfavorables \_\_\_\_\_
- d. Existe inconsistencias financieras \_\_\_\_\_
- e. Otra Cuál \_\_\_\_\_

Gracias por su valiosa participación