

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ
MARÍA CABAL EN EL HORIZONTE 2025 A 2035

VICTOR ANDRÉS CAMPAZ PAREDES

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN PROSPECTIVA E INNOVACIÓN
CALI, VALLE DEL CAUCA

2025

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ
MARÍA CABAL EN EL HORIZONTE 2025 A 2035

VICTOR ANDRÉS CAMPAZ PAREDES

Trabajo de grado presentado al programa de Posgrado de Maestría en Prospectiva e
Innovación de la Universidad del Valle, para optar el título de magister

Director

Benjamín Betancourt Guerrero

Profesor Titular

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN PROSPECTIVA E INNOVACIÓN

CALI, VALLE DEL CAUCA

2025

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN	19
1. ASPECTOS MÉTODOLÓGICO	21
1.1 Problema de Investigación	21
1.2 Formulación del problema	24
1.3 Justificación	25
1.4 Objetivo	26
1.4.1 Objetivo general	26
1.4.2 Objetivo Específico	26
1.5 Marco contextual	27
1.6 Marco teórico	32
1.6.1 Estudios de futuro	28
1.6.2 Planeación por escenarios	36
1.6.3 Planeación estratégica	44
1.6.4 Escuelas de pensamiento estratégico	45
1.6.5 Prospectiva	59
1.6.6 La Prospectiva Estratégica	66
1.7 Tipo de estudio	72
1.8 Metodología prospectiva	73
2. HISTORIA Y CARÁCTERÍSTICA DE LA INSTITUCIÓN	74
2.1 Caracterización de la institución	74
2.2 Direccionamiento estratégico actual	74

2.2.1 Misión	74
2.2.2 Visión	75
2.2.3 Objetivo del proyecto educativo institucional	75
2.2.4 Objetivos Institucionales	77
2.2.5 Principales logros	77
2.2.6 Estructura organizacional	77
2.2.7 Características	78
2.2.8 Título otorgado	79
2.2.9 Habilidades que se desarrollan	79
2.2.10 Rol profesional	79
2.2.11 Título para obtener	80
2.2.12 Factores internos y externos que han motivado al cambio	80
2.2.13 internos	80
2.2.14 Externos	81
2.2.15 Principales logros	82
2.2.16 Diferenciadores frente a otras organizaciones educativas	83
3. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	84
3.1 Análisis externo	84
3.1.1 Identificaciones de factores externos	84
3.2 Análisis interno	95
4. ANÁLISIS DEL SECTOR EDUCATIVO EN BUENAVENTURA	104
4.1 Análisis del Sector	104
4.2 Zona Etnoeducativa	116

4.2.1 Instituciones educativas oficiales	119
4.2.2 Instituciones educativas no oficiales	121
4.2.3 Sector de zona Etnoeducativa	124
4.2.3.1 Comercio	124
4.2.3.2 Servicios Institucionales	125
4.2.3.3 Salud	125
4.2.3.4 Centros eclesiásticos	126
4.2.3.5 Espacios deportivos y recreativos	126
4.2.3.6 Organizaciones culturales	127
4.2.3.7 Movilidad	127
4.2.3.8 Servicios públicos domiciliario	128
5. BENCHMARKING	128
5.1 Instituciones educativas a comparar	129
5.1.1 Institución Educativa Termarit	130
5.1.2 Colegio Bilingüe Diana Oese	131
5.1.3 Liceo campo David	132
6. SISTEMA DE VARIABLES	138
6.1 Identificación del sistema de Variables	138
6.1.1 Cuadro de dominio, variable y actores	140
6.2 Actores que inciden en la institución educativa	141
6.3 Variables del sistema educativo de la José María Caba	144
7. FASE PROSPECTIVA	148
7.1 Ábaco de Regnier	148

7.1.1 Resultados del Ábaco de Regnier	149
7.1.2 Extrapolación de los resultados	151
7.2 Matriz de impacto Cruzado MIC-MAC LIPSOR	152
7.2.1 Determinación de la influencia de una variable sobre la otra	154
7.2.1.1 Influencia directa	154
7.2.1.2 Influencia indirecta	157
7.2.1.3 Influencia potencial	160
7.2.2 Motricidad y dependencia	161
7.2.3 Variables estratégicas	166
7.3 Matriz de importancia y de gobernabilidad IGO	166
7.3.1 Análisis de los cuadrantes	171
7.3.1.1 Cuadrante alta importancia – alta gobernabilidad	171
7.3.1.2 Cuadrante alta importancia – baja gobernabilidad	173
7.3.1.3 Cuadrante baja importancia – alta gobernabilidad	175
7.3.1.4 Cuadrante baja importancia – baja gobernabilidad	176
7.4 Juego de actores – Mactor	180
7.4.1 Influencias directas	183
7.4.2 Resultados juegos de actores	187

7.4.2.1 Plano de influencia y dependencia de los actores del sistema educativo de la José María Cabal	187
7.4.2.2 Histograma de relaciones de fuerza de los actores que incidencia en la Institución educativa José María Cabal	189
7.4.2.3 Posicionamiento de los actores respecto a los Objetivos	190
7.4.2.4 Convergencias y divergencias entre los actores	192
7.4.2.4.1 Convergencia de orden 1	194
7.4.2.4.2 Convergencia de orden 2	195
7.4.2.4.3 Convergencia de orden 3	197
7.4.2.4.4 Divergencia de orden 1,2 y 3	198
7.5 Análisis de sistema matrices de impactos cruzados Smic Prob Exprert	198
7.5.1 Resultado Smic Prob Exprert	210
7.5.2 Histograma de probabilidad de escenarios	211
8. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS	213
8.1 Pre – Escenarios	213
8.1.1 Análisis morfológico	213
8.1.1.1 Resultado del software Marphol	224
8.1.1.2 Calificación y clasificación de escenarios	225

8.1.1.3 Priorización de los escenarios de acuerdo con el plano de proximidades	229
8.1.1.4 Narrativas de escenarios a partir del análisis morfológico	231
8.1.1.4.1 Escenario pesimista “2112221” con un promedio de 63,49	231
8.1.1.4.2 Escenarios tendencial “2111232” con un promedio de 397,5	245
8.1.1.4.3 Escenario optimista “2111233” con un promedio de 79,36	260
8.2 Escenarios	274
8.2.1 Ejes de la incertidumbre – Ejes de Schwartz	274
8.2.1.1 elaboración de escenarios	285
8.2.1.1.1 El declive del futuro prometido	285
8.2.1.1.2 revitalización y progreso educativo	288
8.2.1.1.3 Progreso con desafíos persistentes	289
8.2.1.1.4 Transformación integral y colaborativa	291
8.3 Escenario apuesta	294
8.3.1 Transformación integral y colaborativa	294
9. PLAN ESTRATÉGICO	296
9.1 Direccionamiento estratégico	296

9.1.1 Visión apuesta de la institución educativa José María Cabal 2035	296
9.1.2 Misión apuesta de la institución educativa José María Cabal	297
9.1.2.1 Principios y valores institucionales	298
9.1.2.2 Diferenciador	299
9.1.2.3 Producto y servicios	300
9.1.2.4 Usuario, cliente, ciudadanos	300
9.1.2.5. Mercado meta	300
9.2 Análisis DOFA	301
9.2.1 Matriz de evaluación de factores externos	301
9.2.2 Matriz de evaluación de factores internos	304
9.2.3 Posición estratégica	307
9.2.4 Estrategia F.O	309
9.2.5 Estrategia F. A	311
9.2.6 Estrategia D. O	315
9.2.7 Estrategia D. A	319
9.3 Objetivo, objetivos y acciones estratégicas	321
9.4 Seguimiento	341
9.4.1 Mapa estratégico	341
9.4.1.1 Perspectiva cliente	343
9.4.1.2 Perspectiva de procesos internos	344
9.4.1.3 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	344

9.4.1.4 perspectiva financiera	345
9.4.2. Balanced scorecard	345
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	349
10.1 Conclusiones	349
10.2 Recomendaciones	349
11. BIBLIOGRAFÍA	350

LISTA DE TABLAS

Tabla 01 Matriz de factores externos	80
Tabla 02 Matriz de factores internos	92
Tabla 03 Matriz de análisis del sector	106
Tabla 04 Distribución de zona etnoeducativa por comunas o ríos	112
Tabla 05 instituciones educativas oficiales	115
Tabla 06 Instituciones educativas no oficiales	117
Tabla 07 de comunas con sus barrios	119
Tabla 08 comercio	120
Tabla 09 servicios institucionales	121
Tabla 10 salud	121
Tabla 11 centros eclesiásticos	122
Tabla 12 organizaciones culturales	123
Tabla 13 Matriz de perfil competitivo	130
Tabla 14 Descripción de dominó, variables y actores	136
Tabla 15 descripción de actores	137
Tabla 16 Variables del sistema de la institución educativa	
José María Cabal	140
Tabla 17 variable positiva y negativa	148
Tabla 18 cuadro de variables estratégica a corto plazo	153
Tabla 19 Variable estratégica a mediano plazo	155
Tabla 20 cuadro de variables estratégicas a largo plazo	158
Tabla 21 cuadro de motricidad y dependencia	159

Tabla 22 cuadro de variable estratégica	162
Tabla 23 de valoración IGO	163
Tabla 24 de variable ponderadas de la IGO	163
Tabla 25 de actores y descripción	174
Tabla 26 de Objetivos y definición	177
Tabla 27 de Valoraciones	180
Tabla 28 de hipótesis y Variables	194
Tabla 29 expertos al interior de la institución educativa	202
Tabla 30 cuadro de hipótesis	210
Tabla 31 de clasificación y selección de escenarios	221
Tabla 32 de variables estratégica e hipótesis N°1	227
Tabla 33 de variables estratégica e hipótesis N°2	241
Tabla 34 de variables estratégica e hipótesis N°3	256
Tabla 35 de dominio y variables	271
Tabla 36 Clasificación de hipótesis de acuerdo con su afinidad con los factores de agrupación	272
Tabla 37 Tabla de clasificación de hipótesis	280
Tabla 38 de escala de calificaciones	298
Tabla 39 Matriz de evaluación de factores externos M – EFE	298
Tabla 40 Tabla de calificaciones	301
Tabla 41 de Matriz de factores internos M – EFI	302
Tabla 42 Matriz, de objetivo estratégico	317
Tabla 43 cuadro de mando integrado	342

LISTA DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 01 Ubicación Geográfica Distrito de Buenaventura.	23
Ilustración 02 estructura organizativa de la Institución Educativa José María Cabal	73
Ilustración 03 Grafica radar de valor y valor sopesado	133
Ilustración 04 Ábaco del presente	145
Ilustración 05Ábaco del futuro	146
Ilustración 06 variables positivas y negativas	147
Ilustración 07 matriz de impacto cruzado	149
Ilustración 08 Gráfica de influencia directa	150
Ilustración 09 mapa de influencia directa	151
Ilustración 10 gráfica de influencia indirecta	153
Ilustración 11 mapa de influencia indirecta	154
Ilustración 12 gráfica de influencia potencial	156
Ilustración 13 mapa de influencia potencial	157
Ilustración 14 Matriz de importancia y gobernabilidad	167
Ilustración 15 matriz de influencia directa entre actores	180
Ilustración 16 de Matriz de posiciones valoradas	181
Ilustración 17 Descripción gráfica del plan de influencias y dependencias de los actores	184
Ilustración 17 Plano de influencia y dependencia	163
Ilustración 18 Histograma de relaciones de fuerza MIDI	186

Ilustración 19 Histograma de implicación de los actores sobre los Objetivos 2MOA	187
Ilustración 20 Convergencia de actores de orden 1	190
Ilustración 21 Convergencia de actores de orden 2	191
Ilustración 22 Grafico de convergencia entre actores de orden 3	193
Ilustración 23 clasificación de los expertos – Probabilidades simple	204
Ilustración 24 Probabilidad de ocurrencia si realización	205
Ilustración 25 Probabilidad de ocurrencia no realización	205
Ilustración 26. Histograma de sensibilidad de las influencias (conjunto de experto)	206
Ilustración 27. Histograma de sensibilidad de las dependencias (conjunto de experto)	206
Ilustración 28 Histograma de probabilidad de los escenarios (conjunto de expertos)	207
Ilustración 29 Plano de aproximación	225
Ilustración 30 Gráfico de proximidades	226
Ilustración 31 Escenarios	280
Ilustración 32 Resultados M - EFE	300
Ilustración 33 Resultados M – EFI	303
Ilustración 34 Interpretación de resultados para la definición de posición estratégica	304
Ilustración 35 grafica de posición estratégica	305

Ilustración 36 Mapa estratégico de la Institución Educativa

José María Cabal

339

Resumen Ejecutivo

Plan Prospectivo Estratégico de la Institución Educativa José María Cabal 2025–2035. El presente documento expone el diseño e implementación del Plan Prospectivo Estratégico de la Institución Educativa José María Cabal, ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, con horizonte temporal 2025–2035. El propósito central es fortalecer la competitividad institucional, consolidar su capacidad de adaptación ante los cambios del entorno y proyectar una educación con enfoque etnoeducativo, inclusivo y comunitario.

El estudio parte de un diagnóstico integral que evidencia la composición institucional —cinco sedes, 93 docentes, 8 directivos y cerca de 1.984 estudiantes de estratos 1 y 2—, y reconoce la necesidad de responder a las transformaciones sociales, culturales y tecnológicas de la región. A partir de la metodología prospectiva, se construyeron escenarios futuros mediante herramientas como MICMAC, Morphol, Mactor y Smic-Prob Expert, complementados con talleres participativos que involucraron directivos, docentes, estudiantes y comunidad.

Los resultados destacan cuatro escenarios posibles, entre ellos el escenario apuesta: “Transformación integral y colaborativa”, que proyecta a la institución como referente regional en calidad educativa, equidad e innovación. Este escenario plantea la mejora de la infraestructura, la integración tecnológica, el fortalecimiento del modelo constructivista, la consolidación del énfasis en guianza turística sostenible y la articulación con actores públicos, privados y comunitarios.

El plan estratégico derivado establece una nueva visión 2035, orientada a formar ciudadanos éticos, innovadores y comprometidos con el desarrollo local, reconociendo la diversidad cultural como base para la construcción de conocimiento. Asimismo, redefine la misión institucional desde un enfoque etnoeducativo y diferencial, que promueve la valoración de la pluriethnicidad y la convivencia pacífica. Entre las estrategias clave destacan:

- Optimizar la infraestructura física y tecnológica.
- Impulsar la calidad educativa mediante la capacitación docente y la innovación pedagógica.
- Fortalecer alianzas estratégicas con universidades, empresas turísticas y entidades gubernamentales.
- Promover la participación comunitaria en la gestión institucional.
- Diversificar fuentes de financiamiento para la sostenibilidad del plan.

Finalmente, el plan reafirma que la prospectiva estratégica es un instrumento de gestión que permite anticipar desafíos, generar innovación y construir colectivamente el futuro deseado. La Institución Educativa José María Cabal se proyecta hacia 2035 como un modelo de educación transformadora, inclusiva y culturalmente significativa para Buenaventura y el Pacífico colombiano.

Palabras claves

Prospectiva, aprendientes, etnoeducación, prospectiva estratégica, planes de área
sistema institucional, Macro ambiente, institución educativa, ancestralidad.

0. INTRODUCCIÓN

El Distrito Especial de Buenaventura, en medio de un contexto marcado por transformaciones sociales, políticas, económicas y educativas, presenta desafíos significativos que trascienden el ámbito tradicional de las instituciones educativas. En este panorama, las instituciones educativas se enfrentan a la necesidad de redefinir sus horizontes institucionales, adaptándose a un entorno en constante cambio. Para la Institución Educativa José María Cabal, este escenario resalta la importancia de construir una visión de futuro mediante el enfoque de la prospectiva estratégica, una herramienta clave para garantizar su posicionamiento y sostenibilidad a largo plazo.

Esta investigación se desarrolla en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, específicamente en la localidad 2 Continente El Pailón, comuna 10, barrio La Independencia. La Institución Educativa José María Cabal, es de carácter oficial, que fusionada bajo la Resolución No. 1817 del 4 de septiembre de 2002 y actualmente operativa según la Resolución No. 1588 del 9 de agosto de 2011. La institución cuenta con cinco sedes: Central José María Cabal, Eusebio Muñoz Perea, 12 de abril, Rafael Uribe Uribe y San Martín de Porres. Su planta de personal está integrada por 93 docentes, 8 directivos-docentes (incluyendo un rector y siete coordinadoras), además de tres secretarías, dos auxiliares de aseo, cuatro porteros y un personal fijo de servicios generales, apoyados por personal supernumerario personal asignado por la administración distrital.

Actualmente la institución atiende a 1984 estudiantes distribuidos en las jornadas vespertina, nocturna y sabatina, en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional. Además, el 90% de las familias pertenecen a los estratos socioeconómicos 1 y 2, predominando hogares liderados por madres cabeza de familia, lo que refleja una realidad social que demanda acciones educativas. La prospectiva estratégica emerge como un marco esencial para la innovación y la mejora continua en el ecosistema educativo, permitiendo a la Institución no solo reaccionar ante crisis emergentes, sino también anticiparse y prepararse para las oportunidades futuras. Este enfoque ofrece una metodología integral para diseñar estrategias que fortalezcan su capacidad de respuesta y la consoliden como un referente educativo en la región.

En este contexto, el presente trabajo expone el desarrollo teórico y práctico de la formulación de un plan prospectivo estratégico institucional con un horizonte al 2035. Este plan tiene como propósito fortalecer la competitividad de la institución Educativa José María Cabal, incorporando la etnoeducación y promoviendo una visión inclusiva orientada al empoderamiento comunitario. El proceso se estructura a partir de la definición de los aspectos metodológicos de la investigación, seguido por la descripción de la historia y características de la institución. Posteriormente, se realiza el diagnóstico estratégico, el análisis del sector educativo, la aplicación de benchmarking, la identificación de sistemas de variables y el desarrollo de la fase prospectiva. A continuación, se construyen escenarios estratégicos y, finalmente, se formula el plan estratégico que orientará la proyección institucional hacia 2035.

A través de este proceso, la Institución Educativa José María Cabal podrá consolidarse de manera competitiva en el sector educativo, tomando en cuenta variables portadoras de futuro, las dinámicas de su entorno y el escenario apuesta al que aspira alcanzar. Este esfuerzo no solo garantizará su sostenibilidad, sino también su liderazgo en la construcción de una comunidad educativa resiliente e innovadora.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Problema de investigación

La planificación estratégica en educación es un campo de creciente interés debido a la necesidad de adaptarse a un entorno en constante cambio y afrontar los desafíos emergentes en el ámbito educativo. A través de la revisión de literatura y estudios previos, se examina cómo diversas instituciones educativas han abordado la planificación estratégica como una herramienta para mejorar la calidad educativa, promover la equidad y la inclusión, y responder a las demandas cambiantes de la sociedad y el mercado laboral. En este campo es posible encontrar una amplia variedad de literatura enfocada en lo organizativo, sin embargo, en el caso específico de la planeación prospectiva estratégica es un nuevo escenario donde se vienen construyendo narrativas en lo institucional.

Inicialmente, en 2012, Ramírez Gálvis (2012) presentó su trabajo de grado en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Valle sede Cali, su investigación, titulada "Los problemas y desafíos en la integración de la planificación prospectiva con la planificación estratégica situacional: el caso del plan decenal de educación del municipio de Guarujá – Brasil", bajo la dirección del docente Benjamín

Betancourth. Se propuso identificar y estudiar los problemas y desafíos inherentes a la integración de la planificación prospectiva y la planificación estratégica situacional, centrándose en el contexto específico del Plan Decenal de Educación del Municipio de Guarujá, Brasil.

Para abordar este tema poco explorado en el ámbito de la planificación pública, se empleó una metodología de investigación exploratoria y descriptiva, con un enfoque cualitativo, esta metodología incluyó la observación participante para obtener un entendimiento en profundidad del fenómeno social contextualizado, y se aplicaron métodos deductivos, inductivos y analíticos. La recopilación de información se realizó mediante fuentes primarias y secundarias, lo que permitió describir la importancia geoestratégica de Guarujá, así como el contexto educativo tanto a nivel nacional como local. Además, se exploraron los métodos prospectivos utilizados en la formulación del plan decenal de educación, identificando los problemas y desafíos culturales, políticos y cognitivos asociados con este proceso.

Este estudio también facilitó la exploración del estado del arte en los avances conceptuales y metodológicos de la planificación prospectiva y estratégica situacional. Asimismo, permitió identificar y analizar los factores causales que dificultan la integración efectiva de los planes de largo plazo con los planes de acción de mediano y corto plazo, ofreciendo una visión integral de los desafíos presentes en la implementación de estrategias a largo plazo en contextos dinámicos y cambiantes. A continuación, en 2016, Chaves Mendoza y López Gómez (2016) presentaron en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Valle sede Cali, en su trabajo de grado titulado "Plan prospectivo estratégico de la Corporación Regional de

Educación Superior en el horizonte del 2025", bajo la dirección de Carlos Taborda Tovar. Esta investigación se centra en desarrollar un plan prospectivo estratégico con el objetivo de identificar el escenario que la Corporación Regional de Educación Superior (CRES) de Cali debería consolidar para el año 2025.

El estudio se llevó a cabo mediante una metodología prospectiva, que se basa en la identificación y definición de factores de cambio y su evolución a largo plazo. Esta proyección del futuro se elaboró mediante la selección de variables clave o estratégicas, a partir de las cuales se diseñaron diferentes escenarios. La recopilación de datos se realizó a través de una investigación en fuentes secundarias, complementada con información y análisis de fuentes primarias. El ámbito de actuación se circunscribe al sector de la educación superior y al entorno organizacional, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación de las instituciones de educación superior, la demanda académica y los factores de cambio, para luego determinar y seleccionar las variables clave y estratégicas y diseñar así el escenario de apuestas. Esta investigación ha proporcionado a la Corporación Regional de Educación Superior una comprensión clara de su entorno, tanto positivo como negativo, y del impacto que este tiene en sus procesos. Se reconoce que la educación es dinámica, y gracias a este ejercicio investigativo, la CRES ha logrado proyectar y ampliar nuevos programas académicos en línea con los cambios normativos y sociales, lo que ha resultado en el desarrollo de planes estratégicos más sólidos y aceptables.

Finalmente, en el artículo de Rincón (2019) titulado "La planeación como herramienta de éxito en la mejora continua de las instituciones educativas colombianas", publicado en la revista de investigación educativa Dialéctica de la Universidad Pedagógica

Experimental Libertador de Venezuela, se aborda la incidencia de la planeación estratégica en los procesos de gestión educativa. Este estudio tiene como objetivo principal demostrar cómo la implementación de la planeación estratégica ha contribuido al notable mejoramiento en la calidad educativa ofrecida por la Institución Educativa Colegio Andrés Bello, como lo evidencian los resultados obtenidos en el Índice Sintético de Calidad.

Esta investigación de naturaleza documental y bibliográfica se fundamenta en el análisis del impacto de dos investigaciones previas: "Planeación estratégica para el fortalecimiento de la gestión de la Institución Educativa Colegio Andrés Bello" (Rincón, 2008) y "Planeación estratégica de la Institución Educativa Andrés Bello en San José De Cúcuta" (Sánchez, 2009), así como en una revisión exhaustiva de la literatura y en el análisis de datos proporcionados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN). Estos elementos confirman la importancia estratégica de la planeación en el éxito de las instituciones educativas.

La implementación de esta herramienta ha generado cambios significativos en la gestión educativa del colegio, fortaleciendo su capacidad de respuesta a los desafíos de una sociedad cada vez más competitiva. Como resultado, los estudiantes pueden acceder a una educación de calidad que los prepara para enfrentar los retos presentes y futuros con éxito.

1.2 Formulación del problema

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben de considerar en la formulación del plan prospectivo estratégico de la institución educativa José María Cabal horizonte 2035?

1.3 Justificación

La presente investigación propone el diseño y la implementación de un plan prospectivo estratégico para la Institución Educativa José María Cabal, con el propósito de contextualizar y actualizar su horizonte institucional. Este enfoque es esencial para fortalecer su competitividad y su capacidad de adaptación a los cambios necesarios en un entorno social, normativo y político dinámico, como el de Buenaventura. La construcción de un direccionamiento estratégico permitirá a la institución consolidar su gestión y responder efectivamente a los desafíos emergentes.

Además, se destaca la importancia de incorporar la etnoeducación como parte integral del proceso académico. La etnoeducación busca reivindicar y reconocer las prácticas ancestrales de los pueblos étnicos, promoviendo la inclusión de su conocimiento y cosmovisión en el ámbito educativo. Sin embargo, se ha identificado una falta de resonancia y aceptación de este enfoque en el contexto institucional, lo cual representa una barrera para el cambio y la transformación educativa. Superar este paradigma es fundamental para integrar un enfoque étnico-territorial en la formación de los estudiantes.

En este contexto, el diseño del plan prospectivo estratégico permitirá no solo la actualización del horizonte institucional, sino también la incorporación transversal de la etnoeducación en todas las áreas del conocimiento. Esta integración no se limitará únicamente a educar a los pueblos étnicos en aspectos productivos, medioambientales, culturales y sociales, sino que se extenderá a todas las dimensiones del proceso educativo, promoviendo una formación más contextualizada y enriquecida.

En definitiva, la implementación de este plan prospectivo estratégico fortalecerá la gestión organizativa y la articulación de los procesos educativos, garantizando una educación que valore la diversidad cultural y se adapte a las demandas del contexto actual. De esta manera, se contribuirá al desarrollo de una sociedad más inclusiva, equitativa y respetuosa de la pluralidad cultural.

1.4 objetivo

1.4.1 Objetivo general

Formular un plan prospectivo estratégico para la institución Educativa José María Cabal, horizonte temporal de 2025 a 2035.

1.4.2 Objetivo específico

1. Realizar un diagnóstico situacional que permita analizar el entorno institucional, considerando los factores internos y externos, e identificar el sistema de variables que influyen en el desarrollo y la sostenibilidad de la institución
2. Definir escenarios prospectivos posibles, probables y deseables mediante la aplicación de herramientas de análisis prospectivo y seleccionar un escenario apuesta.
3. Estructurar un plan estratégico que incorpore el escenario apuesta para el horizonte de futuro,, incluyendo estrategias, objetivos y líneas de acción detalladas.

1.5 Marco Contextual¹

Ilustración N°1

Ilustración 1 Ubicación Geográfica Distrito de Buenaventura.



Fuente: Google Maps

Esta investigación se desarrollará en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, localizado al occidente del departamento del Valle del Cauca, en el Litoral Pacífico Colombiano. Posee una extensión de 6.078 kilómetros cuadrados (607.800 hectáreas), de las cuales 605.639,1 corresponden a zona rural (99,64%) y 2.160,9 a la zona urbana (0,35%). Buenaventura está situado dentro de la región del Chocó biogeográfico, la cual cubre una superficie de 50.000 km² y va desde la división de aguas en la cordillera Occidental hasta el litoral Pacífico y desde los límites con Panamá hasta la frontera con Ecuador con 1.400 km de costa, siendo una de las regiones de mayor biodiversidad en el mundo.

La Comisión Colombiana del Océano establece que al contar con la isla de Malpelo en el Pacífico (por esta isla la franja de mayor extensión está frente a Buenaventura),

¹ Tomado del documento; plan de desarrollo distrital 2020 – 2023 Buenaventura con dignidad Bases del plan. Pag 23.

nuestro país tiene una plataforma marítima sobre el océano Pacífico que representa el 16.40% del territorio nacional.

División Político-Administrativa.

Mediante la Ley 1617 del 2013 se eleva la condición de municipio para Buenaventura a la de Distrito industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico. Posteriormente con el Acuerdo 07 del 2014, se crean las Localidades 1, Cascajal (comunas 1 a 5) y Localidad 2, Continente (comunas 6 a 12 y zona de expansión urbana). Estas localidades cuentan con 2 alcaldes menores y 26 ediles para las 12 Juntas Administradoras Locales JAL.

La división Político-Administrativa contempla: a) a nivel urbano, 12 Comunas y 157 Barrios o sectores; y b) a nivel rural, se presentan las categorías de: Corregimientos (19), Veredas (215). Existe en el sector de Bahía Málaga una base naval de la Armada Nacional, la cual alberga un asentamiento residencial.

A nivel administrativo se cuenta con 185 Juntas de acción comunal, 46 consejos comunitarios: 8 de cuencas y 36 veredales (de los cuales 39 presentan títulos colectivos reconocidos ante el gobierno Nacional). Y 25 asentamientos indígenas perteneciente a los pueblos Eperara Siapidara, Embera Chami, Nonam, Nasa e Inga; representados en cabildos, comunidades y resguardos, agrupadas en dos organizaciones: Asociación de Cabildos indígenas del Valle - ACIVA y la Organización Regional Indígena del Valle del Cauca - ORIVAC.

Característica de la Población.

La población del Distrito de Buenaventura es pluriétnica y multicultural, donde se refleja la realidad de la composición étnica de la población colombiana producto de un mestizaje resultado de la historia. En Colombia se dio la mezcla de tres culturas tras la Conquista: indígenas americanos, europeos —españoles, en su gran mayoría— y africanos. Como resultado, surgieron los mestizos (descendientes de amerindios y blancos), mulatos (descendientes de negros y blancos) y zambos (descendientes de amerindios y negros). Al país también arribaron árabes, judíos y gitanos en menor proporción.

De acuerdo con las proyecciones del censo de población del DANE, El Distrito Especial Industrial Portuario Ecoturístico y Biodiverso de Buenaventura, sigue siendo la tercera ciudad en número de habitantes respecto al Departamento del Valle del Cauca. Con 311.827 (16%) habitantes al 2020 antecedido por Palmira, con 354.285 (16%) habitantes y Cali en primer lugar como capital del departamento con 2.252.616 (50%) personas.

En la actualidad el Distrito de Buenaventura cuenta con 829 Sedes Educativas, entre públicas y privadas, de las cuales, 206 son oficiales y representan el 24,84 %, mientras que las no oficiales alcanzan el 75.16% con un número de 623 sedes educativas.

También es importante destacar que la zona rural concentra una mayor cantidad de sedes educativas oficiales (146), debido a constituir la mayor parte del territorio (99,64%), como también, por las condiciones de dispersión característica de sus asentamientos humanos. Por su parte, la zona urbana, que concentra el 89% de la población en el 0,35% del territorio, posee 60 sedes educativas oficiales.

Adicionalmente, existe en el Distrito 3 Sedes Educativas de régimen especial. De otro lado, en lo que atañe a la educación para el trabajo y el desarrollo humano, se registran en la ciudad 64 establecimientos educativos en los cuales se desarrolla 455 programas de formación.

En la actualidad, el sistema educativo del Distrito Especial de Buenaventura experimenta cambios sustanciales en sus procesos, impulsados por políticas institucionales. Entre ellas, destaca el Decreto Administrativo 143 de 2005, que declara a Buenaventura como territorio etnoeducador y establece orientaciones para la transformación administrativa y pedagógica. Posteriormente, el Acuerdo 008 de 2023 modifica la denominación de la Secretaría de Educación a Secretaría de Etnoeducación y define lineamientos para la transición de los procesos educativos institucionales hacia los Proyectos Educativos Comunitarios (PEC). Asimismo, el Decreto Administrativo 0327 del 25 de octubre de 2023 reorganiza las zonas educativas del distrito, creadas inicialmente por el Decreto 141 del 16 de octubre de 2003, el cual había agrupado en siete zonas desconcentradas a las 41 instituciones educativas oficiales y de régimen especial.

En materia de cobertura, la Tasa de Cobertura Bruta del sistema educativo entre 2016 y 2019 presentó fluctuaciones. En 2016 fue del 84,99%, en 2017 del 85,76%, en 2018 del 81,27% y en 2019 del 73,01%.

ILUSTRACIÓN

Tasa de cobertura neta bruta 2016 - 2019

Año	Transición	Primaria	Secundaria	Media	Cobertura Bruta
2016	74,61%	95,64%	85,96%	61,49%	84,99%
2017	77,16%	95,49%	87,8%	61,26%	85,76%
2018	73,52%	89,52%	84,25%	58,04%	81,27%
2019	55,29%	77,97%	79,61%	56,50%	73,01%

Fuente: *Plan de desarrollo distrital 2020 - 2023*

En general, la matrícula evidenció una tendencia a la baja en los últimos tres años del cuatrienio, pasando de 82.924 estudiantes en 2017 a 79.406 en 2019. Para este último año, la matrícula oficial fue de 57.978 estudiantes, la contratada oficial de 6.953 y la no oficial de 14.475.

En este contexto se enmarca la Institución Educativa José María Cabal, ubicada en la Zona Etnoeducativa 03 – San Buenaventura, correspondiente a la comuna 10. La institución desarrolla su labor bajo el modelo pedagógico constructivista, con un perfil docente orientado a facilitar el aprendizaje y motivar a los estudiantes a generar cambios de conducta que impacten positivamente su entorno. Este perfil promueve la sana convivencia, el orden, la armonía y el respeto, procurando que el buen comportamiento social se proyecte dentro y fuera del plantel.

No obstante, es importante resaltar que la mayoría de los estudiantes provienen de familias con bajos recursos económicos, muchas de ellas disfuncionales, y residen en zonas de difícil acceso, caracterizadas por problemáticas sociales y la presencia de conflictos armados.

La institución gradúa estudiantes con el título de Bachiller Técnico y de Informador Turístico Local, este último certificado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), contribuyendo a la formación integral y a la proyección laboral de sus egresados.

1.6 Marco teórico

1.6.1 Estudios de futuro

El devenir de la humanidad siempre estará ligado a lo que pueda suceder o no. Esta incertidumbre genera en la sociedad un interés por conocer el futuro y sus consecuencias, sean estas positivas o negativas. En el ámbito organizacional, este tema adquiere importancia, ya que la anticipación en un mundo competitivo es fundamental para obtener ventajas y lograr el dominio de los mercados.

“Los estudios del futuro surgen como un campo de conocimiento para la interrogación sistemática y organizada del devenir. Campo que se ha ido constituyendo progresivamente en una disciplina académica que trata los estudios a largo plazo y los instrumentos de planificación que deben acompañarlos” (Hodara, 1984, p. 125).

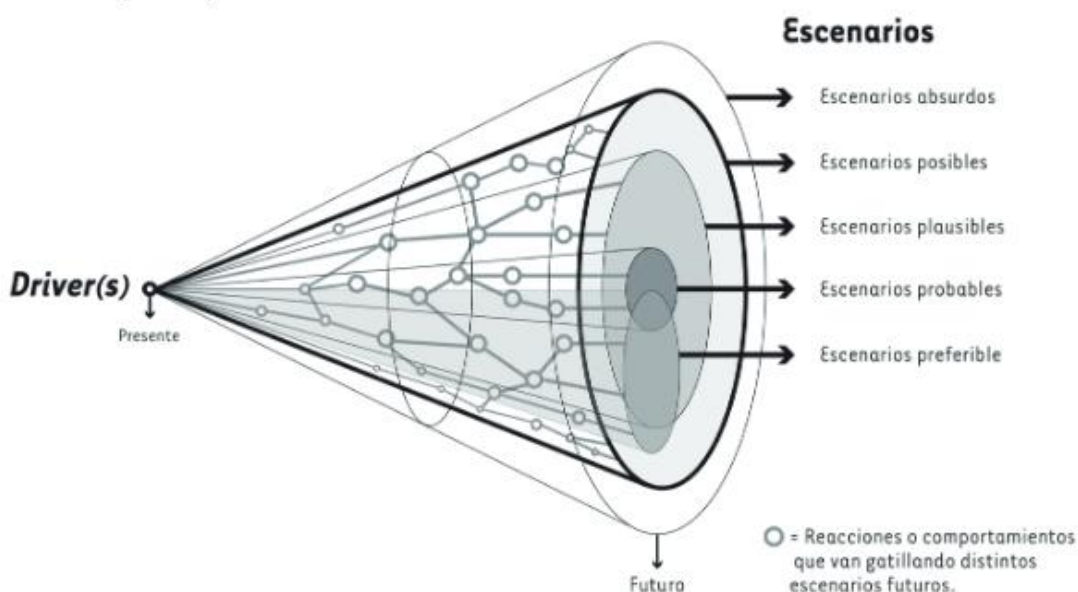
Alonso Concheiro y Medina Vásquez (2013) plantean que los estudios del futuro tienen como objetivo básico clarificar las elecciones futuras y, por ende, los valores guía. De esta manera, se puede afirmar que la definición de la propia profesión a lo largo del tiempo, con apertura mental y un sentido de necesidad de cambio, demuestra la propensión hacia el futuro por parte de De Jouvenel. Los conceptos de conjetura y futuribles, expuestos y profundizados por él, sientan las bases teóricas de los estudios franceses.

La conjetura permite mirar hacia el futuro basándose en la verosimilitud, como una construcción mental que conecta el pasado y el presente, pero también al mirar hacia adelante en términos no deterministas, sino como alternativas de lo que es futurible, de los posibles futuros alternativos, algunos de los cuales son probables y otros, raramente, son deseables.

Imagen: el cono de los posible futuros

Figura 2.

El cono de los posibles futuros



Fuente: Adriasola (2019). Adaptado de Voros, 2003 y Bezold, & Hancock (1993).

Fuente: Medina & Pedro Cruz. Introducción a la planeación estratégica por escenarios. Universidad del valle. Facultad de ciencia de la administración, 2022

Medina Vásquez y Cruz Aguilar (2022) citan a Bertrand de Jouvenel (1967), quien establece tres grandes categorías de futuros: en el círculo más amplio y abierto están los futuros posibles; en un subconjunto interior, con fronteras poco precisas, se

encuentran los futuros probables; y en el núcleo, un subconjunto aún menor, se agrupan los futuros deseables o preferibles.

Gaston Berger habla del tiempo operativo como el tiempo de los proyectos. Esta concepción temporal de los proyectos se vincula con el término que él acuñó, “prospectiva”, que implica la selección entre diversas posibilidades de futuro, ya sea considerando el pasado y el presente o solo el presente. Así, se proyecta el futuro. Quien se ocupa de la “prospectiva” se enfoca en proyectar el cambio de la realidad presente en función de elecciones y, por tanto, de valores, con el fin de lograr un futuro diferente al presente. “Gaston Berger pone el acento en mirar hacia adelante no como en un sueño, sino para actuar, y dice que el sueño es lo contrario de la acción; la reflexión prospectiva permite ver el futuro en su complejidad, movilidad, con sus riesgos y sorpresas” (Concheito & Medina, 2013, p. 90).

Pierre Massé, a su vez, se refiere a Gaston Berger y escribe: “Mirar lejos, ver a largo plazo, analizar profundamente, aceptar los riesgos y, sobre todo, pensar en el hombre” (Concheito & Medina, 2013, p. 91). Precisa la diferencia entre “prospectiva” y previsión: la “prospectiva” somete a discusión todas las cosas; la previsión hace creer que el futuro reproducirá el pasado o, de alguna manera, lo asumirá. La “prospectiva” se encarga de explorar y criticar el orden mecanicista y automático que tendemos a atribuir a las cosas.

Massé afirma que el futuro no será simplemente una continuación del presente, sino que debemos mirar más allá de lo evidente y ocuparnos de identificar lo que él denomina, junto con De Jouvenel, como “hechos portadores de futuro”.

Eleonora Masini (1993, como se citó en Medina Vásquez & Ortega, 2006) plantea que “la reflexión acerca del futuro siempre ha sido parte del ser humano porque hace parte de un profundo anhelo del hombre: la necesidad de dar sentido a su existencia. El futuro es un símbolo que otorga significado al pasado y hace soportable el presente, al crear un propósito de vida por el cual vale la pena luchar. Ante todo, el futuro es una categoría mental, no una realidad materializada. La misma raíz latina de la palabra futuro significa ‘algo que no es aún y no está en ninguna parte’. Básicamente, el futuro es una dimensión en la que la imaginación puede construir alternativas contradictorias o complementarias. Por eso, el concepto de futuro siempre ha sido objeto de controversias” (p. 117).

Según Wilkinson (2017), “el futuro siempre es una historia, y siempre hay más de una historia”. Un punto de partida importante para desarrollar y utilizar la prospectiva estratégica con el fin de aprender nuestro camino hacia el futuro es aceptar los supuestos de que: (1) siempre están surgiendo nuevas historias del futuro, no solo para los niños; y (2) no hay hechos sobre el futuro. Los hechos, por definición, son del pasado. El futuro aún no ha sucedido y no puede observarse ni medirse empíricamente, pero puede experimentarse a través de la narración imaginativa, el aprendizaje inmersivo, la colaboración, la construcción de modelos de grupo y el pensamiento sistémico (p. 3).

Medina Vásquez y Edgar Ortigón (2006, p. 130) plantean que “el objeto de los estudios del futuro es la exploración sistemática de los futuros posibles a fin de mantener y/o mejorar la libertad, el bienestar y el desarrollo humano y sostenible, ahora y en el futuro (Bell, 1994, p. 54). Mediante este proceso de reflexión se pretende conocer, sobre la

base de los hechos presentes, cuáles son los futuros verdaderamente posibles, cuáles son los futuros más probables dadas las diversas condiciones (si se decide o no emprender algunas acciones específicas), cuáles futuros alternativos son los más deseables y qué pueden hacer las personas, individual y colectivamente, para alcanzar el futuro deseable y evitar las consecuencias del futuro no deseable. Por tanto, su propósito no es predecir eventos específicos en el futuro, sino reflexionar sobre el futuro, comprender y crear alternativas contingentes a nuestras acciones y accesibles a nuestras elecciones, para entender mejor el rol que podemos desempeñar en el presente”.

1.6.2 Planeación por escenarios

Este enfoque, ampliamente reconocido a nivel internacional en el ámbito empresarial, ha impulsado el desarrollo de una teoría organizacional orientada hacia la comprensión de la planificación como un proceso continuo y de aprendizaje. Esta teoría ha demostrado ser útil para guiar procesos de modernización del estado y de sus grandes empresas.

Según Alonso Concheito & Javier Medina (2013), "el método de los escenarios es quizás el más popular en los estudios del futuro. Fue creado en los años cincuenta del siglo XX por Herman Kahn en la Rand Corporation, en el contexto del complejo militar-industrial norteamericano, y por la Delegación de Manejo y Ordenación Territorial de Francia (DATAR), en el entorno de la administración pública francesa orientada a la reconstrucción posterior a la Segunda Guerra Mundial" (p. 39).

Los escenarios de futuros han sido definidos de diversas maneras por diferentes autores, como²:

- Kahn (1967) los describe como "descripciones narrativas del futuro que focalizan la atención en procesos causales y puntos de decisión".
- Coates (1997) y Masini y Medina (2000) los definen como "instrumentos para la toma de decisiones en situaciones de rápido cambio y de compleja interacción social, contribuyendo a gestionar y reducir el error y el nivel de incertidumbre" (p. 53).
- Durance y Godet (2010) los consideran como "un medio para representar una realidad futura con el objetivo de direccionar las acciones del presente a la luz de los futuros posibles y deseables" (p. 148).
- Bezold (2010) describe los escenarios como "historias paralelas donde se anticipan las posibles maneras en que se desarrollará el futuro, construidas por expertos y actores del sistema u organización objeto de estudio, utilizando un proceso metodológico desarrollado para tal fin".
- Kaltenborn, Thomassen y Linnell (2012) los definen como "una forma informada y estructurada de pensar en el futuro".
- De Branbandere e Iny (2010) y Bernavides y Montes (2020) los conciben como "una herramienta para multiplicar conocimientos sobre los posibles futuros, estimulando la creatividad y cuestionando el statu quo, contribuyendo a mejorar el proceso de toma de decisiones".

² Tomado del libro de MEDINA J, CRUZ P. Introducción a la planeación estratégica por escenarios. Contexto, proceso metodológico y recomendaciones. Cali 2022, P. 39-41

Tipos de escenarios

Según Mazziota (1980), los escenarios son un método de indagación y exploración, diferenciándose de los métodos de pronóstico que se enfocan principalmente en los futuros más probables. Del Olmo (1984) destaca los siguientes elementos característicos del método de los escenarios:

- Análisis de diversas alternativas: se exploran opciones a menudo divergentes o contrastantes entre los futuros posibles.
- Horizonte temporal amplio: se incorpora un horizonte suficientemente largo para permitir que las hipótesis de cambio estructural desplieguen su propia eficacia. Estos horizontes suelen variar entre cinco y veinticinco años, constituyendo en la práctica un ciclo generacional.

Distinción entre tipos de escenarios:

- Escenarios de ciclo empresarial: abarcan un período de 5 años.
- Escenarios arquetípicos: se extienden de 10 a 15 años para decisiones de inversión, describiendo desarrollos alternativos de estructuras sociopolíticas y económicas.
- Escenarios exploratorios: se proyectan a largo plazo, más allá de los 15 años.

Por otro lado, Mazziota (1991) clasifica los escenarios en tres tipos:

- Escenarios exploratorios: responden a la pregunta "¿Qué puede suceder?" y se mueven entre las tendencias pasadas y presentes, conduciendo a los futuros probables.

- Escenarios normativos: responden a la pregunta "¿Qué debe suceder?" y se construyen a partir de posibles imágenes de futuros deseables y/o temidos, expresando los valores de quienes los formulan.
- Escenarios predictivos: responden a la pregunta "¿Qué sucederá?", buscando certezas en el futuro, aunque con un grado de incertidumbre.

Los escenarios y la planeación por escenarios³

El término "escenario" ha generado múltiples interpretaciones, resultando en diferentes significados y conceptos, pero con un mismo trasfondo: el de pensar en el futuro. Las palabras clave asociadas a la definición de escenario son planificación, imaginación, proyección, análisis y conocimiento.

La planeación por escenarios se considera parte de la planificación estratégica, relacionada con herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro. Es importante resaltar que los escenarios, por sí solos, no constituyen una estrategia.

Según Peterson, Cumming y Carpenter (2003), la planeación por escenarios permite explorar la incertidumbre que rodea las consecuencias futuras de una decisión, capturando varias imágenes del futuro que, en conjunto, muestran las condiciones de incertidumbre que enfrentará una organización.

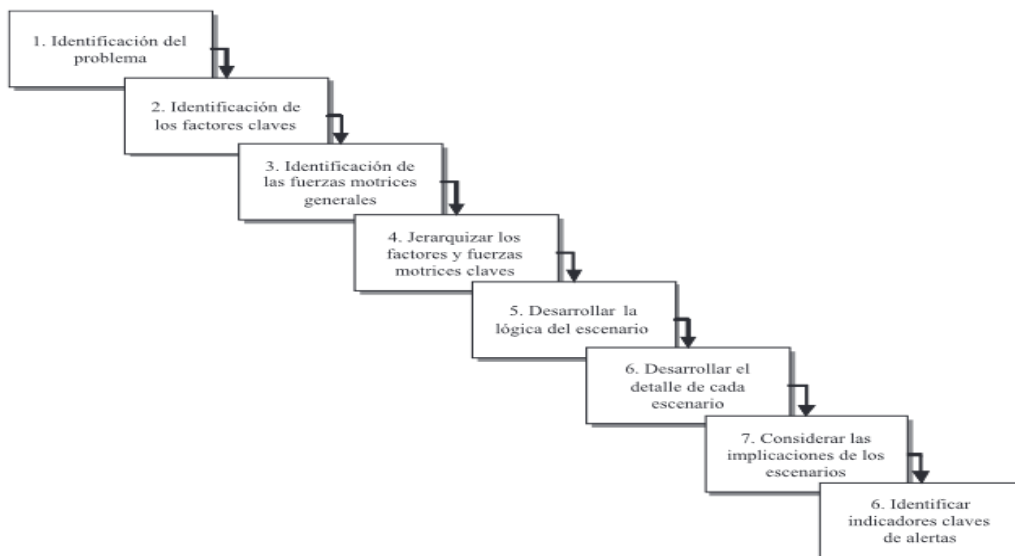
Metodologías aceptadas para la construcción de escenarios

³ Tomado del documento de VERGARA J, FONTALVO T, MAZA F. La Planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas, Prospect.Vol 8, No 2, Pagina 21-29. 2010.

Las metodologías de planeación por escenarios han evolucionado, integrando la toma de decisiones y estrategias para aprovechar los escenarios creados. Entre los modelos destacados se encuentra el propuesto por Schwartz (1991), quien desarrolló una metodología de ocho pasos:

- Definir una pregunta común.
- Reflejar sesgos individuales y supuestos.
- Participar en una investigación amplia y creativa.
- Pensar críticamente acerca de los factores importantes.
- Analizar las implicaciones de las decisiones en futuros múltiples.
- Desarrollar un análisis compartido y un plan de acción sobre los futuros posibles.

Figura. Modelo de ocho pasos prospectivo por Peter Schwartz



Fuente: Vergara, Juan Carlos y otros. Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Prospectiva. Vol. 8 N° 2, 2010.

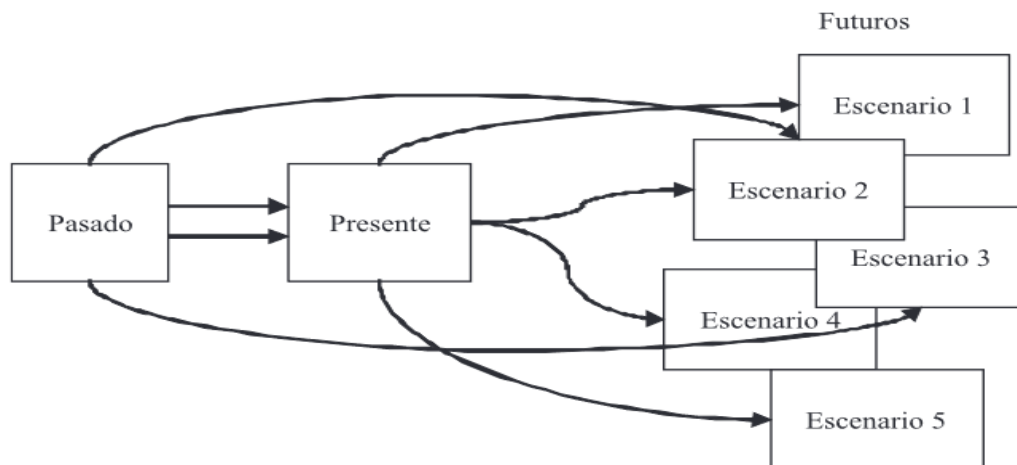
En 1992, Michael Godet destacó que los escenarios pueden servir no solo para predecir un futuro, sino como una orientación para construir un futuro idealizado, integrándose como herramienta en los estudios prospectivos estratégicos.

Por su parte, Van Der Heijden (1996) popularizó su propia metodología estructurada, proponiendo cinco criterios para el desarrollo de escenarios:

- Al menos dos escenarios son requeridos para reflejar la incertidumbre.
- Cada escenario debe ser plausible.
- Los escenarios deben ser internamente consistentes.
- Los escenarios deben ser relevantes a la preocupación del cliente.
- Los escenarios deben ofrecer una nueva y original perspectiva al problema del cliente.

Neumann y Verland (2010) sugieren que las bases para el desarrollo de escenarios pueden provenir de datos del pasado, del presente, o de ambos contextos. (ver figura 4).

Figura. Modelo propuesto por Iver B. Neumann y Erik F. Verland



Fuente: Vergara, Juan Carlos y otros. Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Prospectiva.

Vol. 8 N° 2, 2010.

se puede observar un listado cronológico resumen de las metodologías desarrolladas para la construcción de escenarios.

Tabla: Recopilación de metodologías para la construcción de escenarios

Modelo / Metodología	Autor (es)	Características / Aportes	AÑO
Future-Now	Herman Kahn	Emplea juicios razonados y la intuición. Método cualitativo	1967
Operational Research / Management Science (OR/MS)	Amara y Lipinski	Involucra algoritmos estructurales y modelos matemáticos. Método cuantitativo.	1983
Procedimiento para la construcción de escenarios	Peter wack	Soporta los escenarios bajo una estructura robusta, complementados con un análisis numérico	1985
Industry Scenarios	Michael Porter	Parte de que el análisis de la industria permite prever cómo será el mundo en el futuro	1985
Procedimiento para la construcción de escenarios	Millet y Randles	Emplea técnicas intuitivas y cuantitativas. Relaciona métodos cualitativos y cuantitativos	1986
Análisis de escenarios para la planeación estratégica. Procedimiento para la construcción de escenarios en tres fases.	Jutta Brauers y Martin Weber	Incluye métodos creativos cualitativos en la fase de análisis	1988
Metodología general de ocho pasos propuesto por Schwartz	Peter Schwartz	Método procedimental para desarrollar escenarios	1991

Metodología para la construcción de escenarios	Michel Godet	Uso de la perspectiva para el diseño de escenarios	1992
Metodología para la construcción de escenarios en tres fases	The Future Group	Enfatiza en centrar en los puntos críticos de la organización	1994
Metodología para la construcción de escenarios en cuatro fases	Sholom Feldblum	Relaciona la simulación estocástica con la prueba de escenarios	1995
Metodología para la construcción de escenarios en nueve pasos	Paul Schoemaker	Incluye en el paso 9 la posibilidad de reexaminar los escenarios después de realizar investigaciones posteriores	1995
Metodología para el desarrollo de escenarios	Kees Van Der Heijden	Método estructurado para el desarrollo de escenarios	1996
Método de la doble variable	John Galtung	Identifica las dos mayores incertidumbres y crea escenarios para estas	1998
Metodología general de siete pasos	John Ratcliffe	Modelo adaptable para el uso en cualquier tipo de organización	2000
Teoría general para la planeación de escenarios basado en el método de ocho pasos de Dubin	Thomas J. Chermack	Aplicación teórica para la construcción y prueba de escenarios	2004
Metodología general de cinco pasos	Diana Searce, Katherine Fulton, y the Global Business Network community	Incluye el seguimiento posterior de los escenarios elaborados	2004
Desarrollo de escenarios	Iver B. Neumann y	Los escenarios pueden provenir	2004

perspectivos	Erik F. Verland	directamente de datos del pasado, del presente o de ambos.	
Transition management Model	Saartje Sondejker, Jac Geurts, Jan Rotmans y Arnold Tukker	Modelo para la transición de escenarios hacia los procesos gerenciales	2006

Fuente: Vergara, Juan Carlos y otros. Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Prospectiva.

Vol. 8 N° 2, 2010.

1.6.3 Planeación estratégica

La planeación estratégica se entiende como un proceso de gestión que permite establecer procesos para la toma de decisiones en la alta dirección organizacional.

Según el Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica para América Latina y el Caribe (Medina, 2006), un aspecto central de la planeación estratégica es que la prospectiva se ha orientado hacia la acción estratégica y el proyecto de la empresa. Esto ha llevado a Michel Godet a difundir el concepto de prospectiva estratégica, sustentado en la economía industrial, la estadística, y en la escuela clásica de estrategia derivada de la Universidad de Harvard (p. 137).

Sallenave (1985) define la planeación estratégica como un proceso mediante el cual se ordenan los objetivos en el tiempo, se obtienen resultados y se crean ventajas o diferencias competitivas. Por su parte, Medina Vásquez (2006) señala que el pensamiento estratégico implica un proceso de pensamiento y un marco cognitivo orientado hacia sistemas o problemas complejos, con el propósito de alcanzar un objetivo (p. 134).

Medina Vásquez y Cruz Aguilar (2022) describe la prospectiva estratégica como "una forma de utilizar nuestra capacidad inherente para contar historias con el fin de involucrar el conocimiento táctico, hacer explícitas las suposiciones, forjar un nuevo entendimiento compartido y anticiparse y prepararse para lo que aún no ha sucedido" (p. 3).

En un proceso de prospectiva estratégica, se construye un número manejable y memorable de historias plausibles sobre el futuro, las cuales son contrastadas. Siempre se presentan varias historias, pero un exceso de ellas (cuatro o más) puede resultar abrumador. La regla general es construir el menor número posible de historias en función del objetivo planteado. Además, es importante evitar la trampa psicológica de contar historias demasiado optimistas o pesimistas, ya que "nadie aprende nada en el Cielo y nadie quiere visitar el infierno". Por ello, se recomienda agregar una tercera perspectiva y narrar la historia desde la postura de quien aprende (Medina Vásquez & Cruz Aguilar, 2022, p. 3).

1.6.4 Escuelas de pensamiento estratégico⁴

1.6.4.1 Escuela de Diseño: la Estrategia como un Proceso de Concepción

La escuela de diseño propone un modelo de creación de estrategias que busca lograr una concordancia entre las capacidades internas y las oportunidades externas. Según sus principales defensores, "la estrategia económica será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su

⁴ Tomado del libro de MINTZBERG H, AHKSTRAND B, LAMPEL J. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina 1999.

entorno" (Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh y Porter, 1982, p. 164). El lema de la escuela de diseño es "establecer concordancia".

En relación con la evaluación externa, el análisis se basa en las doce páginas extraídas del libro de Michael Porter, cuyas ideas coinciden claramente con la escuela de posicionamiento. Además, se presentan ocho páginas que abordan aspectos tecnológicos, económicos, sociales y políticos del entorno de una compañía, junto con un breve análisis sobre temas como previsión y exploración. Andrews concluye su exposición con preguntas tales como: "¿Cuál es la estructura subyacente a la industria donde participa la firma?" y "¿Qué repercusiones tendrán los cambios previsibles en el contexto social, político y macroeconómico sobre la industria o la firma?" (Andrews, 1982, págs. 179-180).

En cuanto a la evaluación interna, Andrews aborda diversos puntos, como la dificultad que enfrentar "tanto las organizaciones como los individuos para conocerse a sí mismos" (Andrews, 1982, p. 183) y la idea de que "aislados y sin sostén, los destellos de poder no son tan seguros como los frutos de experiencia con el producto y el mercado, acumulados en forma gradual" (Andrews, 1982, p. 185). Este análisis se vincula con un importante comentario del libro de Selznick, quien sostiene que "los compromisos con las maneras de actuar y responder que se generan dentro de la organización son intrínsecos a su propio carácter" (Selznick, 1957, p. 67).

Locales de la Escuela de Diseño

1. La formación de estrategias debe ser un proceso deliberado de pensamiento consciente (Andrews, 1982, pp. 94, 543). La acción debe fluir de la razón; las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento

estrechamente controlado. En otra publicación, Andrews sugirió que los gerentes solo "saben realmente lo que hacen" si piensan sus estrategias de la manera más "deliberada" posible (Andrews, 1981a, p. 24). Así, la creación de estrategia no es una aptitud natural ni intuitiva, sino adquirida, y debe ser aprendida formalmente.

2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe recaer en el directivo principal, quien actúa como el estratega (Andrews, 1982, pp. 3, 19, 545). Para la escuela de diseño, existe un solo estratega: el directivo en la cúspide de la pirámide organizacional. Por esta razón, Andrews participó en todo el proceso con el "punto de vista" del "CEO" o el gerente general (Andrews, 1982, p. 3). Robert Hayes caracteriza esta mentalidad de "mando y control" como una que adjudica todas las decisiones a los directivos superiores, quienes las imponen a la organización y vigilan su cumplimiento mediante complejos sistemas de planificación, presupuesto y control (Hayes, 1985, p. 117).). Esto implica que otros miembros de la organización juegan un papel subordinado en la formación de estrategia y se excluye a cualquier participante externo, excepto a los miembros de la directiva, quienes, según Andrews, deben revisar la estrategia (Andrews, 1980, 1981a, b).). Esta premisa resalta que el entorno tiene un papel secundario: debe ser reconocido, pero no se requiere una interacción significativa con él.
3. El modelo de formación de estrategias debe mantenerse simple e informal. El prefacio del libro de Harvard contiene la cita: "La idea de la estrategia corporativa constituye una simple teoría de profesionales, una especie de

proyecto conceptual accesible para todos" (Harvard Policy Textbook, 1982, p. 14). Esta opinión sugiere que la elaboración y formalización socavan la esencia del modelo. Para garantizar que la estrategia sea controlada por una sola mente, se debe mantener la simplicidad del proceso (Andrews, 1982, p. 182). No obstante, este punto, junto con el primero, obliga a Andrews a recorrer una línea delgada entre la intuición inconsciente y el análisis formal, una postura que caracteriza como "una cuestión de criterio" (Andrews, 1982, p. 108). Esta distinción separa la escuela de diseño de la empresarial y de la de planificación, especialmente de la de posicionamiento.

4. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado (Andrews, 1982, p. 187). Lo que importa es la situación específica, no un sistema de variables generales. Así, se deduce que las estrategias deben adaptarse a casos individuales. La escuela de diseño se enfoca más en el proceso de desarrollo de estrategias que en su contenido, considerando que debe ser un "acto creativo" que genere una competencia característica (Andrews, 1982, p. 186).
5. El proceso de diseño se considera finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva. Esta escuela ofrece poco espacio para el crecimiento o surgimiento de estrategias, las cuales requieren que la "formulación" continúe durante y después de la "aplicación". La estrategia debe aparecer en su forma total, un concepto absoluto del negocio. En otras palabras, no se trata de una visión, sino de una "estrategia absoluta" que se encuentra completamente formulada y lista para su aplicación.

6. Las estrategias deben ser limpias, impidiendo perder su simplicidad (Andrews, 1982, pp. 105-106). Como casi todos los autores de esta escuela, Andrews creía que las estrategias debían ser claras para quienes las crean y comprensibles para los demás miembros de la organización. De aquí se desprende que deben ser bastante simples. "La simpleza es la esencia del buen arte", afirmó Andrews; "una concepción de estrategia proporciona simpleza a organizaciones complejas" (Andrews, 1982, p. 554).
7. Finalmente, solo después de que estas estrategias únicas, maduras, específicas y simples hayan sido completamente formuladas, puede llevarse a cabo su aplicación. Esta escuela establece una clara distinción entre la formulación de estrategias y su aplicación. Coincidiendo con las nociones clásicas del racionalismo (diagnóstico seguido de prescripción y luego de acción), la escuela de diseño establece una separación entre pensar y actuar. Un elemento central de esta distinción es la premisa asociada de que la estructura debe seguir a la estrategia. Cada vez que se formula una nueva estrategia, se debe reconsiderar el estado de la estructura y de toda la organización. Según Andrews, "hasta que no conocemos la estrategia, no podemos empezar a especificar la estructura adecuada" (Andrews, 1982, p. 551).

1.6.4.2 Escuela de Planificación:

Creación de Estrategia como un Proceso Formal El modelo básico de planificación estratégica incluye varios pasos clave. Etapa de Fijación de Objetivos: A diferencia de la escuela de diseño, que se enfoca en los valores, esta escuela elabora

procedimientos extensos para explicar y, siempre que sea posible, cuantificar los objetivos de la organización.

Etapas de Verificación Externa: Una vez que se han establecido los objetivos, al igual que en la escuela de diseño, las siguientes etapas son la evaluación de las condiciones externas e internas de la organización.

Etapas de Verificación Interna: Dentro de este enfoque, el análisis de las virtudes y debilidades se descompone de manera importante. Sin embargo, a diferencia de la escuela de diseño, en este caso el uso de técnicas formalizadas resulta en listados más simples y en distintos tipos de tablas. Jelinek y Amar (1983) lo describe como "estrategia corporativa mediante listas de lavandería" (p. 1).

Etapas de Evaluación de Estrategia: En esta etapa, la bibliografía de planificación se compensó por lo que se había perdido en la anterior. Dado que el proceso de evaluación se presta a la elaboración y cualificación, existen muchas tecnologías disponibles, desde simples cálculos de rendimiento sobre la inversión, hasta métodos más complejos como "valoración de la estrategia competitiva", "análisis de riesgo", "curva de valor" y diversas técnicas asociadas al "valor para los accionistas".

Etapas de Puesta en Operación de la Estrategia: En esta etapa, los modelos se vuelven muy detallados, casi como si el proceso de planificación hubiera atravesado un túnel aerodinámico, acelerando hacia el espacio ilimitado de la aplicación.

Fijar Plazos para Todo el Proceso: No solo se deben programar las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevados a cabo.

Locales de la Escuela de Planificación

Esta corriente aumentó casi todas las premisas de la escuela de diseño, salvo una y media, las cuales marcaron una diferencia considerable. En primer lugar, aunque el modelo era el mismo, su ejecución debía ser altamente formal, casi mecánicamente programada. De esta manera, el modelo simple e informal de la escuela de diseño se convirtió en una compleja secuencia de etapas.

Detrás de todo el ejercicio está la suposición mecánica de que, al producir cada uno de los componentes según lo especificado y montarlos de acuerdo con el anteproyecto, se obtendrá el producto final (la estrategia). En otras palabras, se presume que el análisis proporcionará la síntesis, y que la "innovación" podría ser "institucionalizada", como expresó Jelinek (1979) en su estudio de planificación estratégica para Texas

Instruments, donde trazó un paralelo entre la programación de la estrategia de los planificadores contemporáneos y el trabajo fabril realizado por Frederick Taylor casi un siglo atrás.

En cuanto a la media premisa, el principal directivo seguiría siendo el arquitecto de la estrategia... en principio. Sin embargo, en la práctica, la tarea de este arquitecto no es tanto diseñar los planos estratégicos como aprobarlos. Esto se debe a que, junto con la planificación, llegaron los planificadores, quienes, según esta escuela, son los principales actores del proceso. Por lo tanto, una publicación instó a los planificadores a "buscar la participación de los principales directivos en las cuestiones clave, solo en las cuestiones clave", es decir, cuatro días al año en una industria siderúrgica (Pennington, 1972, p. 3.).

El énfasis en el análisis y formalización significaba que las actividades que recibían mayor atención eran las relacionadas con las operaciones, especialmente la fijación de plazos, programación y presupuestación. En contraste, se decía poco sobre la verdadera creación de estrategias. Como consecuencia, muchas veces la planificación estratégica se redujo a un "juego de cifras" de control de desempeño, que tenía poco que ver con la estrategia.

Resumen de las Premisas de la Escuela de Planificación:

1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
2. En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que respecta a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse específicas de modo que puedan ser aplicadas, prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planos operativos de diversos tipos.

1.6.4.3 Escuela de Aprendizaje

En el enfoque de la escuela de aprendizaje, la creación de estrategias se entiende como un proceso emergente y no como algo previamente diseñado y formulado de manera rígida. A diferencia de enfoques prescriptivos, como las de las escuelas de

planificación o diseño, esta corriente se centra en describir cómo las estrategias realmente surgen dentro de las organizaciones.

Walter Kiechel (1984) menciona que apenas el 10% de las estrategias formuladas llegan a aplicarse efectivamente, cifra que Tom Peters considera exagerada. Este tipo de críticas llevó a los directivos a centrarse en mejorar la aplicación de estrategias, bajo el consejo de consultores que insistían en gestionar la cultura o reforzar los sistemas de control. Sin embargo, los investigadores de la escuela de aprendizaje observan que los cambios estratégicos significativos rara vez surgen de una planificación formal o de las oficinas de los directivos superiores. En cambio, las estrategias emergen de pequeñas decisiones y tomadas por personas en toda la organización, algunas veces de manera acciones accidentales, que a lo largo del tiempo generan grandes transformaciones.

Esto implica que cualquier persona informada dentro de la organización puede contribuir al desarrollo estratégico. Un científico en un laboratorio, un grupo de vendedores o un operador pueden influir en la dirección estratégica de la empresa. Este enfoque destaca que quienes están en la "línea de fuego" tienen un conocimiento y experiencia directa del entorno y, por tanto, pueden ser clave en la creación de estrategias.

Incrementalismo desarticulado e incrementalismo lógico

Charles Lindblom, profesor de ciencias políticas de Yale, introdujo el concepto de "incrementalismo desarticulado", que describe la creación de políticas como un proceso fragmentado y correctivo, sin una coordinación central. Este enfoque resalta que la

toma de decisiones ocurre para resolver problemas puntuales, sin necesariamente tener en cuenta objetivos fundamentales. Lindblom lo define como un proceso de "adaptación mutua" en el cual los actores se ajustan informalmente sin una figura heroica central, sino con un solucionador de problemas que enfrenta un universo complejo.

Por otro lado, James Brian Quinn, de la Escuela Empresarial Amos Tuck, desarrolló el concepto de incrementalismo lógico, reconociendo la naturaleza incremental del proceso, pero enfatizando que en las corporaciones los actores principales aúnan esfuerzos para orientar a la organización hacia una estrategia final coherente.

Riesgo estratégico e intraemprendimiento

La escuela de aprendizaje también introduce el concepto de riesgo estratégico, refiriéndose a la acción de individuos que operan como "empresarios internos". Estos individuos compiten por recursos dentro de la organización, tratando de persuadir a los directivos superiores en lugar de a inversores externos. Aunque los altos directivos usan sistemas administrativos formales para evaluar las oportunidades, gran parte de su toma de decisiones se basa en su propio aprendizaje y experiencia.

Joseph Bower (1970), en su crítica al presupuesto de capital tradicional, describe la adjudicación de recursos como un proceso complejo de estudio, negociación y elección a lo largo de muchos niveles organizacionales. Esta idea fue ampliada por investigadores como Robert Burgelman, quien desarrolló el concepto de "empresas de riesgo corporativos" o intraemprendimiento, destacando que la creación de estrategias depende tanto de los sistemas formales como del juicio y aprendizaje de los directivos.

En resumen, la escuela de aprendizaje presenta la creación de estrategias como un proceso dinámico, emergente y distribuido, donde todos los miembros de la organización pueden contribuir a través de acciones y decisiones incrementales que, con el tiempo, dan forma a la dirección estratégica.

1.6.4.4 *Escuela de Poder:*

Creación de Estrategia como un Proceso de Negociación. En este contexto, se utiliza el término poder para describir el ejercicio de influencia no solo económica (aunque la incluye y va más allá de la competencia convencional de mercado). Esto lo vincula con lo político, un concepto que se menciona de forma recurrente en este capítulo. Las relaciones de poder rodean a las organizaciones y también pueden influir en ellas. Por ello, es necesario hacer una distinción entre dos ramas de esta escuela: micropoder y macropoder.

El micropoder se refiere al juego de la política —del poder ilegítimo y "alegítimo"— dentro de una organización, especialmente en los procesos de gestión estratégica. Por su parte, el macropoder se relaciona con el uso del poder por parte de la organización hacia su entorno. Por ejemplo, los conflictos internos por la eliminación de un departamento reflejando el micropoder, mientras que la presión de una organización al borde de la quiebra hacia un gobierno para obtener garantías de préstamos ejemplifica el macropoder. El micropoder se enfoca en los actores internos y sus conflictos con colegas, generalmente para beneficio propio; en contraste, el macropoder se centra en la organización como un todo, ya está en conflicto o cooperación con otras organizaciones.

Micropoder

Los autores de la escuela de poder buscan concientizar sobre una realidad básica en la vida organizacional: el hecho de que las organizaciones están compuestas por individuos con sueños, esperanzas, envidias, intereses y temores. Si bien esto puede parecer evidente, durante mucho tiempo la literatura ha retratado a los directivos principales como actores racionales que definían la estrategia adoptada por todos los demás como trabajadores obedientes y leales. En oposición a esta visión, se considera la creación de estrategia como un proceso político, donde las estrategias mismas son políticas, y se destacan los beneficios de la micropolítica.

Creación de Estrategia como un Proceso Político

Zald y Berger (1978) describen tres "movimientos sociales" dentro de las organizaciones. El golpe implica la toma del poder desde adentro, desplazando a quienes ejercen la autoridad mientras se mantiene intacto el sistema de mando; en la organización corporativa, se trata de una "sucesión inesperada" (p. 833). La insurgencia busca cambiar algún aspecto del funcionamiento de la organización, pero desde fuera de los canales políticos convencionales (pp. 837-838). Por último, los movimientos de masas son intentos colectivos por expresar quejas y promover o resistir cambios, variando desde la protesta hasta la rebelión (p. 841). Esta última forma es más visible y abarca a un mayor número de personas que las otras dos.

Bolman y Deal (1997) presentan varias proposiciones sobre la política organizacional:

Las organizaciones son coaliciones de diversos individuos y grupos de interés.

Existen diferencias perdurables entre los miembros de una coalición en cuanto a valores, convicciones, información, intereses y percepciones de la realidad. Las

decisiones más importantes son aquellas relacionadas con la adjudicación de recursos escasos: quién recibe qué. Los recursos escasos y las diferencias perdurables confieren al conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones, haciendo del poder el recurso más importante. Los objetivos y decisiones surgen del regateo, la negociación y las maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas (p. 163).

Emergencia de Estrategias Políticas

Las estrategias nuevas y proyectadas no son simples guías para la acción, sino señales de cambios en las relaciones de poder. A medida que la estrategia se vuelve más significativa y la organización más descentralizada, es mayor la probabilidad de que aparezcan maniobras políticas, dificultando así el establecimiento de cualquier clase de estrategia, ya sea premeditada o emergente.

Las organizaciones a menudo resuelven conflictos entre objetivos atendiendo distintas metas en momentos diferentes. Al igual que una organización política puede lidiar con presiones conflictivas de "ir a la izquierda" e "ir a la derecha" haciendo primero una cosa y luego la otra, una empresa puede abordar presiones conflictivas de "mejorar la producción" y "satisfacer al cliente" de forma similar (p. 118).

Beneficios de la política

La política puede asegurar que los miembros más fuertes de una organización sean promovidos a posiciones de liderazgo, actuando de manera darwiniana. La autoridad favorece una sola cadena de mando, lo cual podría permitir que líderes débiles repriman a partidarios fuertes. La política asegura que se debatan todos los aspectos

de un tema, mientras que otros sistemas de influencia pueden promover solo una perspectiva, usualmente la favorecida por la cúpula. La política puede estimular los cambios necesarios, que de otro modo podrían ser bloqueados por los sistemas de influencia más legítimos. La política puede allanar el camino para la ejecución del cambio, generando alianzas para ganar aceptación de decisiones (como se menciona en la obra de Quinn sobre aplicación lógica).

Macropoder

El micropoder se centra en individuos y grupos dentro de la organización, mientras que el macropoder refleja la interdependencia entre una organización y su entorno. Las organizaciones deben interactuar con proveedores, compradores, sindicatos, competidores, banqueros, inversores y reguladores gubernamentales, entre otros. Desde.

Control Externo por Parte de las Organizaciones

En *The External Control of Organizations*, Pfeffer y Salancik (1978) desarrolla una teoría del macropoder, según la cual las organizaciones pueden "adaptarse y cambiar para coincidir con los requisitos del entorno, o... intentar modificar el entorno de modo que coincide con [sus] capacidades" (pág. 106). La primera opción se asocia con la escuela ambiental, mientras que la segunda corresponde al macropoder, enfocándose en actuar sobre el entorno o negociar con él en lugar de reaccionar.

Maniobras Estratégicas

Michael Porter dedica varios capítulos a este tema en *Competitive Strategy* (1980), con títulos como "Señales del mercado" y "Movidas competitivas". La estrategia aquí no es tanto una posición, sino una estratagema en un marco de orden establecido, a menudo con la intención de engañar a los competidores.

Creación de Estrategia Cooperativa

Con el rápido surgimiento de relaciones cooperativas, la formación de estrategias ha dejado de ser un proceso exclusivo de la organización solitaria para convertirse en un esfuerzo conjunto con socios. A través de una cadena de relaciones, las empresas negocian hasta alcanzar una estrategia colectiva, combinando planificación y posicionamiento con considerables aspectos de poder y negociación.

1.6.5 Prospectiva

Medina Vásquez y Edgar Ortegón (2006) plantean que la palabra prospectiva se deriva del verbo en latín *prospicere* o *prospectare*, que significa "mirar mejor y más lejos aquello que está por venir". Según Alonso Concheiro (1994), *prospectare* deriva del latín *pro* (adelante) y *spectare* (mirar). Por lo tanto, implica "mirar adelante en el tiempo, representar idealmente el devenir o crearlo en la imaginación, construir imágenes del futuro". Esta es la esencia del concepto de anticipación.

De acuerdo con Decouflé (1972), la palabra prospectiva significa "mirar delante de sí", mirar a lo lejos o de lejos, mirar en todas direcciones ya lo largo, ver lejano, tener una vista amplia y extendida. En su origen, el término se relaciona con la óptica, un conjunto de procedimientos que permiten ver mejor ya lo lejos una situación

determinada. Por otro lado, según Decouflé, la palabra prospectiva también indica un conjunto de investigaciones relacionadas con la evolución futura de la humanidad, que permite desarrollar elementos de prevención de problemas sociales. Desde este segundo sentido, lo importante no es solo mirar el futuro, sino observar el devenir de manera estructurada. Este fue el avance significativo que realizó Gaston Berger en 1964 con la publicación de su libro *Fenomenología de los tiempos y Prospectiva* (p. 148).

Según Michel Godet (citado por Planeación, 2017), la prospectiva se define como el esfuerzo por lograr una previsión o anticipación que permita aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Además, menciona que lo que sucederá no está predeterminado y que pensar en el futuro no elimina la incertidumbre, aunque nos preparamos para enfrentarla. Todos deben hacer frente a los mismos cambios; lo que marcará la diferencia será la manera en que cada persona actúe ante ellos.

En 2006, Medina Vásquez y Ortega concluyeron que “la prospectiva puede ser interpretada como la disciplina de anticipar y analizar el impacto de los cambios sociales a través del tiempo. Hacer prospectiva implica explorar la incertidumbre, elaborar hipótesis razonadas, fuertemente sustentadas, con rigor en el método, el proceso y el contenido. Hablar en términos prospectivos no es soñar despierto, sino plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad, sino estimular la capacidad de respuesta oportuna y efectivamente a circunstancias

cambiantes. Se trata de proveer buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas” (p. 149).

1.6.5.1 Principios fundamentales

En general, los diferentes enfoques comparten varias ideas centrales o principios fundamentales que le dan sentido a la utilización de los métodos, y que pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- El futuro es un campo de opciones abiertas. No hay un solo futuro sino muchos futuros posibles. Para Bertrand de Jouvenel (1967) los futuros posibles son aquellos futuros que podemos conocer. Dentro de ellos hay unos futuros más probables que otros; los futuros deseables son aquellos futuros que nacen del deseo y del temor ante la exploración del campo de probabilidades.⁸¹ El ser humano debe prepararse para enfrentar varias alternativas futuras, no para adaptarse a un único futuro (Cfr. Masini, 2000).

- El futuro es un espacio de realización humana: El único espacio sobre el cual los seres humanos pueden tener impacto es el futuro, de allí que el pasado pertenezca a la memoria, el presente a la acción y el futuro a la voluntad y la imaginación (Cfr. Masini, 2000).

- El futuro es un campo de tensiones permanentes: El futuro pone en escena aspectos subjetivos y objetivos. El futuro suscita un dilema constante entre el temor, por un lado, y, por otro lado, el conocimiento y el deseo. Ante esta ambivalencia surge la necesidad de conocer el pasado y el presente como punto de partida para anticipar el futuro (Cfr. Masini, 2000).

- El futuro es un espacio de conocimiento. Es viable elaborar conocimientos relativos a los cambios (tendencias, rupturas, crisis, invariantes, hechos portadores de futuro, etc.), que moldean la sociedad (Casez, 1986).

- Frente al futuro debe tenerse una actitud modesta, de constante aprendizaje. La prospectiva concibe la realidad como una fuente inagotable de cambios, pero no todos pueden ser anticipados. Existen fenómenos que no pueden conocerse y que trascienden las escalas y teorías convencionales para su comprensión (Cfr. Dror, 1993; Del Olmo, 1984).⁸²

- La prospectiva implica una concepción ética, en la medida en que involucra elementos axiológicos o valorativos que constituyen "lo deseado" y conforman la escala de lo preferencial y esperado (Cfr. Masini, 2000).

- La prospectiva conlleva una connotación política, porque construir el futuro supone decidir y toda decisión es una manifestación de poder, donde se confrontan intereses y posiciones sociales que mantienen conflictos y antagonismo pero que también son oportunidad de consensos y convergencias entre los grupos y sectores sociales. (Dror, 1983, Ríos, 1989).

- La prospectiva implica una concepción sistémica y multidisciplinaria para abordar la realidad desde diferentes puntos. Combina actitudes e instrumentos de alta creatividad y de relativo subjetivismo con técnicas y posiciones provenientes de las ciencias duras, en la búsqueda de mayor objetividad (Miklos y Tello, 1991).

- La prospectiva implica tanto un proceso intelectual de conocimiento como un estado del espíritu orientado hacia la acción. Busca tanto comprender

la realidad como elicitar o exteriorizar los deseos inconscientes de los actores sociales, que una vez puestos al día modifican el presente y actúan sobre el futuro. (Teniere–Buchot, 1985).⁸³

- La prospectiva tiene una concepción integral del ser humano en cuanto ser pensante, sensible y actuante; valora sus deseos y aprehensiones, su libertad, su voluntad y su imaginación y se propone ayudarlo a vislumbrar el futuro y a ponerlo a su alcance (Miklos y Tello, 1991; Alonso, 1994).

- No hay una metodología mejor que otra sino múltiples herramientas para usos contingentes. La selección de una u otra herramienta estará definida por la naturaleza específica del tema a tratar, por el nivel de complejidad e indeterminación que se aborde, por el grado de participación que se desea, los recursos en términos de tiempo, dinero y experiencia con los que se cuenta, los alcances y resultados esperados, el horizonte de trabajo que se busca, la disponibilidad de información y otros criterios en juego.

- La práctica de la prospectiva exige experiencia, formación y profesionalización. Si bien hoy en día hay una gran disponibilidad de instrumentos y herramientas, no siempre abunda el personal capacitado para desarrollar ejercicios y procesos prospectivos con seriedad y calidad. Para ejecutar con satisfacción un ejercicio o proceso, la persona o el equipo a cargo debe desarrollar una curva de aprendizaje adecuada. (Medina Vásquez & Ortegón, 2006, pág. 252)

1.6.5.2 Características de los estudios sobre el futuro

Parece en este punto importante subrayar las características de los estudios sobre el futuro como hoy las reconocemos. Algunas de éstas son reconocidas por todos los estudiosos, mientras que otras son propuestas sólo por parte de algunos de ellos, entre los que está quien esto escribe.

La primera característica es la transdisciplinariedad, esto es, la necesidad de que tales estudios no sólo utilicen las aportaciones de diversas disciplinas, sino que vayan todavía más allá, en un intento por hacer que las diversas disciplinas encuentre en el objeto de estudio, la previsión del futuro, principios diversos sobre los cuales operar. Esta característica puede parecer utópica, pero el camino ya está iniciado: la interdisciplinariedad es ya aceptada y ahora nos movemos más allá. La segunda característica es la de la complejidad. Ésta está vinculada con la necesidad que tiene la previsión de mirar a la sociedad en las interrelaciones que tiene entre sus diferentes componentes y de lo cual nace la necesidad de observarla en sus diversos aspectos. La transdisciplinariedad es el instrumento con el cual afrontar la complejidad. La tercera característica es la de la globalidad, la necesidad que tienen estos estudios de observar el contexto en el que cada área de interés se encuentra, contexto que puede ser nacional, regional o global, pero ciertamente global en tanto que pertenece intrínsecamente al sistema mundo, lo que hoy no puede ser ignorado.

La cuarta característica es la de la normatividad, es decir, los estudios sobre el futuro no pueden ser objetivos, en ellos hay siempre una presencia más o menos fuerte de los valores debida al surgimiento de lo que se teme o se

desea cuando se mira hacia delante; ya sea en la naturaleza de los proyectos presentes de manera consciente o bien en todos los estudios sobre el futuro.

Todavía una característica más, la quinta, es la científicidad, que es relativa en tanto que el objeto de tales estudios es lo todavía no ocurrido, aunque el modo con que se busca comprender cómo evolucionará el futuro, la metodología, es y debe ser científica y rigurosa. Se trata de la característica que suscita las mayores discusiones en la disciplina.

Finalmente, están las dos características no aceptadas por todos los estudiosos: la dinámica y la participación. La primera sostengo que es necesaria tomando en consideración los cambios continuos en la sociedad y las concepciones ligadas a las ciencias sociales, en las que emerge la posición de quien escribe esto; según las cuales lo mismo los conceptos que los métodos deben verificarse continuamente y modificarse en razón de la realidad histórica que cambia. La última característica es la de la participación; según quien escribe esto es también importante que en el bosquejo de los proyectos de futuro participen todos los que los vivirán, o que por lo menos participen sus representantes. Si de hecho la normatividad de los estudios sobre el futuro es una de sus características, se sigue que los actores de una sociedad dada deben estar presentes de algún modo en el bosquejo de los proyectos de futuro que les esperan. (Concheiro & Vazquez, 2013, pág. 121)

1.6.6 La Prospectiva estratégica

1.6.6.1 El rigor necesario para una indisciplina intelectual

La acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables, de ahí la expresión de “prospectiva estratégica”. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente obligan a recurrir a métodos que sean lo más rigurosos y participativos posible, a fin de garantizar su reconocimiento y la aceptación de sus soluciones. Tampoco por ello se pueden olvidar las limitaciones que impone la formalización, ya que los hombres también se guían por la intuición y la pasión. Los modelos son invenciones del espíritu para representar un mundo que no se dejará encerrar en la jaula de las ecuaciones. ¡Por suerte es así, ya que sin esa libertad no habría esperanza para la voluntad impulsada por el deseo! Esa es la convicción que nos guía: utilizar todas las posibilidades de la razón, sin desconocer sus limitaciones y también sus virtudes. Entre intuición y razón no debería existir oposición sino complementariedad. Para seguir siendo una “indisciplina intelectual” (Massé, 1973) fecunda y creíble, la prospectiva necesita rigor.

El debate de las ideas sobre el cambio, el papel de los hombres y las organizaciones y sobre la utilidad de los métodos se entorpece por una considerable cantidad de temas recurrentes que se yerguen por encima de cualquier argumento. Esto ocurre, por ejemplo, cuando hablamos de las diferencias y las relaciones entre los conceptos de prospectiva, planificación y estrategia, del interés que tiene la probabilización de escenarios, de la

complicación de lo complejo y del uso de herramientas de probada eficacia en prospectiva empresarial en otros sectores de la prospectiva territorial. La experiencia acumulada al cabo de casi treinta años gracias a los cientos de intervenciones en empresas y territorios nos permite aportar respuestas claras, al menos desde nuestro punto de vista.

La prospectiva es sin duda una previsión (preactiva y proactiva) que permite aclarar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse para los cambios previstos no impide actuar para provocar los cambios deseados: la previsión, para convertirse en acción, depende exclusivamente de cuánto los actores sean capaces de incorporarla.

Aquí surgen dos errores similares que se deben evitar. El primero consiste en pensar desde arriba, con los especialistas, respondiendo a un acto arbitrario y olvidando la apropiación; es mala idea querer imponer una buena idea. El segundo consiste en silenciar a los especialistas y sus trabajos para dar la palabra a los empleados y a los ciudadanos y privilegiar el consenso del presente. Sin prospectiva cognitiva, la prospectiva participativa se vuelve vacía y da vueltas y vueltas alrededor del presente. Muchas veces el ideal de consenso de las generaciones de hoy es ponerse de acuerdo momentáneamente para que nada cambie y transmitir a las generaciones futuras la carga de nuestras irresponsabilidades colectivas. Una prospectiva como la descrita, por muy participativa que sea, es contraria a la definición misma del desarrollo sostenible; ya que consagra el triunfo de los egoísmos individuales a corto plazo (¡sólo son injustas las desigualdades que no nos benefician!) en detrimento de los

intereses colectivos a largo plazo. Las valientes decisiones de hacer frente al futuro son rara vez consensuales, y si la prospectiva ha de ser participativa, la estrategia resultante tiene que pertenecer a los representantes designados o electos. Estos tendrán que dar pruebas de voluntad y valentía para evitar la trampa de la demagogia participativa. (Godet & Durance, 2008, pág. 17)

1.6.6.2 La prospectiva territorial es una prospectiva estratégica

Casi todas las colectividades locales, cada una a su nivel (municipios, comunidades de municipios, países, asentamientos poblacionales, departamentos, regiones, territorios transfronterizos, etc.) tienen que asumir la implementación de proyectos territoriales, cuya concreción exige llevar a la vez tres tipos de enfoques que movilicen el saber hacer y métodos específicos: un proceder prospectivo, un enfoque estratégico, un proceso participativo. La suma de esos tres enfoques hace de la prospectiva territorial una prospectiva estratégica.

Un proceder prospectivo Todo proyecto territorial depende de la previsión y el reconocimiento de un escenario coherente que sea representativo de un futuro deseado, gracias al cual los actores locales podrán hacerse las preguntas correctas y definir colectivamente su visión deseable del futuro.

La base de cualquier reflexión prospectiva territorial comprende la realización de un diagnóstico retroprospectivo y estratégico sobre el largo plazo (fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, cuestiones clave para el futuro), el análisis de las tendencias fuertes de un territorio, la detección de las

señales débiles y la identificación de los posibles cambios bruscos, temidos o deseados, del futuro y sus consecuencias. El conjunto de esos elementos prospectivos se articula a través de la elaboración colectiva de escenarios de evolución del territorio para una fecha determinada.

El diagnóstico retroprospectivo, complementario del clásico diagnóstico estratégico, es un elemento cada vez más indispensable para la aprehensión de la evolución de los territorios y la comprensión de los motores de su desarrollo anterior. Remitiéndose a la historia de sus políticas públicas a partir de las declaraciones de sus actores, este integra los principales cambios e inercias del entorno que, en el pasado, influyeron en el territorio; plantea el tema de los cambios que se previeron y los que no; pregunta acerca de la calidad de las respuestas dadas entonces por los actores territoriales, hayan sido estas apropiadas o inadaptadas, así como acerca de lo que habría sido necesario hacer.

Un enfoque estratégico La necesidad de la estrategia es una de las consecuencias de reconocer la incertidumbre que caracteriza el futuro. La reflexión prospectiva y estratégica se hace indispensable, no sólo para poder contar con una visión territorial de conjunto y reelaborar las prioridades de acción de los socios en un marco ampliamente descentralizado, sino además para poder definir las condiciones necesarias de movilización y saber hacer al servicio de posiciones coherentes en un contexto de gobernanza territorial muchas veces difícil. Desde entonces hay que situar la prospectiva en la

continuidad del trabajo de ayuda a la decisión y del debate sobre la decisión, con una fuerte connotación estratégica.

¿Qué tipo de territorio quieren los actores para de aquí a 20 o 30 años? ¿Qué se puede hacer y cómo? La respuesta a estas preguntas proviene de la estrategia, el hilo rojo de la acción que fija los medios, los programas y las etapas para lograr concretar el futuro deseado, las vías, las posibilidades de maniobra y las modalidades de acción.

La prospectiva estratégica, en su fase normativa, busca elaborar, colectiva y compartidamente, un futuro deseado pero realista. Ese futuro se concreta con una visión estratégica, una convicción personal desmultiplicada, que puede transformarse en estrategia de acciones proveyendo a los actores poder de determinación. La idea es fijar un rumbo a seguir, darle al colectivo un sentido común (Latour, 2004)

Finalmente, la prospectiva estratégica constituye un instrumento privilegiado de creación y de iniciativa al servicio del ciudadano, un medio privilegiado de concertación que se apoye en la sociedad civil y sus representantes. Como facilita el arraigamiento en las prácticas sociales reales, permite tomar en consideración las expectativas y aspiraciones de todos. No por eso hay que dejarse atrapar en las fallas de la demagogia participativa (véase siguiente). Hay que implicar no sólo a las organizaciones, también a los hombres y mujeres presentes en los territorios, incluyendo sus proyectos, gracias a la apropiación de los discursos acerca de las representaciones del futuro y de sus alternativas.

Un proceso participativo En el marco de los proyectos del territorio, el proceder carga en sí los deseos y expectativas de los ciudadanos, así como las necesidades de la sociedad local; además, parece inconcebible que, durante el ejercicio, no se propicie un marco organizado de intercambio con las fuerzas vivas de un territorio y se pase directamente a la implementación. Ese marco se apoya en mecanismos de animación y concertación que implican al mayor número de actores posible. Esa implicación persigue mejorar y legitimar la calidad de la decisión pública, objetivo central de todo proceder prospectivo. También permite favorecer la aculturación a través de la complementariedad y la fertilización cruzada de los aportes y las competencias de los socios implicados.

De esta forma, cualquier proceder prospectivo estratégico territorial se apoya en procesos colectivos que movilizan un abanico muy amplio de actores locales y globales, mucho más numerosos y heterogéneos que en la prospectiva estratégica de empresa. Por ello implica formas más interactivas de aprendizaje – pedagogía del cambio, apropiación, aprendizaje organizativo, etc. – y de participación, y paralelamente aborda la problemática de la estructuración de esa reflexión colectiva con la ayuda de los métodos formalizados.

La prospectiva estratégica constituye, por lo tanto, una especie de proceder privilegiado para todo territorio que preste atención a su desarrollo futuro, pues dota a las organizaciones e instituciones de una visión al servicio de la acción estratégica y, por consiguiente, de un proyecto compartido. (Godet & Durance, 2009, pág. 87)

1.7 Tipo de estudio

Los tipos de estudio representan los diferentes niveles de profundidad que puede alcanzar un investigador en su análisis. Según Méndez Ramírez, Namihira Guerrero, Moreno Altamirano, y Sosa de Martínez (1996), los estudios se pueden clasificar de la siguiente manera:

- *De acuerdo con el periodo en que se capta la información:* el estudio es prospectivo, ya que toda la información se recogerá, de acuerdo con los criterios del investigador, y con los fines específicos de la investigación, después de la planificación de esta.
- *De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado:* el estudio es longitudinal, pues mide una o varias variables en Múltiples ocasiones. Esto implica un seguimiento para estudiar la evolución de las unidades en el tiempo, lo cual permite comparar los valores de dichas variables en las diferentes instancias.
- *De acuerdo con la comparación de las poblaciones:* el estudio es descriptivo, ya que se centra en una sola población a la cual se pretende describir en función de un grupo de variables. No existen hipótesis centrales, pero sí un conjunto de hipótesis relacionadas con la búsqueda sistemática de asociaciones entre las variables dentro de la misma población.
- *De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno:* el estudio es observacional, puesto que el investigador solo describe o mide el fenómeno estudiado, sin modificar intencionalmente ninguno de los factores que intervienen en el proceso.

1.8 Metodología prospectiva

La metodología prospectiva propuesta para el "Plan Prospectivo Estratégico de la Institución Educativa José María Cabal en el horizonte 2025 a 2035" se basa en la construcción de escenarios de futuro, los cuales se identificarán utilizando diversas técnicas prospectivas:

- Escenarios posibles: identificados mediante el método Morphol y los Ejes de Schwartz.
- Escenario probable: determinado mediante la técnica Smic-Prob Expert.
- Escenario deseable: construido con la metodología Mactor.

Este enfoque busca analizar de forma reflexiva y estratégica la dinámica organizacional de la institución, construyendo un horizonte prospectivo que sea flexible y coherente con el entorno social, político, cultural y económico. La metodología se desarrollará en las siguientes etapas:

1. **Fase metodológica:** Definición del problema de investigación, formulación del problema, justificación, objetivos, marco teórico, tipo de estudio, enfoque metodológico, método y proceso metodológico.
2. **Fase de diagnóstico institucional:** Incluye el análisis histórico y caracterización de la organización, análisis del entorno y evaluación interna para determinar el sistema de variables.
3. **Fase prospectiva:** Aplicación de herramientas metodológicas como el análisis morfológico, el Ábaco de Regnier, análisis morfológico, los Ejes de Schwartz, la matriz MIC-MAC, Smic-Prob y el método Mactor.

4. **Fase estratégica:** Construcción de pre-escenarios, escenarios, el horizonte institucional y el diseño del plan estratégico.

2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

2.1 Caracterización de la institución

La Institución Educativa José María Cabal, es una de las 43 instituciones educativas del sistema educativo del Distrito especial portuario ecoturístico y biodiverso de Buenaventura, la institución se fusionada mediante Resolución No 1817 de septiembre 4 de 2002 y en la actualidad funciona con la resolución No 1588 de agosto 9 de 2011. En el momento se cuenta con 93 docentes, 8 Directivos- docentes (1 Rectora y 7 coordinadoras). Se cuenta con 3 secretarias, 2 auxiliares de aseo y 4 porteros, 1 servicio general de planta, apoyados por personal supernumerario personal asignado por la administración distrital.

La institución cuenta geográficamente con 5 sedes educativas, denominadas: sede Central José María Cabal, sede Eusebio Muñoz Perea, sede 12 de abril, sede Rafael Uribe Uribe y sede San Martín de Porra, las cual integran el sistema educativo. En este contexto, la institución atiende a 2.116 aprendientes en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional, en jornada vespertina. Asimismo, ofrece educación para adultos en las jornadas nocturna y sabatina.

2.2 Direccionamiento estratégico actual

2.2.1 Misión: La Institución Educativa José María Cabal ofrece un servicio educativo encaminado a brindar al estudiante una educación integral que conlleve a mejorar su

calidad de vida y la de su comunidad mediante procesos pedagógicos y el fortalecimiento de valores que contribuyan a la excelencia y al desarrollo de competencias en el campo productivo, de las TICS, la ciencia, la cultura y el turismo.

2.2.2 Visión: La Institución Educativa José María Cabal al 2026 será líder en la formación de ciudadanos competentes que coadyuven a la transformación de la ciudad puerto, asumiendo los nuevos retos del sector turístico.

2.2.3 Objetivos del Proyecto Educativo Institucional

1. Ser la brújula que guíe lo concerniente a la Institución Educativa José María Cabal
2. Contribuir al logro de los fines de la educación en Colombia, tal como se expresa en los objetivos generales y específicos de la Ley General de la Educación
3. Aportar al desarrollo y bienestar de una sociedad democrática y participativa, promoviendo el bienestar comunitario.
4. Propiciar el mejoramiento de la calidad de la educación, entendida como el desarrollo de las actividades que permitan al estudiante de la Institución Educativa José María Cabal, vincularse al desarrollo productivo a nivel regional, nacional e internacional.
5. Impulsar y concretar la participación comunitaria a través de los organismos constitucionales según lo articulado en la Ley 115, Decreto 1860 y demás reformas complementarias.

6. Contribuir al libre desarrollo de la personalidad asumiendo con criterio productivo los derechos y deberes de la comunidad.
7. Apoyar los proyectos de investigación, flexibilización de los procesos de evaluación reconociendo y respetando las diferencias de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, al evaluar, aplicar estrategias metodológicas que ayuden a superar las falencias, facilitando la nivelación para darles oportunidades académicas a los educandos,
8. Creación y fomento del espíritu empresarial

2.2.4 Objetivos Institucionales

1. Ofrecer a los educandos una formación integral que les permita desarrollar sus potencialidades físicas, intelectuales y emocionales; orientados, para que aprendan a saber-hacer y asumir con responsabilidad las competencias laborales y así solucionar problemas dentro de una comunidad (familia, colegio, barrio y otras).
2. Contribuir a la formación de los educandos dándoles herramientas que les permitan incorporarse a la educación superior, a la vida laboral, conforme a lo establecido, en los objetivos de la educación media.
3. Fortalecer a través de la promoción social y la química productiva el trabajo en equipo donde sea fundamental la participación, solidaridad y responsabilidad logrando así el crecimiento social, proyectándose a toda la comunidad de la ciudad y el puerto.

4. Proporcionar el acercamiento de los padres de familia o acudientes a todos los procesos a través de la participación en los distintos estamentos de la democracia del gobierno escolar.
5. Tramitar ante los organismos competentes los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la Institución.

2.2.5 Principales logros

Perfil institucional:

1. Informador turístico local
2. Articulación SENA informador turístico local

2.2.6 Estructura organizacional

Ilustración 02 estructura organizativa de la Institución Educativa José María Cabal



Fuente: Institución Educativa José María Cabal

2.2.7 Características

1. El Informador de Turismo es la persona que dirige y acompaña a grupos de visitantes, se encarga de explicarles y de mostrarles los lugares de interés artístico, como paisajes destacados, monumentos y demás atractivos culturales.
2. Suelen ser contratados por agencias de viajes o bien por los guías correo en sus visitas a las ciudades, ya que es preceptivo que la visita a la ciudad la haga un guía local debidamente habilitado.
3. El turismo ecológico o ecoturismo se relaciona en el mundo con los viajes responsables a áreas naturales que preservan y conservan el ambiente y el bienestar de las poblaciones locales.
4. Es por esto por lo que a través del ecoturismo se muestra al viajero las bellezas naturales con las que cuenta Buenaventura, respetando siempre el entorno natural y sus habitantes. De esta forma, se da la oportunidad a vivir experiencias únicas e inolvidables y trabajar fuertemente para que estos lugares continúen intactos.
5. En esta categoría de turismo, lo que se quiere lograr desde la Institución Educativa José María Cabal es que los educandos se apropien del conocimiento de su entorno y valoren su región para así poder aprovechar el recurso y brindar información pertinente a propios y extraños.
6. Articulación José María Cabal - Sena que forma como Técnico en informador turístico local se caracteriza por desarrollar competencias para la atención de los usuarios y turistas, identificando cada una de las necesidades o

propuestas que se puedan presentar en el marco de un proyecto turístico. En ese sentido se tendrán las competencias para asesorar productos y servicios, al tiempo que se suministra información local.

2.2.8 Título otorgado

1. Técnico en informador turístico local

2.2.9 Habilidades que se desarrollan

1. Atender a los usuarios de acuerdo con las políticas del servicio
2. Comprender textos en inglés de forma escrita o auditiva
3. Controlar el desarrollo de programas turísticos de acuerdo con los objetivos propuestos para ello
4. Promocionar productos y servicios de acuerdo con las políticas de ventas y cumpliendo con ellas
5. Resultados de aprendizaje durante la etapa práctica

2.2.10 Rol Profesional

1. El egresado de la carrera Guía de Turismo y Ecoturismo tendrá los conocimientos y las habilidades necesarias para la coordinación, conducción y animación de los turistas tanto nacionales como extranjeros. En caso de necesitarlo les brindará asistencia, como primeros auxilios e información. Por este motivo el profesional debe renovarse y estar actualizado constantemente.

2. Otra de sus tareas es supervisar que los turistas lleguen a su destino. Puede desempeñarse trabajando contratado por una agencia de viaje o de forma particular.

2.2.11 Título para obtener

1. Título otorgado por la Institución: Bachiller Académico con Énfasis en Informador Turístico Local Título otorgado por el Sena: Técnico en informador turístico local
2. Con el fin de dar cumplimiento a la formación de los educandos en el ámbito del perfil que exige la I.E y el Sena dentro de las actividades prácticas y como desarrollo de habilidades en los educandos, una de las estrategias son las salidas pedagógicas.

2.2.12 Factores internos y externos que han motivado al cambio.

Los factores que han motivado a cambios importantes en la Institución educativa José María cabal son los siguientes:

2.2.13 Internos

- Cambios administrativos en los cargos directivos (rector y coordinadores).
- Unificación del Bachillerato y la primaria en una sede, primaria fue reubicado a la sede Centro educativo muños perea (Cenpe), Eusebio Muñoz Perea, 12 de abril, Rafael Uribe Uribe y Bachillerato a la Sede Central José María Cabal.

- Ampliación de la planta docente con perfil pertinente para cada una de las áreas donde se requería.
- Reubicación de coordinadores, por perfil y necesidad de la institución.
- Mejora en el circuito de seguridad en cuanto a aplicación de cámaras para generar un ambiente escolar seguro.
- Disminución de aprendientes matriculados.
- Fortalecimiento en el apoyo financiero y político al énfasis institucional.
- Direccionamiento institucional desactualizado.
- Ampliación de los programas flexibles en la jornada de la tarde.
- Clima organizacional tenso por la no aplicación de la evaluación de desempeño.
- Desorden en la asignación académica.

2.2.14 Externos

- Conflicto social y armado de bandas criminales en la comuna.
- Creación de programa Nacional de matrícula, (SIMAT), el cual permite mejor y eficiente seguimiento a la matrícula académica, porque es continua ya que esta es unificada para todas las entidades territoriales a nivel nacional.
- Desplazamiento interno y externo de familias en el territorio.
- Diálogo de paz entre el gobierno nacional y las organizaciones ilegales.
- Mayor interacción con organizaciones sociales (gubernamentales y no gubernamentales) mediante programas de apoyo psicosocial, apoyos

académicos (capacitación y mantenimiento a computadores) y apoyo deportivo.

- Política Nacional en apoyo al turismo, el cual ha generado incremento de las visitas de turistas a nivel nacional y territorial.
- Política pública frente al reconocimiento de la comunidad LGTBI o +.
- Voluntad política del gobierno nacional y territorial frente a la construcción del sistema normativo étnico territorial, que incentiva a la adaptación institucional a su contexto.
- Se adjudica ficha para la evaluación para el ascenso y reubicación.
- Acuerdo Distrital que cambia la denominación de la Secretaría de educación a secretaria de etnoeducación, Como también establece otras disposiciones a la Instituciones educativas, para que hagan el tránsito de sus Proyectos Educativos Institucionales (P.E.I.) a Proyectos Educativos Comunitarios (P.E.C)
- Decreto Distrital que reorganiza la zona del territorio desconcentrado administrativamente, cambia las denominaciones y les delega nuevos directores de zona.

2.2.15 Principales logros

- Sinergia entre el Rector, directivo docente, administrativo y docentes de la institución.
- Incremento del número de estudiantes de la Institución Educativa.

- Elaboración del documento pacto vivo institucional actualizado y contextualizado (regla de proceso y procedimiento institucional frente a la disciplina).
- Se potencia el énfasis Institucional Guianzas turística, en cuanto a los aliados estratégicos, interacción con el entorno y la transversalización de la malla curricular.
- Mayor eficiencia en la atención de los procesos por modalidad académica.
- Reducción de los actos violentos de externos e internos en la institución educativa.
- Mejoramiento en la infraestructura educativa de la Institución Educativa.
- Concientización de la comunidad académica frente a los derechos de la comunidad LGTBI o +.
- Las maestras y maestros logran presentar el examen de escalafón para mejorar su salario.
- Organización del pensum por asignatura y se logra integrar la cátedra de paz y convivencia en el sistema de evaluación.
- La asignación de la carga académica se elabora por perfil del docente.
- Se actualizó el Sistema Institucional de Evaluación.

2.2.16 Diferenciadores frente a otras organizaciones educativas

- La enseñanza de la cátedra de paz.
- Se trabaja por asignatura.
- El modelo pedagógico que está enfocado desde el constructivismo.

- El sistema Institucional de evaluación.
- Integración de todos los procesos manifestados en el proyecto educativo institucional, el pacto vivo, el sistema institucional de evaluación.
- Fraccionamiento del periodo escolar, entre clases, evaluación, llamado de padres de familia y superación.
- El enfoque del énfasis institucional.

3 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo⁵

3.1.1 Identificación de factores externos

Para identificar los factores clave, se realizó un análisis del entorno territorial utilizando la herramienta PESTEL, lo que permitió identificar las amenazas y oportunidades que la Institución Educativa podría enfrentar en las dimensiones política, ambiental, económica, sociocultural, tecnológica y legal en el Distrito de Buenaventura. Este enfoque proporciona una visión integral de los factores externos que pueden influir en el desarrollo y los desafíos de la institución en su contexto local.

Tabla 01 *Matriz de factores externos*

ENTORNO	FACTOR CLAVE	DRESCRIPCIÓN	IMPACTO (Oportunidad /Amenaza)
Dimensión	Seguridad y	La violencia ejercida por organizaciones	A

⁵ Sacado del texto; Diagnostico situacional plan integral especial para el desarrollo de Buenaventura (PIEDB) elaborado por Alianza de Universidades para el desarrollo urbano regional con equidad.

Política	protección	ilegales genera una fuerte percepción de inseguridad en la comunidad, aunque la política de paz total del gobierno nacional ha contribuido a mejorar la sensación de seguridad en algunos sectores. Sin embargo, los altos niveles de extorsión y los conflictos generan desplazamientos internos y externos de familias.	
	La administración local	La administración distrital de Buenaventura enfrenta deficiencias significativas, incluyendo una gestión pública inadecuada, un Plan de Ordenamiento Territorial desactualizado y un desempeño fiscal deficiente con ingresos decrecientes.	A
	La fragmentación política y la volatilidad electoral	El comportamiento electoral del Distrito muestra una fragmentación significativa en las elecciones de alcalde y concejo.	A
	El gobierno propio	Las comunidades indígenas y afrodescendientes cuentan con un marco legal para la autonomía y el gobierno propio, especialmente en áreas rurales, lo	O

		que representa una oportunidad para el desarrollo local.	
Dimensión Ambiental	Sistema biofísico	El territorio cuenta con una biodiversidad excepcional, incluyendo manglares, selva húmeda, y una gran variedad de especies de agua dulce, peces marinos, moluscos, crustáceos y aves.	O
	Sistemas de asentamientos poblacionales	Los asentamientos presentan factores comunes que impactan negativamente en los sistemas productivos y el patrimonio natural. Entre estos se destacan la ausencia de tratamiento de aguas residuales, que contaminan las fuentes hídricas; la destrucción de bosques y los cambios en los usos del suelo, provocando pérdida de biodiversidad y desequilibrios ecológicos; la sedimentación en las principales fuentes de agua potable, que afecta su calidad y disponibilidad; el manejo inadecuado de residuos sólidos, generando acumulación de desechos y degradación ambiental; y el crecimiento desordenado de la	A

		industria hotelera, que carece de infraestructura adecuada, intensificando los daños a los ecosistemas. Estas problemáticas exigen acciones inmediatas para garantizar un desarrollo sostenible y la conservación del entorno natural.	
	Sistemas de infraestructura y servicios como redes y sus reacciones con el medio natural	La posición geoestratégica del territorio genera impactos ambientales significativos, como contaminación sónica y atmosférica por el colapso de la vía principal y la informalidad en la movilidad, así como residuos contaminantes en el transporte marítimo. Además, la ampliación de zonas portuarias provoca pérdida de manglares y sedimentación por el uso de materiales de arrastre, evidenciando un sistema vial insostenible que afecta gravemente el ecosistema.	A
	Conflicto territorial	La gestión del suelo en Buenaventura exige planificación efectiva y justicia para equilibrar la preservación ambiental, los derechos de las comunidades étnicas y la	O

		propiedad privada. Es crucial avanzar en un Banco de Tierras que armonice áreas protegidas, bienes públicos y usos sostenibles, integrando proyectos estratégicos como la ampliación del aeropuerto y el establecimiento carcelario, con un enfoque de sostenibilidad.	
Dimensión económica	Las dificultades	Buenaventura tiene el PIB per cápita más bajo entre los municipios industriales del departamento, enfrentando problemas estructurales que limitan el desarrollo económico.	O
	Jalona dores del desarrollo económico	A pesar de estos desafíos presentes, sectores como la pesca, el ecoturismo, el sector maderero, la minería, el puerto y los servicios logísticos de Buenaventura, así como la economía creativa, poseen un alto potencial de desarrollo. Con una gestión adecuada, estos sectores podrían convertirse en motores clave para el crecimiento económico y social.	O
	Empleo	El sector público enfrenta limitaciones	A

		para fomentar emprendimientos y atraer inversiones que impulsan la generación de empleo, lo que agrava el alto índice de desempleo en el Distrito. Además, los indicadores de pobreza multidimensional reflejan una precariedad extrema ampliamente extendida, con altos niveles de pobreza extrema en todo el territorio.	
Dimensión Socio Cultural	Comunidad y territorio	Las comunidades étnicas consideran el territorio como un espacio vital y cultural y desde la división política administrativa existen en el territorio 48 consejos comunitarios de comunidades negras y 5 comunidades indígenas organizadas en 25 resguardos y cabildos.	O
	Sistema de Educación	La cobertura escolar en todos los niveles es insuficiente, lo que se ve reflejado en la falta de incentivos que fomentan la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo. Esta situación se agrava por la necesidad urgente de una formación docente de calidad, que es esencial no solo para mejorar la retención	A

		escolar, sino también para potenciar las capacidades de los estudiantes. Los resultados en las pruebas Saber 11 evidencian deficiencias notables en áreas clave como lectura crítica, matemáticas, ciencias naturales e inglés, lo que subraya la importancia de un enfoque integral que aborde tanto la formación docente como la mejora de la cobertura y el acompañamiento a los estudiantes. Sin embargo, factores como la pobreza, la desigualdad social y la precariedad general afectan negativamente el desempeño tanto de maestros como de estudiantes, limitando su capacidad para superar las barreras educativas. A esto se suma la presencia de grupos armados, que impacta directamente la vida escolar de los estudiantes, creando un ambiente de inseguridad que agrava aún más las condiciones para el aprendizaje y el desarrollo académico.	
	Salud	En el ámbito de la salud, el régimen	A

		subsidiado cubre al 65% de la población y el contributivo al 30%, lo que evidencia un déficit en la cobertura sanitaria que afecta a una proporción significativa de la población. Además, se enfrentan problemas graves en el manejo de enfermedades infecciosas, tropicales y endémicas, que representan un desafío para el sistema de salud. La tasa de mortalidad es especialmente alta en el grupo de edades de 15 a 44 años, con un impacto notable en los hombres. A pesar de estas dificultades, las prácticas ancestrales de salud siguen siendo fundamentales, contribuyendo de manera significativa a la atención comunitaria y complementando los servicios formales de salud en muchas áreas.	
	Mujeres	Se han implementado políticas públicas para las mujeres, incluyendo la creación de la Secretaría de la Mujer, Equidad de Género e Igualdad de Derechos, así como proyectos para escenarios	O

		deportivos que fomenten el bienestar ciudadano.	
	Cultura	Las prácticas artísticas, que combinan elementos ancestrales con expresiones contemporáneas, se han convertido en un vehículo mediante el cual las comunidades se apropian de su herencia cultural, arraigándola cada vez más en las nuevas generaciones. Esta mezcla de lo tradicional y lo moderno no solo responde a un proceso creativo, sino también a la necesidad de adaptarse a un mercado diverso, donde la preservación de lo ancestral se fusiona con la innovación. Las comunidades, en especial en regiones como Naya, Yurumanguí, Cajambre, Raposo y Mayorquín, reclaman y recomiendan estas prácticas en los encuentros y en los planos de manejo territorial, buscando fortalecer su identidad cultural y transmitirla de manera integral a los jóvenes. Este enfoque, que dialoga con	O

		los saberes comunitarios, refleja las alegrías y los desafíos del pueblo, contribuyendo a que las nuevas generaciones se identifiquen y se conecten profundamente con sus raíces.	
	Recreación y deporte	Se están desarrollando proyectos para la creación de escenarios deportivos dirigidos a la ciudadanía.	O
Dimensión tecnológica		En el Distrito de Buenaventura, las limitaciones tecnológicas constituyen un obstáculo significativo para el desarrollo educativo y productivo. La baja conectividad a internet, el acceso limitado a equipos y herramientas modernas, así como la falta de capacitación en el uso de tecnologías, profundizan la brecha educativa y reducen la competitividad de sectores estratégicos como la pesca, el ecoturismo y el sector maderero. Aunque existen potencialidades en áreas como la agroindustria, la biotecnología y la economía creativa, su aprovechamiento requiere inversiones en infraestructura	

		tecnológica, incorporación de tecnologías limpias y programas de innovación que fortalezcan tanto la formación académica como la productividad local.	
Dimensión legal		En Buenaventura persiste una baja pertinencia y calidad educativa que no se corresponde con los avances normativos que garantizan el derecho a una educación acorde con las particularidades etno-territoriales. Pese a lo establecido en la Ley 70 de 1993, la Ley 115 de 1994, el Decreto 804 de 1995 y el Decreto 143 de 2005 que establece la atención a los pueblos étnicos en las Entidades Territoriales Certificadas, aún no se ha consolidado plenamente un sistema educativo que, mediante procesos participativos, incorpore de manera efectiva las cosmogonías y sistemas culturales propios de las comunidades locales.	

Fuente: elaboración propia

Una vez definidos y descritos los factores clave identificados en el análisis del entorno territorial mediante la herramienta PESTEL, los cuales tienen influencia directa e indirecta en la Institución Educativa José María Cabal, se procedió a evaluar, según el criterio de los expertos, si dichos factores representan una oportunidad o una amenaza. Esta evaluación es crucial para determinar el éxito de las acciones estratégicas a implementar, de acuerdo con cada caso específico.

En este sentido, se puede concluir que, de los 17 factores claves identificados en la matriz, 9 representan una oportunidad para la Institución Educativa, siendo estos los siguientes: recreación y deporte, cultura, mujeres, comunidad y territorio, jalona dores del desarrollo económico, las dificultades, el conflicto territorial, el sistema biofísico y el gobierno propio. Por otro lado, 8 factores se consideran amenazas, ya sean directas o indirectas, y se describen de la siguiente manera: el sistema de salud, la educación, el empleo, el sistema de infraestructura y servicios (incluidas las redes y su relación con el medio ambiente), el sistema de asentamientos poblacionales, la fragmentación política, la volatilidad electoral, la administración local y la seguridad y protección. Es importante destacar que, si bien estas situaciones están fuera del control de la Institución Educativa, tienen un impacto directo o indirecto sobre las acciones estratégicas, lo que las convierte en elementos clave a considerar en el proceso de planificación y toma de decisiones.

3.2 Análisis interno

Este análisis interno tiene como objetivo evaluar las capacidades de la Institución Educativa para enfrentar los retos cotidianos, permitiendo identificar sus fortalezas y

debilidades en relación con los recursos internos disponibles. A través de este análisis, se pueden reconocer las áreas en las que la organización posee ventajas competitivas, así como aquellas en las que requieren mejoras para alcanzar sus objetivos estratégicos. A continuación, se presenta la matriz de factores internos:

Tabla 02 *Matriz de factores internos*

Área	Factores clave	Descripción (comportamiento histórico y tendencia)	Impacto (Fortaleza/ debilidad)
gestión directiva	Imagen institucional	La institución educativa ha venido realizando grandes esfuerzos para mejorar la percepción de la comunidad sobre su ambiente escolar, impulsando actividades que integren a la ciudadanía. Ha facilitado sus instalaciones para el desarrollo de cursos de formación técnica y para reuniones comunitarias. Sin embargo, estos esfuerzos se ven opacados por las conductas inapropiadas de algunos estudiantes en los alrededores del campus.	Debilidad
	Calidad educativa	La calidad educativa, entendida como el proceso de enseñanza-aprendizaje entre el docente y el estudiante de la institución, ha mejorado a lo largo del tiempo gracias a las intervenciones del	Fortaleza

		Ministerio de Educación Nacional. Este organismo diseñó estrategias pedagógicas, como el programa "Todos a Aprender", con el objetivo de fortalecer la calidad educativa. A través de este programa, se capacitó a maestros y se proporcionaron libros y cartillas para fomentar una disrupción en el modelo tradicional de enseñanza. En consecuencia, se realizaron modificaciones en los planes de estudio, el modelo pedagógico y la preparación de clases en la institución educativa. Además, se implementaron programas flexibles, como "Colombia Bilingüe", que complementaron la transformación educativa. Estos esfuerzos han permitido una mejora en las evaluaciones externas, tales como las del ICFES y las pruebas Saber, fortaleciendo así los resultados académicos y el desempeño general del sistema educativo.	
	Numero de docentes	El número de docentes ha aumentado debido a la necesidad de cubrir el incremento de estudiantes, especialmente en la jornada de la tarde. Además, este incremento se ha visto impulsado por la movilidad de algunos docentes hacia otras entidades territoriales y por los procesos de	Fortaleza

		jubilación.	
gestión académica	Énfasis institucional	A lo largo del tiempo, la institución educativa ha modificado el énfasis de su enseñanza, adaptándolo a las necesidades actuales. Anteriormente, se enseñaban materias como química productiva y acciones culturales, pero posteriormente se decidió orientar la enseñanza hacia algo más alineado con el contexto regional. Debido a cambios nacionales y a las relaciones estratégicas con universidades de la región, se estableció el énfasis institucional en guianza turística, buscando así responder mejor a las realidades locales.	Fortaleza
	Modelo pedagógico	El modelo constructivista ha generado una disrupción significativa respecto al modelo pedagógico tradicional, en el cual el maestro tenía la función principal de transmitir el conocimiento, mientras que los estudiantes se limitaban a recibir esa información de manera pasiva. En este modelo tradicional, el aprendizaje se concibe como un proceso unidireccional. Por otro lado, el enfoque constructivista busca una transformación profunda: convertir a los estudiantes	Fortaleza

		en participantes activos, involucrándose en la construcción del conocimiento junto con el maestro. Aquí, ambos –el docente y los aprendientes– colaboran para crear significado y enriquecer el proceso de aprendizaje mediante actividades pedagógicas que promueven la interacción, el pensamiento crítico y la reflexión. Este cambio de perspectiva permite que los estudiantes desarrollen habilidades para aprender de manera autónoma, favoreciendo un aprendizaje más significativo y contextualizado.	
	sistema de evaluación	Con el objetivo de garantizar un excelente ambiente escolar, una alta calidad en la formación de los estudiantes y buenas prácticas pedagógicas por parte de los docentes, la institución ha adaptado su sistema de evaluación a las exigencias del contexto nacional y territorial, así como a las realidades de aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, el modelo de evaluación es integral.	Fortaleza
	Desempeño escolar	El desempeño escolar ha mostrado una tendencia de mejora gradual a lo largo del tiempo, especialmente en los resultados de las pruebas Saber. En los primeros años, el rendimiento estaba	Debilidad

		limitado por factores como el entorno socioeconómico de los padres y adultos en edad de trabajar que, a pesar de estar desempleados, tenían responsabilidades escolares con sus hijos. Sin embargo, esta situación ha mejorado de manera progresiva. El acceso a becas y la participación de los estudiantes en distintas universidades del territorio han contribuido significativamente a este progreso. De menos a más, se ha observado un avance constante en el rendimiento académico, impulsado tanto por las estrategias institucionales de la escuela como por las iniciativas del Ministerio de Educación Nacional. Estas políticas han fomentado la continuidad educativa y han permitido que los estudiantes cuenten con mayores oportunidades, lo cual se refleja en una mejora sostenida de los indicadores educativos.	
gestión administrativa y financiera	Planta física	Es una infraestructura que fue instalada sin considerar adecuadamente el contexto territorial, social y ambiental. Esta visión, basada en un modelo importado desde el interior del país, fue implementada y se convirtió en un núcleo que	Fortaleza

		propició el hacinamiento en el entorno escolar. A pesar de esta situación, la infraestructura no ha sido modificada debido a restricciones legales, aunque sí se han realizado algunas mejoras puntuales.	
	Gestión financiera	Al ser una entidad desconcentrada y dada la situación financiera y los problemas jurídicos de la entidad territorial, muchas de las mejoras físicas en el ambiente escolar dependen, en ocasiones, de las relaciones y el interés de entidades no gubernamentales por invertir en la institución.	Debilidad
Gestión comunitaria	Interacción con el entorno	A lo largo de los años, la interacción entre la institución educativa y su entorno ha evolucionado de manera significativa, reflejando los cambios en las dinámicas sociales y en las políticas educativas tanto a nivel nacional como territorial. Históricamente, esta relación se caracterizaba por una comunicación unidireccional, donde los padres y la comunidad eran considerados meros receptores de información. Sin embargo, con el tiempo, esta perspectiva ha cambiado. La implementación de estrategias que fomentan una mayor interacción entre los diversos actores involucrados ha promovido espacios de diálogo y	Debilidad

		colaboración entre docentes, padres, organizaciones sociales, actores políticos, líderes comunitarios y estudiantes. Esto ha contribuido a crear un ambiente de aprendizaje más inclusivo y participativo. Esta transformación en la interacción con el entorno se ha traducido en un aumento significativo de la participación comunitaria en actividades escolares y en el fortalecimiento de alianzas estratégicas con universidades y organizaciones. Estos esfuerzos han sido cruciales para el éxito de los estudiantes en evaluaciones externas, como las pruebas Saber e ICFES. De este modo, la interacción con el entorno ha pasado de ser un aspecto periférico para convertirse en un pilar fundamental para el desarrollo educativo y social de la institución.	
	Conectividad institucional	La conectividad de la institución educativa depende en gran medida de los esfuerzos y la dinámica del ente territorial para lograr una conexión eficiente e integral. No obstante, esta prioridad no se ha mantenido de manera consistente a lo largo de los años. Solo se han desarrollado proyectos piloto que priorizan a ciertas instituciones para acceder a este	Debilidad

		servicio. El esfuerzo principal recae en el gobierno nacional, a través del Ministerio de Educación, cuya capacidad financiera le permite establecer acuerdos, aunque estos sean de carácter temporal.	
	numero de estudiante matriculados	El comportamiento de la matrícula ha variado entre primaria y bachillerato, ya que inicialmente la mayor cantidad de estudiantes se encontraba en primaria. Sin embargo, la reorganización que unificó las distintas jornadas en una misma sede permitió un aumento en el número de estudiantes en ambas jornadas, generando una tendencia positiva en la matrícula.	Debilidad

Fuente: *Elaboración propia*

Esta matriz es esencial para continuar con el análisis. La clasificación de los factores clave de éxito como fortalezas y debilidades se llevó a cabo con base en los conocimientos y la experiencia de cada uno de los evaluadores, considerando siempre la situación actual de la Institución Educativa. Este enfoque garantiza que el análisis sea preciso y relevante, reflejando fielmente las condiciones y capacidades de la institución en el momento presente.

4. ANALISIS DEL SECTOR EDUCATIVO DE BUENAVENTURA

4.1 Análisis del sector⁶

La educación, concebida como un derecho fundamental y servicio público con función social (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 67), se constituye en uno de los principales retos para el Distrito de Buenaventura. El territorio cuenta con una estructura educativa oficial conformada por 41 instituciones y 164 sedes, distribuidas entre el área urbana (21 IE) y la rural (20 IE), las cuales ofrecen desde preescolar hasta media vocacional, incluyendo modalidades técnicas en sectores industrial, agrícola, comercial y pedagógico. Esta oferta, aunque significativa, enfrenta condiciones sociales, geográficas y económicas que limitan la cobertura y la permanencia escolar.

4.1.1 Demografía educativa

En términos demográficos, el 48% de la población total corresponde a menores de 24 años, y el 35% a niños, niñas y adolescentes de 0 a 17 años, lo que refleja una presión elevada sobre el sistema educativo. Esta concentración juvenil exige una planeación adecuada de cupos, infraestructura física, transporte y conectividad, especialmente en la zona rural, donde las distancias y la falta de acceso dificultan la asistencia escolar (DANE, 2019).

⁶ Información construida del libro Diagnostico integral del servicio educativo, Educación digna para todos, de la Universidad del Valle Seccional Pacifico, en convenio interadministrativo No. CO1.OCCTR.1845728, Con el Ministerio de Educación.

Gráfica 1. Distribución de la población por rangos de edad.

Grupo de edad	Negritudes, afrodescendientes, raizales y palenqueros	Indígenas	Otras etnias	Ninguno	NA
Total	82.1%	8.2%	0.0%	4.7%	4.9%
0-4 años	77.0%	11.6%	0.0%	4.2%	7.3%
5-9 años	82.1%	10.1%	0.0%	3.4%	4.4%
10-14 años	84.8%	7.6%	0.0%	3.1%	4.5%
15-19 años	83.7%	8.8%	0.0%	3.2%	4.3%
20-24 años	81.4%	9.1%	0.0%	4.8%	4.7%
25-29 años	80.1%	8.7%	0.0%	6.3%	4.9%
30-34 años	80.3%	7.1%	0.0%	7.6%	5.0%
35-39 años	80.6%	5.7%	0.0%	8.5%	5.1%
40-44 años	79.5%	9.0%	0.0%	6.3%	5.3%
45-49 años	81.6%	7.3%	0.1%	5.4%	5.7%
50-54 años	85.8%	5.4%	0.0%	5.0%	3.8%
55-59 años	85.7%	5.7%	0.0%	4.0%	4.6%
60-64 años	85.5%	5.5%	0.0%	4.3%	4.7%
65-69 años	86.6%	6.5%	0.0%	3.7%	3.2%
70-74 años	87.1%	4.9%	0.0%	4.9%	3.1%
75-79 años	87.3%	3.9%	0.0%	4.4%	4.4%
80-84 años	86.3%	5.1%	0.0%	3.9%	4.7%
85 años y más	89.9%	2.0%	0.0%	4.0%	4.0%

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV 2018, Elaboración propia.

4.1.2 Cobertura y permanencia

Los indicadores de cobertura muestran avances y desafíos. Aunque en algunos años la tasa de cobertura bruta superó el 100%, reflejando incluso la inclusión de estudiantes en extra -edad o de otras zonas, la cobertura neta osciló entre el 66% y el 71% durante

el periodo 2011–2019, lo que evidencia que un número considerable de niños y jóvenes no accede oportunamente a la educación en la edad correspondiente. Estos resultados se relacionan con fenómenos de deserción, reprobación y extra - edad que debilitan la eficiencia interna del sistema educativo.

Gráfica 2. Cobertura bruta y cobertura neta (2011–2019).

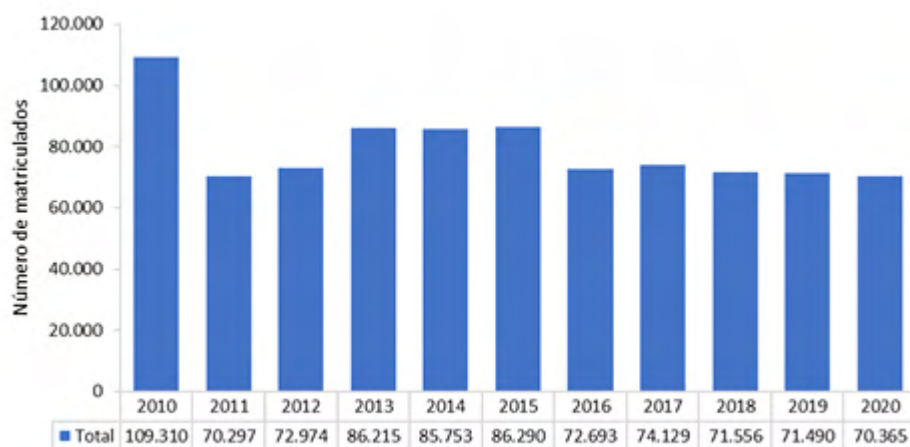


Fuente: SIMAT- Ministerio de Educación Nacional. Secretaría de Educación Distrital. Elaboración propia

4.1.3 Eficiencia interna

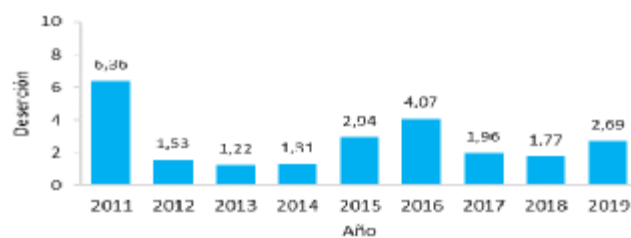
La matrícula oficial mostró una reducción significativa entre 2010 y 2011, asociada a procesos de depuración de bases de datos, y posteriormente se estabilizó entre 70.000 y 86.000 estudiantes. La deserción alcanzó un máximo de 6,4% en 2011, aunque en la última década se ha mantenido entre 1,2% y 2,9%, cifras similares al promedio nacional. Sin embargo, factores económicos de los hogares, ausencia de transporte escolar y reprobación persistente se consolidan como causas estructurales de abandono.

Gráfica 3. Evolución de matrícula oficial (2010–2020).



Fuente: SIMAT- Ministerio de Educación Nacional. Secretaría de Educación Distrital. Elaboración propia.

Gráfica 4. Tasas de deserción escolar (2010–2019).



Fuente: SIMAT- Ministerio de Educación Nacional. Secretaría de Educación Distrital. Elaboración propia

Gráfica 5. Tasas de aprobación (2011–2019).



Fuente: SIMAT- Ministerio de Educación Nacional. Secretaría de Educación Distrital. Elaboración propia

Gráfica 6. Tasas de reprobación (2011–2019).



Fuente: SIMAT- Ministerio de Educación Nacional. Secretaría de Educación Distrital. Elaboración propia

4.1.4 Capital educativo y alfabetismo

El capital educativo alcanzado por la población también refleja rezagos. Más de la mitad de los habitantes no supera la educación media; apenas el 22% culmina este nivel, y solo un 14,8% accede a estudios técnicos, tecnológicos, universitarios o de

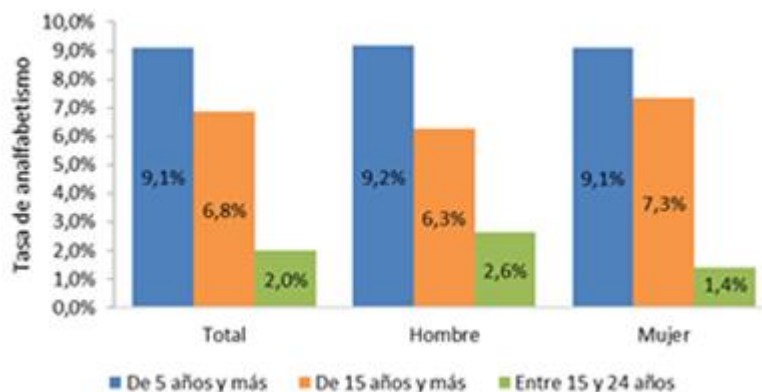
posgrado. Esta situación limita las oportunidades de movilidad social y las capacidades de inserción laboral en sectores estratégicos del territorio. A ello se suma una tasa de analfabetismo del 9,1% en la población mayor de 5 años y del 6,8% en mayores de 15, con una brecha de género que afecta principalmente a las mujeres.

Gráfica 6. Nivel educativo alcanzado por la población.



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV 2018, Elaboración propia.

Gráfica 7. Tasas de analfabetismo



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV 2018, Elaboración propia.

El análisis del sector educativo de Buenaventura revela un panorama complejo: aunque existe una amplia red institucional y modalidades diversificadas, la permanencia escolar y la calidad del capital educativo siguen siendo desafíos críticos. Para la Institución Educativa José María Cabal, aplicar el modelo del Diamante Competitivo de Porter permite identificar los factores productivos, las conexiones con industrias auxiliares, las condiciones de la demanda y la estructura competitiva del entorno. Este enfoque ofrece insumos estratégicos para fortalecer la competitividad, consolidar la sostenibilidad y diseñar respuestas a los retos de cobertura, permanencia y pertinencia educativa en el distrito.

Tabla 03 *Matriz de análisis del sector*

DIAMANTE	FACTOR	DESCRIPCIÓN	IMPACTO (O/A)
Factores productivos	Infraestructura y Recursos Humanos	Infraestructura: Aunque la planta física del sector tiene limitaciones, se han realizado mejoras puntuales para atender a los aprendientes. La infraestructura instalada inicialmente no consideró adecuadamente el contexto social y ambiental, lo que plantea desafíos significativos, el cual lleva a los	O

		directivos a concentrarse invertir esfuerzos en mejoramientos. Recursos Humanos: El número de docentes ha aumentado para dar respuesta a las necesidades académicas demandadas por la comunidad educativa. Sin embargo, persiste la necesidad de fortalecer la formación docente en áreas clave, como matemáticas, ciencias e inglés, según los resultados de las pruebas Saber 11. Conectividad: La carencia de conectividad tecnológica en la institución educativa restringe el acceso a herramientas tecnológicas esenciales, lo que dificulta la implementación de innovaciones pedagógicas y compromete tanto la formación integral de los estudiantes como su preparación para las exigencias del entorno laboral.	
	Recursos Naturales y Sociales	Buenaventura cuenta con una biodiversidad excepcional, la cual se integra de manera destacada en los programas educativos, especialmente en aquellos alineados con el énfasis institucional en guianza turística.	O

		La riqueza cultural de las comunidades afrodescendientes e indígenas ofrece un potencial significativo para el desarrollo de enfoques etnoeducativos.	
Condiciones de la Demanda	Perfil de la Demanda	Características: Los estudiantes provienen de entornos socioeconómicos desafiantes, con altos índices de pobreza multidimensional que afectan su desempeño académico. Expectativas: Existe una creciente demanda de programas educativos que desarrollen habilidades prácticas y técnicas, facilitando la inserción de los estudiantes en el mercado laboral. La institución responde a esta necesidad a través de su énfasis en guianza turística.	O
	Entorno escolar	La inseguridad en el entorno escolar, derivada de la violencia y la presencia de grupos armados, influye negativamente en la percepción y la experiencia educativa. Las familias valoran iniciativas que fomenten la inclusión, la calidad educativa y la articulación con el contexto local.	A
Industrias	Instituciones	La presencia de la Universidad del Valle	O

Auxiliares y conexas	de Educación Superior y el SENA	Seccional Pacífico y la Universidad Minuto de Dios en la zona 3 ofrece la oportunidad de establecer alianzas estratégicas que fortalezcan la formación técnica y profesional de los estudiantes. Esto incluye iniciativas como la articulación existente en el área técnica entre el SENA y la institución educativa.	
	Organizaciones Culturales y Turísticas	Las organizaciones culturales como ASOPARUPA y TRADELPA enriquecen el currículo etnoeducativo, mientras que el sector turístico ofrece oportunidades para prácticas y empleo en guianza turística.	O
	Servicios Complementarios	Los servicios de salud, aunque limitados, complementan el bienestar de los estudiantes. La infraestructura deportiva y cultural disponible en las comunas 9 y 10 también contribuye al desarrollo integral de los jóvenes.	O
Estrategia, Estructura y Rivalidad	Competencia y Diferenciación	La reorganización del sistema educativo distrital, mediante zonas etnoeducativas, busca mejorar la calidad y la pertinencia del servicio educativo.	O

		En la zona Etnoeducativa 3 las Instituciones se destacan por su diferenciación en su énfasis académico, que dan respuesta a las demandas territorial, fortaleciendo al sector escogido, dejando capacidad instalada en el territorio.	
	Innovación Pedagógica	La implementación del modelo constructivista ha transformado significativamente las prácticas de enseñanza, promoviendo un aprendizaje activo y contextualizado.	O
	Imagen institucional	En el sector educativo, la imagen institucional constituye un factor determinante en la construcción de relaciones sólidas con la comunidad y los actores del entorno. En este sentido, la percepción negativa derivada de las conductas inapropiadas de algunos estudiantes, junto con la escasa articulación entre la institución educativa y su entorno cercano, refleja una desconexión que debilita su papel como agente de transformación social.	A

Fuente: elaboración propia

Del análisis del sector educativo se identifican 10 factores clave que impactan a la Institución Educativa José María Cabal. De estos, 8 representan oportunidades significativas, mientras que 2 se configuran como amenazas. Entre las amenazas se encuentran la imagen institucional, afectada por conductas inapropiadas de algunos estudiantes, la interacción limitada con el entorno y la ausencia de estrategias efectivas para revertir esta percepción negativa. También se identifican las tendencias, marcadas por la inseguridad en el entorno escolar y las demandas de las familias por una educación más inclusiva y de calidad, que representan retos críticos para la institución. Por otro lado, las oportunidades incluyen factores como la innovación pedagógica, destacada por la implementación del modelo constructivista que promueve un aprendizaje activo y contextualizado, y la competencia y diferenciación, en la que la institución sobresale gracias a su énfasis en guía turística, posicionándose como líder en su zona etnoeducativa. Además, se reconocen los servicios complementarios, como infraestructura deportiva, cultural y de salud; las organizaciones culturales y turísticas, que enriquecen el currículo y ofrecen oportunidades laborales; y las alianzas estratégicas con instituciones como la Universidad del Valle, la Universidad Minuto de Dios y el SENA. También se destaca la creciente demanda de programas prácticos y técnicos, los recursos naturales y culturales de Buenaventura, y las mejoras implementadas en la infraestructura y recursos humanos, a pesar de sus limitaciones iniciales.

4.2 zona Etnoeducativa

En el análisis de los aspectos y elementos que configuran la institución educativa, se evidencia cómo estos influyen de manera constante en sus dinámicas operativas. En este sentido, la Administración Distrital, a través del Decreto 032 del 25 de octubre de 2023, ha adelantado una reorganización del sistema educativo en el territorio, estableciendo zonas etnoeducativas como unidades desconcentradas de gestión administrativas.

Estas zonas no contravienen lo establecido en la ley 1617 de 2013 ni en el proyecto de acuerdo que define la división política – administrativa del Distrito de Buenaventura en localidades dentro del casco urbano. Por el contrario, complementan dicha organización, respetando la estructura legal vigente.

A partir del cuadro que se presenta a continuación, se realizará un análisis detallado del sector al que pertenece la institución educativa, en el marco de esta nueva distribución territorial.

En el marco de esta reorganización por zonas en el Distrito de Buenaventura, específicamente en las comunas 9 y 10 que se enfoca la zona Etnoeducativa tres, en la cual pertenece la institución educativa José María Cabal.

Tabla 04 Distribución de zona etnoeducativa por comunas o ríos

ZONAS	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	COMUNA O RÍOS
01(zona	Institución Educativas José Prudencio Padilla,	1,2,3,4 Y 5

etnoeducativa Isla Cascajal	Institución Educativa San Rafael, Institución Educativa Pascual de Andagoya, Institución Educativa República de Venezuela, Institución Educativa Francisco José de Caldas, Institución Educativa Vasco Núñez de Balboa, Institución Educativa La Anunciación	
2 (zona etnoeducativa Doris de payan)	Institución Educativa Juan José Rondón, Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, Institución Educativa Normal Juan Ladrilleros, Institución Educativa Termarit.	6, 7 y 8
3 (zona etnoeducativa San Buenaventura)	Institución Educativa José Ramón Bejarano, Institución Técnico Industrial Gerardo Valencia Cano, Institución Educativa Liceo Del Pacífico, Institución Educativa San Vicente, Institución Educativa José María Cabal, Institución Educativa Las Américas.	9 y 10
4 (Zona etnoeducativa Alejandro Petión)	Institución Educativa Simón Bolívar, Institución Educativa Pablo Emilio Carvajal, Institución Educativa Antonio Nariño y Institución Educativa Néstor Urbano Tenorio.	11 y 12
5 (zona	Institución Educativa Francisco Javier Cisneros,	Carreteras

etnoeducativa fluvial Carreteable)	Institución Educativa Nachasín, Institución Educativa José María Córdoba, Institución Educativa Antonio José de Sucre, Institución Educativa Atanasio Girardot, Institucion Educativa San Antonio, Institución Educativa Diocesano Jesús Adolescente, Institución Educativa Silvano Caicedo Giron.	Cabal pombo, Simón Bolívar Rio Anchicaya
6 (zona etnoeducativa corredor Norte del Pacífico)	Institución educativa Rosa Zarate de Peña Institución educativa Juanchaco Institución educativa Naval Bahía Málaga Institución educativa Alfredo Vásquez Cobo Institución Educativa Niño de Jesús de praga Institución educativa San Pedro Institución educativa Nonam	Corregimientos: Bazán Bocana, Juanchaco, Ladrilleros; la Barra, Bahía Malaga, Rio Calima, Río san juan,
7 (Zona etnoeducativa Sur del Pacífico)	Institución educativa Santa teresita del Niño Jesús, Institución educativa Santa Cecilia, Institución educativa, Raul Orejuela Bueno, Institución educativa Patricia Olave Angulo, Institución educativa Esther Etelvina Aramburo, Institución educativa José Acevedo y Gómez,	ríos Naya, Raposo, Cajambre, Yurumanguí, Mayorquín.

	Institución educativa Nuestra Señora del Perpetuo Socorro, Institución educativa Jaime Rock.	

Fuente: Decreto 032 de 25 de octubre de 2023

En este contexto, procederemos a describir la Zona Etnoeducativa Tres (3), la cual incluye a la Institución Educativa José María Cabal, enfocándonos en sus características físicas y geográficas.

4.2.1 instituciones educativas oficiales

Tabla 05 instituciones educativas oficiales

Nombre	Código de registro DANE	Dirección	Énfasis	Sedes	COMUN A
Institución Técnico Industrial Gerardo Valencia Cano (ITI)	176109000842	Ind Cl 6 Av. Simón Bolívar al lado de Univ. del Valle Km9	Tecnico Industrial	- Tec. Ind Gerardo Valencia Cano - IND. Br Transformación - Alfonso López Pumarejo - Diag. 1sur # 47D-77 - El Olímpico - Br. El Olímpico Poste 6 de enero - Br. El Olímpico Poste - Stella Delgado de Navia - Cra	9

				55E CII 7ª 8-18ª	
Institución Educativa Liceo Del Pacifico	17610900062 1	av. Simón bolívar 6-81 Cra 54ª # 63	Técnico comercial	N/A	9
Institución Educativa San Vicente	17610900083 4	Av. Simón Bolívar Valle Km 9	Gestión empresarial y desarrollo humano con énfasis en proyectos productivos	N/A	9
Institución Educativa José María Cabal	17610900080 0	Cra 62 # 11-01 Br. Independencia	Académico Guianza Turística	• José María Cabal • 12 de abril - Barrio 12 de abril • Eusebio Muñoz Perea - Barrio Independencia • Rafael Uribe Uribe - Barrio Camilo Torres	10
Institución Educativa Las Américas	17610900031 1	Cra 65 A Cl 6ª 00	Comercio exterior, mantenimiento de equipos de cómputo y	• Bahía - Cl 6 64D 24 EOF • Carlos Holmes Trujillo - IND Carlos Holmes • Dignidad - IND Barrio Dignidad	10

			asistencia administrativa		

Fuente: *Elaboración propia*

4.2.2 instituciones educativas no oficiales

En el ámbito de las comunas 9 y 10, se encuentran las siguientes instituciones educativas no oficiales:

Tabla 06 *Instituciones educativas no oficiales*

Nº	NOMBRE	DIRECCIÓN	COMUNA
1	Colegio Técnico Sistema Puertas del Mar	Cra. 64C # 7-41	9
2	Colegio Gabriela Mistral LTDA	Calle 4 tv 55 c 23	
3	Institución Educativa Incomeb	Cra 59 # 8-45	10
4	Institución Educativa Mundo de Danny	Cl 6ª # 66D -2	
5	Las Mercedes	A 3-57 Cl 7ª-31	
6	Miguel de Cervantes	Cra 60 C # 8-64	

	Saavedra		
7	Institución Educativa la Independencia	Calle 7ª 61-30	
8	Colegio la Merced S.A.S	Carrera 59 6 C 22	
9	Centro educativo Alférez real	Carrera 53A 53-07	

Fuentes: *Elaboración propia*

Además de estas instituciones de carácter no oficial, también se encuentra en la comuna 9 la presencia de otras entidades y recursos complementario que fortalecen el ecosistema.

Nuestra Señora Consoladora del Carpinello (HOGAR DE LA NIÑAS)	Trabaja con niñas en situaciones de riesgo, funciona como albergue en el que le suministran vestido, comida y crianza de las menores, también funciona como plantel educativo a otros niños no internos en las instalaciones.

Es importante mencionar que tanto la comuna 9 y la 10 cuentan con los siguientes barrios;

Tablas 07 de comunas con sus barrios

COMUNA	BARRIOS
9	• San buenaventura • Doña cesi • 12 de abril • 6 de enero • Turbay ayala • Nueva buenaventura
10	• Independencia • Urbanización acuarela • Carlos holmes • Las américas • Bolívar • Urbanización bahía • El progreso • La fortaleza • Urbanización comunitaria • Los álamos • Urbanización comfamar • Bello horizonte

Fuente: *Elaboración propia*

Dentro de la Zona Etnoeducativa número 3, se encuentran instituciones de educación superior tanto de carácter público como privado, estas son:

Nº	CARÁCTER	INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR
1	Pública	Universidad del Valle Seccional Pacifico
2	Privada	Universidad Minuto de Dios

4.2.3 Sectores de la Zona Etnoeducativa

4.2.3.1 Comercio

Tablas 08 *comercio*

COMUNA 9	COMUNA 10
Centros comerciales: • Dollarcity, • Templo de la Moda, • Olímpica. Compraventa de vehículos automotores (carros y motos de segunda mano).	• Supermercado olímpico. • Supermercado ara. • tiendas de D1. • Almacenes HERPO. • Establecimientos de comidas rápidas. • Panaderías. • Peluquerías. • Establecimientos de consumo de licores. • Almacenes de cadena. • Graneros y prenderías.

Fuente: *Elaboración propia*

4.2.3.2 Servicios Institucionales

Tablas 09 *servicios institucionales*

COMUNA 9	COMUNA 10
• Instituto de Niños Ciegos y Sordos; Trabajo con personas que presentan discapacidad visual y auditiva • Ancianato; Trabajo con adultos mayores • Funeraria los olivos; Se ofrece para el uso de velación de difuntos	N/A

Fuente: *Elaboración propia*

4.2.3.3 Salud

Tablas 10 *salud*

COMUNA 9	COMUNA 10
• Se encuentra el laboratorio de microanálisis; espacio donde se realizan los exámenes tendientes a detectar cualquier anomalía de salud. • Se encuentran farmacias; donde su amabilidad a la compra medica no requiere de fórmula médica.	• Centro de salud de la independencia; centro de salud de primer nivel. • Ips COOLUSEV; trabaja en la prestación de servicios médicos • Centro de rehabilitación alcohólicos anónimos; trabaja con personas adictas al alcohol en aras de rehabilitar.

Fuente: *Elaboración propia*

4.2.3.4 Centros eclesiásticos

En esta comuna, se pueden encontrar diversos centros de encuentro eclesiásticos, cuantos como:

Tablas 11 *centros eclesiásticos*

COMUNA 9	COMUNA 10
• Iglesia Pentecostal IPUC 5ta. • Parroquia San Martín de Porres. • Iglesia Casa Shalom Cruzada Cristiana. • Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana “Torre Fuerte”	N/A

Fuente: *Elaboración propia*

4.2.3.5 Espacios deportivos y recreativos

Este espacio representa un entorno significativo para el desarrollo de niños, jóvenes y adultos, donde pueden mejorar sus habilidades en deportes como el fútbol, baloncesto y voleibol. La práctica de estos deportes en este espacio es de gran importancia, ya que ofrece a los habitantes la oportunidad de aprovechar su tiempo libre de manera valiosa y constructiva.

COMUNA 9	COMUNA 10
Cancha del barrio San Buenaventura.	el polideportivo de la independencia

4.2.3.6 Organizaciones culturales

Estas organizaciones tienen como objetivo principal la apropiación cultural y el reconocimiento de los saberes ancestrales, como las medicinas tradicionales y los bailes típicos. Además, promueven el desarrollo de habilidades en áreas como el teatro, mediante el cual se narran historias, y en el conocimiento de los instrumentos típicos, entre otras expresiones culturales.

Tablas 12 *organizaciones culturales*

COMUNA 9	COMUNA 10
N/A	• Asociación de Parteras Unidas del Pacífico "ASOPARUPA". • Asociación Cultural Tradiciones del Pacífico "TRADELPA". • Es tu casa teatro. • Arte y memoria waza. • Pastoral Social.

Fuente: *Elaboración propia*

4.2.3.7 Movilidad

La comuna cuenta con diversos medios de transporte, tales como taxi, colectivo, carpati y transporte informal de mototaxis. Estos servicios son especialmente utilizados por la población que reside en áreas alejadas de la vía principal.

4.2.3.8 Servicios público domiciliario

En cuanto a los servicios públicos esenciales para el desarrollo humano y doméstico, la comuna dispone de energía eléctrica, agua, internet y gas, tanto doméstico como en pipeta.

5. BENCHMARKING

En el marco del proceso de planeación estratégica para la Institución Educativa José María Cabal, y con el propósito de evaluar su posición en el entorno educativo, se desarrolla un análisis comparativo con instituciones de reconocida trayectoria y desempeño. Este ejercicio se fundamenta en los resultados obtenidos en la prueba SABER 11 del año 2022, considerando los niveles nacional, departamental y territorial. A partir de estos indicadores académicos, se seleccionaron referentes que evidencian altos niveles de calidad educativa, lo cual permite establecer comparaciones significativas y contextualizadas.

La metodología del benchmarking es una herramienta estratégica que consiste en observar, analizar y adaptar las mejores prácticas de otras organizaciones, con el objetivo de fortalecer las propias capacidades institucionales. Este análisis se orienta a identificar la posición competitiva de la institución educativa José María Cabal frente a otras entidades, y a partir de ello, diseñar una tura estratégica sólida que potencie su gestión pedagógica, administrativa y comunitaria.

Las instituciones seleccionadas como referente son: la Institución Educativa Termarit de Buenaventura, el Colegio Bilingüe Diana Oese de Cali y el Liceo Campo David de Bogotá. Estas entidades, ubicadas en contextos urbanos con diferentes características

socioeconómicas y culturales, representan modelos educativos exitosos que ofrecen valiosas enseñanzas para el fortalecimiento institucional.

Para llevar a cabo el análisis, se establecieron factores clave de éxito, que permiten valorar integralmente el funcionamiento y el impacto de cada institución: Planta física, Perfil profesional de los docentes, incidencia en el entorno, Modelo pedagógico, ambiente escolar, Acceso a servicios públicos, interacción con el entorno, conectividad, financiación, Malla curricular, alianzas estratégicas, énfasis institucional, Gestión administrativas, Disciplina académica.

Cada uno de estos factores fue evaluado mediante una escala de valoración del 1 al 4, en la que:

- 1 representa el menor nivel desempeño observado,
- 4 corresponde al más alto nivel de desempeño alcanzado en el factor evaluado.

Este análisis comparativo no solo permite identificar las fortalezas de otras instituciones, sino que también revela las brechas existentes y las oportunidades de mejora para la Institución Educativa José María cabal. De esta forma, el benchmarking se convierte en un insumo estratégico clave para orientar decisiones futuras y consolidar un modelo educativo pertinente, inclusivo y de alta calidad, alineando con las necesidades del contexto local y las proyecciones institucionales a largo plazo

5.1 Instituciones educativas a comparar

Con el objetivo de realizar un análisis estratégico comparativo que permita identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora para la Institución Educativa José María Cabal, se describirá cada una de ellas desde su horizonte institucional;

5.1.1 Institución Educativa Termarit

Ubicación: Buenaventura, Calle 4 con carrera 53 Barrio Transformación,

Misión; Ofrecer servicio educativo en gestión, desarrollo comunitario y logística portuaria a la sociedad bonaverense, teniendo en cuenta los avances tecnológicos, las políticas gubernamentales, las competencias generales, básicas, ciudadanas que permitan la inclusión de niños, niñas de población vulnerable y extra edad generando en ellos una actitud emprendedora frente a cualquier situación de la vida, buscando la satisfacción de las necesidades básicas, a fin de garantizar el desarrollo sostenible y la construcción de proyectos de vida solidos que potencialicen los valores y el respeto por la diferencia

Visión; En el 2015 será un centro líder en gestión y desarrollo comunitario, con proyección empresarial

Objetivo insitucional; Formar una persona integral con pensamiento científico e investigativo, con un alto grado de curiosidad; que maneje los conceptos, procedimientos y actividades propias del quehacer científico, aplicándolos en el mejoramiento de sus condiciones de vida y su entorno

Modelo pedagógico; El proyecto etnoeducativo se implementa desde el modelo pedagógico constructivista, basado en:

- Metas: Estructuras mentales y cognitivas.

- Métodos: Creación de ambientes de aprendizaje.
- Desarrollo: Progresivo y secuencial, desde las estructuras mentales del estudiante.
- Contenido: Experiencias y recursos creativos.
- Relación: Maestro–alumno, donde el docente actúa como facilitador y motivador.

5.1.2 Colegio Bilingüe Diana Oese

Ubicación: Cali, corregimiento La Buitrera, Cali, Kilometro 3 al sur de la ciudad

Misión: el colegio bilingüe diana oese forma estudiantes bilingües con un alto nivel académico, siendo capaces de desarrollar sus capacidades a través de una educación integral basada en los valores humanos, el comportamiento ético y el respeto por el medio ambiente.

Hacemos uso de estrategias pedagógicas que permiten que los estudiantes disfruten del proceso de enseñanza – aprendizaje que los lleve a interactuar positivamente en la sociedad.

Visión; el colegio bilingüe diana oese trabaja con firmeza y constancia para mantener su reconocimiento a nivel nacional e internacional, como una institución líder en formar estudiantes integrales y bilingües con un alto desempeño académico.

Filosofía; Respetar y hacer respetar los derechos fundamentales de los estudiantes, brindándoles amor, apoyo y seguridad. Se destacan:

- Enseñanza del inglés a través del enfoque sensorial.
- Desarrollo artístico y deportivo.

Educación centrada en el ser y el saber

Política de calidad; Compromiso con la mejora continua, la calidad académica y la sostenibilidad ambiental, cumpliendo con los requisitos legales y promoviendo espacios físicos en armonía con la naturaleza.

5.1.3 Liceo Campo David

MISIÓN; Somos una comunidad educativa que se exige con afecto para trabajar continuamente en la formación humana e intelectual de seres comprometidos con la comprensión crítica de su rol social y capacidad de intervención en el mundo.

Visión; Potencializaremos los conocimientos, habilidades y sensibilidades de nuestros educandos para que se fortalezca la labor y el posicionamiento liceísta a nivel nacional e internacional.

Principios y valores;

- Convivencia democrática, dignidad, diversidad, participación y honestidad.
- Excelencia académica y humana.
- Unidad familiar-colegio.
- Espiritualidad con enfoque cristiano y respeto por la diversidad.
- Equidad, sostenibilidad y creatividad.

Innovación educativa; LEGO Mindstorms y STEM

Se implementan proyectos pedagógicos en robótica, programación (Arduino, Python) y ciencias naturales con sensores, fomentando la investigación, la creatividad y el pensamiento lógico-matemático. Se fortalecen competencias socioemocionales, científicas y tecnológicas, preparando a los estudiantes para los desafíos del futuro.

Cada Institución educativa será analizada en función de sus elementos organizacionales, planta física, Perfil profesional de los docentes, incidencia en el entorno, modelo pedagógico, ambiente escolar, acceso a servicios públicos, Interacción con el entorno, Conectividad, financiación, Malla curricular, alianza estratégica, Énfasis institucional, gestión administrativa, Disciplina académica.

Tabla 13 *Matriz de perfil competitivo*

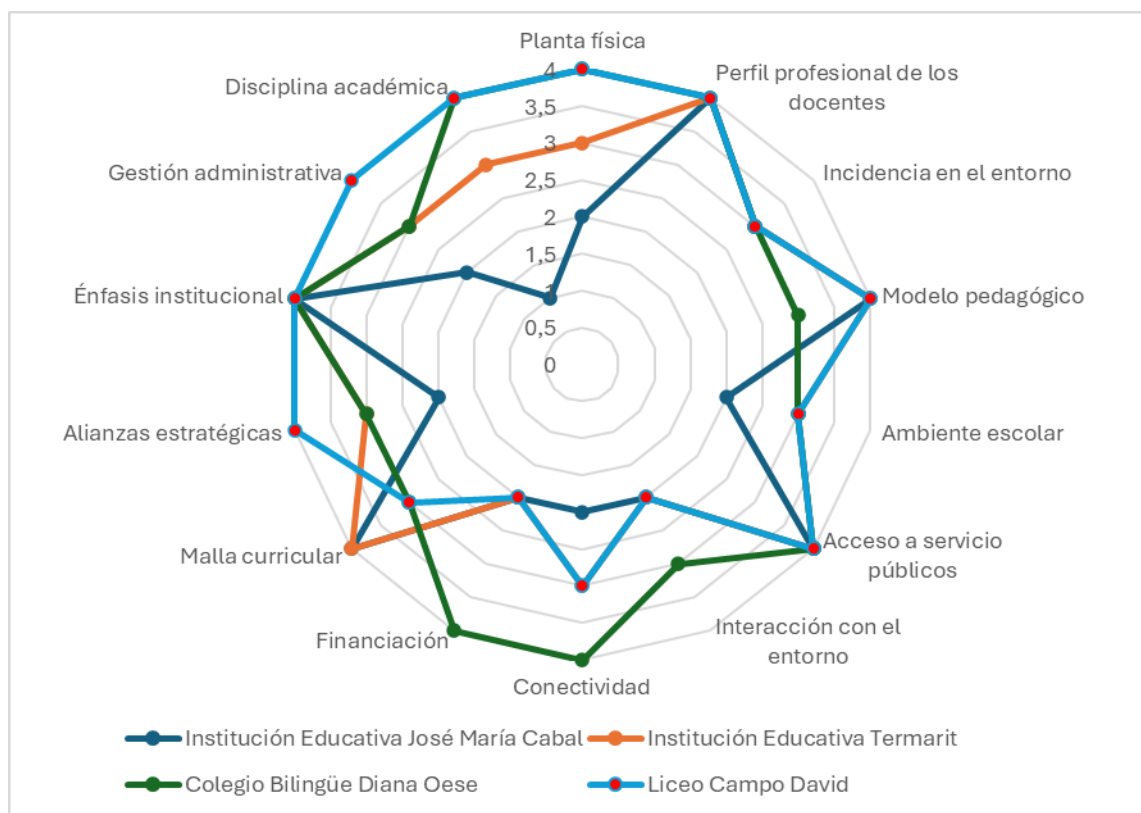
Factores clave del éxito	Peso		Institución Educativa José María Cabal		Institución Educativa Termarit		Colegio Bilingüe Diana Oese (Cali)		Liceo Campo David	
	Porcentaje	Decimal	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Planta física	9	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Perfil profesional de los docentes	9	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Incidencia en el entorno	3	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Modelo pedagógico	9	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36

Ambiente escolar	4	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Acceso a servicio públicos	6	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Interacción con el entorno	5	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Conectividad	5	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Financiación	8	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	2	0,16
Malla curricular	7	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Alianzas estratégicas	9	0,09	2	0,18	3	0,18	3	0,27	4	0,36
Énfasis institucional	9	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Gestión administrativa	7	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28

Disciplina académica	10	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Total	100%	1	38	2.73	45	3.18	49	3.56	48	3.55

Fuente: Taller de análisis y evaluación

Una vez definidos los factores clave de éxito, junto con su calificación y ponderación por parte de los expertos, se evaluó el desempeño de cada factor para cada competidor. Posteriormente, se calculó el valor ponderado del desempeño de cada factor en relación con cada competidor, y se procedió a graficar los resultados, tal como se muestra a continuación:

Ilustración 03 *Grafica radar de valor y valor sopesado*

Fuente: taller de análisis y evaluación

Con base en los resultados obtenidos en este análisis competitivo, se observa que la Institución Educativa José María Cabal es competitiva en los factores de perfil del docente, modelo pedagógico y énfasis institucional. Sin embargo, se identifica que los factores clave de éxito con un desempeño deficiente en la institución son la planta física, interacción con el entorno, financiación, alianzas estratégicas y disciplina académica.

En este sentido, la matriz de perfil competitivo revela que, en cuanto a las calificaciones totales, la Institución Educativa José María Cabal obtiene una puntuación

de 2,73, mientras que la Institución Educativa Termarit alcanza 3,18, el Colegio Bilingüe Diana Oese (Cali) 3,56 y el Liceo Campo David 3,55. Esto demuestra que las capacidades actuales de la institución educativa no son suficientemente competitivas.

6. SISTEMA DE VARIABLES

6.1 identificación del sistema de variables

El ejercicio prospectivo en la Institución Educativa José María Cabal se estructuró mediante un proceso participativo, en el que los talleres constituyeron la principal estrategia para identificar y validar las variables y los actores del sistema. Este enfoque permitió garantizar la legitimidad de los resultados, ya que la construcción no se realizó de manera aislada, sino en un espacio colectivo de diálogo y reflexión.

En total se realizaron siete talleres presenciales distribuidos en diferentes fases del proceso prospectivo:

1. Taller de socialización a la comunidad educativa: espacio inicial orientado a presentar los fundamentos de la prospectiva estratégica, sus objetivos y beneficios para la institución. En este taller se buscó generar apropiación inicial y motivación en torno al ejercicio.
2. Dos talleres de apropiación conceptual y validación del sistema de variables: desarrollados con el Consejo Directivo⁷ y el Consejo Académico⁸. A través de dinámicas de lluvia de ideas y mapas mentales, se identificaron cinco ejes de dominio,

⁷ El concejo directivo está conformado por el Rector de la Institución educativa, quien es el que lo preside, representante de los estudiantes, representante de los docentes, representante de los padres de familia, representante del sector productivo, representante de los egresados.

⁸ El concejo académico está conformado por el Rector de la Institución educativa, quien lo preside, coordinadores, representante de los docentes de las áreas, padre de familia y un estudiante por grado.

27 variables y 15 actores clave. En esta etapa se logró consensuar las variables más significativas y validar la participación de los diferentes actores.

3. Tres talleres de construcción y análisis de las herramientas prospectiva, MICMAC, Marphol – Ejes de Schwartz y Mactor: orientados a la aplicación del método, matriz de impacto cruzado, construcción de escenarios y descripción e influencia de los actores. Participaron directivos docentes, personal administrativo, padre de familia, representantes estudiantiles y docentes. La inclusión de las voces de los estudiantes en esta fase fue clave, pues aportaron su experiencia directa sobre temas como transporte escolar, conectividad institucional, disciplina académica y calidad educativa.

4. Un taller de elección del escenario apuesta: en este espacio final se discutieron los escenarios construidos y, a través de un ejercicio colectivo, se eligió el escenario apuesta que orientará la visión estratégica de la institución hacia el 2035.

La realización de estos talleres permitió avanzar en dos propósitos centrales: primero, consolidar un sistema de variables validado de manera participativa; y segundo, generar una apropiación social del futuro, donde la comunidad educativa directivos, docentes, estudiantes, familias, egresados y actores externos se reconocen como protagonistas activos de la transformación institucional.

De esta manera, el sistema de variables de la Institución Educativa José María Cabal se consolidó como el resultado de un ejercicio colectivo, que combinó rigurosidad metodológica con apropiación social del futuro, asegurando que las decisiones prospectivas respondan tanto a la visión académica como a las necesidades reales de la comunidad educativa.

6.1.1 cuadro de dominio, variable y actores

Tabla 14 Descripción de dominó, variables y actores

Nº	DOMINIO	VARIABLE	ACTORES
1	Político	Transporte escolar, Número de docentes, Modelo pedagógico, Políticas públicas, Estructura Organizativa Institucional, Malla curricular,	Alcaldía Distrital, secretaria de etnoeducación, Concejo Distrital, Ministerio de educación nacional,
2	Económico	Planta física, Gestión financiera, Recursos financieros,	Directivo docente, docentes de la institución, padres de familia, aprendientes,
3	Social	Énfasis Institucional, Número de estudiantes matriculados, Imagen Institucional, Interacción con el entorno, Articulación institucional, Preparación de clases, Disciplina académica Institucional, Planes de área, Estrato socio economico, Desempleo, Violencia intrafamiliar, Desempeño escolar, Conflicto social y armado.	Junta de acción comunal, alcalde de la localidad continente, consejo de juventud, organizaciones étnicas, organizaciones sociales, la iglesia, organizaciones ilegales.

4	Tecnológico	Calidad educativa, Sistema de evaluación Institucional, Evaluación de desempeño, Conectividad Institucional	
5	Ambiental	Microtráfico	

Fuente: Taller de lluvia de ideas

6.2 Actores que inciden en la institución educativa

Como se denomina estas son las personas que de manera directa e indirecta ejercen un tipo de incidencia dentro de la dinámica de la institución educativa

Tabla 15 descripción de actores

Nº	ACTORES	DESCRIPCIÓN
1	Alcaldía Distrital de Buenaventura	Entidad encargada de administrar y dirigir el territorio.
2	Secretaria de etnoeducación	Responsable directo de los asuntos de educación en el territorio.
3	Concejo Distrital	Es la entidad encargada del legislativo del Distrito de Buenaventura.
4	Ministerio de educación nacional	encargado de formular la política de educación nacional y fomentar el desarrollo de una educación competitiva y de calidad

		que genere oportunidades de progreso y prosperidad y contribuya a cerrar las brechas de inequidad.
5	Directivos docentes	Está representado por el representante legal de la institución como el recto y su equipo de coordinadores que son los que direccionan la institución educativa.
6	Docentes de la institución	Responsable de la formación y orientación de los aprendientes.
7	Padres de familia	Personas responsables de los aprendientes.
8	Aprendientes de la institución	Niño o niña que asiste a la institución educativa para formarse.
9	Juntas de acción comunal	Son organizaciones cívicas, sociales, sin ánimo de lucro y de naturaleza solidaria, constituidas por ciudadanos pertenecientes a una comunidad.
10	Alcaldía de la localidad continente	son las autoridades encargadas de hacer cumplir las normas.
11	Concejo Distrital de juventud	Son los interlocutores entre la administración y los jóvenes en los temas que les atañen o afectan.

12	Organizaciones Étnicas	Son poblaciones cuyas condiciones y prácticas sociales, culturales y económicas, los distinguen del resto de la sociedad y que han mantenido su identidad a lo largo de la historia, como sujetos colectivos que aducen un origen, una historia y unas características culturales propias, que están dadas en sus cosmovisiones.
13	Organizaciones sociales	Grupo de personas que interactúan entre sí, en virtud de que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos objetivos.
14	La iglesia	Es una institución religiosa que agrupa a cristianos de una misma confesión.
15	Organizaciones ilegales	Grupo estructurado de tres o más personas que existe durante cierto tiempo y que actúa concertadamente con el propósito de cometer uno o más delitos graves o delitos tipificados.

Fuente: Taller de lluvia de ideas.

6.3 Variables del sistema educativo de la José María Cabal

Tabla 16 Variables del sistema de la institución educativa José María Cabal

N°	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
1	Transporte escolar	Medio de transporte para llevar a las y los aprendientes de un punto de su casa a la institución educación.
2	Numero de docentes	hace referencia al total de docentes en la institución educativa
3	Planta física	Hace referencia a la infraestructura de la institución educativa José María Cabal en el ámbito físico
4	Calidad educativa	Es la forma del proceso de enseñanza - aprendizaje del docente hacia el estudiante de la institución
5	Énfasis Institucional	Enfoque curricular de acuerdo con el área o disciplina académica de la institución
6	Número de estudiantes matriculados	Corresponde al número total de aprendientes matriculados en la institución educativa
7	Imagen Institucional	Consiste en la percepción de la comunidad de la institución educativa como organización.
8	Modelo pedagógico	Son los lineamientos, además reglamenta y

		normaliza el proceso educativo, definiendo sus propósitos y objetivos
9	Políticas públicas	hace referencias a las acciones administrativas del ente territorial que orientan y regulan el sistema educativo
10	Interacción con el entorno	Es la relación o nivel de intercambio que tiene la Institución educativa con las y los actores de alrededor
11	Sistema de evaluación Institucional	Reglas concertadas por la comunidad educativa para realizar el seguimiento y valoración del proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula.
12	Evaluación de desempeño	Es la herramienta, la técnica y el procedimiento que permite, evidenciar los aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo.
13	Estructura Organizativa Institucional	hacer referencia a la organización y línea de mando de la institución educativa
14	Gestión financiera	tareas esenciales de consecución de recursos y decisiones de inversión, así como también a la planificación y el control de los recursos

		financieros.
15	Recursos financieros	son los activos con los que cuenta la institución educativa por ley
16	Articulación institucional	hace referencia en la búsqueda de esfuerzos conjunto en el marco de la educación
17	Preparación de clases	Se refiere a las acciones que coadyuve a la comprensión y facilidad de aprendizaje de los aprendientes
18	Disciplina académica Institucional	“conjunto de procedimientos, normas y reglas, mediante las cuales se mantiene el orden de la escuela y cuyo valor es básicamente el de favorecer la consecución de los objetivos propuestos a lo largo del proceso de enseñanza – aprendizaje del alumno”.
19	Malla curricular	Recurso para la implementación de los Derechos Básicos de Aprendizaje, que permitirá orientar a los docentes sobre qué deberían aprender en cada grado los estudiantes y cómo pueden desarrollar actividades para este fin.
20	Planes de área	Esquemas estructurados de las áreas obligatorias y fundamentales y de áreas optativas con sus respectivas asignaturas que

		forman parte del currículo de los establecimientos educativos.
21	Estrato socio económico del aprendiz	El extracto socioeconómico es una clasificación en extractos que tiene el sistema colombiano para determinar el nivel de vida o ingreso de un hogar.
22	Desempleo	parte del entorno de padres de familias y adultos en edad de trabajar que no se encuentran empleados, pero tienen responsabilidad escolar con hijos e hijas
23	Microtráfico	se refiere a la práctica de distribución de químicos y alucinógeno de manera organizada
24	Violencia intrafamiliar	Es el contexto del hogar del aprendiz, frente a su crianza, principios y valores
25	Desempeño escolar	Es el resultado cognitivo, disciplinar y ético del aprendiz en el proceso educativo
26	Conflicto social y armado	hacer referencia a los grupos ilegales y al ambiente de seguridad e inseguridad de la comunidad
27	Conectividad Institucional	Hace referencia al acceso integral a internet y medios tecnológicos para su uso

Fuente: Taller de lluvia de ideas.

7. FASE PROSPECTIVA

Con el sistema de variables de la Institución Educativa José María Cabal, se emplearán herramientas de la prospectiva estratégica para su caracterización. Este proceso permitirá identificar las variables portadoras de futuro y los hechos que contribuirán a la construcción del escenario correspondiente.

7.1 Ábaco de Regnier

El Ábaco de Regnier es una herramienta prospectiva fundamental que permite identificar a los actores y, además, evaluar la percepción y las actitudes de los participantes frente a las distintas variables presentes en la institución educativa, en términos de su favorabilidad o desfavorabilidad. Los aspectos favorables se indicarán con colores verdes, los cuales reflejan su posición en los primeros lugares de la jerarquía. Por otro lado, los aspectos desfavorables se señalarán con matices rojos, que indican la ubicación de estos eventos en los últimos puestos de la jerarquía general.

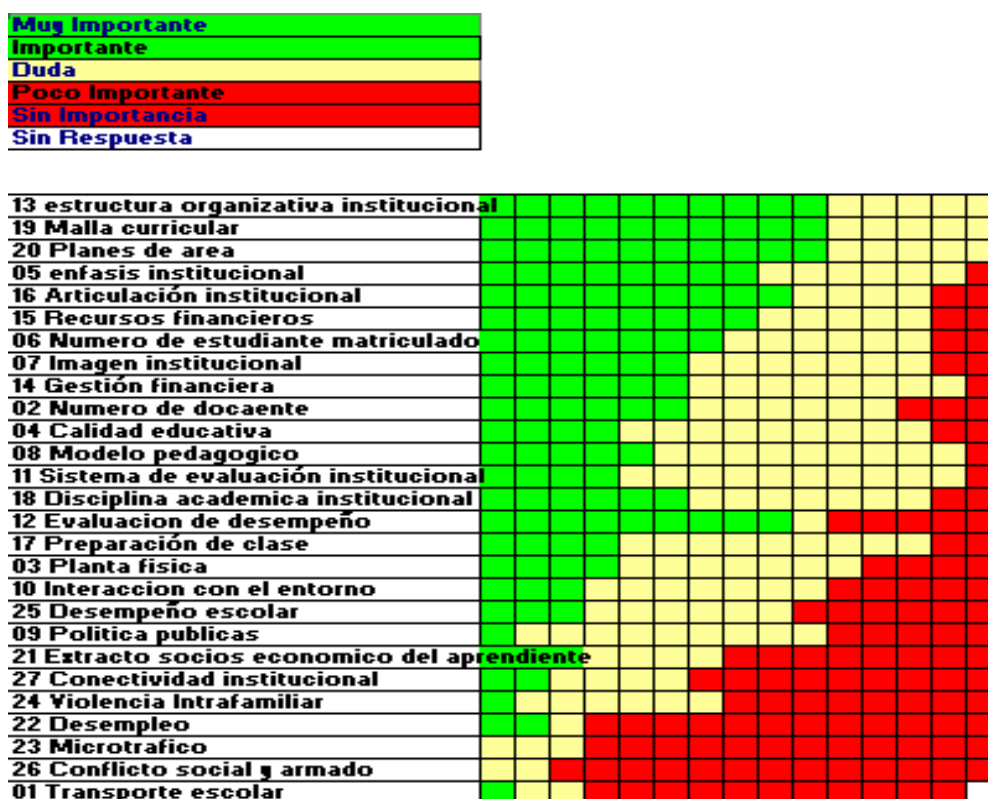
CALIFICACIÓN DE VARIABLES	
CATEGORÍA	VALORACIÓN
Muy favorable o muy positivamente	5
Favorable o positivamente	4
Entre favorable y desfavorable	3
Desfavorable o negativamente	2
Muy desfavorable o muy negativamente	1

Cuadro de actores de la comunidad escuela

COMUNIDA ESCUELA	
ROL	Nº
Directivo docente	5
Docente de aula	5
Administrativo	3
Padre de familia	2

7.1.1 Resultados del Abaco de Regnier

Ilustración 04 Ábaco del presente



Fuente: taller de realización

Este Ábaco de Regnier presenta resultados que indican una alta favorabilidad, según los actores, en las variables de estructura organizativa, malla curricular, planos de área, énfasis institucional, articulación institucional, recursos financieros y número de aprendices. Sin embargo, variables como el transporte escolar, el conflicto social y armado, el microtráfico, el desempleo, la violencia intrafamiliar, la conectividad institucional y el estrato socioeconómico muestran una baja favorabilidad y se consideran de menor importancia.

Ilustración 05 ábaco del futuro



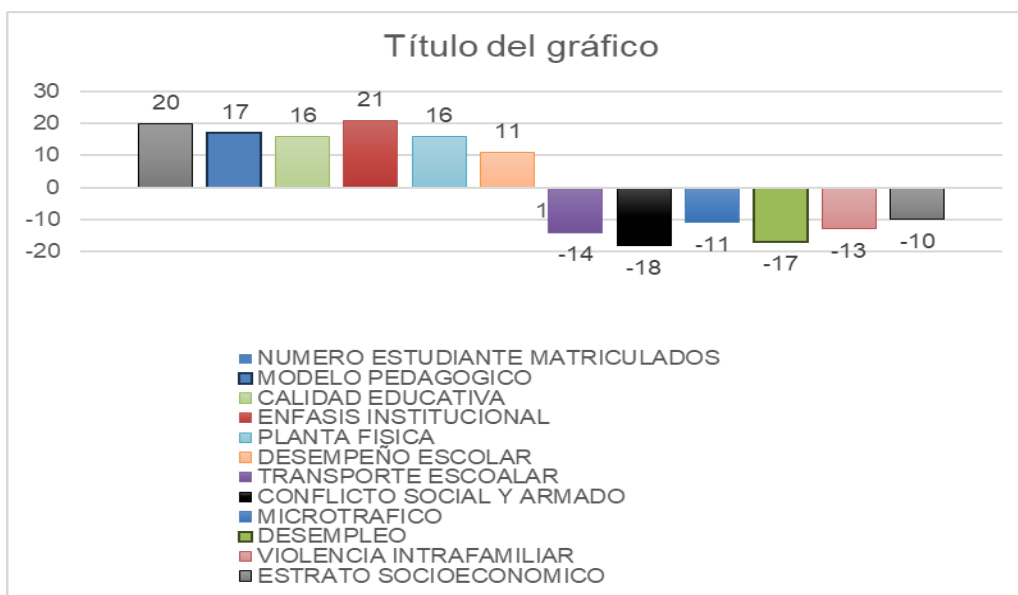
Fuente: Taller de realización

El Ábaco del Futuro, según la percepción de los actores, revela que las variables consideradas de gran importancia y favorabilidad son los planos de área, la articulación institucional, la malla curricular, el número de docentes, el sistema de evaluación, la evaluación de desempeño. y la estructura organizativa institucional. Sin embargo, variables como el microtráfico, el conflicto social y armado, la violencia intrafamiliar, el desempleo, el transporte escolar, el estrato socioeconómico y las políticas públicas son percibidas como de menor interés por los actores.

7.1.2 Extrapolación de los resultados

Desde la perspectiva de los actores, y conforme a la clasificación de las variables según su grado de importancia desde "muy importante" hasta "sin importancia" dentro del sistema educativo institucional de la Institución Educativa José María Cabal, se han identificado las siguientes variables, tanto positivas como negativas:

Ilustración 06 variables positivas y negativas



Fuente extrapolación de Abaco de Regnier

Tabla 17 *variable positiva y negativa*

N°	Variable positiva	Variables negativas
1	Número de estudiantes matriculados	Transporte escolar
2	Modelo pedagógico	Conflicto social y armado
3	Calidad educativa	Microtráfico
4	Énfasis Institucional	Desempleo
5	Planta física	Violencia intrafamiliar
6	Desempeño escolar	Estrato socioeconómico

Fuente: *extrapolación de Abaco de Regnier*

7.2 Matriz de impacto cruzado MIC-MA LIPSOR

El análisis estructural MICMA LIPSOR es un método sistemático que se centra en analizar las relaciones entre las variables constitutivas del sistema en estudio, así como aquellas que pertenece a su entorno explicativo. Este enfoque tiene como objetivo identificar las principales variables influyentes, dependientes y esenciales para evaluar el sistema de la Institución educativa José María Cabal.

cuadró de ponderación

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN
1	Relación muy dependiente	3
2	Relación medianamente dependiente	2
3	Relación poco dependiente	1
4	Relación nada dependiente	0

La matriz de impacto cruzado permite, a través de la percepción de expertos, evidenciar el grado de motricidad y dependencia de una variable sobre otra. Este nivel de influencia se representa en un plano cartesiano, lo que facilita la identificación de las variables dentro de cuatro zonas: zona de poder, zona de conflicto, zona de salida y zona de problemas autónomos. En este sentido, el desarrollo de la matriz se llevó a cabo con la participación de directivos docentes, docentes de aula, administrativos y padres de familia y estudiante.

Ilustración 07 matriz de impacto cruzado

	Transporte escolar	Numero de docentes	Planta fisica	Calidad educativa	Enfasis Institucional	Numero de estudiantes matriculados	Imagen Institucional	Modelo pedagogico	Políticas públicas	Interacción con el entorno	Sistema de evaluación Institucional	Evaluación de desempeño	Estructura Organizativa Institucional	Gestión financiera	Recursos financieros	Articulación institucional	Preparación de clases	Disciplina académica	Malla curricular	Planes de área	Extracto socioeconómico del aprendiz	Desempeño	Microtráfico	Violencia intrafamiliar	Desempeño escolar
Transporte escolar	0	1	1	1	2	3	3	0	0	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	2
Numero de docentes	0	0	1	3	1	3	3	2	2	3	1	3	3	1	2	2	1	3	2	2	0	0	1	0	3
Planta fisica	1	3	0	3	3	3	3	1	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	0	0	1	0	2
Calidad educativa	1	2	1	0	3	3	3	3	1	2	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	0	0	1	1	3
Enfasis Institucional	1	1	1	2	0	3	3	3	2	3	1	1	1	3	3	3	2	1	3	3	0	0	0	0	2
Numero de estudiantes matriculados	1	3	2	3	2	0	3	3	2	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2	3	0	0	1	0	2
Imagen Institucional	2	3	3	3	3	3	0	2	1	3	2	2	1	3	3	2	1	3	2	1	0	0	0	0	3
Modelo pedagogico	1	1	2	3	3	1	0	0	2	2	3	2	1	0	0	1	2	1	3	2	0	0	0	0	3
Políticas públicas	1	2	3	3	2	3	2	2	0	1	1	2	2	1	3	1	0	0	1	0	2	1	1	2	1
Interacción con el entorno	2	2	3	3	2	1	3	2	1	0	1	1	3	2	2	3	0	2	2	0	0	1	0	0	1
Sistema de evaluación Institucional	0	1	0	3	1	2	0	3	1	0	0	0	3	1	1	0	1	2	3	2	0	0	0	1	2
Evaluación de desempeño	0	2	2	3	0	1	1	3	1	2	1	0	2	0	2	1	0	2	3	3	0	0	0	0	1
Estructura Organizativa Institucional	0	2	3	2	1	0	0	2	3	1	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestión financiera	2	0	1	3	1	2	3	1	2	1	3	3	1	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recursos financieros	0	1	3	1	0	3	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Articulación institucional	0	2	1	2	3	2	3	3	2	3	0	0	2	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1
Preparación de clases	0	1	3	3	1	3	1	1	0	0	3	1	0	0	0	1	0	2	3	3	1	0	0	0	3
Disciplina académica	1	3	2	3	0	3	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	3	2
Malla curricular	0	1	0	3	2	1	2	3	1	0	2	0	0	0	0	1	3	0	0	3	0	0	0	0	1
Planes de área	0	0	0	3	2	3	1	2	0	0	3	0	0	0	0	0	3	2	3	0	0	0	0	0	3
Extracto socioeconómico del aprendiz	0	0	0	1	1	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	2	3	0
Desempeño	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	2	0
Microtráfico	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1
Violencia intrafamiliar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Desempeño escolar	0	1	3	3	2	3	2	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	3	1	3	0	0	0	3	0

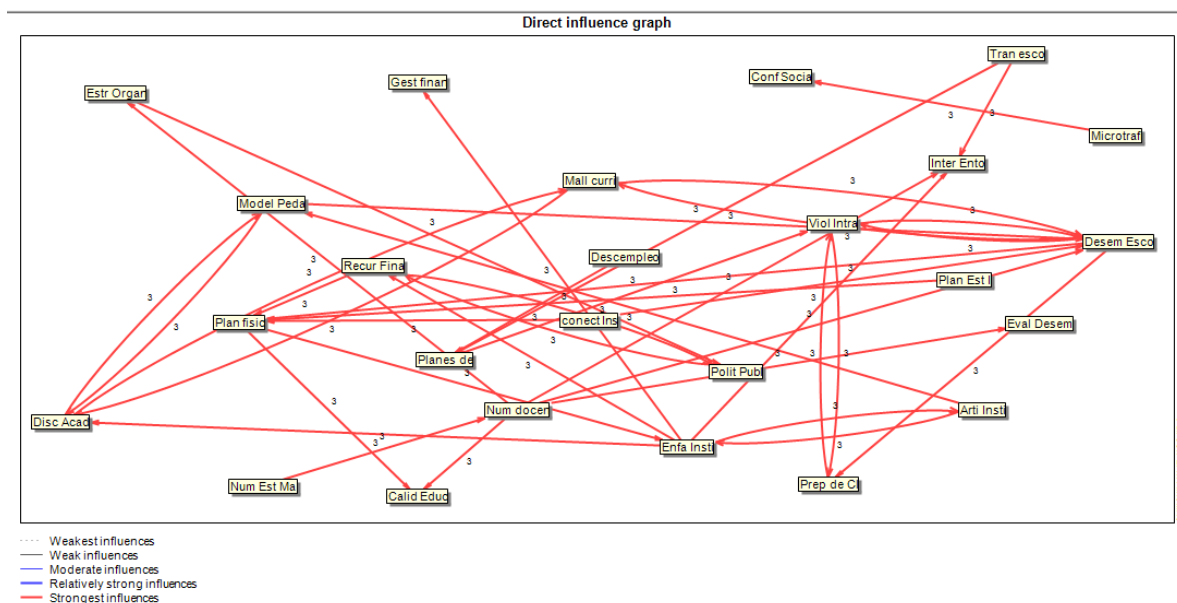
Fuente: taller con experto

7.2.1 Determinación de la influencia de una variable sobre la otra

En el marco de la identificación del sistema de variables de la institución educativa vamos a valernos de la influencia que tienen unas sobre otras, estas influencias se determinan por; Influencia directa, Influencia indirectas e Influencia potencial.

7.2.1.1 Influencia directa

Ilustración 08 Gráfica de influencia directa

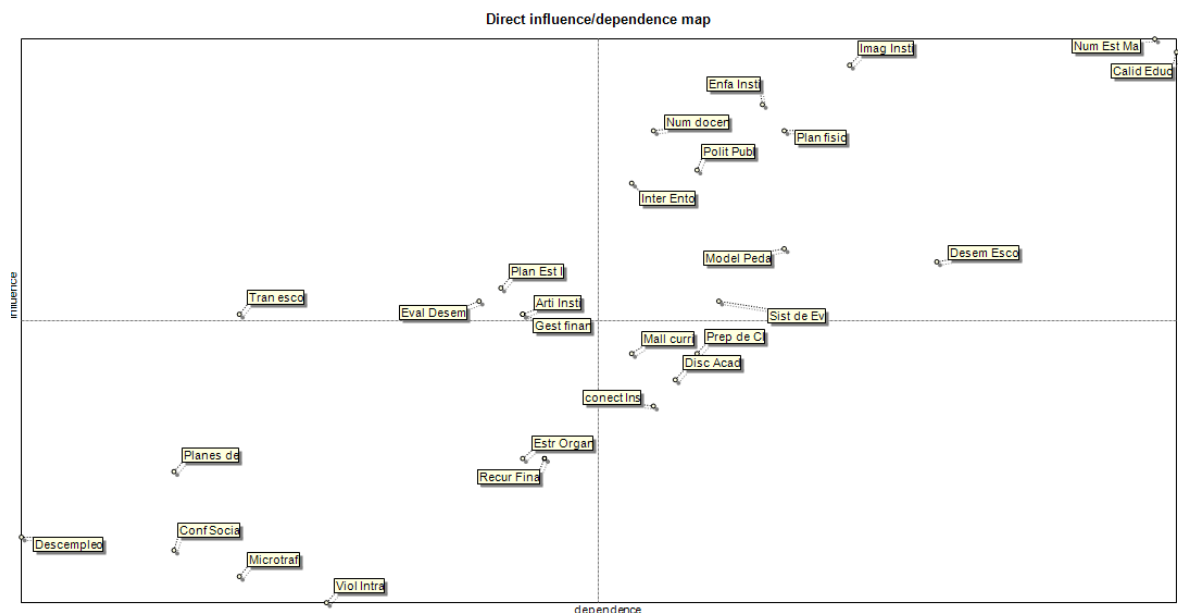


Fuente: software mic-mac lipsor

La gráfica de influencia directa permite constatar la fuerza o incidencia que una variable ejerce de manera inmediata sobre otra. Esta influencia se hace evidente a partir del número de líneas que confluyen en cada variable. En este sentido, se puede definir de manera descendente que las variables con mayor influencia son: desempeño escolar con 9 líneas, énfasis institucional con 8, planta física con 6, número de docentes con 6, disciplina académica con 5 y violencia intrafamiliar con 5. Las variables con una

influencia de entre 4 y 1 línea tienen una incidencia más moderada; entre ellas se encuentran: modelo pedagógico, recursos financieros, malla curricular, política pública, planos de área, preparación de clases, interacción con el entorno, articulación institucional, calidad educativa, conectividad institucional, estructura organizacional, transporte escolar, número de estudiantes matriculados, microtráfico, evaluación de desempeño, plan de estudio, desempleo, gestión financiera y conflicto social y armado .

Ilustración 09 *mapa de influencia directa*



Fuente: *software mic-mac lipsor*

- El mapa de influencia directa, representado en un plano cartesiano, permite identificar la motricidad y dependencia del sistema de variables de la Institución Educativa José María Cabal. La distribución en los cuadrantes es la siguiente:
- Zona de poder: Transporte escolar, evaluación de desempeño, planos de estudios, gestión financiera y articulación institucional.

- Zona de conflicto: Interacción con el entorno, número de docentes, política pública, énfasis institucional, planta física, imagen institucional, sistema de evaluación, modelo pedagógico, desempeño escolar, calidad educativa y número de estudiantes.
- Zona de salida: Malla curricular, preparación de clases, disciplina académica y conectividad institucional.
- Zona de problemas autónomos: Desempleo, planes de estudio, conflicto social, microtráfico, violencia intrafamiliar, recursos financieros y estructura organizacional.

En este contexto, se puede concluir que, dentro del ecosistema de variables de influencia directa, aquellas que requieren acciones a corto plazo por parte de los líderes de la institución educativa se encuentran en la zona de conflicto. Además, siguiendo el principio metodológico del análisis estructural MICMAC⁹, se identifican como estratégicas las variables con mayor influencia, es decir, a aquellas que se ubican más próximas a la diagonal de influencia dependencia al trazar la línea referencia perpendicular en el plano cartesiano. Dicho criterio metodológico recomienda seleccionar no un número superior de seis o inferior de cuatro variables, de manera que el análisis conserve representatividad sin perder operatividad. En coherencia con este fundamento, y con el consenso alcanzado entre los expertos participantes, se definió priorizar seis variables estratégicas que son;

⁹ Información sacada del tutorial Uso del MICMA, Url;
<https://www.youtube.com/watch?v=kXrblqSUzrM&t=29s>, subido el 8 de abril del 2020

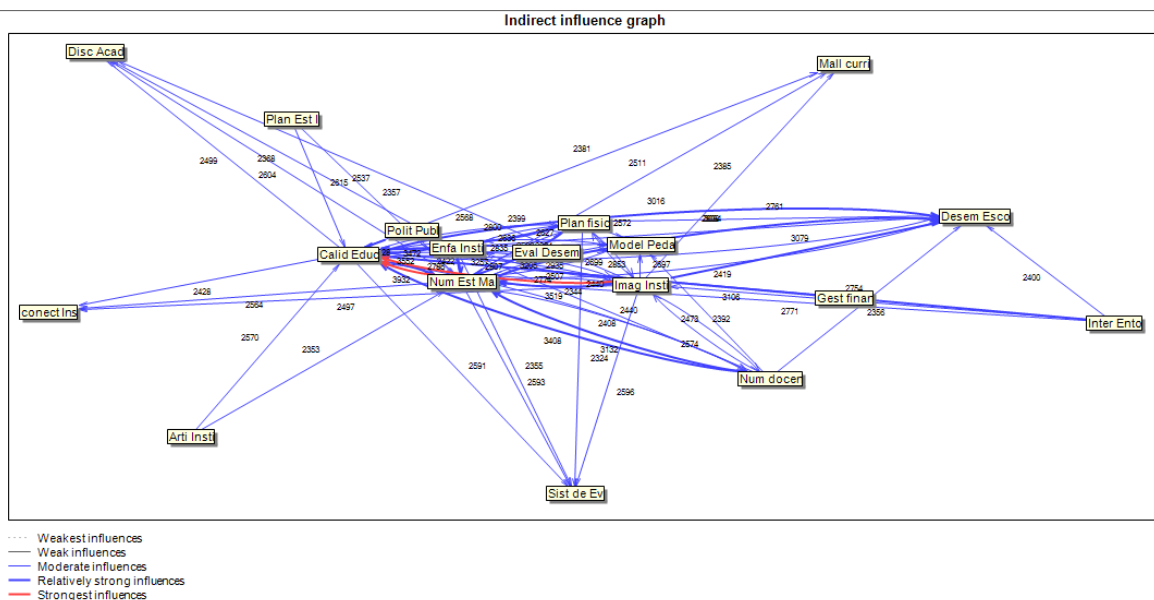
Tabla 18 *cuatro de variables estratégica a corto plazo*

VARIABLES ESTRATÉGICA DE INFLUENCIA DIRECTA	
Nº	VARIABLES
1	Modelo pedagógico
2	Número de Estudiante matriculado
3	Calidad educativa
4	Sistema de evaluación
5	Planta física
6	Énfasis institucional

Fuente: software mic-mac lipsor

7.2.1.2 Influencia indirecta

Ilustración 10 *gráfica de influencia indirecta*

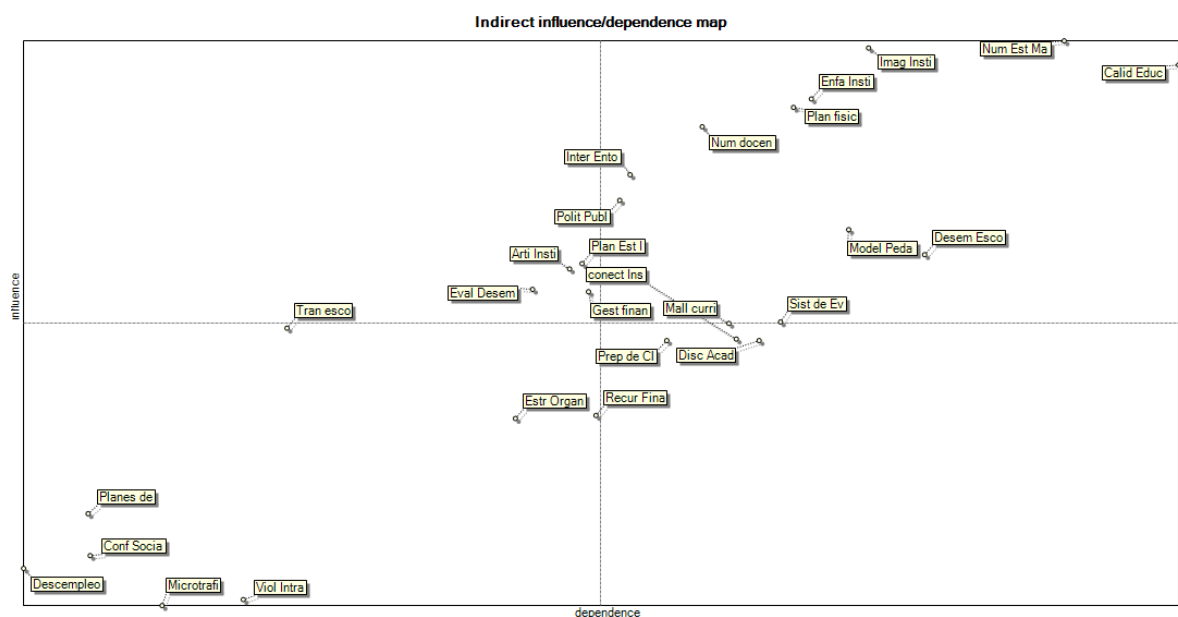


Fuente: software mic-mac lipsor

La gráfica de influencia indirecta permite interpretar la influencia, tanto fuerte como moderada, que ejerce una variable de manera transversal sobre las demás. Para facilitar esta interpretación, se han organizado las variables según el número de conexiones, clasificándolas de la siguiente manera:

Las variables con mayor influencia, que presentan entre 14 y 25 conexiones, son calidad educativa, número de estudiantes matriculados, imagen institucional, énfasis institucional y modelo pedagógico. Las variables restantes, que presentan entre 10 y 1 conexiones, incluyen planta física, desempeño escolar, número de docentes, interacción con el entorno, disciplina académica, malla curricular, conectividad institucional, política pública, planos de estudio, articulación institucional y evaluación de desempeño.

Ilustración 11 *mapa de influencia indirecta*



Fuente: *software mic-mac lipsor*

- El mapa de influencia indirecta, reflejado en un plano cartesiano, distribuye las variables en las siguientes zonas:
- Zona de poder: Articulación institucional, evaluación de desempeño, gestión financiera y plan de estudios.
- Zona de conflicto: Política pública, interacción con el entorno, desempeño escolar, modelo pedagógico, número de docentes, planta física, énfasis institucional, imagen institucional, número de estudiantes matriculados y calidad educativa.
- Zona de salida: Preparación de clases, malla curricular, sistema de evaluación, conectividad institucional y disciplina académica.
- Zona de problemas autónomos: Recursos financieros, estructura organizacional, transporte escolar, violencia intrafamiliar, microtráfico, planes de estudios, conflicto social y armado y desempleo.

En este marco de influencia indirecta, se concluye que las variables estratégicas del ecosistema de la Institución Educativa José María Cabal se encuentran en la zona de conflicto. Sin embargo, se han identificado aquellas que deben ser trabajadas a mediano plazo, siendo las siguientes:

Tabla 19 *Variable estratégica a mediano plazo*

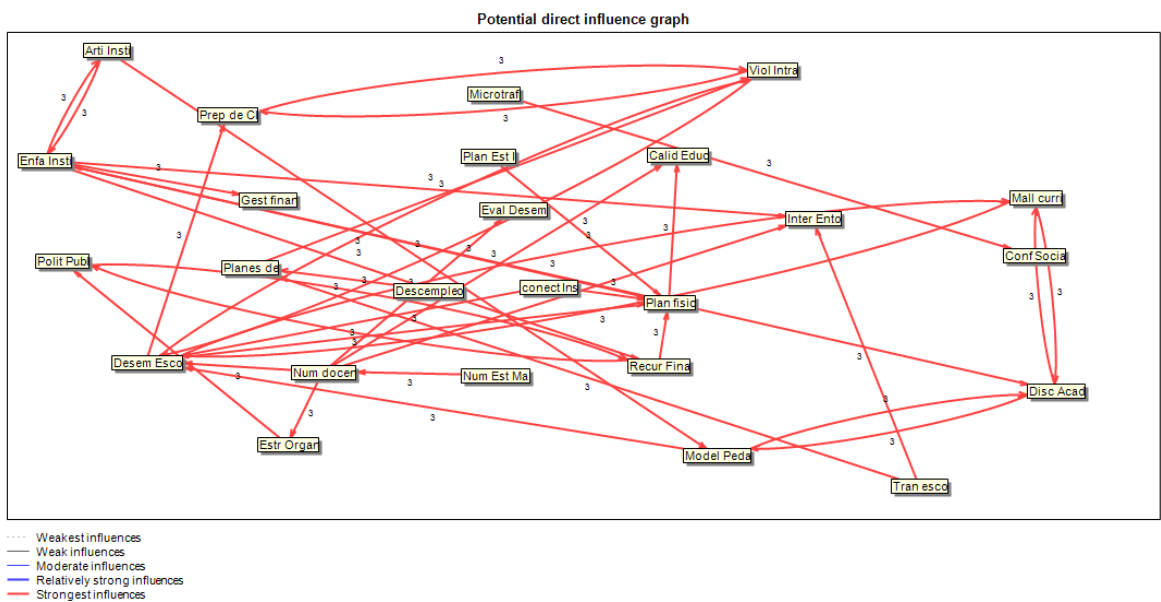
VARIABLES ESTRATÉGICAS A MEDIANO PLAZO	
N°	VARIABLE
1	Calidad educativa

2	Modelo pedagógica
3	Número de estudiantes matriculados
4	Desempeño escolar
5	Énfasis institucional
6	Interacción con el entorno

Fuente: software mic-mac lipsor

7.2.1.3 Influencia potencial

Ilustración 12 gráfica de influencia potencial

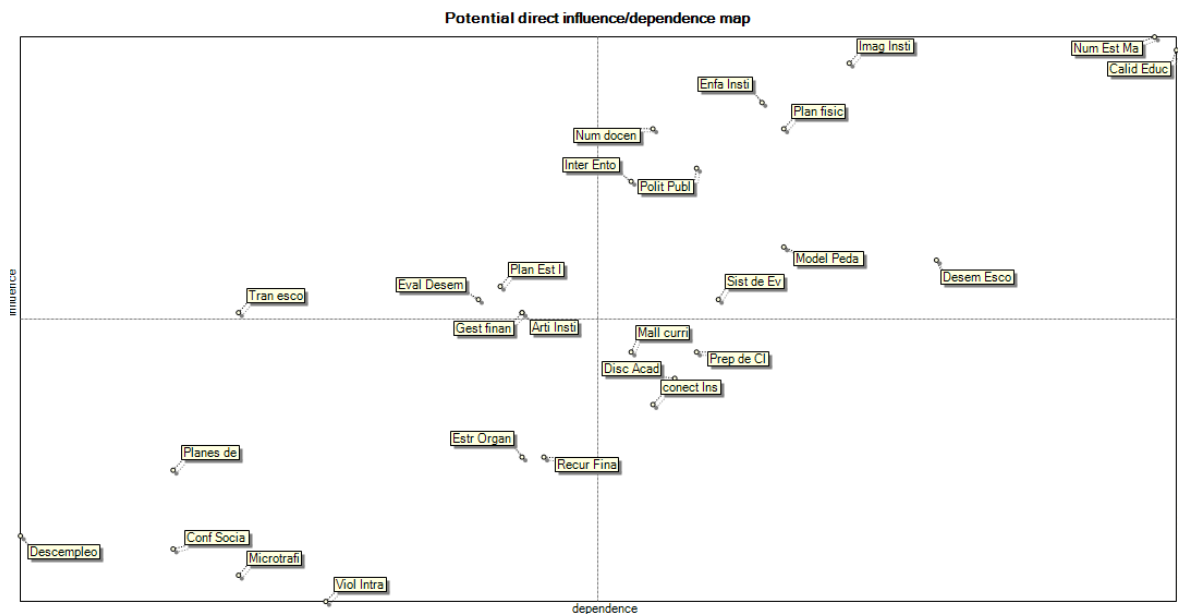


Fuente: software mic-mac lipsor

En la proyección de acciones a largo plazo la gráfica de influencia potencial la hemos ordenaremos de manera ascendente las variables del sistema: Desempeño escolar, malla curricular, Énfasis institucional, modelo pedagógico, número de docentes, planta física, Violencia intrafamiliar, preparación de clase, interacción con el entorno,

disciplina académica, Recursos financiero, planes de area, política pública, articulación institucional, Estructura organizacional, Calidad educativa, Conflicto social y armado, conectividad institucional, transporte escolar, planes de estudio, número de estudiantes matriculados, microtráfico, desempleo, evaluación de desempeño, gestión financiera.

Ilustración 13 *mapa de influencia potencial*



Fuente: *software mic-mac lipsor*

- El mapa de influencia potencial nos permite identificar las variables que deben ser trabajadas a largo plazo. En este sentido, se organizan de la siguiente manera:
- Zona de poder: Transporte escolar, evaluación de desempeño, planos de estudio, gestión financiera y articulación institucional.
- Zona de conflicto: Sistema de evaluación, modelo pedagógico, política pública, interacción con el entorno, número de docentes, desempeño escolar, planta

física, énfasis institucional, imagen institucional, número de estudiantes matriculados y calidad educativa.

- Zona de salida: Malla curricular, preparación de clases, conectividad institucional y disciplina académica.
- Zona de problemas autónomos: Desempleo, planos de área, conflicto social y armado, microtráfico, violencia intrafamiliar, estructura organizativa y recursos financieros.

En este contexto, las variables del ecosistema que la Institución Educativa José María Cabal deben trabajar a largo plazo son:

Tabla 20 *cuadro de variables estratégicas a largo plazo*

VARIABLES ESTRATÉGICA A LARGO PLAZO	
Nº	VARIABLES
1	Número de estudiantes matriculados
2	Calidad educativa
3	Modelo pedagógico
4	Sistema de evaluación
5	Planta física
6	Desempeño escolar

Fuente: *Elaboración propia*

7.2.2 Motricidad y dependencia

Entender la motricidad implica hablar del grado de influencia que una variable ejerce sobre otras, lo cual se expresa a través del índice de motricidad. Por otro lado, cuando nos referimos a la subordinación o al grado de dependencia de una variable respecto a otra, se habla del índice de dependencia. En este sentido, hemos determinado lo siguiente:

Tabla 21 *cuadro de motricidad y dependencia*

Nº	VARIABLE	ÍNDICE DE MOTRICIDAD	ÍNDICE DE DEPENDENCIA
1	Transporte escolar	29	13
2	Numero de docentes	43	32
3	Planta física	43	38
4	Calidad educativa	49	56
5	Énfasis Institucional	45	37
6	Número de estudiantes matriculados	50	55
7	Imagen Institucional	48	41
8	Modelo pedagógico	34	38
9	Políticas públicas	40	34
10	Interacción con el entorno	39	31
11	Sistema de evaluación Institucional	30	35

12	Evaluación de desempeño	30	24
13	Estructura Organizativa Institucional	18	26
14	Gestión financiera	29	26
15	Recursos financieros	18	27
16	Articulación institucional	29	26
17	Plan de estudio institucional	31	25
18	Preparación de clases	26	34
19	Disciplina académica Institucional	24	33
20	Malla curricular	26	31
21	Planes de área	17	10
22	Desempleo	12	3
23	Microtráfico	9	13
24	Violencia intrafamiliar	7	17
25	Desempeño escolar	33	45
26	Conflicto social y armado	11	10
27	Conectividad Institucional	22	32
	TOTAL	792	792

Fuente: software MIC-MAC LIPSOR

- Conforme a los datos expresados en el cuadro de motricidad y dependencia del sistema de variables, y teniendo en cuenta las zonas del plano cartesiano, podemos definir lo siguiente:
- Las variables que transitan en la zona de poder, como transporte escolar, evaluación de desempeño, planos de estudio, gestión financiera y articulación institucional, presentan un índice de motricidad que oscila entre 29 y 30, mientras que su dependencia se sitúa entre 13 y 26. variables.
- En la zona de conflicto, las variables, que promedian una motricidad de 30 a 50 y una dependencia de 31 a 56, incluyen: sistema de evaluación, modelo pedagógico, política pública, interacción con el entorno, número de docentes, desempeño escolar, planta física, énfasis institucional, imagen institucional, número de estudiantes matriculados y calidad educativa.
- En la zona de salida, las variables, que presentan un promedio de motricidad de 22 a 26 y una dependencia de 31 a 34, son: malla curricular, preparación de clases, conectividad institucional y disciplina académica.
- Finalmente, las variables que promedian una motricidad de 7 a 18 y una dependencia de 3 a 27 transitan en la zona de problemas autónomos, que incluyen: desempleo, planos de área, conflicto social y armado, microtráfico, violencia intrafamiliar, estructura organizativa y recursos. financiero.

7.2.3 Variables estratégicas

Definida como la guía para la construcción de las narrativas de los escenarios, pero también son las portadoras de futuro en el cual los tomadores de decisión deben concentrar sus acciones, esta variable son:

Tabla 22 cuadro de variable estratégica

VARIABLE ESTRATÉGICA	
N°	VARIABLE
1	Modelo pedagógico
2	Número de estudiantes matriculado
3	Calidad educativa
4	Planta física
5	Énfasis institucional
6	Desempeño escolar
7	Interacción con el entorno

Fuente: *software mic-mac lipsor*

7.3 Matriz de Importancia y de Gobernabilidad IGO¹⁰

Es una metodología que se utiliza en la prospectiva para priorizar las variables con las cuales se construirán los escenarios de futuros teniendo en cuenta dos criterios: el de la importancia de la matriz y qué tan gobernable es.

¹⁰ Tomado del libro de MEDINA VASQUE J, CRUZ AGUILAR P. Introducción a la planeación estratégica por escenarios. Contexto, proceso metodológico y recomendaciones, Cali 2022 P. 135-136

Gobernabilidad; Se define como la capacidad que tienen los actores del sistema u organización para dominar la variable que se está analizando, la cual se califica de acuerdo con los siguientes criterios:

Importancia; Se define como la pertinencia de la variable analizada con respecto al futuro de la organización o sistema que se está estudiando. Los cuales se califican de acuerdo con los siguientes criterios:

Tabla 23 de valoración IGO

Nº	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA
5	Alta gobernabilidad	Muy importante
4	Media – Alta gobernabilidad	Importante
3	Media Gobernabilidad	Medianamente importante
2	Moderada gobernabilidad	Poco importante
1	Ninguna gobernabilidad	Sin ninguna importancia

En ese margo se presentará la tabla de variables claves priorizada en los talleres por la comunidad educativa y su valoración:

Tabla24 de variable ponderadas de la IGO

Nº	VARIABLES	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA
Nº	VARIABLES	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA
1	Transporte escolar	2	1
2	Numero de docentes	3	3

3	Planta física	4	4
4	Calidad educativa	5	5
5	Énfasis Institucional	5	5
6	Número de estudiantes matriculados	4	5
7	Imagen Institucional	2	4
8	Modelo pedagógico	5	5
9	Políticas públicas	1	5
10	Interacción con el entorno	5	4
11	Sistema de evaluación Institucional	4	3
12	Evaluación de desempeño	2	5
13	Estructura Organizativa Institucional	3	3
14	Gestión financiera	2	4
15	Recursos financieros	2	5
16	Articulación institucional	4	3
17	Preparación de clases	4	2
18	Disciplina académica Institucional	3	4
19	Malla curricular	4	3
20	Planes de área	4	3
21	Estrato socio económico del aprendiz	1	2
22	Desempleo	1	2

23	Microtráfico	1	3
24	Violencia intrafamiliar	1	4
25	Desempeño escolar	4	5
26	Conflicto social y armado	1	2
27	Conectividad Institucional	2	5

Fuente: Taller de gobernabilidad e importancia de variables

La aplicación de la matriz IGO permitió establecer un orden de prioridad en las acciones, teniendo en cuenta su nivel de importancia y el grado de gobernabilidad. Este análisis arrojó resultados que constituyen un insumo fundamental para la formulación de acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento institucional.

En este marco, los espacios de participación colectiva esenciales, pues en ellos se promovió la construcción conjunta y la apropiación del ejercicio. Durante este proceso, se sugirió a los actores participantes ponderar cada variable a partir de su experiencia y criterio profesional, evaluando tanto su nivel de importancia como el grado de gobernabilidad que podía ejercerse sobre ella.

Los resultados se organizaron en cuatro cuadrantes:

1. Alta importancia - Alta gobernabilidad (Cuadrante superior derecho):

Variables estratégicas Son aquellas que generan el mayor impacto a corto plazo, ya que se tiene control sobre ellas y su ejecución repercute significativamente en el escenario de estudio. Por esta razón, deben ser considerados como prioridad.

2. **Alta importancia - Baja gobernabilidad (Cuadrante superior izquierdo):**

Retos Se trata de variables que, si bien tienen un alto impacto en el sistema, no están completamente bajo control. Su intervención es fundamental, pero los resultados pueden tardar en materializarse debido a factores externos que condicionan su desarrollo. El reto consiste en lograr un mayor control sobre ellas.

3. **Baja importancia - Alta gobernabilidad (Cuadrante inferior derecho):**

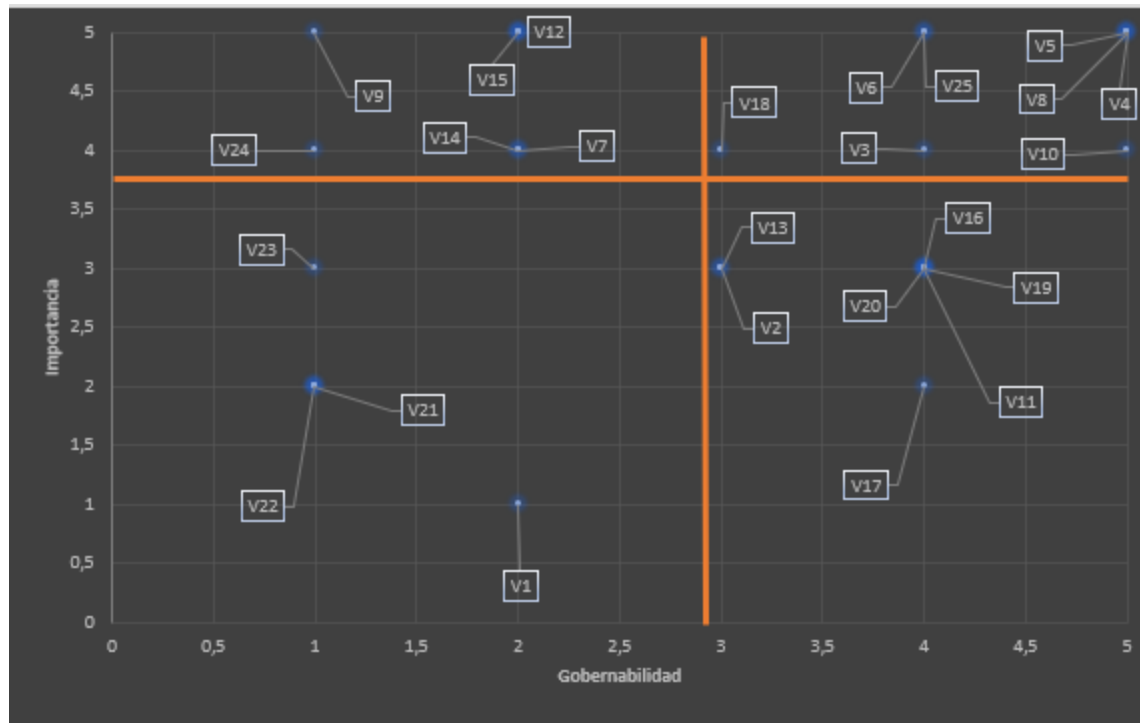
Variables operativas, Aunque su impacto en el sistema es menor, son útiles para obtener resultados a corto plazo, ganar confianza o mejorar procesos en el mediano y largo plazo.

4. **Baja importancia - Baja gobernabilidad (Cuadrante inferior izquierdo):**

Variables innecesarias Son elementos que no generan un impacto relevante y sobre los cuales hay poca capacidad de intervención. Para evitar un desgaste innecesario, deben ser descartados del análisis.

Con base en este ejercicio prospectivo, se presenta a continuación el gráfico que evidencia la distribución de las variables en la matriz IGO.

Ilustración 14 Matriz de importancia y gobernabilidad



Fuente: Taller de evaluación de IGO

7.3.1 Análisis de los cuadrantes

7.3.1.1 Cuadrante: Alta Importancia - Alta Gobernabilidad

- Las variables de este cuadrante representan aspectos claves sobre los cuales la Institución Educativa José María Cabal tiene un alto grado de control y que inciden directamente en su desarrollo y desempeño. Su adecuada gestión es fundamental para garantizar la calidad educativa, que constituye el núcleo del propósito institucional, permitiendo ofrecer una formación integral que responda a las necesidades del territorio.
- Uno de los ejes centrales es el énfasis institucional en guía turística, el cual define la identidad de la institución y su vínculo con el contexto territorial. Para

su consolidación, es esencial que todos los actores del sistema educativo se apropien de esta identidad y la integren en sus prácticas.

- El número de estudiantes matriculados refleja la capacidad de la institución para atraer y retener estudiantes. Una gestión eficiente de la matrícula no solo garantiza la sostenibilidad de la institución, sino que también fortalece su posicionamiento frente a la competencia.
- El modelo pedagógico establece los principios, lineamientos y estrategias de enseñanza-aprendizaje. En la Institución Educativa José María Cabal, la adopción del enfoque constructivista ha sido clave para atender las necesidades del estudiantado y su entorno, promoviendo un aprendizaje activo y contextualizado.
- El desempeño escolar es un indicador de los resultados cognitivos, disciplinares y éticos de los estudiantes. Este aspecto está directamente influenciado por la calidad de la enseñanza, el acompañamiento académico y el clima institucional, factores que requieren una gestión constante para garantizar altos estándares educativos.
- La planta física hace referencia a la infraestructura de la institución, un elemento esencial para el desarrollo adecuado de los procesos educativos. Espacios bien acondicionados, aulas equipadas y entornos adecuados para el aprendizaje contribuyen significativamente al bienestar de los estudiantes y al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La disciplina académica institucional comprende el conjunto de procedimientos, normas y reglas mediante los cuales se mantiene el orden dentro de la escuela.

Su fundamental es favorecer la consecución de los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje, garantizando un ambiente de respeto, responsabilidad y compromiso con la educación.

- Por último, la interacción con el entorno es fundamental para la proyección y el fortalecimiento institucional. La relación con la comunidad y otros actores estratégicos permite consolidar alianzas, enriquecer la oferta educativa y fortalecer la presencia de la institución en su contexto.

7.3.1.2 Cuadrante: Alta Importancia - Baja Gobernabilidad

- Las variables en este cuadrante representan factores de gran impacto para la institución, pero sobre las cuales tiene una capacidad de intervención limitada. Aunque la gobernabilidad sobre estos aspectos es baja, una gestión estratégica puede minimizar riesgos y generar oportunidades para fortalecer la educación y el entorno institucional.
- Violencia intrafamiliar: El contexto familiar de los estudiantes influye directamente en su rendimiento académico, comportamiento y bienestar emocional. Si bien la institución tiene un alcance limitado en la modificación de estas condiciones, puede actuar como un agente de apoyo mediante estrategias de prevención, acompañamiento y articulación con entidades externas especializadas.
- Recursos financieros: La institución depende de los fondos asignados por el gobierno territorial y nacional. Aunque su control sobre estos recursos es limitado, una gestión eficiente y la búsqueda de fuentes complementarias

pueden mejorar el acceso a insumos esenciales y fortalecer la sostenibilidad institucional.

- **Gestión financiera:** Se relaciona con la administración eficaz de los recursos y la capacidad de la institución para garantizar su estabilidad financiera a través de la optimización del presupuesto y la gestión de fondos internos y externos.
- **Evaluación del desempeño:** Este proceso es clave para mejorar la calidad educativa, pero su efectividad puede verse afectada por los cambios normativos a nivel territorial. La resistencia al cambio por parte de algunos actores del sistema educativo puede generar posturas desalentadoras, lo que exige estrategias de adaptación y sensibilización.
- **Políticas públicas:** Se enmarca en la construcción y adopción del nuevo sistema educativo de territorial el cual está en proceso de transición desde un enfoque global a uno territorial, sin embargo, este proceso depende de órganos gubernamentales, lo que limita la autonomía de la institución en la toma de decisiones. Sin embargo, es posible incidir en la adaptación de estas normativas a la realidad institucional y participar en espacios de diálogo y construcción.
- **Imagen institucional:** La percepción de la comunidad sobre la institución impacta su posicionamiento y la atracción de nuevos estudiantes. Aunque la opinión pública no es completamente controlable, se pueden implementar estrategias de comunicación y fortalecimiento de la reputación institucional para proyectar una imagen positiva y confiable.

7.3.1.3 Cuadrante: *Baja Importancia - Alta Gobernabilidad*

- Las variables en este cuadrante tienen un impacto menor en la competitividad y sostenibilidad de la institución en comparación con otros factores, pero son totalmente gestionables desde la administración educativa. Por lo tanto, su gestión adecuada puede contribuir a optimizar el desempeño interno y fortalecer la oferta educativa.
- Planes de área: Son fundamentales para la organización curricular, aunque su impacto se limita a la estructura interna de enseñanza. Su desarrollo y actualización dependen exclusivamente de la institución, por lo que una planificación adecuada puede garantizar su alineación con las necesidades del contexto.
- Malla curricular: Constituye una herramienta clave para la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, estableciendo los temas a impartir y su secuencia. Su diseño y actualización permiten que el currículo responda de manera efectiva a las necesidades de los estudiantes y del entorno.
- Articulación institucional: Aunque no es un factor determinante en el desempeño académico directo, la articulación con entidades gubernamentales y no gubernamentales puede fortalecer la oferta educativa y ampliar las oportunidades para los estudiantes, facilitando convenios y programas complementarios.
- Preparación de la clase: Si bien la planeación de clases es un proceso interno y rutinario, su optimización puede mejorar significativamente la calidad del

aprendizaje, permitiendo estrategias didácticas más efectivas y alineadas con el modelo pedagógico institucional.

- Sistema de evaluación: Es un componente interno sobre el cual la institución tiene total autonomía. Su correcta estructuración y aplicación permiten valorar de manera integral los aprendizajes de los estudiantes, fomentando la mejora continua en los procesos de enseñanza.
- Estructura organizacional: Aunque su impacto en la educación es indirecto, una estructura organizacional clara y funcional facilita la toma de decisiones y la eficiencia en la gestión institucional. La institución tiene autonomía para definir su modelo organizativo dentro del marco normativo vigente, lo que le permite optimizar sus procesos administrativos y académicos.
- Número de docentes: Aunque la cantidad de docentes puede estar regulada por normativas externas, la institución tiene control sobre su distribución y puede implementar estrategias para optimizar el uso del recurso humano, asegurando una adecuada asignación de cargas académicas y fortaleciendo la calidad educativa.

7.3.1.4 Cuadrante: Baja Importancia - Baja Gobernabilidad

- Las variables de este cuadrante tienen un impacto menor en la gestión educativa directa de la institución y, además, la gobernabilidad sobre ellas es limitada, ya que depende en gran medida de factores externos como el contexto socioeconómico, la seguridad y las políticas públicas. No obstante, aunque la

institución no puede controlarlas directamente, sí puede desarrollar estrategias de mitigación para reducir su impacto negativo en la comunidad educativa.

- Transporte escolar: El acceso a transporte influye en la asistencia y puntualidad de los estudiantes, pero no está bajo el control directo de la institución. Sin embargo, para la mayoría de los estudiantes, la falta de transporte no representa una barrera significativa para su permanencia en el sistema educativo.
- Estrato socioeconómico del aprendiente: La situación económica de los estudiantes y sus familias afecta su acceso a materiales de estudio y su participación en actividades extracurriculares. No obstante, la institución no tiene injerencia en la clasificación socioeconómica, aunque puede gestionar apoyos y recursos externos para mitigar estas limitaciones.
- Desempleo: La falta de empleo de los padres puede afectar la estabilidad emocional y académica de los estudiantes, así como la capacidad familiar para suplir necesidades básicas. Aunque la institución no puede influir directamente en la tasa de empleo, sí puede implementar estrategias de apoyo psicosocial y orientación a las familias para reducir su impacto en el desempeño estudiantil.
- Microtráfico: El consumo y distribución de sustancias psicoactivas en entornos escolares representa una amenaza para la seguridad y el bienestar de los estudiantes. Aunque la institución no tiene control directo sobre este problema, puede desarrollar estrategias preventivas en colaboración con organismos gubernamentales, autoridades locales y la comunidad educativa.
- Conflicto social y armado: La presencia de grupos ilegales o situaciones de violencia en la comunidad impacta la seguridad de los estudiantes y la

percepción de riesgo en el entorno escolar. Si bien la institución no puede erradicar estos conflictos, sí puede generar espacios seguros dentro de la escuela, promover una cultura de paz y articulación.

7.4 Juego de actores - Mactor

El análisis de juego de actores busca valorar las relaciones de fuerza entre los diferentes actores y estudiar sus convergencias y divergencias respecto a un conjunto de posturas y objetivos asociados (Medina Vásquez & Ortegón, 2006). El propósito de este apartado es valorar las relaciones de fuerzas entre los diferentes actores que tienen o pueden tener influencia en La Institución educativa José María Cabal y las convergencias y divergencias con respecto a los objetivos estratégicos planteados para cada una de las variables. Para realizar este ejercicio se utilizó el software MACTOR, (actores, objetivos y correlación de fuerzas).

A continuación, se identifican y describen los actores que fueron seleccionados mediante el análisis interno y externo de aquellas partes interesadas. En esta tabla se hace una descripción de cada una de los actores y el rol que desempeña dentro del sistema.

Tabla 25 de actores y descripción

Nº	ACTOR	NOMBRE CORTO	DEFINICIÓN
1	Alcaldía Distrital de	Alc. Distrital	Entidad encargada de administrar y dirigir el

	Buenaventura	Bu.	territorio.
2	Secretaria Etnoeducativa	Sec. Etnoeducativ a	Responsable directo de los asuntos de educación en el territorio.
3	Concejo Distrital	Con. Distrital	Es la entidad encargada del legislativo del Distrito de Buenaventura.
4	Ministerio de educación nacional	M.E. N	encargado de formular la política de educación nacional y fomentar el desarrollo de una educación competitiva y de calidad que genere oportunidades de progreso y prosperidad y contribuya a cerrar las brechas de inequidad.
5	Directivos docentes	Dir. docentes	Está representado por el representante legal de la institución como el recto y su equipo de coordinadores que son los que direccionan la institución educativa.
6	Docentes de la institución	Doc. Insti.	Responsable de la formación y orientación de los aprendientes.
7	Padres de familia		Personas responsables de los aprendientes
8	Aprendientes de la institución	Apr. De la Insti	Niño o niña que asiste a la institución educativa para formarse.
9	Juntas de acción comunal	Jun. Acción Com	Son organizaciones cívicas, sociales, sin ánimo de lucro y de naturaleza solidaria, constituidas

			por ciudadanos pertenecientes a una comunidad.
10	Alcaldía de la localidad continente	Alc. Loc. Cont	son las autoridades encargadas de hacer cumplir las normas.
11	Concejo Distrital de juventud	Con. De Juven.	Son los interlocutores entre la administración y los jóvenes en los temas que les atañen o afectan.
12	Organizaciones Étnicas	Org. Étnicas	Son poblaciones cuyas condiciones y prácticas sociales, culturales y económicas, los distinguen del resto de la sociedad y que han mantenido su identidad a lo largo de la historia, como sujetos colectivos que aducen un origen, una historia y unas características culturales propias, que están dadas en sus cosmovisiones.
13	Organizaciones sociales	Org. sociales	Grupo de personas que interactúan entre sí, en virtud de que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos objetivos.
14	La iglesia	La. iglesia	Es una institución religiosa que agrupa a cristianos de una misma confesión.
15	Organizaciones ilegales	Org. ilegales	Grupo estructurado de tres o más personas que existe durante cierto tiempo y que actúa

			concertadamente con el propósito de cometer uno o más delitos graves o delitos tipificados.

Fuente: *software mactor*

Una vez identificados los actores, se desarrollaron y describieron los objetivos estratégicos en la siguiente tabla, cuya descripción representa objetivos específicos. Con esto se busca brindar una mayor claridad a los expertos sobre el horizonte que se presente y así facilite el proceso de evaluación.

Tabla 26 de *Objetivos y definición*

N°	VARIABLES	OBJETIVO (Largo)	OBJETIVO (Corto)	DEFINICIÓN
1	Modelo Pedagógico	Integrar tecnologías educativas en el proceso de enseñanza-aprendizaje	Int. Tec. Educa. En el pro. Enseñ - Aprend.	Utilizar herramientas y plataformas tecnológicas que faciliten el aprendizaje interactivo y accesible, promoviendo habilidades digitales y preparándolos para los desafíos del mundo contemporáneo.
2	Énfasis Institucional	Preparar a los estudiantes para ingresar al mercado laboral del sector turístico	Prep. Los est. Ingre. A la merca. Labo	Facilitar la inserción de los estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas profesionales en empresas del sector turístico, brindándoles experiencia real y

				competencias necesarias para su desarrollo profesional.
3	Número de Estudiantes Matriculado	Implementar estrategias efectivas de reclutamiento para aumentar la matrícula estudiantil	Impl. Est. Efec. De Rec.	Desarrollar y ejecutar acciones de promoción y captación de estudiantes que permitan aumentar la demanda de aprendientes, asegurando un crecimiento constante de la población estudiantil.
4	Desempeño Escolar	Desarrollar programas de apoyo emocional y académico para los estudiantes	Desarr. Progr. De apoyo Emoc y Acade.	Crear e implementar programas específicos que aborden las necesidades emocionales y académicas de los estudiantes, ofreciendo orientación, tutorías y acompañamiento psicológico para facilitar su desarrollo integral.
5	Interacción con el entorno	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias, entidades gubernamentales y empresas locales	Est. Alianzas Est. Con org. Comun.	Crear y mantener relaciones de colaboración con diversos actores del entorno, con el fin de apoyar y enriquecer las actividades educativas, sociales y culturales de la institución.
6	Planta física	Revitalizar la planta	Revitalizza	Implementar un plan de inversión y

		física mediante inversiones estratégicas y proyectos de renovación	r la Plan. Fis.	renovación que modernice la infraestructura de la institución, garantizando que las instalaciones sean seguras, funcionales y adecuadas para las necesidades educativas actuales.
7	Calidad Educativa	Fortalecer el desarrollo profesional docente a través de programas de formación continua	Fortalecer, El desarr, del Docent.	Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para los docentes, con el objetivo de actualizar sus conocimientos y habilidades pedagógicas, mejorando así la calidad de la enseñanza.

Fuente: *software mactor*

La combinación de las tablas anteriores permite el desarrollo de la matriz de:

7.4.1 influencias directas

En ese sentido se muestra en la siguiente ilustración;

Ilustración: 15 matriz de influencia directa entre actores

MID	Alc. Distrital Bu.	Sec. Etnoeducativa	Con. Distrital	M.E.N	Dir. docentes	Doc. Insti.	Padr. Famil	Apr. De la Insti	Jun. Acción Com	Alc. Loc. Cont	Con. De Juven.	Org. Étnicas	Org. sociales	La . iglesia	Org. ilegales
Alc. Distrital Bu.	0	1	4	4	4	4	1	4	4	1	1	4	4	0	0
Sec. Etnoeducativa	1	0	1	4	4	4	0	1	1	0	1	4	0	0	0
Con. Distrital	4	0	0	4	4	4	0	0	4	4	4	4	4	4	0
M.E.N	4	4	0	0	4	4	1	1	0	0	4	4	4	0	0
Dir. docentes	4	4	0	4	0	4	4	4	0	0	4	0	0	0	0
Doc. Insti.	4	4	0	4	4	0	4	4	0	0	0	1	4	0	0
Padr. Famil	0	4	1	4	4	4	0	1	0	0	0	1	0	1	0
Apr. De la Insti	1	1	0	4	4	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0
Jun. Acción Com	4	0	4	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	0
Alc. Loc. Cont	4	0	4	0	0	0	1	0	4	0	4	2	1	1	0
Con. De Juven.	4	4	4	4	0	0	0	0	0	4	0	4	4	4	0
Org. Étnicas	4	4	4	4	0	4	0	0	0	0	4	0	4	4	0
Org. sociales	1	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	0	1	0
La . iglesia	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Org. ilegales	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente: software mactor

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

Tabla 27 de Valoraciones

Valoración numérica	Valoración cualitativa
0	Sin influencia
1	Proceso
2	Proyectos
3	Misión
4	Existencia

La “Matriz de influencias directas” permite analizar las influencias/dependencias que existen entre los actores e identificar en donde se realiza dicha influencia/dependencia, es decir, si influyen sobre los procesos, proyectos, misión o existencia. La Matriz de Influencia directa se construye a partir de la percepción de los expertos y permite entender la importancia del actor y el efecto que tiene en el comportamiento del sistema que se está analizando; para este caso en la Institución Educativa José María Cabal:

Ilustración 16 de Matriz de posiciones valoradas

	Int. Tec. Educa. En el pro. Enseñ - Aprend.	Prep. Los est. Ingre. Al merca. Labo	Impl. Est. Efec. De Rec.	Desarr. Progr. De apoyo Emoc y Acade	Est. Alianzas Est. Con org. Comun	Revitalizar la Plan. Fis.	Fortalecer, El desarr, del Docent.
Alcaldía Distrital de Buenaventura	1	3	1	1	1	0	1
Secretaria Etnoeducativa	1	2	1	1	1	2	1
Concejo Distrital	0	0	0	0	0	0	0
Ministerio de educación nacional	1	1	1	1	1	2	1
Directivos docentes	1	1	1	2	1	0	1
Docentes de la institución	1	1	1	1	2	1	2
Padres de familia	1	1	2	1	1	0	1
Aprendientes de la institución	1	1	1	2	1	0	1
Juntas de acción comunal	0	0	0	0	0	0	0
Alcaldía de la localidad continente	1	2	1	1	1	0	1
Concejo Distrital de juventud	1	1	0	1	1	1	1
Organizaciones Étnicas	1	1	1	1	1	1	1
Organizaciones sociales	0	0	0	0	0	0	0
La iglesia	0	0	0	0	0	0	0
Organizaciones ilegales	1	1	1	1	1	1	1

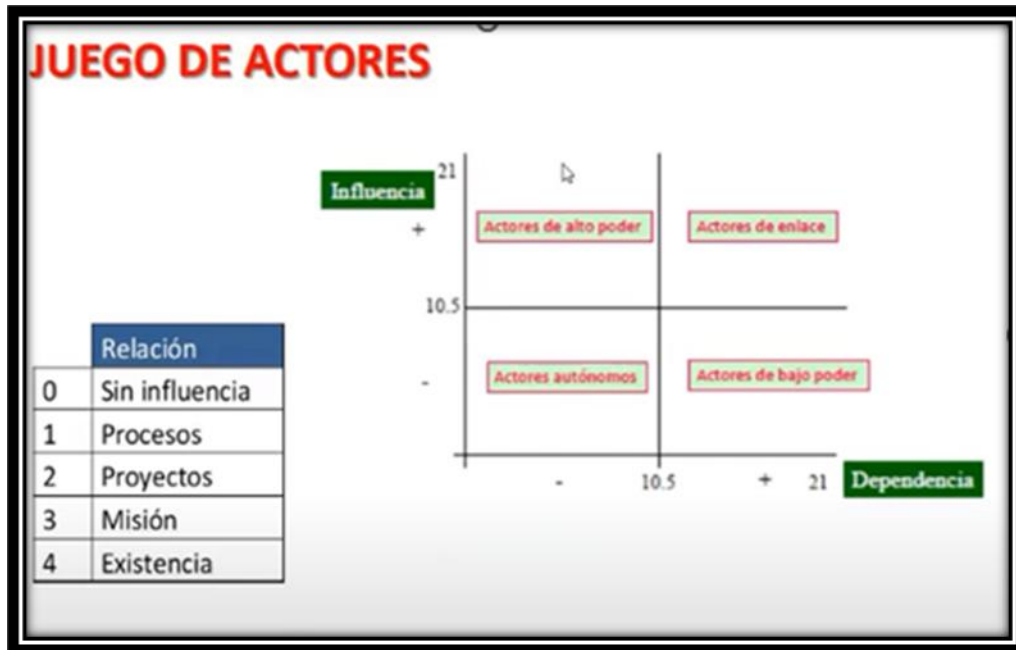
Fuente: software mactor

El signo indica si el actor es favorable y opuesto al objetivo

Valoración numérica	Valoración cualitativa
0	El objetivo es poco consecuente.
1	El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc.) del actor / es indispensable para sus procesos operativos.
2	El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos.
3	El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del / es indispensable para su misión.
4	El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia.

Por su parte, la Matriz de posiciones valoradas permite evaluar cómo la posición de la organización y los objetivos asociados a cada variable estratégica puede influir en la posición de los actores relevantes, permitiendo una mejor comprensión de los intereses y expectativas de cada uno de ellos.

Ilustración 17 Descripción gráfica del plan de influencias y dependencias de los actores



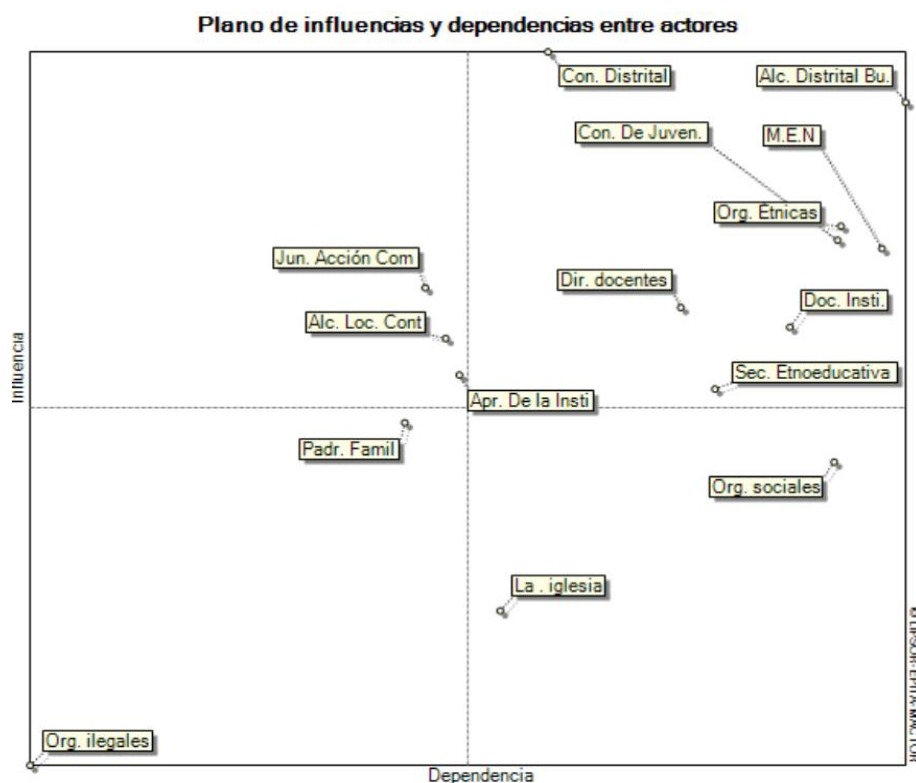
Fuente: Achury, A. G. (2020).

7.4.2 Resultados juegos de actores

7.4.2.1 Plano de Influencia y dependencia de los actores del sistema educativo de la José María Cabal

El plano de influencia y dependencia entre actores me determina los actores de alto poder, como los actores de enlace, los autónomos y de bajo poder

Ilustración 17 Plano de influencia y dependencia



Fuente: software mactor

Como se puede ver el Plano de influencias y dependencias entre actores, los actores que se encuentran ubicados en la zona de influencia son aquellos que tienen mucho poder sobre el sistema y poca dependencia de estos, En los cuales se encuentran; Las juntas de acción comunal, Alcaldía de la localidad continente, Aprendientes de la institución educativa.

Sin embargo, los actores de enlace son los que tienen mucha influencia y al mismo tiempo dependen de otros actores, En los cuales se encuentran; Concejo Distrital, Alcaldía Distrital de Buenaventura, Organizaciones Étnicas territoriales, Consejos de

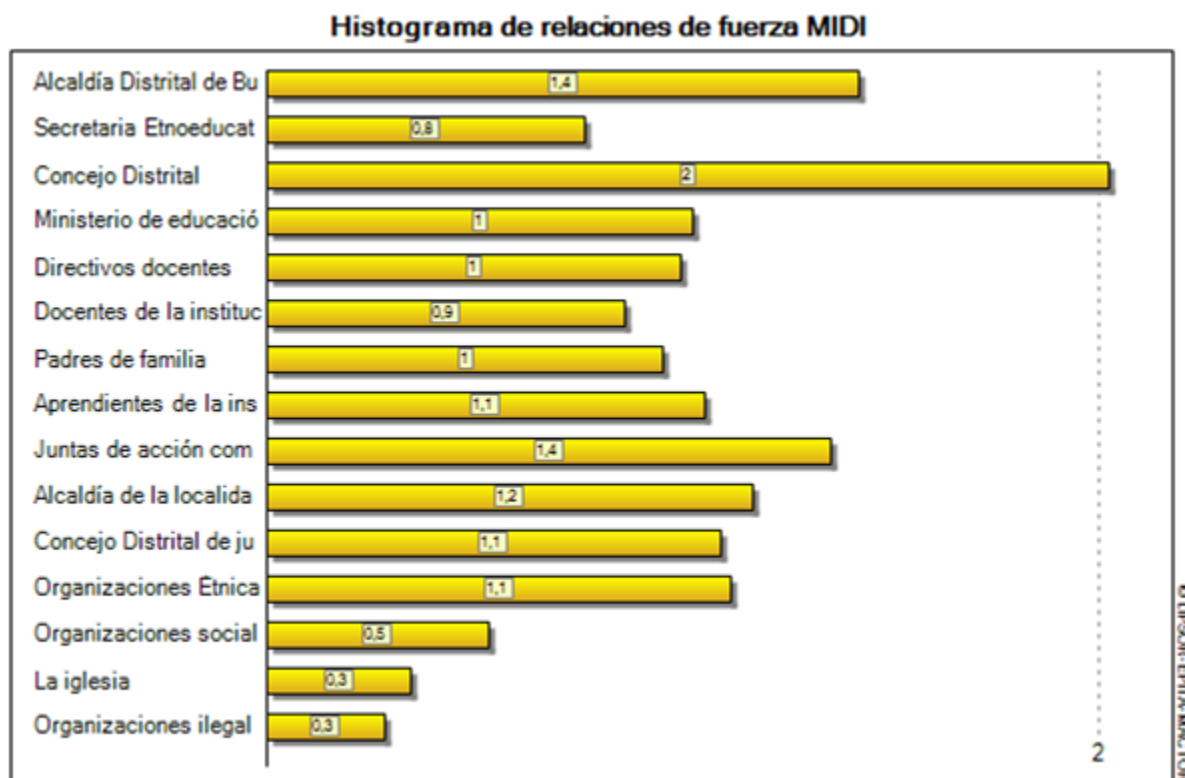
Juventudes, Ministerio de Educación Nacional, Directivos Docentes, Docentes de la institución, secretaria de Etnoeducación.

Los actores autónomos son los que no influyen sobre los otros actores del sistema, pero tampoco son dependientes de este, En los cuales se encuentran; Los padres de familia y las organizaciones ilegales. Los actores aislados son los que tienen un bajo poder y son dominados; En los cuales se encuentran; La iglesia y las organizaciones sociales.

7.4.2.2 Histograma de relaciones de fuerza de los actores que incidencia en la Institución Educativa José María Cabal

Ya descrito el rol de cada actor, cuanto su influencia y dependencia en el plano cartesiano, se avanza en la evaluando las relaciones de fuerzas de los diferentes actores. Con base en el histograma de las relaciones de fuerza generado por el programa, e identificando que el actor de mayor fuerza es el Concejo Distrital, seguido de la Alcaldía Distrital de Buenaventura y la Junta de acción comunales, los actores con relaciones de fuerza intermedia son; Alcaldía de la localidad continente, Organizaciones étnicas, consejo Distrital de juventudes, ministerio de educación, Directivos docentes, docentes de la institución y Secretaria de etnoeducación, padres de familia, aprendientes de la institución; los actores con más baja fuerza son las organizaciones ilegales, la iglesia y las organizaciones sociales.

Ilustración 18 Histograma de relaciones de fuerza MIDI

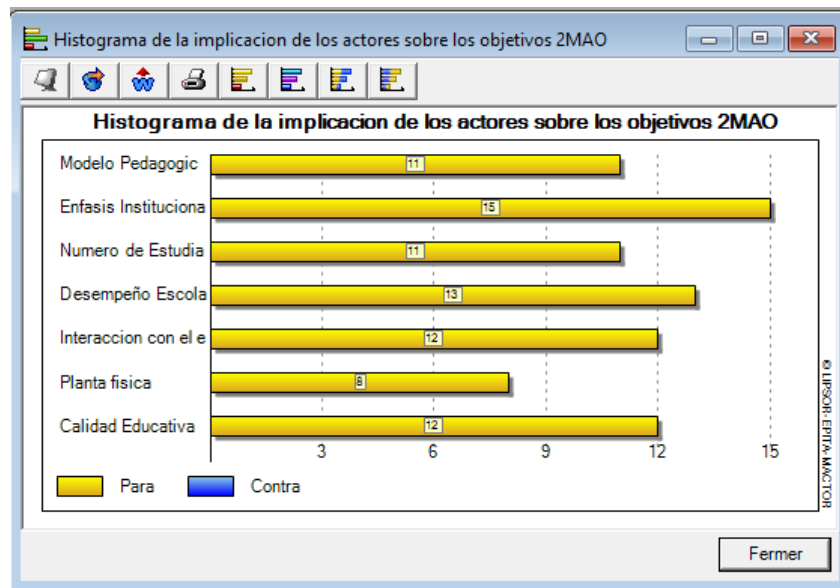


Fuente: software mactor

7.4.2.3 Posicionamiento de los actores respecto a los objetivos

Para determinar el posicionamiento de los actores frente a los objetivos definidos para cada una de las variables estratégicas, se utilizó el histograma de la implicación de los actores en los objetivos del 2MAO. Se utiliza con el propósito de identificar, para cada actor, el alcance de su posición con respecto a los objetivos definidos a favor o en contra.

Ilustración 19 Histograma de implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO



Fuente: Elaboración propia, empleando el software mactor

Se mostrará en el orden de mayor a menor promoción el resultado de favorabilidad de los objetivos:

1. Énfasis Institucional – **OBJETIVO** - Preparar a los estudiantes para ingresar al mercado laboral del sector turístico
2. Desempeño Escolar - – **OBJETIVO** - Desarrollar programas de apoyo emocional y académico para los estudiantes
3. Calidad Educativa – **OBJETIVO** - Fortalecer el desarrollo profesional docente a través de programas de formación continua

4. Interacción con el entorno – **OBJETIVO** - Establecer alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias, entidades gubernamentales y empresas locales
5. Número de Estudiantes Matriculado – **OBJETIVO** - Implementar estrategias efectivas de reclutamiento para aumentar la matrícula estudiantil
6. Modelo Pedagógico – **OBJETIVO** - Integrar tecnologías educativas en el proceso de enseñanza-aprendizaje
7. Planta física - – **OBJETIVO**- Revitalizar la planta física mediante inversiones estratégicas y proyectos de renovación

7.4.2.4 Convergencias y divergencias entre los actores

Convergencias de orden 1 (1CAA): se identifican el número de posiciones comunes que tienen dos actores sobre los objetivos, lo cual señalaría las posibles alianzas potenciales que se pueden presentar.

Convergencias de orden 2 (2CAA): se calcula la intensidad de convergencia promedio entre dos actores, cuando estos tienen el mismo grado (a favor o en contra del objetivo). Los valores de esta matriz miden la intensidad de alianza con la jerarquía de objetivos (preferencias) de la pareja de actores.

Convergencias de orden 3 (3CAA): señala que los actores que más cerca se encuentran son los que tienen una mayor convergencia.

Divergencias de orden 1 (1DAA): identifica el número de objetivos en los cuales dos actores tienen una posición diferente, en otras palabras, evidencian el número de conflictos potenciales. Miden el número de conflictos potenciales.

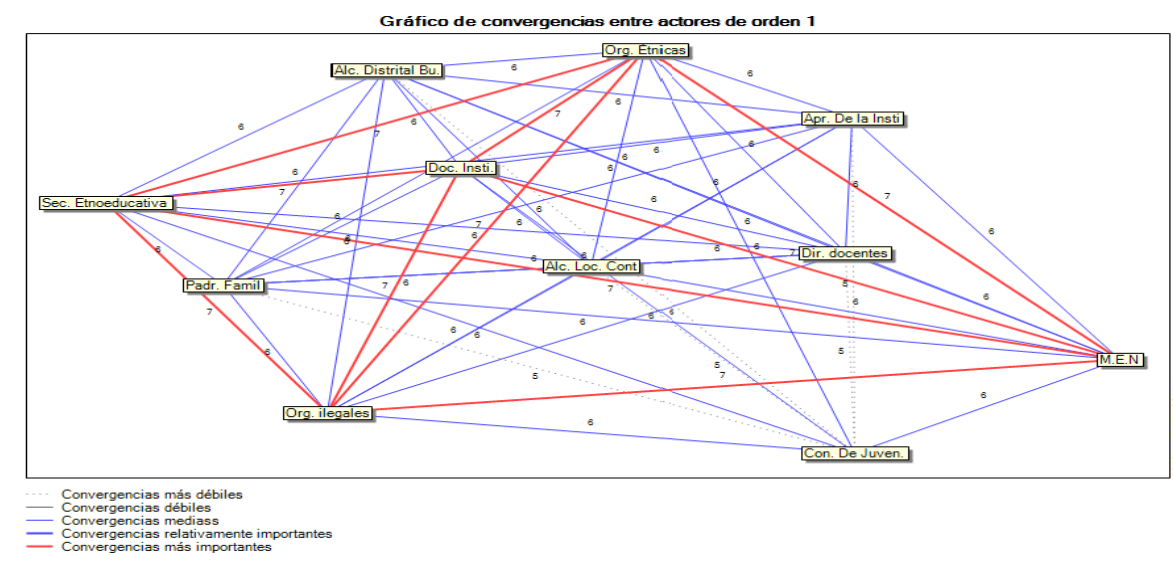
Divergencias de orden 2 (2DAA): identifica para cada pareja de actores, el número de objetivos por los cuales estos actores no mantienen la misma posición (un actor está a favor del objetivo y el otro en contra). Los valores de esta matriz miden la intensidad del conflicto con la jerarquía de objetivos (preferencias) de la pareja de actores.

Divergencias de orden 3 (3DAA): identifica para cada pareja la intensidad de divergencia promedio para aquellos dos actores que no ocupan la misma posición (un actor está a favor del objetivo y el otro en contra). Los valores de esta Matriz miden la intensidad del conflicto para cada pareja, sus jerarquías de objetivos (preferencias) y su competitividad.

En este apartado se establecen las convergencias y divergencias entre actores. Para el análisis de las convergencias se utilizaron las matrices de convergencias (CAA) y los planos de las convergencias entre actores. Para el análisis de las divergencias entre actores se utilizaron las matrices de divergencias (DAA).

7.4.2.4.1 Convergencia de orden 1

Ilustración 20 Convergencia de actores de orden 1



Fuente: *software mactor*

La convergencia del orden 1 mide el número de alianzas potenciales y se visualizan mediante la matriz, determinando el número de posiciones comunes entre dos actores en relación con los objetivos. Este ejercicio le permitirá a la Institución educativa identificar y determinar las posibles alianzas para el desarrollo eficiente de su misión.

Convergencia Importante

Ministerio de Educación nacional – Organizaciones Étnicas

Ministerio de Educación nacional -Docentes de la Institución Educativa

Ministerio de Educación nacional – secretaria Etnoeducativa

Ministerio de Educación nacional – Organizaciones ilegales

Secretaria Etnoeducativa -Organizaciones étnicas

Secretaria Etnoeducativa – Docentes de la institución educativa

Secretaria Etnoeducativa – Organizaciones ilegales

Organizaciones étnicas - Docentes de la institución educativa

Convergencia Relativamente Importante

Ministerio de Educación Nacional – Alcaldía Distrital de Buenaventura

Ministerio de Educación Nacional – Directivos de la Institución Educativa

Ministerio de Educación Nacional - Alcaldías locales

Ministerio de Educación Nacional - Consejos de Juventud

Ministerio de Educación Nacional – Padres de Familia

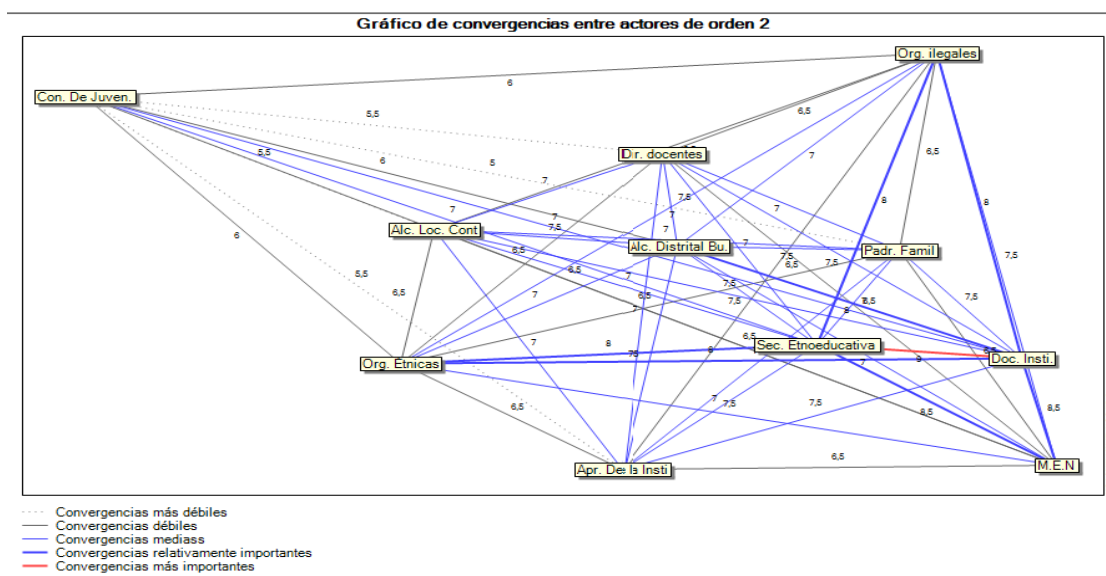
Alcaldía Distrital de Buenaventura - Directivos de la Institución Educativa

Alcaldía Distrital de Buenaventura - Docentes de la institución educativa

Alcaldía Distrital de Buenaventura – Organizaciones étnicas

7.4.2.4.2 Convergencia de orden 2

Ilustración 21 Convergencia de actores de orden 2



Fuente: software *mactor*

Se evalúa con la matriz de convergencia valorada (2CAA); en esta se calcula la intensidad de convergencia promedio entre dos actores, cuando estos tienen el mismo grado (a favor o en contra del objetivo). Los valores de esta matriz miden la intensidad de alianza con la jerarquía de objetivos (preferencias) de la pareja de actores.

Convergencia más importante

Secretaría Etnoeducativa – Docentes de la Institución educativa

Convergencia relativamente importante

Ministerio de Educación Nacional – secretaria Etnoeducativa

Ministerio de Educación Nacional – Docentes de la institución

secretaría Etnoeducativa – Organizaciones étnicas

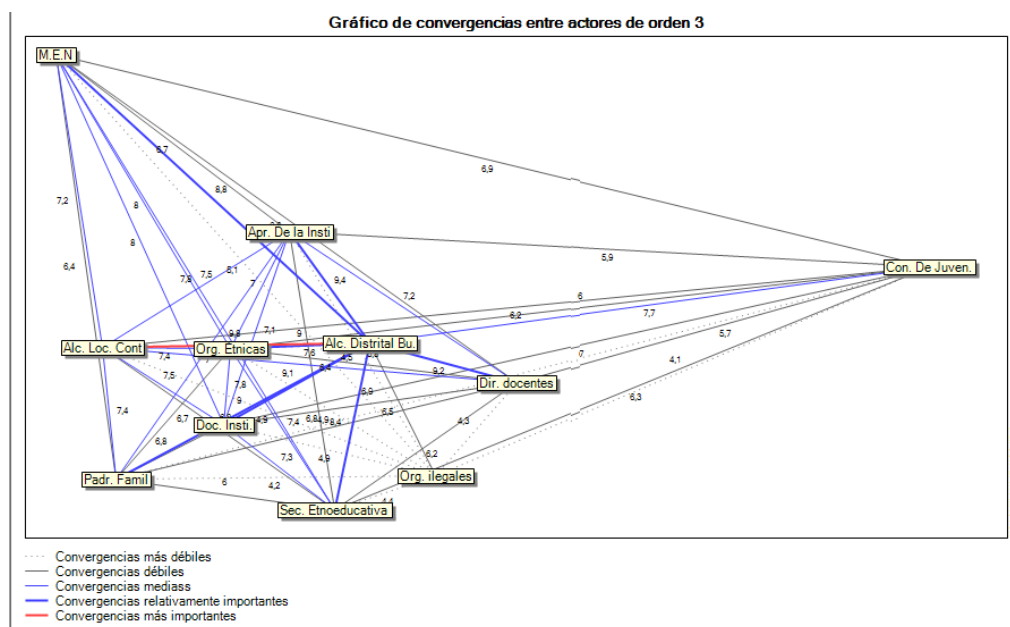
secretaría Etnoeducativa – Organizaciones ilegales

Organizaciones étnicas – Docentes de la institución

7.4.2.4.3 Convergencia de orden 3

Se evalúa con la matriz de convergencia valorada (3CAA), esta matriz señala que los actores que más cerca se encuentran son los que tienen una mayor convergencia. Las mayores convergencias de orden 3 se presentan entre los siguientes actores:

Ilustración 22 Grafico de convergencia entre actores de orden 3



Fuente: *software mactor*

Convergencia más importante

Alcaldía Distrital de Buenaventura – Alcaldía local Continente

Convergencia Relativamente Importante

Ministerio de Educación Nacional – Alcaldía Distrital de Buenaventura

Alcaldía Distrital de Buenaventura – Aprendientes de la Institución

Alcaldía Distrital de Buenaventura – Docentes de la Institución educativa

Alcaldía Distrital de Buenaventura – Organizaciones étnicas

Alcaldía Distrital de Buenaventura – Padres de Familia

Alcaldía Distrital de Buenaventura - secretaria Etnoeducativa

Secretaria Etnoeducativa – organizaciones étnicas

7.4.2.4.4 Divergencias de Orden 1, 2 y 3

En el marco de las divergencias, según en la aplicación del software Mactor no se encontraron ninguna por parte de los actores.

7.5 análisis de sistemas de matrices de impactos cruzados – smic prob

Este método consiste en analizar la evolución de un grupo de variables Estratégicas, permitiendo determinar las probabilidades simples y condicionales de hipótesis o eventos, como las probabilidades de combinaciones de estos últimos teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

En ese sentido su objetivo es identificar los escenarios más probables y también examinar las combinaciones de las hipótesis que serán excluidas a priori. Las entradas de este método consistirán en la identificación de las variables estratégicas con sus hipótesis de futuro y descripción de la situación actual de cada una de ellas. Además, el software SMIC PROB EXPERT acepta un número determinado de variables, las cuales son extraídas del análisis del Abaco de Regnier y el análisis estructural.

A continuación, se presentarán las variables estratégicas y las hipótesis optimistas proyectadas del análisis morfológico desde la mirada de futuro con la finalidad de calificar les su probabilidad de realización o no realización desde la perspectiva de los expertos.

Tabla 28 de hipótesis y Variables

VARIABLES ESTRATÉGICAS				
VARIABLES	EVENTO	HORIZONTE	HIPÓTESIS DE FUTURO	SITUACIÓN ACTUAL
Modelo pedagógico	E1	Que tan probable es que a 2035	El modelo pedagógico será fortalecido mediante la implementación de iniciativas innovadoras que promuevan la participación de los estudiantes, A través de la integración de tecnologías educativas, el fomento de la colaboración entre docentes, directivos, administrativos y entidad territorial. El modelo pedagógico ofrecerá una experiencia educativa más dinámica, preparándolos de	La Institución Educativa José María Cabal, liderada por sus directivos, está desarrollando un proceso de adaptación del modelo pedagógico constructivista para responder a los cambios sociales, políticos, normativos y culturales que enfrenta el Distrito de Buenaventura. Este esfuerzo busca empoderar a las comunidades mediante el reconocimiento y la integración de prácticas y

			manera efectiva para enfrentar los desafíos que se presentaran en su vida académica y personal.	saberes ancestrales que enriquecen el contexto educativo.
Énfasis institucional	E2		El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística será una fuente de oportunidades para los estudiantes al ofrecerles una formación integral y especializada en un campo en crecimiento. los estudiantes adquirirán habilidades y conocimientos relevantes que los prepararán para ingresar con éxito al mercado laboral A través de prácticas	Desde la perspectiva de los directivos docentes de la Institución Educativa José María Cabal, el énfasis guianza turística presenta una gran oportunidad ante los cambios promovidos por el gobierno nacional en el sector turístico, especialmente en la costa pacífica. Sin embargo, consideran que esta oportunidad debe ser mejor sustentada y aprovechada a través de la transversalidad en los

			profesionales en empresas del sector, colaboraciones con instituciones turísticas locales. Además, este énfasis contribuirá al desarrollo económico de la región al promover el turismo sostenible y la valorización de su patrimonio cultural y natural.	planes de estudio. Esto permitirá empoderar aún más a los estudiantes, brindándoles un conocimiento profundo de los sitios turísticos de Buenaventura y la oportunidad de formular proyectos estratégicos que potencien tanto el énfasis en guianza turística como el desarrollo de la institución.
Número de estudiantes matriculados	E3		Mediante estrategias efectivas de reclutamiento, retención estudiantil y colaboración con las familias y la comunidad, la institución educativa José María Cabal será capaz de	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal se ha estabilizado debido a que estamos en la mitad del año escolar. Sin embargo, la migración de

		ofrecer una educación de calidad e integral que atraiga a una amplia demanda de aprendientes permitiendo un crecimiento de la población de manera constante y así se fortalece su posición como un centro educativo líder en la región.	familias a otros barrios, ciudades o incluso a otros países está generando una gran preocupación por la disminución de estudiantes inscritos en las escuelas del Distrito de Buenaventura. Este escenario preocupa a los directivos docentes, quienes anticipan una posible reducción en la matrícula para el próximo año escolar.
Desempeño escolar	E4	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a la implementación de	El desempeño escolar de los estudiantes continúa deteriorándose debido a los conflictos en sus entornos. Muchos estudiantes enfrentan desafíos significativos, como vivir sin la

			estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje, A través de programas de apoyo emocional y académicos, actividades extracurriculares enriquecedoras, creación de un ambiente escolar estimulante y positivo, por parte del personal docente, administrativos y directivos docentes en colaboración activa de las familias y la comunidad en el proceso educativo.	presencia de sus padres, la necesidad de trabajar, entornos violentos, y situaciones de maltrato familiar y violencia perpetrada por grupos ilegales. Estas circunstancias afectan negativamente su constancia en la alimentación y dificultan considerablemente cualquier mejora en su rendimiento académico, quedando lejos de las expectativas.
Interacción con el entorno	E5		La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a iniciativas que	La relación y la forma de interactuar con el entorno que rodea a la Institución Educativa no han cambiado del modelo establecido por el

			fomenten la participación de los padres de familia, la colaboración con organizaciones comunitarias y el establecimiento de alianzas con entidades gubernamentales y empresas locales. A través de proyectos de servicio comunitario, eventos culturales y deportivos, y programas de apoyo socioemocional para las familias, la institución fortalecerá sus lazos con la comunidad, promoviendo una cultura de cooperación y compromiso mutuo en la educación de los estudiantes.	Proyecto Educativo Institucional. Este enfoque se centra en el diálogo con los padres de familia para abordar la disciplina y el desempeño académico de sus hijos o familiares, así como con otros actores dependiendo de la orientación proporcionada desde la secretaría. Sin embargo, esta dinámica genera poca fluidez y más burocracia en los procesos.

Planta física	E6		La planta física de la Institución Educativa José María Cabal será revitalizada mediante inversiones estratégicas y proyectos de renovación que mejorarán la infraestructura y el entorno de aprendizaje. A través de la colaboración entre el gobierno local, la comunidad educativa y otros actores interesados, se llevarán a cabo acciones para modernizar las instalaciones, proporcionar espacios seguros y adecuados, y promover un ambiente escolar inspirador y	La Institución Educativa sigue siendo priorizada en procesos de inversión para mejoramiento, gracias al Movimiento Cívico de Buenaventura. Esto permite al consejo directivo determinar qué áreas o espacios pueden priorizarse para ofrecer mejores ambientes de aprendizaje a los estudiantes. Sin embargo, debido a su condición como núcleo educativo y conforme a la ley, no es posible modificar completamente la infraestructura escolar. Por lo tanto, la planta física actualmente carece de ciertos espacios de

			propicio para el desarrollo integral de los estudiantes.	ambiente escolar que no fueron inicialmente contemplados en los proyectos.

Fuente: cuadro de variable estratégica

Posterior a la anterior realización se establece el panel de expertos que representa a la comunidad educativa de la Institución educativa José María Cabal en todas sus dimensiones. Este panel tuvo como objetivo analizar las diferentes hipótesis de acuerdo con su conocimiento y experticia, y determinar las probabilidades de realización y no realización.

Tabla 29 expertos al interior de la institución educativa

N°	NOMBRES	CRUPO	PESO
1	Omar Martínez	Rector	1
2	Luz Dary Rentería	Coordinadora	1
3	Jiminson Valencia	Coordinadora	1
4	Álvaro Delgado	Docente	1
5	Eduardo Viveros Rodríguez	Docente	1
6	Jarol Camacho	Administrativ	1

		o	

Fuente: *Elaboración propia*

Con el objetivo de evitar roces o inconformidades entre los expertos, se les asignó a todos el mismo peso en la discusión. De esta manera, le hemos dado el mismo nivel de importancia, permitiéndoles sentirse valiosos y fomentando la objetividad en sus observaciones frente a las hipótesis planteadas. A continuación, se muestra la tabla de calificaciones empleada por los expertos durante la asignación de probabilidades:

Tabla de calificaciones

Probabilidad	Calificación
Muy probable	0,9
Probable	0,7
poco probable (duda)	0,5
Improbable	0,3
Muy improbable	0,1

La tabla anterior permite determinar la probabilidad de ocurrencia y su respectiva calificación que fue utilizada por cada experto para asignar la probabilidad de ocurrencia simple a cada hipótesis, cuyo resultado se puede ver a continuación:

Ilustración 23 clasificación de los expertos – Probabilidades simple

The screenshot shows the Smic-Prob-Expert software interface with six panels, each representing a different expert's data. The panels are titled: 'Datos brutos : probabilidades simples (Edward)', 'Datos brutos : probabilidades simples (Omar)', 'Datos brutos : probabilidades simples (Luz dary)', 'Datos brutos : probabilidades simples (Jliminson)', 'Datos brutos : probabilidades simples (Alvarez)', and 'Datos brutos : probabilidades simples (Janol)'. Each panel contains a table with two columns: 'Hipótesis' and '1 - Probabilidades'. The hypotheses listed are: 1 - Mod Pedag, 2 - Enfas inst, 3 - Nu est mat, 4 - Dep escol, 5 - Int entorn, and 6 - Pla Fisic. The probabilities are numerical values between 0 and 1. Below each table, a note states: 'Los valores están comprendidos entre 0 y 1.'

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.9
2 - Enfas inst	0.9
3 - Nu est mat	0.7
4 - Dep escol	0.7
5 - Int entorn	0.6
6 - Pla Fisic	0.6

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.9
2 - Enfas inst	0.9
3 - Nu est mat	0.9
4 - Dep escol	0.7
5 - Int entorn	0.7
6 - Pla Fisic	0.6

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.7
2 - Enfas inst	0.9
3 - Nu est mat	0.7
4 - Dep escol	0.9
5 - Int entorn	0.9
6 - Pla Fisic	0.6

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.9
2 - Enfas inst	0.8
3 - Nu est mat	0.7
4 - Dep escol	0.7
5 - Int entorn	0.9
6 - Pla Fisic	0.6

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.7
2 - Enfas inst	0.5
3 - Nu est mat	0.5
4 - Dep escol	0.3
5 - Int entorn	0.3
6 - Pla Fisic	0.6

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.9
2 - Enfas inst	0.7
3 - Nu est mat	0.6
4 - Dep escol	0.8
5 - Int entorn	0.9
6 - Pla Fisic	0.7

Fuente: Elaboración propia, empleando el software Smic Prob Expert

Posteriormente, los expertos procedieron a estimar la probabilidad condicionante de SI realización, donde cada experto calificaba según su percepción, la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis 1, si ocurre que tan probable es que se dé la hipótesis 2, en lo que se denomina un análisis de impactos cruzados, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Ilustración 24 Probabilidad de ocurrencia si realización

Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.9
2 - Enfas inst	0.5
3 - Nu est mat	0.7
4 - Dep escol	0.7
5 - Int entorn	0.7
6 - Pla Fisic	0.5

Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.7
2 - Enfas inst	0.5
3 - Nu est mat	0.9
4 - Dep escol	0.7
5 - Int entorn	0.7
6 - Pla Fisic	0.5

Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.9
2 - Enfas inst	0.9
3 - Nu est mat	0.7
4 - Dep escol	0.9
5 - Int entorn	0.9
6 - Pla Fisic	0.5

Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.3
2 - Enfas inst	0.3
3 - Nu est mat	0.7
4 - Dep escol	0.7
5 - Int entorn	0.3
6 - Pla Fisic	0.3

Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.3
2 - Enfas inst	0.5
3 - Nu est mat	0.8
4 - Dep escol	0.3
5 - Int entorn	0.3
6 - Pla Fisic	0.3

Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Mod Pedag	0.9
2 - Enfas inst	0.7
3 - Nu est mat	0.6
4 - Dep escol	0.6
5 - Int entorn	0.9
6 - Pla Fisic	0.7

Fuente: Elaboración propia, empleando el software Smic Prob Expert

Finalmente, se realizó la estimación de la probabilidad condicionante de No realización, donde cada experto calificaba según su experticia frente a la probabilidad de que no ocurra la hipótesis 1 que tan probable es que se cumpla la hipótesis 2. Proceso que se muestra a continuación:

Ilustración 25 Probabilidad de ocurrencia no realización

Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Hipótesis	1 - Mod Pedag	2 - Enfas inst	3 - Nu est mat	4 - Dep escol	5 - Int entorn	6 - Pla Fisic
1 - Mod Pedag	0.9	0.7	0.5	0.6	0.6	0.4
2 - Enfas inst	0.5	0.9	0.9	0.7	0.9	0.5
3 - Nu est mat	0.5	0.7	0.7	0.6	0.7	0.6
4 - Dep escol	0.5	0.5	0.9	0.7	0.6	0.7
5 - Int entorn	0.4	0.9	0.6	0.7	0.6	0.5
6 - Pla Fisic	0.9	0.8	0.6	0.7	0.9	0.5

Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Hipótesis	1 - Mod Pedag	2 - Enfas inst	3 - Nu est mat	4 - Dep escol	5 - Int entorn	6 - Pla Fisic
1 - Mod Pedag	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.3
2 - Enfas inst	0.7	0.8	0.9	0.9	0.7	0.3
3 - Nu est mat	0.9	0.8	0.7	0.9	0.9	0.3
4 - Dep escol	0.8	0.9	0.9	0.7	0.8	0.4
5 - Int entorn	0.9	0.9	0.8	0.9	0.9	0.5
6 - Pla Fisic	0.9	0.9	0.7	0.7	0.9	0.6

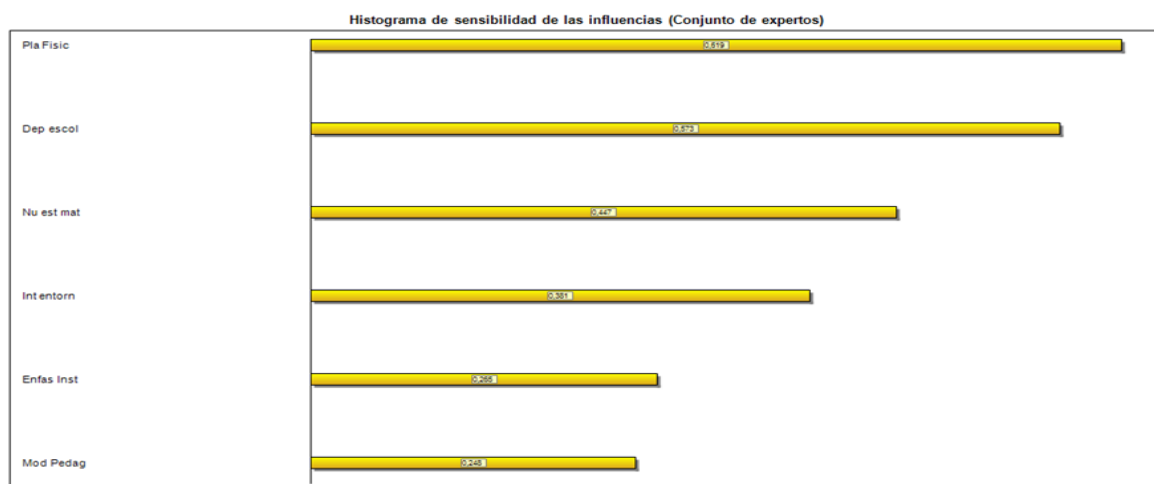
Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Hipótesis	1 - Mod Pedag	2 - Enfas inst	3 - Nu est mat	4 - Dep escol	5 - Int entorn	6 - Pla Fisic
1 - Mod Pedag	0.9	0.9	0.9	0.7	0.7	0.6
2 - Enfas inst	0.7	0.9	0.7	0.8	0.9	0.8
3 - Nu est mat	0.8	0.8	0.9	0.9	0.7	0.9
4 - Dep escol	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.5
5 - Int entorn	0.7	0.9	0.9	0.6	0.7	0.4
6 - Pla Fisic	0.9	0.9	0.9	0.6	0.9	0.6

Fuente: Elaboración propia, empleando el software Smic Prob Expert

7.5.1 Resultado Smic Prob Expert

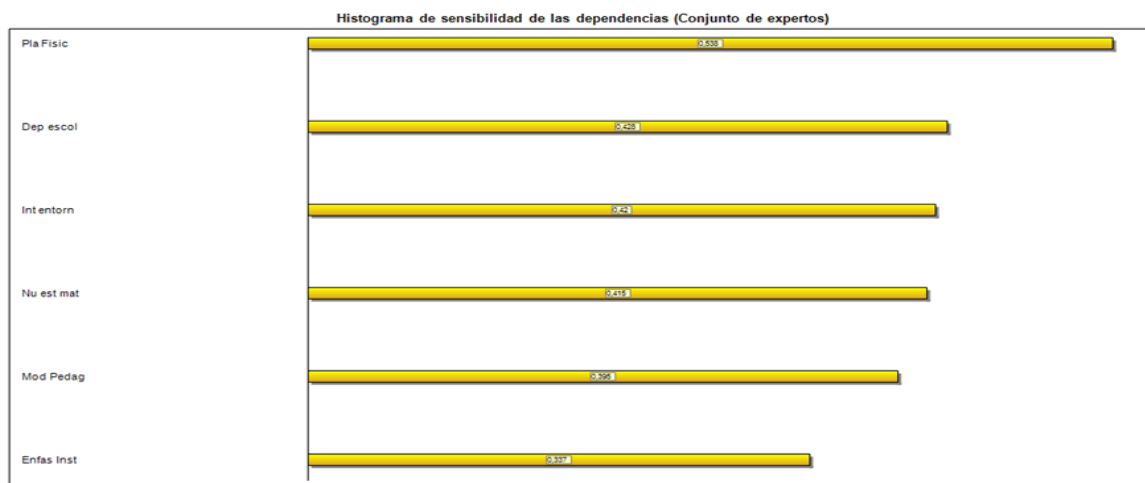
Ilustración 26. *Histograma de sensibilidad de las influencias (conjunto de experto)*



Fuente: Smic Prob Expert

De conformidad a lo reflejado en la imagen, evidenciamos que las Variables planta física, como la de desempeño escolar son la demás influencia tienen en relación con las otras.

Ilustración 27. *Histograma de sensibilidad de las dependencias (conjunto de experto)*



Fuente: Smic Prob Expert

En relación con la imagen ilustrada podemos determinar también que la variable con mayor dependencia en el sistema educativo de la Institución educativa José María Cabal es Planta física.

Esta circunstancia no permite interpretar de la misma que esta variable es para los directivos retadora por su alta influencia y dependencia.

7.5.2 Histograma de probabilidad de escenarios

Una vez los expertos definieron las probabilidades simples, de SI realización y No realización de acuerdos a sus conocimientos y experticia, el software Smic Prob Exxpert definió los escenarios con la mayor probabilidad de ocurrencia, los cuales se muestran en el siguiente histograma:

Ilustración 28 Histograma de probabilidad de los escenarios (conjunto de expertos).



Fuente: Software Smic Prob Expert.

En el marco del histograma mostrado anteriormente, es evidente que el escenario más probable es el 01 - 111111 con un 18% de probabilidad de ocurrencia. Significado de los expertos, que las hipótesis expresadas tienen alta posibilidad de realizarse. En otras palabras, El modelo pedagógico será fortalecido, El énfasis institucional será una fuente de oportunidades para los estudiantes, la estrategia de incorporación para incrementar el número de matrículas de los aprendientes y su articulación con las familias serán un total éxito, también mejorará el desempeño escolar, la interacción con el entorno y su planta física se revitalizan.

El segundo escenario es el 02. 111110 con el 14% de probabilidad de ocurrencia. En ese sentido el criterio de los expertos participantes no evidencia que los más probables es que las seis hipótesis sean cumplidas. Que riendo decir que El modelo pedagógico será fortalecido, El énfasis institucional será una fuente de oportunidades para los estudiantes, la estrategia de incorporación para incrementar el número de matrículas de los aprendientes y su articulación con las familias serán un total éxito, también mejorará el desempeño escolar, la interacción con el entorno y su planta física se revitalizan.

En tercer lugar, está el escenario 64 - 000000 con un 7% de probabilidad de ocurrencia, entendiendo que el número cero representa la no posibilidad de las hipótesis. En otras palabras, nos muestra que hay un mayor reto de realización para fortalecer el modelo pedagógico, que el énfasis institucional sea una fuente de oportunidades para los estudiantes, que las estrategias de incorporación para incrementar el número de matrículas de los aprendientes y su articulación con las familias tendrán fallas que no

les permite alcanzar el éxito, como también mejorará el desempeño escolar, la interacción con el entorno y su planta física no se cumplan el propósito.

En cuarto lugar, se encuentra el escenario 06 - 111011 con un 6% de probabilidad de ocurrencia. Esto quiere decir, que, según el criterio del conjunto de los expertos que participaron en el ejercicio, lo más probable es que el modelo pedagógico, que el énfasis institucional se convierta en una fuente de oportunidades para los estudiantes, que las estrategias de incorporación para incrementar el número de matrículas de los aprendientes y su articulación con las familias, como también la mejora el desempeño escolar, la interacción con el entorno y su planta física, la probabilidad de ocurrencia sea muy baja.

8 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

8.1 pre - Escenarios

8.1.1 Análisis morfológico

El análisis morfológico es un método para la construcción de escenarios que sirve para estructurar e investigar las relaciones que pueden identificarse en un problema multidimensional, complejo y esencialmente no cuantificable. Este método es considerado como uno de los componentes de la "caja de herramientas" de Godet (Betancourt et al., 2022). Constituye un paso ineludible entre los ejercicios de conocimiento de la dinámica del sistema estudiado y la elaboración de escenarios futuristas, con el objetivo de armar una simulación basada en un proceso de análisis prospectivo. El resultado de este proceso es la elaboración de paquetes coherentes de hipótesis sobre el futuro del sistema analizado (Beinstein, 2016).

Para realizar el análisis morfológico utilizando el software Morphol, se desarrolló una serie de pasos que culminaron en la selección del escenario de apuesta y la formulación de acciones estratégicas. El primer paso se centró en la identificación y descripción de los factores y dimensiones mediante la metodología de análisis PESTEL. A continuación, se seleccionarán los factores estratégicos a partir de los resultados obtenidos en el análisis estructural (MIC-MAC) desarrollado previamente. Luego, se llevó a cabo un proceso de análisis y síntesis utilizando la herramienta Morphol, cuyos resultados sirvieron como insumo para la elaboración de los escenarios posibles, probables y deseables.

A continuación, se presentan las variables estratégicas empleadas en este ejercicio, las cuales fueron seleccionadas a partir de los resultados del MIC-MAC y la extrapolación de tendencias desarrolladas previamente mediante la aplicación del Ábaco de Regnier. Posteriormente, fue necesario describir las variables y desarrollar hipótesis pesimistas, tendencias y optimistas para cada una de las variables estratégicas seleccionadas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 30 *cuadro de hipótesis*

DOMINIO	DESCRIPCIÓN	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE VARIABLE	HIPOTESIS 1 (PESIMISTA)	HIPOTESIS 2 (TENDENCIAL)	HIPOTESIS 3 (OPTIMISTA)
Político	Se refiere al conjunto de grupos y procesos políticos que interactúan en un entorno histórico y cultural y se	Modelo pedagógico	Son los lineamientos, además reglamenta y normaliza el proceso	El modelo pedagógico enfrentará desafíos significativos en su implementación debido a la	El modelo pedagógico experimentará ajustes tendenciales influenciados por cambios en las	El modelo pedagógico será fortalecido mediante la implementación de iniciativas innovadoras que promuevan la

	caracterizan por cierto grado de interdependencia recíproca que se expresa en las prácticas, hábitos, rituales y reglas no escritas que organizan la competencia por el poder político entre los actores		educativo, definiendo sus propósitos y objetivos	resistencia al cambio por parte del personal docente, la falta de recursos adecuados y la rigidez de las políticas educativas. Esto podría resultar en una desconexión entre los lineamientos establecidos y la realidad del aula, generando una brecha entre los objetivos educativos y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, lo que podría afectar negativamente la calidad y equidad del proceso educativo.	políticas educativas, avances en la investigación pedagógica y necesidades emergentes en el entorno socioeconómico y tecnológico. Estos ajustes podrían reflejarse en la revisión periódica de los lineamientos, la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje y la adaptación de los objetivos educativos para asegurar su relevancia y efectividad en la preparación de los estudiantes para los desafíos del siglo XXI.	participación de los estudiantes, el desarrollo de habilidades del siglo XXI y la personalización del aprendizaje. A través de la integración de tecnologías educativas, el fomento de la colaboración entre docentes y el apoyo institucional, el modelo pedagógico ofrecerá una experiencia educativa más dinámica, relevante y centrada en el estudiante, preparándolos de manera efectiva para enfrentar los desafíos futuros y contribuyendo a su éxito académico y personal.
Económico	Es un conjunto de variables y fenómenos	Planta física	Hace referencia a la infraestructura de la institución	La planta física de la Institución Educativa José	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal será

	económicos que ejercen mayores influencias en el desarrollo financiero de un país, tales como tasas de inflación y de interés, producto interno bruto, balanza de pagos, cotizaciones y política monetaria, deuda pública, etc.		educativa José María Cabal en el ámbito físico	María Cabal enfrentará desafíos significativos debido al deterioro estructural, la falta de mantenimiento adecuado y la insuficiencia de recursos financieros para su mejora. Esto podría resultar en condiciones inseguras y poco saludables para estudiantes y personal, limitando el acceso a un entorno de aprendizaje propicio. Además, la infraestructura obsoleta y deficiente podría afectar negativamente el bienestar y el rendimiento académico de los estudiantes, así	experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como la asignación de fondos para mantenimiento e infraestructura, cambios en las políticas educativas locales y la implementación de proyectos de modernización. Estas variaciones podrían reflejarse en períodos de mejoras graduales en la infraestructura escolar, seguidos de períodos de estancamiento o incluso deterioro debido a limitaciones presupuestarias y otros desafíos administrativos.	revitalizada mediante inversiones estratégicas y proyectos de renovación que mejorarán la infraestructura y el entorno de aprendizaje. A través de la colaboración entre el gobierno local, la comunidad educativa y otros actores interesados, se llevarán a cabo acciones para modernizar las instalaciones, proporcionar espacios seguros y adecuados, y promover un ambiente escolar inspirador y propicio para el desarrollo integral de los estudiantes. Esta mejora en la infraestructura fortalecerá la calidad de la educación

				como la calidad general de la educación ofrecida en la institución.		ofrecida y contribuirá al bienestar general de la comunidad escolar.
Social	Es el lugar donde los individuos se desarrollan en determinadas condiciones de vida, trabajo, economía, nivel de ingresos, nivel educativo y está relacionado con los grupos a los que pertenece en el grupo	Énfasis institucional	Enfoque curricular de acuerdo al área o disciplina académica de la institución	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística enfrentará desafíos significativos debido a la falta de recursos adecuados, la escasez de oportunidades laborales en el sector turístico local y la falta de capacitación especializada para el personal docente. Esto podría resultar en un desequilibrio entre la oferta educativa y las demandas del mercado laboral, dejando a los	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como cambios en la industria turística local, la demanda del mercado laboral y las oportunidades de desarrollo económico en la región. Estas variaciones podrían reflejarse en períodos de mayor interés y participación en el programa de guianza turística, seguidos de períodos de menor demanda debido a	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística será una fuente de oportunidades para los estudiantes al ofrecerles una formación integral y especializada en un campo en crecimiento. A través de un currículo dinámico y actualizado, prácticas profesionales en empresas del sector y colaboraciones con instituciones turísticas locales, los estudiantes adquirirán habilidades y conocimientos relevantes que los prepararán para ingresar con éxito al mercado laboral en el

				estudiantes sin las habilidades y competencias necesarias para encontrar empleo en el campo de la guianza turística. Además, la falta de reconocimiento y apoyo a esta área de énfasis podría llevar a una pérdida de motivación entre los estudiantes y el personal, comprometiendo la calidad y efectividad del programa educativo.	factores externos como la estacionalidad del turismo o cambios en las preferencias de los visitantes.	campo de la guianza turística. Además, este énfasis contribuirá al desarrollo económico de la región al promover el turismo sostenible y la valorización de su patrimonio cultural y natural.
		Número de estudiantes matriculados	Corresponde al número total de aprendientes matriculados en la institución educativa	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una disminución significativa debido a factores como la	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará un crecimiento sostenido en el futuro, impulsado por iniciativas de

				migración de familias fuera del área de influencia de la escuela, la competencia con otras instituciones educativas, y la disminución de los recursos financieros asignados para la educación. Esto podría impactar negativamente en la calidad de la educación ofrecida, así como en la estabilidad y viabilidad futura de la institución.	demográficos, cambios en las políticas educativas locales, y la calidad percibida de la educación ofrecida. Estas variaciones podrían resultar en ajustes en las estrategias de reclutamiento y retención estudiantil, así como en la implementación de programas para adaptarse a las necesidades cambiantes de la población estudiantil.	promoción y mejora de la calidad educativa, así como por una mayor demanda de educación en la comunidad local. Mediante estrategias efectivas de reclutamiento, retención estudiantil y colaboración con las familias y la comunidad, la institución será capaz de ofrecer una educación de calidad que atraiga a un número creciente de estudiantes y fortalezca su posición como un centro educativo líder en la región.
		Desempeño escolar	Es el resultado cognitivo, disciplinar y ético del aprendiz en el proceso educativo	El desempeño escolar de los aprendices en la Institución Educativa José María Cabal	El desempeño escolar de los aprendices en la Institución Educativa José María Cabal experimentará	El desempeño escolar de los aprendices en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora

				experimentará un deterioro significativo debido a factores como la falta de recursos educativos adecuados, la desmotivación de los estudiantes, y la influencia de problemas sociales y familiares en su rendimiento académico. Esto podría manifestarse en bajos niveles de logro académico, altas tasas de deserción escolar y problemas de comportamiento en el aula, lo que afectaría negativamente el proceso educativo y el desarrollo integral de los estudiantes.	variaciones tendenciales influenciadas por factores como cambios en las políticas educativas, el compromiso del personal docente, y el apoyo de las familias y la comunidad educativa. Estas variaciones podrían reflejar períodos de mejoras graduales en el desempeño académico, seguidos de períodos de estancamiento o retroceso debido a desafíos como la falta de recursos o la falta de alineación entre el currículo y las necesidades de los estudiantes.	significativa gracias a la implementación de estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje, el fortalecimiento del apoyo emocional y académico por parte del personal docente y la colaboración activa de las familias y la comunidad en el proceso educativo. A través de programas de tutoría, actividades extracurriculares enriquecedoras y la creación de un ambiente escolar estimulante y positivo, los estudiantes lograrán alcanzar su máximo potencial académico, desarrollando habilidades cognitivas, disciplinarias y éticas que los prepararán para el éxito en sus vidas personales y

						profesionales.
		Interacción con el entorno	Es la relación o nivel de intercambio que tiene la Institución educativa con las y los actores de alrededor	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido a la falta de colaboración y comunicación entre la institución y los actores externos, como padres de familia, comunidad local y entidades gubernamentales. Esto podría manifestarse en un aislamiento de la escuela respecto a las necesidades y realidades de su entorno, dificultando la identificación y abordaje de problemas sociales y educativos	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como cambios en la dirección y liderazgo escolar, la participación y compromiso de los padres de familia, y la dinámica de la comunidad local. Estas variaciones podrían reflejar períodos de mayor colaboración y participación, seguidos de períodos de menor interacción debido a factores como cambios en la composición demográfica de la	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a iniciativas que fomenten la participación activa de los padres de familia, la colaboración con organizaciones comunitarias y el establecimiento de alianzas con entidades gubernamentales y empresas locales. A través de proyectos de servicio comunitario, eventos culturales y deportivos, y programas de apoyo socioemocional para las familias, la institución fortalecerá sus lazos con la comunidad,

				pertinentes. Como resultado, la institución podría perder oportunidades de enriquecimiento y apoyo externo, lo que afectaría negativamente la calidad y relevancia de la educación ofrecida.	comunidad o fluctuaciones en el nivel de compromiso de los diferentes actores con la vida escolar.	promoviendo una cultura de cooperación y compromiso mutuo en la educación de los estudiantes. Esto resultará en un ambiente escolar más enriquecido y en sintonía con las necesidades y aspiraciones de la comunidad.
Tecnológico	como su nombre indica, de los factores de la ciencia y la tecnología; comprende los efectos del uso de recursos tecnológicos en el sentido más amplio.	Calidad educativa	Es la forma del proceso de enseñanza - aprendizaje del docente hacia el estudiante de la institución	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido a la falta de capacitación adecuada del personal docente, la obsolescencia de los métodos de enseñanza y la carencia de recursos didácticos	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como la formación continua del personal docente, la implementación de nuevas metodologías pedagógicas y el acceso a recursos	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a la implementación de estrategias efectivas de desarrollo profesional docente, la adopción de enfoques innovadores de enseñanza- aprendizaje y la inversión en tecnología educativa. A través de programas

				y tecnológicos. Esto podría manifestarse en un bajo nivel de compromiso por parte de los docentes, una enseñanza poco estimulante y poco adaptada a las necesidades individuales de los estudiantes, y una falta de evaluación y retroalimentación efectiva. Como resultado, los estudiantes podrían experimentar dificultades para adquirir conocimientos y habilidades relevantes, lo que afectaría negativamente su desarrollo académico y su preparación para el futuro.	educativos actualizados. Estas variaciones podrían reflejar períodos de mejoras graduales en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, seguidos de períodos de estancamiento o retroceso debido a desafíos como la rotación de personal, la falta de inversión en infraestructura educativa y los cambios en las políticas educativas.	de capacitación continua, el fomento de la colaboración entre docentes y el acceso a recursos educativos actualizados, la institución será capaz de ofrecer una educación de alta calidad que promueva el desarrollo integral de los estudiantes y los prepare para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Fuente; *Elaboración propia*

Una vez identificadas las variables estratégicas y desarrolladas las hipótesis pesimista (donde el comportamiento de las variables empeora drásticamente), tendencial (donde el comportamiento de las variables no cambia ni en el presente, ni el futuro) y optimista (donde se observa una mejora sustancial en el desempeño de la variable), estas fueron construidas con las y los actores que inciden en la Institución educativa, ellos aplicaron el conocimiento que se tiene del funcionamiento del colegio en relación macro y micro entorno del sistema educativo territorial. En ese marco se hizo las combinaciones de las hipótesis de acuerdo con su afinidad y como resultado inicial, el software arrojó la siguiente información respecto al número de escenarios posibles:

8.1.1.1 Resultado del software morphol

Tabla Escenario Morphol

DESCRIPCIÓN	NÚMERO
Número total de escenario	16.384
Número escenarios después exclusión	5.000
Número de escenarios preferencia	16
Número de escenarios pre retenidos	0

Fuente: software morphol

La tabla número de escenarios nos permite evidenciar que el total de escenarios es de 16.384 de los cuales 5.000 es el número de escenarios excluidos y 16 de ellos son

escenarios de preferencias. Esta table representa en si el espacio morfológico de las relaciones intangibles que nos permitirá llegar al escenario deseado.

8.1.1.2 Calificación y clasificación de escenarios

Entendiendo que el análisis morfológico se refiere al análisis de las relaciones contenidas en un problema multidimensional, complejo y esencialmente no cuantificable, podemos describir, según el plano de aproximación, el gráfico de aproximación y la lista de 50 escenarios de mayor probabilidad de ocurrencia. Esta clasificación se realiza de acuerdo con los criterios de exclusión, preferencia y pre-retenidos. A continuación, mostramos la tabla en orden descendente según la puntuación:

Tabla 31 de clasificación y selección de escenarios

NUMERO	ESCENARIO	P / EQUI
1	2 1 1 1 2 3 2	397,51
2	2 1 1 2 2 3 2 Pr	388,87
3	2 1 1 1 2 3 1	324,5
4	2 1 1 1 2 1 2	318,01
5	2 1 1 2 2 3 1 Pr	317,44
6	2 1 1 2 2 1 2	311,09

	Pr	
7	2 1 1 1 2 1 1	259,6
8	2 1 1 2 2 1 1	253,95
	Pr	
9	1 1 1 1 2 3 2	198,75
10	1 1 1 2 2 3 2	194,43
11	1 1 1 1 2 3 1	162,25
12	1 1 1 1 2 1 2	159
13	1 1 1 2 2 3 1	158,72
14	1 1 1 2 2 1 2	155,55
15	2 1 1 1 3 3 2	144,03
16	2 1 1 2 3 3 2	140,89
17	1 1 1 1 2 1 1	129,8
18	1 1 1 2 2 1 1	126,98
19	2 1 1 1 3 3 1	117,57
20	2 1 1 1 3 1 2	115,22
21	2 1 1 2 3 3 1	115,02
22	2 1 1 2 3 1 2	112,72
23	2 1 3 1 2 3 2	94,41
24	2 1 1 1 3 1 1	94,06
25	2 1 3 2 2 3 2	92,36
26	2 1 1 2 3 1 1	92,01

27	2 1 1 3 2 3 2	86,42
28	1 3 1 1 2 3 2	82,56
29	2 1 1 1 2 3 3	81,12
30	1 3 1 2 2 3 2	80,76
31	2 1 1 1 2 2 2	79,5
32	2 1 1 2 2 3 3 Pr	79,36
33	2 1 1 2 2 2 2 Pr	77,77
34	2 1 3 1 2 3 1	77,07
35	2 1 3 1 2 1 2	75,53
36	2 1 3 2 2 3 1	75,39
37	2 1 3 2 2 1 2	73,88
38	1 1 1 1 3 3 2	72,01
39	2 1 1 3 2 3 1	70,54
40	1 1 1 2 3 3 2	70,45
41	2 1 1 3 2 1 2	69,13
42	1 3 1 1 2 3 1	67,4
43	1 3 1 1 2 1 2	66,05
44	1 3 1 2 2 3 1	65,93
45	2 1 1 1 2 1 3	64,9
46	2 1 1 1 2 2 1	64,9

47	1 3 1 2 2 1 2	64,61
48	2 1 1 2 2 1 3 Pr	63,49
49	2 1 1 2 2 2 1 Pr	63,49
50	2 1 3 1 2 1 1	61,65

Fuente: *software morphol*

Como se puede evidenciar en el Cuadro de clasificación y selección de escenarios, los tres escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia, en orden ascendente, son:

1. Escenario 1: “2 1 1 1 2 3 2” con una puntuación promedio de 397,5.
2. Escenario 2: “2 1 1 2 2 3 2” con una puntuación promedio de 388,87.
3. Escenario 3: “2 1 1 1 2 3 1” con una puntuación promedio de 324,5.

En contraste, los escenarios con menor probabilidad de ocurrencia son:

- “2 1 3 1 2 1 1” con un promedio de 63,49.
- “2 1 3 1 2 1 1” con un promedio de 61,65.

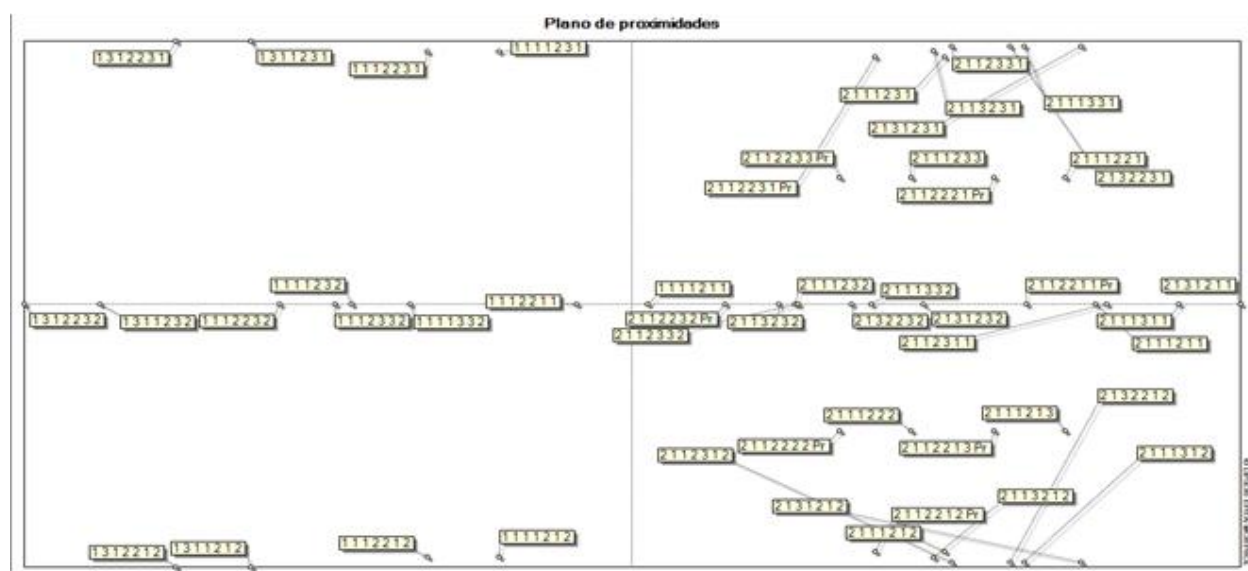
En este sentido, podemos percibir a través del plano de aproximaciones que el escenario “2 1 1 1 2 3 2” (de color verde) con un promedio de 397,5 representa la tendencia de las situaciones probables. También destacamos el escenario optimista “2 1 1 1 2 3 3” (de color amarillo), que obtuvo un promedio de 79,36. Por último, el escenario pesimista “2 1 1 2 2 2 1” (de color rojo) tiene un promedio de 63,49.

8.1.1.3 Priorización de los escenarios de acuerdo con el plano de proximidades

Con base en la información proporcionada por el plano de aproximación para seguir delimitando la construcción del escenario probable, observamos que las hipótesis de cada una de las variables priorizadas, ubicadas en la parte superior izquierda, tienen mayor influencia. En contraste, aquellas que se encuentran más hacia la derecha son consideradas dependientes debido a las combinaciones de estas.

En este marco de posibilidades, los escenarios determinados por el criterio de expertos fueron sometidos al plano para evidenciar la probabilidad de ocurrencia dentro del sistema educativo.

Ilustración 29 Plano de aproximación.

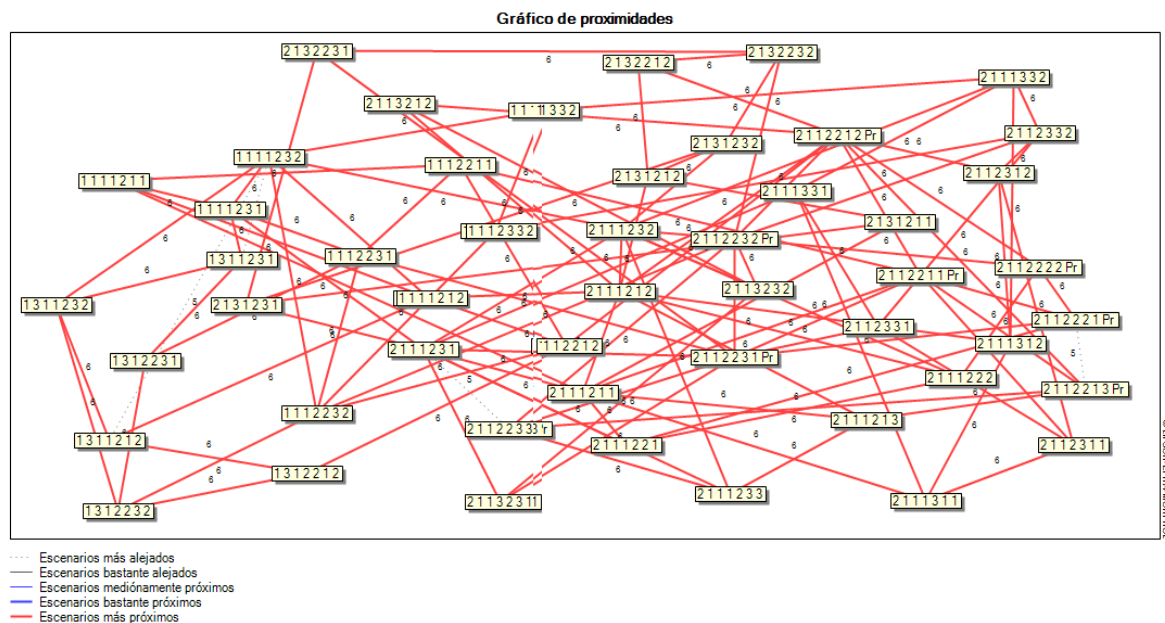


Fuente: software morphol

De esta manera los escenarios que se narran a continuación hacen referencia a tres posibles situaciones que podrá enfrentar la Institución educativa, el escenario pesimista, que requiere de la institución un mínimo de esfuerzo para materializarse,

reflejando de su miembro un empoderamiento de la negatividad, el escenario tendencial, que requiere de un esfuerzo medio para sostener el rumbo de las tendencias actuales de las variables estratégica del sistema educativo de la institución educativa y el escenario optimista, requiere de una cambio de paradigmas, generando un esfuerzo institucional enorme de sus actores en aras de una mejorar sustancial en relación a las variables estratégicas.

Ilustración 30 *Grafico de proximidades*



Fuente: *software morphol*

En este marco, se presentarán de la siguiente manera la narración de los escenarios; pesimista “2 1 1 2 2 2 1” con un promedio de 63,49, El escenario tendencial “2 1 1 1 2 3 2” con un promedio de 397,5 y el escenario optimista “2 1 1 1 2 3 3” con un promedio de 79,36.

8.1.1.4 Narrativas de escenarios a partir del análisis morfológico

8.1.1.4 1 Escenario pesimista “2 1 1 2 2 2 1” con un promedio de 63,49.

La siguiente imagen evidencia el escenario con menor probabilidad de ocurrencias, reflejando la combinación de hipótesis que determina la narrativa pesimista de las variables estratégicas en la institución educativa José María Cabal.

Tabla 32 de variables estratégica e hipótesis N°1

CUADRO DE ESCENARIO				
DOMINIO	VARIABLE	HIPOTESIS		
		H1	H2	H3
Politico	Modelo pedagógico	El modelo pedagógico enfrentará desafíos significativos en su implementación debido a la resistencia al cambio por parte del personal docente, la falta de recursos adecuados y la	El modelo pedagógico experimentará ajustes tendenciales influenciados por cambios en las políticas educativas, avances en la investigación pedagógica y necesidades emergentes en el	El modelo pedagógico será fortalecido mediante la implementación de iniciativas innovadoras que promuevan la participación activa de los estudiantes, el desarrollo de habilidades del siglo XXI y la personalización del aprendizaje. A

		rigidez de las políticas educativas. Esto podría resultar en una desconexión entre los lineamientos establecidos y la realidad del aula, generando una brecha entre los objetivos educativos y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, lo que podría afectar negativamente la calidad y equidad del proceso educativo.	entorno socioeconómico y tecnológico. Estos ajustes podrían reflejarse en la revisión periódica de los lineamientos, la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje y la adaptación de los objetivos educativos para asegurar su relevancia y efectividad en la preparación de los estudiantes para los desafíos del siglo XXI.	través de la integración de tecnologías educativas, el fomento de la colaboración entre docentes y el apoyo institucional, el modelo pedagógico ofrecerá una experiencia educativa más dinámica, relevante y centrada en el estudiante, preparándolos de manera efectiva para enfrentar los desafíos futuros y contribuyendo a su éxito académico y personal.
Social	Enfasis institucional	El énfasis de la Institución	El énfasis de la Institución Educativa	El énfasis de la Institución Educativa

		Educativa José María Cabal en guianza turística enfrentará desafíos significativos debido a la falta de recursos adecuados, la escasez de oportunidades laborales en el sector turístico local y la falta de capacitación especializada para el personal docente. Esto podría resultar en un desequilibrio entre la oferta educativa y las demandas del mercado laboral,	José María Cabal en guianza turística experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como cambios en la industria turística local, la demanda del mercado laboral y las oportunidades de desarrollo económico en la región. Estas variaciones podrían reflejarse en períodos de mayor interés y participación en el programa de guianza turística, seguidos de	José María Cabal en guianza turística será una fuente de oportunidades para los estudiantes al ofrecerles una formación integral y especializada en un campo en crecimiento. A través de un currículo dinámico y actualizado, prácticas profesionales en empresas del sector y colaboraciones con instituciones turísticas locales, los estudiantes adquirirán habilidades y conocimientos relevantes que los prepararán para ingresar con éxito al mercado laboral en el campo de la guianza

		dejando a los estudiantes sin las habilidades y competencias necesarias para encontrar empleo en el campo de la guianza turística. Además, la falta de reconocimiento y apoyo a esta área de énfasis podría llevar a una pérdida de motivación entre los estudiantes y el personal, comprometiendo la calidad y efectividad del programa educativo.	períodos de menor demanda debido a factores externos como la estacionalidad del turismo o cambios en las preferencias de los visitantes.	turística. Además, este énfasis contribuirá al desarrollo económico de la región al promover el turismo sostenible y la valorización de su patrimonio cultural y natural.
	Numero de estudiantes	El número de estudiantes	El número de estudiantes	El número de estudiantes

	matriculado s	matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una disminución significativa debido a factores como la migración de familias fuera del área de influencia de la escuela, la competencia con otras instituciones educativas, y la disminución de los recursos financieros asignados para la educación. Esto podría impactar negativamente en la calidad de la	matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores demográficos, cambios en las políticas educativas locales, y la calidad percibida de la educación ofrecida. Estas variaciones podrían resultar en ajustes en las estrategias de reclutamiento y retención estudiantil, así como en la implementación de programas para	matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará un crecimiento sostenido en el futuro, impulsado por iniciativas de promoción y mejora de la calidad educativa, así como por una mayor demanda de educación en la comunidad local. Mediante estrategias efectivas de reclutamiento, retención estudiantil y colaboración con las familias y la comunidad, la institución será capaz de ofrecer una educación de calidad que atraiga a un número creciente de

		educación ofrecida, así como en la estabilidad y viabilidad futura de la institución.	adaptarse a las necesidades cambiantes de la población estudiantil.	estudiantes y fortalezca su posición como un centro educativo líder en la región.
	Desempeño escolar	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido a factores como la falta de recursos educativos adecuados, la desmotivación de los estudiantes, y la influencia de problemas sociales y familiares en su	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como cambios en las políticas educativas, el compromiso del personal docente, y el apoyo de las familias y la comunidad educativa. Estas	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a la implementación de estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje, el fortalecimiento del apoyo emocional y académico por parte del personal docente y la colaboración activa de las familias y la comunidad en el

		rendimiento académico. Esto podría manifestarse en bajos niveles de logro académico, altas tasas de deserción escolar y problemas de comportamiento en el aula, lo que afectaría negativamente el proceso educativo y el desarrollo integral de los estudiantes.	variaciones podrían reflejar períodos de mejoras graduales en el desempeño académico, seguidos de períodos de estancamiento o retroceso debido a desafíos como la falta de recursos o la falta de alineación entre el currículo y las necesidades de los estudiantes.	proceso educativo. A través de programas de tutoría, actividades extracurriculares enriquecedoras y la creación de un ambiente escolar estimulante y positivo, los estudiantes lograrán alcanzar su máximo potencial académico, desarrollando habilidades cognitivas, disciplinarias y éticas que los prepararán para el éxito en sus vidas personales y profesionales.
	Interaccion con el entorno	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa

		experimentará un deterioro significativo debido a la falta de colaboración y comunicación entre la institución y los actores externos, como padres de familia, comunidad local y entidades gubernamentales. Esto podría manifestarse en un aislamiento de la escuela respecto a las necesidades y realidades de su entorno, dificultando la identificación y abordaje de problemas sociales	variaciones tendenciales influenciadas por factores como cambios en la dirección y liderazgo escolar, la participación y compromiso de los padres de familia, y la dinámica de la comunidad local. Estas variaciones podrían reflejar períodos de mayor colaboración y participación, seguidos de períodos de menor interacción debido a factores como cambios en la composición	gracias a iniciativas que fomenten la participación activa de los padres de familia, la colaboración con organizaciones comunitarias y el establecimiento de alianzas con entidades gubernamentales y empresas locales. A través de proyectos de servicio comunitario, eventos culturales y deportivos, y programas de apoyo socioemocional para las familias, la institución fortalecerá sus lazos con la comunidad, promoviendo una cultura de cooperación

		y educativos pertinentes. Como resultado, la institución podría perder oportunidades de enriquecimiento y apoyo externo, lo que afectaría negativamente la calidad y relevancia de la educación ofrecida.	demográfica de la comunidad o fluctuaciones en el nivel de compromiso de los diferentes actores con la vida escolar.	y compromiso mutuo en la educación de los estudiantes. Esto resultará en un ambiente escolar más enriquecido y en sintonía con las necesidades y aspiraciones de la comunidad.
Economico	Planta fisica	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal enfrentará desafíos significativos debido al deterioro estructural, la falta de mantenimiento adecuado y la	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como la asignación de fondos para	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal será revitalizada mediante inversiones estratégicas y proyectos de renovación que mejorarán la infraestructura y el

		insuficiencia de recursos financieros para su mejora. Esto podría resultar en condiciones inseguras y poco saludables para estudiantes y personal, limitando el acceso a un entorno de aprendizaje propicio. Además, la infraestructura obsoleta y deficiente podría afectar negativamente el bienestar y el rendimiento académico de los estudiantes, así	mantenimiento e infraestructura, cambios en las políticas educativas locales y la implementación de proyectos de modernización. Estas variaciones podrían reflejarse en períodos de mejoras graduales en la infraestructura escolar, seguidos de períodos de estancamiento o incluso deterioro debido a limitaciones presupuestarias y otros desafíos administrativos.	entorno de aprendizaje. A través de la colaboración entre el gobierno local, la comunidad educativa y otros actores interesados, se llevarán a cabo acciones para modernizar las instalaciones, proporcionar espacios seguros y adecuados, y promover un ambiente escolar inspirador y propicio para el desarrollo integral de los estudiantes. Esta mejora en la infraestructura fortalecerá la calidad de la educación ofrecida y contribuirá al bienestar general de la

		como la calidad general de la educación ofrecida en la institución.		comunidad escolar.
Tecnologico	Calidad educativa	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido a la falta de capacitación adecuada del personal docente, la obsolescencia de los métodos de enseñanza y la carencia de recursos didácticos y tecnológicos. Esto podría manifestarse	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como la formación continua del personal docente, la implementación de nuevas metodologías pedagógicas y el acceso a recursos educativos actualizados. Estas	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a la implementación de estrategias efectivas de desarrollo profesional docente, la adopción de enfoques innovadores de enseñanza-aprendizaje y la inversión en tecnología educativa. A través de programas de capacitación continua, el fomento de la colaboración entre

		en un bajo nivel de compromiso por parte de los docentes, una enseñanza poco estimulante y poco adaptada a las necesidades individuales de los estudiantes, y una falta de evaluación y retroalimentación efectiva. Como resultado, los estudiantes podrían experimentar dificultades para adquirir conocimientos y habilidades relevantes, lo que afectaría negativamente su	variaciones podrían reflejar períodos de mejoras graduales en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, seguidos de períodos de estancamiento o retroceso debido a desafíos como la rotación de personal, la falta de inversión en infraestructura educativa y los cambios en las políticas educativas.	docentes y el acceso a recursos educativos actualizados, la institución será capaz de ofrecer una educación de alta calidad que promueva el desarrollo integral de los estudiantes y los prepare para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

		desarrollo académico y su preparación para el futuro.		

Fuente: *software marphol*

Narrativa del escenario Pesimista en el año 2.035

En el año 2035, la Institución Educativa José María Cabal se encuentra en una encrucijada crítica. Durante la última década, los ajustes en el modelo pedagógico, influenciados por cambios en las políticas educativas, avances en la investigación pedagógica y necesidades emergentes en el entorno socioeconómico y tecnológico, no han sido suficientes para enfrentar los desafíos del presente. Aunque se realizaron revisiones periódicas de los lineamientos y se incorporaron nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, estos cambios no lograron preparar adecuadamente a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI.

El énfasis en guianza turística, un pilar fundamental de la institución enfrenta desafíos significativos. La falta de recursos adecuados y la escasez de oportunidades laborales en el sector turístico local, sumados a la falta de capacitación especializada para el personal docente, han creado un desequilibrio entre la oferta educativa y las demandas del mercado laboral. Los estudiantes no han adquirido las habilidades y competencias necesarias para encontrar empleo en el campo de la guianza turística, y la falta de reconocimiento y apoyo a esta área ha llevado a una pérdida de motivación entre los

estudiantes y el personal, comprometiendo la calidad y efectividad del programa educativo.

El número de estudiantes matriculados ha disminuido drásticamente debido a la migración de familias fuera del área de influencia de la escuela, la competencia con otras instituciones educativas, y la reducción de los recursos financieros asignados para la educación. Esta disminución ha impactado negativamente en la calidad de la educación ofrecida, así como en la estabilidad y viabilidad futura de la institución.

El desempeño escolar de los aprendientes ha mostrado variaciones notables. A pesar de algunos períodos de mejoras graduales, el desempeño académico ha sufrido períodos de estancamiento y retroceso debido a la falta de recursos y la falta de alineación entre el currículo y las necesidades de los estudiantes. Los cambios en las políticas educativas, el compromiso del personal docente, y el apoyo fluctuante de las familias y la comunidad educativa han influido negativamente en los resultados académicos.

La interacción con el entorno de la institución ha sido inconsistente. Cambios en la dirección y liderazgo escolar, la participación y compromiso de los padres de familia, y la dinámica de la comunidad local han generado períodos de mayor colaboración y participación, seguidos de momentos de menor interacción debido a cambios en la composición demográfica de la comunidad y fluctuaciones en el compromiso de los diferentes actores con la vida escolar.

La planta física de la institución ha sufrido variaciones debido a la asignación irregular de fondos para mantenimiento e infraestructura, cambios en las políticas educativas locales y la implementación fallida de proyectos de modernización. Aunque hubo

períodos de mejoras graduales en la infraestructura escolar, estos fueron seguidos de períodos de estancamiento e incluso deterioro debido a limitaciones presupuestarias y desafíos administrativos.

Finalmente, la calidad educativa ha experimentado un deterioro significativo. La falta de capacitación adecuada del personal docente, la obsolescencia de los métodos de enseñanza y la carencia de recursos didácticos y tecnológicos se han manifestado en un bajo nivel de compromiso por parte de los docentes, una enseñanza poco estimulante y adaptada a las necesidades individuales de los estudiantes, y una falta de evaluación y retroalimentación efectiva. Como resultado, los estudiantes han tenido dificultades para adquirir conocimientos y habilidades relevantes, afectando negativamente su desarrollo académico y su preparación para el futuro.

Este sombrío panorama en 2035 refleja los múltiples desafíos y dificultades que ha enfrentado la Institución Educativa José María Cabal, con implicaciones graves para la calidad de la educación y el futuro de sus estudiantes.

8.1.1.4 2 Escenario tendencial “2 1 1 1 2 3 2” con un promedio de 397,5

Tabla 33 de variables estratégica e hipótesis N°2

CUADRO DE ESCENARIO				
DOMINIO	VARIABLE	HIPOTESIS		
		H1	H2	H3
Politico	Modelo	El modelo	El modelo	El modelo pedagógico

	pedagogico	pedagógico	pedagógico	será fortalecido
		enfrentará desafíos	experimentará	mediante la
		significativos en su	ajustes tendenciales	implementación de
		implementación	influenciados por	iniciativas innovadoras
		debido a la	cambios en las	que promuevan la
		resistencia al	políticas educativas,	participación activa de
		cambio por parte	avances en la	los estudiantes, el
		del personal	investigación	desarrollo de
		docente, la falta de	pedagógica y	habilidades del siglo
		recursos	necesidades	XXI y la personalización
		adecuados y la	emergentes en el	del aprendizaje. A
		rigidez de las	entorno	través de la integración
		políticas	socioeconómico y	de tecnologías
		educativas. Esto	tecnológico. Estos	educativas, el fomento
		podría resultar en	ajustes podrían	de la colaboración entre
		una desconexión	reflejarse en la	docentes y el apoyo
		entre los	revisión periódica de	institucional, el modelo
		lineamientos	los lineamientos, la	pedagógico ofrecerá
		establecidos y la	incorporación de	una experiencia
		realidad del aula,	nuevas	educativa más
		generando una	metodologías de	dinámica, relevante y
		brecha entre los	enseñanza-	centrada en el
		objetivos	aprendizaje y la	estudiante,

		educativos y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, lo que podría afectar negativamente la calidad y equidad del proceso educativo.	adaptación de los objetivos educativos para asegurar su relevancia y efectividad en la preparación de los estudiantes para los desafíos del siglo XXI.	preparándolos de manera efectiva para enfrentar los desafíos futuros y contribuyendo a su éxito académico y personal.
Social	Enfasis institucional	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística enfrentará desafíos significativos debido a la falta de recursos adecuados, la escasez de oportunidades laborales en el sector turístico local	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como cambios en la industria turística local, la demanda del mercado laboral y las oportunidades	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística será una fuente de oportunidades para los estudiantes al ofrecerles una formación integral y especializada en un campo en crecimiento. A través de un currículo dinámico y actualizado, prácticas profesionales

		y la falta de capacitación especializada para el personal docente. Esto podría resultar en un desequilibrio entre la oferta educativa y las demandas del mercado laboral, dejando a los estudiantes sin las habilidades y competencias necesarias para encontrar empleo en el campo de la guianza turística. Además, la falta de reconocimiento y apoyo a esta área de énfasis podría	de desarrollo económico en la región. Estas variaciones podrían reflejarse en períodos de mayor interés y participación en el programa de guianza turística, seguidos de períodos de menor demanda debido a factores externos como la estacionalidad del turismo o cambios en las preferencias de los visitantes.	en empresas del sector y colaboraciones con instituciones turísticas locales, los estudiantes adquirirán habilidades y conocimientos relevantes que los prepararán para ingresar con éxito al mercado laboral en el campo de la guianza turística. Además, este énfasis contribuirá al desarrollo económico de la región al promover el turismo sostenible y la valorización de su patrimonio cultural y natural.

		llevar a una pérdida de motivación entre los estudiantes y el personal, comprometiendo la calidad y efectividad del programa educativo.		
	Numero de estudiantes matriculados	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una disminución significativa debido a factores como la migración de familias fuera del área de influencia de la escuela, la	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores demográficos, cambios en las políticas educativas locales, y la calidad	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará un crecimiento sostenido en el futuro, impulsado por iniciativas de promoción y mejora de la calidad educativa, así como por una mayor demanda de educación en la comunidad local.

		competencia con otras instituciones educativas, y la disminución de los recursos financieros asignados para la educación. Esto podría impactar negativamente en la calidad de la educación ofrecida, así como en la estabilidad y viabilidad futura de la institución.	percibida de la educación ofrecida. Estas variaciones podrían resultar en ajustes en las estrategias de reclutamiento y retención estudiantil, así como en la implementación de programas para adaptarse a las necesidades cambiantes de la población estudiantil.	Mediante estrategias efectivas de reclutamiento, retención estudiantil y colaboración con las familias y la comunidad, la institución será capaz de ofrecer una educación de calidad que atraiga a un número creciente de estudiantes y fortalezca su posición como un centro educativo líder en la región.
	Desempeño escolar	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará un	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a la

		deterioro significativo debido a factores como la falta de recursos educativos adecuados, la desmotivación de los estudiantes, y la influencia de problemas sociales y familiares en su rendimiento académico. Esto podría manifestarse en bajos niveles de logro académico, altas tasas de deserción escolar y problemas de comportamiento en el aula, lo que afectaría negativamente el	tendencias influenciadas por factores como cambios en las políticas educativas, el compromiso del personal docente, y el apoyo de las familias y la comunidad educativa. Estas variaciones podrían reflejar períodos de mejoras graduales en el desempeño académico, seguidos de períodos de estancamiento o retroceso debido a desafíos como la falta de recursos o la falta de alineación	implementación de estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje, el fortalecimiento del apoyo emocional y académico por parte del personal docente y la colaboración activa de las familias y la comunidad en el proceso educativo. A través de programas de tutoría, actividades extracurriculares enriquecedoras y la creación de un ambiente escolar estimulante y positivo, los estudiantes lograrán alcanzar su máximo potencial académico, desarrollando

		proceso educativo y el desarrollo integral de los estudiantes.	entre el currículo y las necesidades de los estudiantes.	habilidades cognitivas, disciplinarias y éticas que los prepararán para el éxito en sus vidas personales y profesionales.
	Interaccion con el entorno	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una deterioro significativo debido a la falta de colaboración y comunicación entre la institución y los actores externos, como padres de familia, comunidad local y entidades gubernamentales.	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como cambios en la dirección y liderazgo escolar, la participación y compromiso de los padres de familia, y la dinámica de la comunidad local.	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a iniciativas que fomenten la participación activa de los padres de familia, la colaboración con organizaciones comunitarias y el establecimiento de alianzas con entidades gubernamentales y empresas locales. A través de proyectos de

		Esto podría manifestarse en un aislamiento de la escuela respecto a las necesidades y realidades de su entorno, dificultando la identificación y abordaje de problemas sociales y educativos pertinentes. Como resultado, la institución podría perder oportunidades de enriquecimiento y apoyo externo, lo que afectaría negativamente la calidad y relevancia de la educación	Estas variaciones podrían reflejar períodos de mayor colaboración y participación, seguidos de períodos de menor interacción debido a factores como cambios en la composición demográfica de la comunidad o fluctuaciones en el nivel de compromiso de los diferentes actores con la vida escolar.	servicio comunitario, eventos culturales y deportivos, y programas de apoyo socioemocional para las familias, la institución fortalecerá sus lazos con la comunidad, promoviendo una cultura de cooperación y compromiso mutuo en la educación de los estudiantes. Esto resultará en un ambiente escolar más enriquecido y en sintonía con las necesidades y aspiraciones de la comunidad.

		ofrecida.		
Economico	Planta física	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal enfrentará desafíos significativos debido al deterioro estructural, la falta de mantenimiento adecuado y la insuficiencia de recursos financieros para su mejora. Esto podría resultar en condiciones inseguras y poco saludables para estudiantes y personal, limitando el acceso a un entorno de	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como la asignación de fondos para mantenimiento e infraestructura, cambios en las políticas educativas locales y la implementación de proyectos de modernización. Estas variaciones podrían reflejarse en períodos de mejoras graduales en la	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal será revitalizada mediante inversiones estratégicas y proyectos de renovación que mejorarán la infraestructura y el entorno de aprendizaje. A través de la colaboración entre el gobierno local, la comunidad educativa y otros actores interesados, se llevarán a cabo acciones para modernizar las instalaciones, proporcionar espacios seguros y adecuados, y

		aprendizaje propicio. Además, la infraestructura obsoleta y deficiente podría afectar negativamente el bienestar y el rendimiento académico de los estudiantes, así como la calidad general de la educación ofrecida en la institución.	infraestructura escolar, seguidos de períodos de estancamiento o incluso deterioro debido a limitaciones presupuestarias y otros desafíos administrativos.	promover un ambiente escolar inspirador y propicio para el desarrollo integral de los estudiantes. Esta mejora en la infraestructura fortalecerá la calidad de la educación ofrecida y contribuirá al bienestar general de la comunidad escolar.
Tecnologico	Calidad educativa	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a la implementación de estrategias efectivas de

		a la falta de capacitación adecuada del personal docente, la obsolescencia de los métodos de enseñanza y la carencia de recursos didácticos y tecnológicos. Esto podría manifestarse en un bajo nivel de compromiso por parte de los docentes, una enseñanza poco estimulante y poco adaptada a las necesidades individuales de los estudiantes, y una falta de evaluación y retroalimentación	factores como la formación continua del personal docente, la implementación de nuevas metodologías pedagógicas y el acceso a recursos educativos actualizados. Estas variaciones podrían reflejar períodos de mejoras graduales en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, seguidos de períodos de estancamiento o retroceso debido a desafíos como la rotación de	desarrollo profesional docente, la adopción de enfoques innovadores de enseñanza-aprendizaje y la inversión en tecnología educativa. A través de programas de capacitación continua, el fomento de la colaboración entre docentes y el acceso a recursos educativos actualizados, la institución será capaz de ofrecer una educación de alta calidad que promueva el desarrollo integral de los estudiantes y los prepare para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

		efectiva. Como resultado, los estudiantes podrían experimentar dificultades para adquirir conocimientos y habilidades relevantes, lo que afectaría negativamente su desarrollo académico y su preparación para el futuro.	personal, la falta de inversión en infraestructura educativa y los cambios en las políticas educativas.	

Fuente: *software morphol*

Narrativa del escenario Tendencial en el año 2.035

En el año 2035, la Institución Educativa José María Cabal ha continuado su trayectoria con ajustes tendenciales en su modelo pedagógico, influenciados por cambios progresivos en las políticas educativas, avances constantes en la investigación pedagógica, y adaptaciones a las necesidades emergentes del entorno socioeconómico y tecnológico. Estos ajustes han sido gestionados con un esfuerzo

constante para mantener la relevancia y efectividad de los objetivos educativos, asegurando así la preparación adecuada de los estudiantes para los desafíos del siglo XXI.

El énfasis en guianza turística ha enfrentado desafíos significativos, pero la institución ha respondido con medidas para mejorar la capacitación del personal docente y ajustar los programas educativos según las demandas fluctuantes del mercado laboral.

Aunque persisten las limitaciones de recursos y oportunidades laborales locales, se ha mantenido un equilibrio razonable entre la oferta educativa y las expectativas del sector turístico, evitando así un desequilibrio crítico que afectaría la calidad del programa educativo.

El número de estudiantes matriculados ha mostrado una tendencia a la baja, reflejando factores demográficos y competencia con otras instituciones educativas en la región.

Sin embargo, la institución ha implementado estrategias para conservar su base estudiantil y mantener la calidad educativa, adaptando continuamente el currículo para satisfacer las necesidades emergentes de los estudiantes y las familias.

El desempeño escolar de los aprendientes ha enfrentado desafíos, pero la institución ha gestionado estos problemas con un enfoque en el desarrollo integral de los estudiantes. A través de programas de apoyo y colaboración con la comunidad local, se ha logrado mantener estándares aceptables de calidad educativa y gestionar los problemas sociales y familiares que afectan el rendimiento académico.

La interacción con el entorno ha sido dinámica, con períodos de colaboración sólida y ajustes menores influenciados por cambios en la dirección escolar, el compromiso continuo de los padres de familia, y la evolución demográfica y social de la comunidad

local. Estas dinámicas han permitido a la institución adaptarse eficazmente a las necesidades cambiantes de su entorno, manteniendo una conexión vital con la comunidad y promoviendo un ambiente educativo positivo.

La planta física de la institución ha experimentado mejoras sustanciales, gracias a inversiones estratégicas y proyectos de renovación. La colaboración entre el gobierno local, la comunidad educativa y otros actores interesados ha permitido modernizar las instalaciones y proporcionar espacios seguros y adecuados para el aprendizaje. Esta revitalización ha fortalecido la calidad de la educación ofrecida y ha contribuido al bienestar general de la comunidad escolar.

Finalmente, la calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal ha mejorado significativamente gracias a la implementación de estrategias efectivas de desarrollo profesional docente, la adopción de enfoques innovadores de enseñanza-aprendizaje y la integración de tecnología educativa. Estas iniciativas han promovido un ambiente de aprendizaje estimulante, donde los estudiantes pueden desarrollar habilidades relevantes y prepararse de manera efectiva para los desafíos futuros. Este escenario tendencial muestra cómo la Institución Educativa José María Cabal podría evolucionar en 2035 manteniendo y adaptando gradualmente sus prácticas educativas a las demandas cambiantes, con un enfoque en mejorar continuamente la calidad educativa y el bienestar de sus estudiantes.

8.1.1.4 3 Escenario optimista “2 1 1 1 2 3 3” con un promedio de 79,36.

Tabla 34 de variables estratégica e hipótesis N°3

CUADRO DE ESCENARIO				
DOMINIO	VARIABLE	HIPOTESIS		
		H1	H2	H3
Politico	Modelo pedagógico	El modelo pedagógico enfrentará desafíos significativos en su implementación debido a la resistencia al cambio por parte del personal docente, la falta de recursos adecuados y la rigidez de las políticas educativas. Esto podría resultar en una desconexión	El modelo pedagógico experimentará ajustes tendenciales influenciados por cambios en las políticas educativas, avances en la investigación pedagógica y necesidades emergentes en el entorno socioeconómico y tecnológico. Estos ajustes podrían reflejarse en la	El modelo pedagógico será fortalecido mediante la implementación de iniciativas innovadoras que promuevan la participación activa de los estudiantes, el desarrollo de habilidades del siglo XXI y la personalización del aprendizaje. A través de la integración de tecnologías educativas, el fomento de la colaboración entre docentes y el apoyo

		entre los lineamientos establecidos y la realidad del aula, generando una brecha entre los objetivos educativos y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, lo que podría afectar negativamente la calidad y equidad del proceso educativo.	revisión periódica de los lineamientos, la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje y la adaptación de los objetivos educativos para asegurar su relevancia y efectividad en la preparación de los estudiantes para los desafíos del siglo XXI.	institucional, el modelo pedagógico ofrecerá una experiencia educativa más dinámica, relevante y centrada en el estudiante, preparándolos de manera efectiva para enfrentar los desafíos futuros y contribuyendo a su éxito académico y personal.
Social	Enfasis institucional	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística enfrentará desafíos significativos	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística experimentará variaciones tendenciales	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística será una fuente de oportunidades para los estudiantes al

		debido a la falta de recursos adecuados, la escasez de oportunidades laborales en el sector turístico local y la falta de capacitación especializada para el personal docente. Esto podría resultar en un desequilibrio entre la oferta educativa y las demandas del mercado laboral, dejando a los estudiantes sin las habilidades y competencias necesarias para	influenciadas por factores como cambios en la industria turística local, la demanda del mercado laboral y las oportunidades de desarrollo económico en la región. Estas variaciones podrían reflejarse en períodos de mayor interés y participación en el programa de guianza turística, seguidos de períodos de menor demanda debido a factores externos como la estacionalidad del	ofrecerles una formación integral y especializada en un campo en crecimiento. A través de un currículo dinámico y actualizado, prácticas profesionales en empresas del sector y colaboraciones con instituciones turísticas locales, los estudiantes adquirirán habilidades y conocimientos relevantes que los prepararán para ingresar con éxito al mercado laboral en el campo de la guianza turística. Además, este énfasis contribuirá al desarrollo económico de la región al promover el turismo

		encontrar empleo en el campo de la guianza turística. Además, la falta de reconocimiento y apoyo a esta área de énfasis podría llevar a una pérdida de motivación entre los estudiantes y el personal, comprometiendo la calidad y efectividad del programa educativo.	turismo o cambios en las preferencias de los visitantes.	sostenible y la valorización de su patrimonio cultural y natural.
	Numero de estudiantes matriculados	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará un crecimiento sostenido

		disminución significativa debido a factores como la migración de familias fuera del área de influencia de la escuela, la competencia con otras instituciones educativas, y la disminución de los recursos financieros asignados para la educación. Esto podría impactar negativamente en la calidad de la educación ofrecida, así como en la estabilidad y viabilidad futura de la institución.	tendenciales influenciadas por factores demográficos, cambios en las políticas educativas locales, y la calidad percibida de la educación ofrecida. Estas variaciones podrían resultar en ajustes en las estrategias de reclutamiento y retención estudiantil, así como en la implementación de programas para adaptarse a las necesidades cambiantes de la población estudiantil.	en el futuro, impulsado por iniciativas de promoción y mejora de la calidad educativa, así como por una mayor demanda de educación en la comunidad local. Mediante estrategias efectivas de reclutamiento, retención estudiantil y colaboración con las familias y la comunidad, la institución será capaz de ofrecer una educación de calidad que atraiga a un número creciente de estudiantes y fortalezca su posición como un centro educativo líder en la región.

	Desempeño escolar	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido a factores como la falta de recursos educativos adecuados, la desmotivación de los estudiantes, y la influencia de problemas sociales y familiares en su rendimiento académico. Esto podría manifestarse en bajos niveles de logro académico,	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como cambios en las políticas educativas, el compromiso del personal docente, y el apoyo de las familias y la comunidad educativa. Estas variaciones podrían reflejar períodos de mejoras graduales en el desempeño académico,	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a la implementación de estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje, el fortalecimiento del apoyo emocional y académico por parte del personal docente y la colaboración activa de las familias y la comunidad en el proceso educativo. A través de programas de tutoría, actividades extracurriculares enriquecedoras y la

		altas tasas de deserción escolar y problemas de comportamiento en el aula, lo que afectaría negativamente el proceso educativo y el desarrollo integral de los estudiantes.	seguidos de períodos de estancamiento o retroceso debido a desafíos como la falta de recursos o la falta de alineación entre el currículo y las necesidades de los estudiantes.	creación de un ambiente escolar estimulante y positivo, los estudiantes lograrán alcanzar su máximo potencial académico, desarrollando habilidades cognitivas, disciplinarias y éticas que los prepararán para el éxito en sus vidas personales y profesionales.
	Interaccion con el entorno	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido a la falta de colaboración y	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como cambios en la	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a iniciativas que fomenten la participación activa de los padres de familia, la colaboración con

		comunicación entre la institución y los actores externos, como padres de familia, comunidad local y entidades gubernamentales. Esto podría manifestarse en un aislamiento de la escuela respecto a las necesidades y realidades de su entorno, dificultando la identificación y abordaje de problemas sociales y educativos pertinentes. Como resultado, la institución podría perder	dirección y liderazgo escolar, la participación y compromiso de los padres de familia, y la dinámica de la comunidad local. Estas variaciones podrían reflejar períodos de mayor colaboración y participación, seguidos de períodos de menor interacción debido a factores como cambios en la composición demográfica de la comunidad o fluctuaciones en el nivel de compromiso de los diferentes	organizaciones comunitarias y el establecimiento de alianzas con entidades gubernamentales y empresas locales. A través de proyectos de servicio comunitario, eventos culturales y deportivos, y programas de apoyo socioemocional para las familias, la institución fortalecerá sus lazos con la comunidad, promoviendo una cultura de cooperación y compromiso mutuo en la educación de los estudiantes. Esto resultará en un ambiente escolar más

		oportunidades de enriquecimiento y apoyo externo, lo que afectaría negativamente la calidad y relevancia de la educación ofrecida.	actores con la vida escolar.	enriquecido y en sintonía con las necesidades y aspiraciones de la comunidad.
Economico	Planta fisica	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal enfrentará desafíos significativos debido al deterioro estructural, la falta de mantenimiento adecuado y la insuficiencia de recursos financieros para su mejora. Esto podría resultar en	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como la asignación de fondos para mantenimiento e infraestructura, cambios en las políticas educativas locales y la	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal será revitalizada mediante inversiones estratégicas y proyectos de renovación que mejorarán la infraestructura y el entorno de aprendizaje. A través de la colaboración entre el gobierno local, la comunidad educativa y

		condiciones inseguras y poco saludables para estudiantes y personal, limitando el acceso a un entorno de aprendizaje propicio. Además, la infraestructura obsoleta y deficiente podría afectar negativamente el bienestar y el rendimiento académico de los estudiantes, así como la calidad general de la educación ofrecida en la institución.	implementación de proyectos de modernización. Estas variaciones podrían reflejarse en períodos de mejoras graduales en la infraestructura escolar, seguidos de períodos de estancamiento o incluso deterioro debido a limitaciones presupuestarias y otros desafíos administrativos.	otros actores interesados, se llevarán a cabo acciones para modernizar las instalaciones, proporcionar espacios seguros y adecuados, y promover un ambiente escolar inspirador y propicio para el desarrollo integral de los estudiantes. Esta mejora en la infraestructura fortalecerá la calidad de la educación ofrecida y contribuirá al bienestar general de la comunidad escolar.
Tecnologico	Calidad	La calidad	La calidad educativa	La calidad educativa de

	educativa	educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido a la falta de capacitación adecuada del personal docente, la obsolescencia de los métodos de enseñanza y la carencia de recursos didácticos y tecnológicos. Esto podría manifestarse en un bajo nivel de compromiso por parte de los docentes, una enseñanza poco	de la Institución Educativa José María Cabal experimentará variaciones tendenciales influenciadas por factores como la formación continua del personal docente, la implementación de nuevas metodologías pedagógicas y el acceso a recursos educativos actualizados. Estas variaciones podrían reflejar períodos de mejoras graduales en la calidad de la enseñanza y el	la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a la implementación de estrategias efectivas de desarrollo profesional docente, la adopción de enfoques innovadores de enseñanza-aprendizaje y la inversión en tecnología educativa. A través de programas de capacitación continua, el fomento de la colaboración entre docentes y el acceso a recursos educativos actualizados, la institución será capaz de ofrecer una

		estimulante y poco adaptada a las necesidades individuales de los estudiantes, y una falta de evaluación y retroalimentación efectiva. Como resultado, los estudiantes podrían experimentar dificultades para adquirir conocimientos y habilidades relevantes, lo que afectaría negativamente su desarrollo académico y su preparación para el futuro.	aprendizaje, seguidos de períodos de estancamiento o retroceso debido a desafíos como la rotación de personal, la falta de inversión en infraestructura educativa y los cambios en las políticas educativas.	educación de alta calidad que promueva el desarrollo integral de los estudiantes y los prepare para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Fuente: *software morphol*

Narrativa del escenario Optimista en el año 2035

En el año 2035, la Institución Educativa José María Cabal ha logrado avances notables en su modelo pedagógico, adaptándose exitosamente a los cambios en las políticas educativas, los avances en la investigación pedagógica y las necesidades emergentes del entorno socioeconómico y tecnológico. Estos ajustes se reflejan en la revisión periódica de los lineamientos educativos, la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje y la adaptación continua de los objetivos educativos. Como resultado, la institución ha asegurado la relevancia y efectividad en la preparación de sus estudiantes para los desafíos del siglo XXI.

El enfoque en la guianza turística ha florecido debido a una serie de iniciativas estratégicas que han superado los desafíos iniciales de recursos y oportunidades laborales. La institución ha recibido apoyo significativo en términos de recursos financieros y capacitación especializada para el personal docente. Además, se han establecido colaboraciones con empresas del sector turístico, lo que ha aumentado las oportunidades laborales para los graduados. Esto ha equilibrado la oferta educativa con las demandas del mercado laboral, asegurando que los estudiantes adquieran las habilidades y competencias necesarias para destacarse en el campo de la guianza turística.

La matrícula estudiantil ha experimentado un incremento notable, gracias a estrategias efectivas para atraer y retener a las familias dentro del área de influencia de la escuela. La mejora en los recursos financieros asignados a la educación y la destacada reputación de la Institución Educativa José María Cabal han contribuido a este

crecimiento. Este aumento en la matrícula ha tenido un impacto positivo en la estabilidad y viabilidad futura de la institución.

El desempeño escolar de los estudiantes ha mejorado significativamente, reflejando un entorno educativo que cuenta con recursos adecuados, un alto nivel de motivación entre los estudiantes, y el apoyo constante de las familias y la comunidad. Las iniciativas de apoyo educativo y programas de desarrollo personal han resultado en altos niveles de logro académico, bajas tasas de deserción escolar y un ambiente de comportamiento positivo en el aula. Esto ha potenciado el proceso educativo y el desarrollo integral de los estudiantes.

La interacción con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal se ha caracterizado por una colaboración constante y efectiva. Cambios positivos en la dirección y liderazgo escolar, junto con una mayor participación y compromiso de los padres de familia, han fortalecido la dinámica de la comunidad local. Esta interacción continua ha permitido a la institución adaptarse proactivamente a los cambios demográficos y sociales, manteniendo una conexión sólida y beneficiosa con su entorno.

La planta física de la institución ha sido completamente revitalizada a través de inversiones estratégicas y proyectos de renovación. La colaboración entre el gobierno local, la comunidad educativa y otros actores interesados ha resultado en la modernización de las instalaciones, proporcionando espacios seguros y adecuados para el aprendizaje. Estas mejoras en la infraestructura han fortalecido la calidad de la educación ofrecida y han contribuido significativamente al bienestar general de la comunidad escolar.

Finalmente, la calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal ha alcanzado niveles sobresalientes gracias a la implementación de estrategias efectivas de desarrollo profesional docente, la adopción de enfoques innovadores de enseñanza-aprendizaje y la inversión continua en tecnología educativa. Programas de capacitación continua, el fomento de la colaboración entre docentes y el acceso a recursos educativos actualizados han permitido a la institución ofrecer una educación de alta calidad. Esto ha promovido el desarrollo integral de los estudiantes y los ha preparado para enfrentar con éxito los desafíos del siglo XXI.

8.2 Escenarios

8.2.1 Ejes de la incertidumbre - Ejes de Schwartz

Según (Betancourt Guerrero, Espinal Ruiz, & Scarpetta Calero, 2022) los ejes de Schwartz es una herramienta que permite seleccionar el escenario futurible objetivo a partir de identificar un foco, unas fuerzas llave e identificar las tendencias del entorno. La metodología de “escenarios” de Peter Schwartzs conduce a elegir un escenario apuesta que será el camino para recorrer desde el presente hacia el futuro apuesta y funciona bajo un principio sencillo pero muy efectivo, donde las variables clave identificadas se separan en dos grandes categorías y cada una presenta una escala de valoración de mayor a menor.

Tabla 35 de dominio y variables

DOMINIO	VARIABLE	HIPÓTESIS
Político	Modelo Pedagógico	H1
Económico	Planta Física	H2
Social	Énfasis Institucional	H3
	Número de Estudiantes matriculado	H4
	Desempeño Escolar	H5
	Interacción con el entorno	H6
Tecnológico	Calidad educativa	H7

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 36 Clasificación de hipótesis de acuerdo con su afinidad con los factores de agrupación.

FACTOR DE AGRUPACIÓN	VARIABLE	HIPÓTESIS PESIMISTA	HIPOTESIS OPTIMISTA	N°
Capacidades Institucionales	Modelo pedagógico	El modelo pedagógico enfrentará desafíos significativos en su implementación debido a la resistencia al cambio por parte del personal docente, la falta de recursos adecuados y la rigidez de las políticas educativas. Esto podría resultar en una desconexión entre los lineamientos establecidos y la realidad del aula, generando una brecha entre los objetivos educativos y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, lo que podría afectar negativamente la calidad y equidad del proceso	El modelo pedagógico será fortalecido mediante la implementación de iniciativas innovadoras que promuevan la participación de los estudiantes, el desarrollo de habilidades del siglo XXI y la personalización del aprendizaje. A través de la integración de tecnologías educativas, el fomento de la colaboración entre docentes y el apoyo institucional, el modelo pedagógico ofrecerá una experiencia educativa más dinámica, relevante y centrada en el estudiante, preparándolos de	H1

		educativo.	manera efectiva para enfrentar los desafíos futuros y contribuyendo a su éxito académico y personal.	
	Número de estudiante matriculado	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una disminución significativa debido a factores como la migración de familias fuera del área de influencia de la escuela, la competencia con otras instituciones educativas, y la disminución de los recursos financieros asignados para la educación. Esto podría impactar negativamente en la calidad de la educación ofrecida, así como en la estabilidad y viabilidad futura de la institución.	El número de estudiantes matriculados en la Institución Educativa José María Cabal experimentará un crecimiento sostenido en el futuro, impulsado por iniciativas de promoción y mejora de la calidad educativa, así como por una mayor demanda de educación en la comunidad local. Mediante estrategias efectivas de reclutamiento, retención estudiantil y colaboración con las familias y la comunidad, la institución será capaz de ofrecer una educación de calidad que atraiga a un número creciente de estudiantes y fortalezca su	H4

			posición como un centro educativo líder en la región.	
	Desempeño escolar	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido a factores como la falta de recursos educativos adecuados, la desmotivación de los estudiantes, y la influencia de problemas sociales y familiares en su rendimiento académico. Esto podría manifestarse en bajos niveles de logro académico, altas tasas de deserción escolar y problemas de comportamiento en el aula, lo que afectaría negativamente el proceso educativo y el desarrollo integral de los estudiantes.	El desempeño escolar de los aprendientes en la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a la implementación de estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje, el fortalecimiento del apoyo emocional y académico por parte del personal docente y la colaboración activa de las familias y la comunidad en el proceso educativo. A través de programas de tutoría, actividades extracurriculares enriquecedoras y la creación de un ambiente escolar estimulante y positivo, los estudiantes lograrán alcanzar su máximo potencial académico, desarrollando habilidades	H5

			cognitivas, disciplinarias y éticas que los prepararán para el éxito en sus vidas personales y profesionales.	
	Calidad educativa	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido a la falta de capacitación adecuada del personal docente, la obsolescencia de los métodos de enseñanza y la carencia de recursos didácticos y tecnológicos. Esto podría manifestarse en un bajo nivel de compromiso por parte de los docentes, una enseñanza poco estimulante y adaptada a las necesidades individuales de los estudiantes, y una falta de evaluación y retroalimentación efectiva. Como resultado, los	La calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a la implementación de estrategias efectivas de desarrollo profesional docente, la adopción de enfoques innovadores de enseñanza-aprendizaje y la inversión en tecnología educativa. A través de programas de capacitación continua, el fomento de la colaboración entre docentes y el acceso a recursos educativos actualizados, la institución será capaz de ofrecer una educación de alta calidad que promueva el desarrollo integral de los	H7

		estudiantes podrían experimentar dificultades para adquirir conocimientos y habilidades relevantes, lo que afectaría negativamente su desarrollo académico y su preparación para el futuro.	estudiantes y los prepare para enfrentar los desafíos del siglo XXI.	
Oportunidades para el cambio	Énfasis institucional	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística enfrentará desafíos significativos debido a la falta de recursos adecuados, la escasez de oportunidades laborales en el sector turístico local y la falta de capacitación especializada para el personal docente. Esto podría resultar en un desequilibrio entre la oferta educativa y las demandas del mercado laboral, dejando a los estudiantes sin las habilidades y competencias necesarias para	El énfasis de la Institución Educativa José María Cabal en guianza turística será una fuente de oportunidades para los estudiantes al ofrecerles una formación integral y especializada en un campo en crecimiento. A través de un currículo dinámico y actualizado, prácticas profesionales en empresas del sector y colaboraciones con instituciones turísticas locales, los estudiantes adquirirán habilidades y conocimientos relevantes que los prepararán para ingresar con	H3

		encontrar empleo en el campo de la guianza turística. Además, la falta de reconocimiento y apoyo a esta área de énfasis podría llevar a una pérdida de motivación entre los estudiantes y el personal, comprometiendo la calidad y efectividad del programa educativo.	éxito al mercado laboral en el campo de la guianza turística. Además, este énfasis contribuirá al desarrollo económico de la región al promover el turismo sostenible y la valorización de su patrimonio cultural y natural.	
	Interacción con el entorno	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará un deterioro significativo debido a la falta de colaboración y comunicación entre la institución y los actores externos, como padres de familia, comunidad local y entidades gubernamentales. Esto podría manifestarse en un aislamiento de la escuela respecto a las necesidades y realidades de su	La internación con el entorno de la Institución Educativa José María Cabal experimentará una mejora significativa gracias a iniciativas que fomenten la participación de los padres de familia, la colaboración con organizaciones comunitarias y el establecimiento de alianzas con entidades gubernamentales y empresas locales. A través de proyectos de servicio comunitario, eventos culturales y deportivos, y	H6

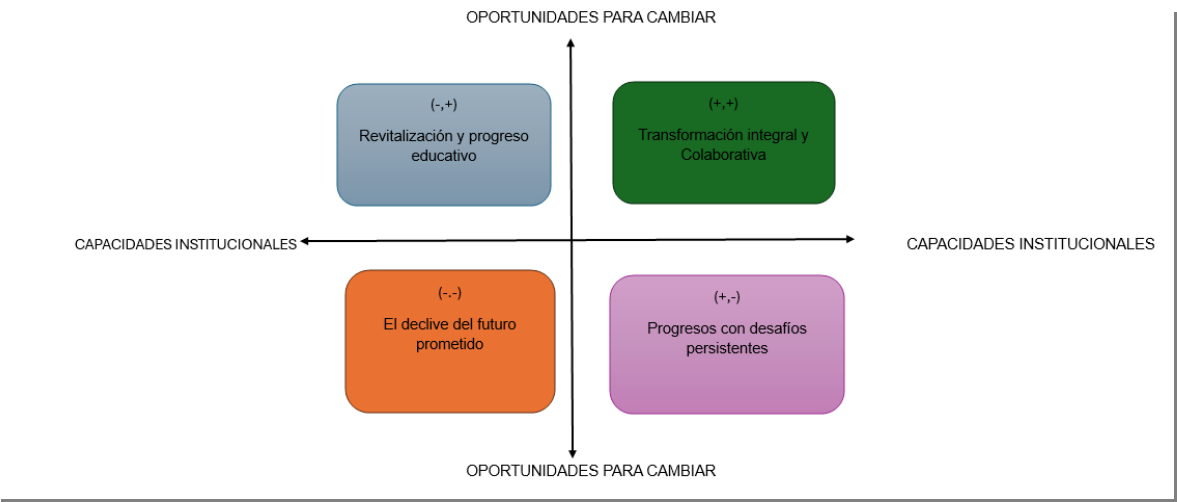
		entorno, dificultando la identificación y abordaje de problemas sociales y educativos pertinentes. Como resultado, la institución podría perder oportunidades de enriquecimiento y apoyo externo, lo que afectaría negativamente la calidad y relevancia de la educación ofrecida.	programas de apoyo socioemocional para las familias, la institución fortalecerá sus lazos con la comunidad, promoviendo una cultura de cooperación y compromiso mutuo en la educación de los estudiantes. Esto resultará en un ambiente escolar más enriquecido y en sintonía con las necesidades y aspiraciones de la comunidad.	
	Planta física	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal enfrentará desafíos significativos debido al deterioro estructural, la falta de mantenimiento adecuado y la insuficiencia de recursos financieros para su mejora. Esto podría resultar en condiciones inseguras y poco saludables para estudiantes y personal, limitando el acceso a un entorno de	La planta física de la Institución Educativa José María Cabal será revitalizada mediante inversiones estratégicas y proyectos de renovación que mejorarán la infraestructura y el entorno de aprendizaje. A través de la colaboración entre el gobierno local, la comunidad educativa y otros actores interesados, se llevarán a cabo acciones para	H2

		aprendizaje propicio. Además, la infraestructura obsoleta y deficiente podría afectar negativamente el bienestar y el rendimiento académico de los estudiantes, así como la calidad general de la educación ofrecida en la institución.	modernizar las instalaciones, proporcionar espacios seguros y adecuados, y promover un ambiente escolar inspirador y propicio para el desarrollo integral de los estudiantes. Esta mejora en la infraestructura fortalecerá la calidad de la educación ofrecida y contribuirá al bienestar general de la comunidad escolar.	

Fuente: taller de clasificación con los expertos

Asociadas las variables mediante los factores de agrupación (capacidades institucionales y oportunidades para Cambiar), procedemos a través del plano cartesiano estableceremos el método ejes de la incertidumbre de Shwartz, cuya construcción determinan cuatro escenarios posibles y serán ubicados dependiendo del enfoque o definición de cada uno de ellos, estos escenarios están denominados de la siguiente manera: “ El declive del futuro prometido, Revitalización y progreso educativo, Progresos con desafíos persistentes y Transformación integral y Colaborativa”

Ilustración 31 escenarios



Fuente: taller de clasificación

Tabla 37 Tabla de clasificación de hipótesis

Hipótesis	Escenario 1 El Declive del Futuro Prometido	Escenario 2 Revitalizació n y Progreso Educativo	Escenario 3 Progreso con Desafíos Persistentes	Escenario 4 Transformaci ón Integral y Colaborativa
H1	-	-	+	+
H2	-	+	-	+
H3	-	-	+	+
H4	-	-	+	+
H5	-	+	-	+

H6	-	+	-	+
H7	-	-	+	+

Fuente: taller de clasificación

Con base a la tabla de clasificación de hipótesis de los factores de cambio y la ubicación de estas en el plano cartesiano, procedemos a la construcción de los escenarios a partir de las hipótesis del análisis morfológico. Estos datos nos permitieron la redacción de los siguientes escenarios:

8.2.1.1. Elaboración de escenarios

8.2.1.1.1 El Declive del Futuro Prometido

En el año 2035, la Institución Educativa José María Cabal enfrenta un escenario de profundo deterioro en múltiples dimensiones, reflejo de un colapso sistémico y de una desconexión alarmante entre las expectativas educativas y la realidad vivida en las aulas. El intento de implementar un nuevo modelo pedagógico en la institución se ha encontrado con una resistencia férrea por parte del personal docente y directivo, arraigada en una cultura institucional que rechaza el cambio. La falta de recursos adecuados y la rigidez de las políticas educativas han exacerbado esta situación, creando una brecha significativa entre los objetivos educativos propuestos y la experiencia real de los estudiantes.

La migración de familias fuera del área de influencia de la escuela, sumada a la creciente competencia con otras instituciones y a la reducción de recursos financieros,

ha provocado una disminución considerable en la matrícula escolar. Como consecuencia, el desempeño académico de los estudiantes ha sufrido un fuerte deterioro, influenciado por la falta de recursos educativos, la desmotivación generalizada y los crecientes problemas sociales y familiares de los padres. Este declive se manifiesta en bajos logros académicos, altas tasas de deserción escolar y un aumento en los problemas de comportamiento, complicando aún más la misión educativa de la institución.

La calidad educativa en la institución se ha visto gravemente afectada por la falta de formación continua para docentes, directivos y administrativos, la persistencia de métodos de enseñanza obsoletos y la ausencia de recursos didácticos y tecnológicos. Este entorno ha desmotivado a los docentes, resultando en una enseñanza poco estimulante y mal adaptada a las necesidades individuales de los estudiantes. Como consecuencia, estos enfrentan serias dificultades para adquirir las competencias necesarias, quedando mal preparados para los desafíos del futuro. Además, la planta física de la institución ha caído en un estado de deterioro crítico, con estructuras inseguras y mal mantenidas. La falta de recursos financieros ha impedido realizar las reparaciones necesarias, creando un entorno de aprendizaje peligroso y poco saludable para los estudiantes.

El énfasis institucional en "guianza turística", que alguna vez fue visto como una oportunidad para preparar a los estudiantes para el mercado laboral local, ha fracasado debido a la falta de recursos, la escasez de oportunidades laborales en el sector turístico y la insuficiente capacitación del personal docente. Este programa, que no ha logrado adaptarse a las demandas del mercado, ha desmotivado tanto a estudiantes

como a docentes, resultando en un desinterés generalizado y comprometiendo la efectividad del enfoque educativo.

La falta de colaboración y comunicación entre la institución y actores externos, como padres, instituciones de educación superior y técnica, procesos organizativos, juntas de acción comunal, el empresariado y entidades gubernamentales, ha llevado a un preocupante aislamiento. La escuela, cada vez más desconectada de las realidades y necesidades de su entorno, ha perdido valiosas oportunidades de apoyo y enriquecimiento. Este aislamiento ha debilitado la relevancia de la educación ofrecida, haciendo que la institución pierda su rol central en la comunidad y comprometiendo su capacidad para adaptarse a los desafíos externos.

8.2.1.1.2 Revitalización y Progreso Educativo

En el año 2035, la Institución Educativa José María Cabal se encuentra en una etapa de revitalización y progreso, marcada por un entorno educativo transformado y una alineación exitosa entre la institución y su comunidad. Este escenario refleja un equilibrio positivo en la calidad educativa y la conexión con el entorno, impulsado por iniciativas estratégicas y colaborativas.

A pesar de los desafíos iniciales, la institución ha logrado superar la resistencia al cambio por parte del personal docente y ha enfrentado con éxito las dificultades relacionadas con los recursos y políticas educativas. Gracias a un proceso de capacitación continua y ajuste de políticas, la brecha entre los lineamientos pedagógicos y la realidad del aula se ha reducido significativamente. Además, la institución ha implementado estrategias efectivas para contrarrestar la disminución de

la matrícula, mejorando la difusión de la oferta educativa y sus beneficios, lo que ha permitido atraer a nuevos estudiantes y familias, fortaleciendo así su posición frente a la competencia.

El desempeño escolar de los estudiantes ha experimentado una mejora notable gracias a la implementación de recursos educativos adecuados, un currículo actualizado y estrategias de motivación efectivas. La intervención temprana en problemas sociales y familiares, junto con el apoyo personalizado, ha resultado en mayores niveles de logro académico, menores tasas de deserción escolar y una reducción de los problemas de comportamiento en el aula. Este entorno ha promovido el desarrollo integral de los estudiantes, asegurando una educación de alta calidad que los prepara para enfrentar los desafíos futuros.

En este sentido, la institución también ha revitalizado su calidad educativa mediante una inversión significativa en la capacitación del personal docente y en la actualización de los métodos de enseñanza y los recursos didácticos. La introducción de tecnologías modernas y un enfoque en la retroalimentación efectiva han fortalecido el compromiso de los docentes, haciendo la enseñanza más estimulante y mejor adaptada a las necesidades de los estudiantes.

La planta física de la institución ha sido transformada a través de proyectos de renovación estratégicos. Gracias a la colaboración entre el gobierno local, la comunidad educativa y otros actores interesados, las instalaciones han sido modernizadas, creando un entorno de aprendizaje seguro y motivador.

El enfoque en la "guianza turística" ha resultado ser una fuente valiosa de oportunidades para los estudiantes. Un currículo actualizado y prácticas profesionales

en empresas del sector han preparado a los estudiantes para ingresar con éxito al mercado laboral. Las colaboraciones con instituciones turísticas locales han promovido el turismo sostenible y han contribuido al desarrollo económico de la región.

La institución ha logrado una mejora significativa en su relación con la comunidad y su entorno. Iniciativas como proyectos de servicio comunitario, eventos culturales y colaboraciones con organizaciones comunitarias y empresas locales han fomentado una cultura de cooperación y compromiso. Esta conexión activa ha enriquecido el ambiente escolar y ha alineado la institución con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, promoviendo un apoyo mutuo en la educación de los estudiantes.

8.2.1.1.3 Progreso con Desafíos Persistentes

En el año 2035, la Institución Educativa José María Cabal se encuentra en una situación de avance notable en varias áreas clave, pero enfrenta desafíos significativos en otras dimensiones que amenazan su estabilidad y efectividad global. Este escenario ilustra un entorno educativo con progresos significativos en la calidad educativa y el desempeño escolar, pero con problemas persistentes en la infraestructura, el enfoque en la guianza turística y la relación con la comunidad.

El modelo pedagógico se ha fortalecido notablemente gracias a la implementación de iniciativas innovadoras que fomentan la participación de los estudiantes, el desarrollo de habilidades del siglo XXI y la personalización del aprendizaje. La integración de tecnologías educativas y la colaboración entre docentes han transformado la experiencia educativa, haciendo que la enseñanza sea más dinámica y centrada en el estudiante.

Además, la institución ha experimentado un crecimiento sostenido en el número de estudiantes matriculados. Las iniciativas de promoción, la mejora de la calidad educativa y una mayor demanda de educación en la comunidad local han impulsado este aumento. Estrategias efectivas de reclutamiento y retención, junto con la colaboración activa con las familias y la comunidad, han consolidado a la institución como un centro educativo líder en la región, atrayendo a un número creciente de estudiantes y fortaleciendo su posición en el ámbito educativo.

El desempeño escolar de los estudiantes ha mostrado una mejora significativa. La implementación de estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje, junto con el fortalecimiento del apoyo emocional y académico, ha contribuido a este avance. Programas de tutoría, actividades extracurriculares enriquecedoras y un ambiente escolar positivo han permitido a los estudiantes alcanzar su máximo potencial académico. Los estudiantes han desarrollado habilidades cognitivas, disciplinarias y éticas, preparándose para el éxito en sus vidas personales y profesionales.

La calidad educativa ha mejorado considerablemente gracias a la adopción de enfoques innovadores de enseñanza y a la inversión en tecnología educativa. La capacitación continua del personal docente y el acceso a recursos educativos actualizados han permitido a la institución ofrecer una educación de alta calidad. Sin embargo, a pesar de los avances en otros aspectos, la planta física de la Institución Educativa José María Cabal enfrenta desafíos significativos debido al deterioro estructural, la falta de mantenimiento y la insuficiencia de recursos financieros. Este problema ha llevado a condiciones inseguras y poco saludables para estudiantes y personal, afectando negativamente el ambiente de aprendizaje.

El énfasis en la guianza turística enfrenta problemas significativos. La falta de recursos adecuados, la escasez de oportunidades laborales en el sector turístico local y la falta de capacitación especializada para el personal docente han creado un desajuste entre la oferta educativa y las demandas del mercado laboral. Esto ha provocado desmotivación y un compromiso comprometido en el programa de guianza turística, limitando la efectividad y calidad de esta área de enfoque.

La relación de la institución con su entorno ha experimentado un deterioro. La falta de colaboración y comunicación con los padres, la comunidad local y entidades gubernamentales ha resultado en un aislamiento de la escuela. Esta desconexión ha dificultado la identificación y el abordaje de problemas sociales y educativos pertinentes, haciendo que la institución pierda oportunidades de enriquecimiento y apoyo externo. Este aislamiento ha afectado la calidad y relevancia de la educación ofrecida.

8.2.1.1.4 Transformación Integral y Colaborativa

En el año 2035, la Institución Educativa José María Cabal ha logrado una transformación integral y positiva en todos los aspectos clave de su funcionamiento. Este escenario se destaca por un progreso significativo en la calidad educativa, la infraestructura, el enfoque en la guianza turística y la relación con la comunidad, resultando en una experiencia educativa dinámica, relevante y centrada en el estudiante.

El modelo pedagógico de la institución ha sido fortalecido a través de la implementación de iniciativas innovadoras que promueven la participación de los

estudiantes, el desarrollo de habilidades del siglo XXI y la personalización del aprendizaje. La integración de tecnologías educativas, junto con el fomento de la colaboración entre docentes y el apoyo institucional, ha creado una experiencia educativa más dinámica y centrada en el estudiante.

La institución ha experimentado un crecimiento sostenido en la matrícula escolar, impulsado por estrategias efectivas de promoción, mejora de la calidad educativa y una mayor demanda en la comunidad local. Las estrategias de reclutamiento y retención estudiantil, junto con la colaboración con familias y la comunidad, han fortalecido la posición de la institución como un centro educativo líder en la región.

El desempeño escolar de los estudiantes ha mejorado notablemente gracias a la implementación de estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje. El fortalecimiento del apoyo emocional y académico por parte del personal docente, junto con la colaboración activa de las familias y la comunidad, ha creado un ambiente escolar estimulante y positivo. Programas de tutoría y actividades extracurriculares han permitido a los estudiantes alcanzar su máximo potencial académico y desarrollar habilidades cognitivas, disciplinarias y éticas, preparándonos para el éxito en sus vidas personales y profesionales.

La calidad educativa ha visto una mejora significativa mediante la implementación de estrategias efectivas para el desarrollo profesional docente y la adopción de enfoques innovadores de enseñanza-aprendizaje. La inversión en tecnología educativa y la capacitación continua del personal docente han permitido ofrecer una educación de alta calidad que promueve el desarrollo integral de los estudiantes.

La planta física de la institución ha sido revitalizada mediante inversiones estratégicas y proyectos de renovación. La colaboración entre el gobierno local, la comunidad educativa y otros actores interesados ha modernizado las instalaciones, proporcionando espacios seguros y adecuados. Esta mejora en la infraestructura ha creado un entorno de aprendizaje inspirador y propicio, fortaleciendo la calidad de la educación ofrecida y contribuyendo al bienestar general de la comunidad escolar.

El énfasis en la guianza turística ha sido exitoso, ofreciendo a los estudiantes una formación integral y especializada en un campo en crecimiento. Un currículo dinámico, prácticas profesionales en empresas del sector y colaboraciones con instituciones turísticas locales han preparado a los estudiantes para ingresar con éxito al mercado laboral. Este enfoque ha contribuido al desarrollo económico de la región mediante la promoción del turismo sostenible y la valorización del patrimonio cultural y natural.

La relación de la institución con su entorno ha mejorado significativamente gracias a iniciativas que fomentan la participación de los padres de familia, la colaboración con organizaciones comunitarias y la creación de alianzas con entidades gubernamentales y empresas locales. Proyectos de servicio comunitario, eventos culturales y deportivos, y programas de apoyo socioemocional para las familias han fortalecido los lazos con la comunidad, promoviendo una cultura de cooperación y compromiso mutuo en la educación de los estudiantes. Esto ha resultado en un ambiente escolar más enriquecido y alineado con las necesidades y aspiraciones de la comunidad.

8.3 Escenario apuesta

8.3.1 Transformación Integral y Colaborativa

En el año 2035, la Institución Educativa José María Cabal se proyecta como un referente regional de transformación integral y etnoeducativa, articulando la calidad académica con la identidad cultural, el reconocimiento de la diversidad y la superación de las problemáticas estructurales que históricamente han afectado al territorio.

La institución ha logrado integrar de manera efectiva un modelo pedagógico intercultural y pertinente, basado en los principios de la etnoeducación. Este modelo reconoce y valora los saberes ancestrales, las cosmovisiones afrocolombianas e indígenas, y las prácticas culturales locales, articulándolas con los enfoques pedagógicos contemporáneos y el uso estratégico de las tecnologías educativas. El resultado ha sido un proceso formativo más inclusivo, crítico y transformador, centrado en la construcción de identidad, autonomía y participación comunitaria.

La escuela ha enfrentado y transformado variables críticas como el desempleo, la violencia intrafamiliar, el microtráfico, el conflicto social y armado, y las barreras socioeconómicas. Estas problemáticas, que antes debilitaban el proceso educativo, ahora son abordadas mediante programas de apoyo psicosocial, alianzas interinstitucionales y proyectos productivos comunitarios con enfoque étnico. En este sentido, la institución ha pasado de ser un espacio vulnerable a consolidarse como un territorio protector y resiliente, donde la educación se convierte en motor de cohesión social, reconciliación y desarrollo sostenible.

Uno de los avances más significativos ha sido la implementación de un sistema integral de transporte escolar comunitario, diseñado con la participación de familias y autoridades locales. Este sistema no solo garantiza el acceso seguro de los estudiantes, sino que también promueve el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad comunitaria.

En cuanto a la dimensión curricular, la institución ha fortalecido su énfasis en guianza turística, integrando los saberes tradicionales sobre el territorio, la biodiversidad y la memoria histórica de las comunidades afrodescendientes e indígenas. A través de prácticas profesionales y proyectos de turismo comunitario sostenible, los estudiantes no solo se preparan para el mercado laboral, sino que contribuyen a la valorización de su patrimonio cultural y natural, fortaleciendo así la economía local.

La infraestructura ha sido revitalizada con un enfoque cultural y territorial: los espacios escolares incorporan símbolos, narrativas y expresiones artísticas propias de las comunidades, generando un ambiente de aprendizaje inspirador y con sentido identitario. A esto se suma la implementación de espacios para la práctica de saberes ancestrales, la oralidad y la creación colectiva.

La relación con la comunidad ha alcanzado un nivel sin precedentes. La escuela se ha convertido en un centro de encuentro comunitario, donde confluyen procesos de formación, organización social y construcción de paz. Programas de servicio comunitario, círculos de palabra, eventos culturales y deportivos han fortalecido los lazos intergeneracionales, permitiendo que los padres, madres y cuidadores no solo

acompañen el proceso educativo, sino que también se formen y participen en proyectos de desarrollo comunitario.

En síntesis, la Institución Educativa José María Cabal en 2035 representa un escenario de transformación integral, colaborativa y etnoeducativa, donde la educación trasciende el aula para convertirse en un proceso de vida, identidad y resistencia. Este modelo no solo ha elevado la calidad educativa, sino que también ha abierto caminos hacia una sociedad más equitativa, cohesionada y culturalmente fortalecida.

9. PLAN ESTRATÉGICO

9.1 Direcccionamiento estratégico

9.1.1 Visión apuesta de la Institución educativa José María Cabal 2035:

"Para el año 2035, la Institución Educativa José María Cabal será reconocida como un referente de calidad educativa en la región, comprometida con la formación integral de los aprendientes, basada en la inclusión, la equidad y el respeto por la diversidad cultural. Nuestra institución promoverá el desarrollo de competencias académicas, técnicas y socioemocionales, especialmente en el campo del turismo sostenible, desde un enfoque etnoeducativo que potencie los saberes ancestrales afrodescendientes, indígenas, rom y mestizos, integrándolos con el conocimiento científico y tecnológico. De esta manera, empoderaremos a las comunidades a través de una educación contextualizada, pertinente y culturalmente significativa, que reconozca la memoria colectiva como fuente de innovación social. Como motor de cambio en Buenaventura,

formaremos ciudadanos éticos, innovadores y comprometidos con el bienestar social y el desarrollo económico de su entorno, contribuyendo al fortalecimiento del tejido social y al posicionamiento de la región como un destino turístico sostenible, intercultural y culturalmente rico."

9.1.2 Misión apuesta de la Institución Educativa José María Cabal

La Institución Educativa José María Cabal forma aprendientes integrales desde un Enfoque Etnoeducativa y Diferencial Étnico, promoviendo la valoración de la pluriethnicidad y multiculturalidad de Colombia. Fomentamos el respeto y la convivencia pacífica, basados en principios y valores que impulsan el desarrollo personal y social de nuestros estudiantes, quienes, a través de la práctica de valores, se preparan para contribuir al bienestar de su comunidad y al cuidado del medio ambiente.

Mediante un enfoque centrado en los derechos, nuestros aprendientes construyen conocimientos que abarcan la ciencia, la tecnología y la cultura, integrados con los saberes propios y las prácticas ancestrales que enriquecen su identidad. La institución se proyecta como un espacio donde el entorno se convierte en un laboratorio natural y cultural para la formación de ciudadanos capaces de transformar su realidad local, respondiendo a los desafíos que imponen las brechas sociales, económicas y educativas identificadas en los ejercicios prospectivos.

Así, promovemos un desarrollo sostenible y equitativo, donde la etnoeducación no solo fortalece la identidad, sino que también se convierte en estrategia para superar las variables negativas que históricamente han limitado las oportunidades de nuestras comunidades.

9.1.2.1 Principios y valores institucionales

Los principios que rigen la institución educativa José María Cabal son:

- Autonomía: entendida como el derecho de los grupos étnicos para desarrollar sus procesos etnoeducativos
- Respeto por el otro: la consideración y valoración especial o positiva ante alguien o algo, al que se le reconoce valor social o especial deferencia.
- Integralidad: entendida como la concepción global que cada pueblo posee y que posibilita una relación armónica y recíproca entre los hombres, su realidad social y la naturaleza
- Solidaridad: entendida como la cohesión del grupo alrededor de sus vivencias que le permite fortalecerse y mantener su existencia, en relación con los demás grupos sociales.
- Participación comunitaria: entendida como la capacidad de los grupos étnicos para orientar, desarrollar y evaluar sus procesos etnoeducativos, ejerciendo su autonomía
- Interculturalidad: entendida como la capacidad de conocer la cultura propia y otras culturas que interactúan y se enriquecen de manera dinámica y recíproca, contribuyendo a plasmar en la realidad social, una coexistencia en igualdad de condiciones y respeto mutuo.
- Flexibilidad: entendida como la construcción permanente de los procesos etnoeducativos, acordes con los valores culturales, necesidades y particularidades de los grupos étnicos.

- Progresividad: entendida como la dinámica de los procesos etnoeducativos generada por la investigación, que articulados coherentemente se consolidan y contribuyen al desarrollo del conocimiento.

Todos estos enmarcados en el decreto ley 804 de 2095, la ley 70 de 2003. Entre otras normas étnicas y genéricas.

9.1.2.2 Diferenciador

Entendiendo el carácter oficial de la Institución Educativa José María Cabal, la estrategia de diferenciación se enfoca en ofrecer un servicio educativo con altos estándares de calidad. Esta estrategia busca proporcionar un excelente ambiente escolar que supere las expectativas de los estudiantes, los padres de familia y la comunidad educativa. Para lograrlo, los principales elementos diferenciadores de la institución son:

- La enseñanza de la Cátedra de Paz.
- El trabajo por asignatura.
- La implementación del modelo pedagógico constructivista.
- El Sistema Institucional de Evaluación.
- La integración de todos los procesos reflejados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Pacto Vivo y el Sistema Institucional de Evaluación.
- La organización del período escolar en etapas diferenciadas que incluyen clases, evaluaciones, reuniones con padres de familia y estrategias de mejora.
- El enfoque étnico-territorial a través del énfasis institucional.

9.1.2.3 Producto y servicios

Con base al resultado de la posición estratégica de la Institución Educativa José María Cabal, que sugiere fortalecer las estrategias actuales para mejorar y diversificar los servicios ofrecidos. En ese sentido, se determinan los siguientes servicios:

- Educación básica primaria (modalidades diurna y nocturna)
- Educación básica secundaria (modalidades diurna y nocturna)
- Educación media vocacional (modalidades diurna y nocturna)
- Programa sabatino (para básica secundaria y media)
- Programa flexible - Brújula (aceleración de primaria)
- Programa flexible - Caminar 1 (grados 6º y 7º), Caminar 2 (grados 8º y 9º) y aceleración de bachillerato
- Formación como promotor en guía turística

9.1.2.4 Usuario, cliente, ciudadanos

- Niños. Niñas. Adolescentes.
- Adolescentes en extraedad
- Adultos
- Desplazados. (costa pacífica y del interior del país)
- Inmigrantes venezolanos. Chilenos. Peruanos)

9.1.2.5 Mercado meta

En el marco de las instituciones oficiales del estado, el mercado meta de la institución educativa está concentrado en:

- Validación de la básica primaria y secundaria con la media
- Educación a distancia y semipresencial
- Educación formal
- Educación informal para mayores de edad y población inclusiva.
Discapacidad.

9.2 Análisis DOFA

Este análisis, es el insumo base para la construcción de la matriz DOFA, se construye utilizando las variables/factores estratégicos resultantes de las matrices EFE-EFI y que a su vez son alimentadas por los resultados de los Análisis Estructural MIC-MAC y la extrapolación de tendencias que arroja la aplicación del Ábaco de Regnier.

Además de ello estas variables/factores estratégicos fueron validadas por los actores del sistema educativo de la José María Cabal y por los directivos docentes involucrados en la toma de decisiones.

9.2.1 Matriz de evaluación de factores externos

En esta matriz se identifican los factores externos que influyen en el desempeño de la institución educativa dentro del ámbito educativo. Para ello, se toma como referencia los elementos establecidos en la "Matriz de Factores Externos" y la "Matriz de Análisis del Sector". Con base en estas referencias, se elabora la Matriz de Factores Externos, que se presenta a continuación:

Tabla 38 de escala de calificaciones

Escala de calificación	Significado
4	Oportunidad mayor
3	Oportunidad menor
2	Amenaza mayor
1	Amenaza menor.

Este cuadro representa la escala de calificación utilizada para evaluar los factores de éxito determinantes. La ponderación asignada permite establecer prioridades entre los diferentes factores, facilitando así su análisis y enfoque estratégico.

Tabla 39 Matriz de evaluación de factores externos M - EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
El gobierno propio	0,05	3	0,15
Sistema biofísico	0,04	4	0,16
Conflicto territorial	0,05	3	0,15
Las dificultades	0,03	3	0,09
Jalona dores del desarrollo económico	0,02	4	0,08
Comunidad y territorio	0,03	4	0,12
Mujeres	0,04	4	0,16

Cultura	0,04	4	0,16
Recreación y deporte	0,05	4	0,2
Infraestructura y Recursos Humanos	0,03	4	0,12
Recursos Naturales y Sociales	0,03	4	0,12
Perfil de la Demanda	0,02	4	0,08
Instituciones de Educación Superior y el SENA	0,03	3	0,09
Organizaciones Culturales y Turísticas	0,02	3	0,06
Servicios Complementarios	0,01	3	0,03
Competencia y Diferenciación	0,04	3	0,12
Innovación Pedagógica	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Seguridad y protección	0,04	1	0,04
La administración local	0,05	2	0,1
La fragmentación política y la volatilidad electoral	0,05	1	0,05
Sistemas de asentamientos poblacionales	0,03	2	0,06
Sistemas de infraestructura y servicios como redes y sus reacciones con el medio natural	0,05	1	0,05
Empleo	0,04	1	0,04
Sistema de Educación	0,08	1	0,08
Salud	0,03	2	0,06
Entorno escolar	0,05	2	0,1
Imagen institucional	0,04	2	0,08

TOTAL	1		2.58

Fuente: taller de evolución y calificación de factores

Con base en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se identifican 18 factores considerados como oportunidades y 10 factores interpretados como amenazas. En este sentido, y de acuerdo con la tabla de interpretación, podemos concluir que:

Ilustración: 32 Resultados M - EFE

Resultado sumatoria • > 2,5 Aprovecha las oportunidades del entorno • = o cercano a 2,5 Actitud pasiva frente al entorno • < 2,5 Débil capacidad de respuesta ante el entorno

Fuente: Espinal Ruiz, s.f.

El resultado numérico obtenido a partir de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es 2.58, de acuerdo con la ilustración de interpretación de resultados, indica que la Institución Educativa José María Cabal actualmente "aprovecha las oportunidades del entorno". Este resultado subraya la importancia de seguir desarrollando estrategias efectivas que permitan consolidar dicho aprovechamiento y avanzar hacia el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

9.2.2 Matriz de evaluación de factores internos

En el marco del proceso de planeación estratégica, para evaluar la fortaleza y debilidades internas de la institución educativa, en relación con su capacidad para competir en el mercado y alcanzar sus objetivos estratégicos.

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) se utiliza para identificar los factores internos que están influyendo en el desempeño de la organización, este ejercicio evalúa su importancia relativa. A través de la MEFI, para analizar factores clave en las áreas funcionales de la organización. En ese sentido tomamos como referencia los factores definidos en la “Matriz de factores internos”, para construir la matriz de evaluación de factores externo que se muestra a continuación:

Tabla 40 *Tabla de calificaciones*

Escala de calificación	Significado
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

Fuente: *Espinal Ruiz, s.f.*

Tabla 41 de Matriz de factores internos -M - EFI

Factores clave del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortaleza			
Planta física	0,1	4	0,4
Énfasis institucional	0,08	4	0,32
Modelo pedagógico	0,09	4	0,36
Número de estudiantes matriculados	0,1	4	0,4
Sistema de evaluación	0,08	3	0,24
Calidad educativa	0,09	4	0,36
Numero de docentes	0,07	3	0,21
Debilidad			
Interacción con el entorno	0,07	2	0,14
Conectividad institucional	0,06	1	0,06
Imagen institucional	0,1	1	0,1
Gestión financiera	0,07	1	0,07
Desempeño escolar	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,75

Fuente: Elaboración del taller de evaluación

De acuerdo con la matriz de factores internos, se identificaron cinco debilidades y siete fortalezas.

Ilustración 33 Resultados M - EFI

Resultado sumatoria • > 2,5 Utiliza sus fortalezas para ganar valor • = o cercano a 2,5 convive con fortalezas y debilidades que no aumentan su valor significativamente • < 2,5 sus debilidades le hace perder valor

Fuente: Espinal Ruiz, s.f.

El resultado numérico obtenido a partir de la matriz de evaluación de factores internos es de 2.75 y de acuerdo con la ilustración de interpretación de resultados, la Institución Educativa José María Cabal “utiliza sus fortalezas para ganar valor”, En ese sentido, se hace menester desarrollar estrategias que sigan potencien las fortalezas identificadas y gestionen de mejor manera las debilidades.

9.2.3 Posición estratégica

Al identificar la posición estratégica actual de la institución, se puede evaluar su fortaleza competitiva, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Esto permite a la organización definir su dirección estratégica y establecer objetivos realistas, basados en su capacidad actual para competir y crecer en el mercado.

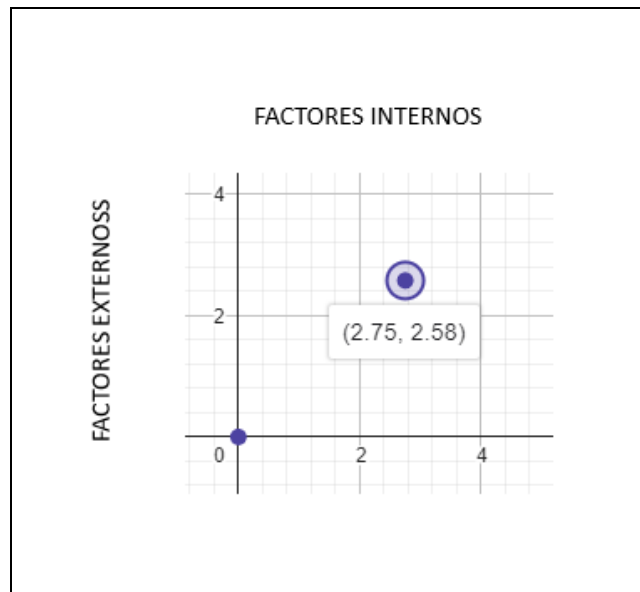
En ese orden de ideas, según Vidal (2004) para determinar la estrategia y sus objetivos es necesario identificar en qué posición estratégica se ubica la organización, tomando como referencia los puntajes obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), y contemplando las relaciones establecidas en la siguiente imagen:

Ilustración 34 Interpretación de resultados para la definición de posición estratégica

• Reorganización y mejora de actividades internas, costo, diferenciación: • Entorno favorable (una calificación EFE que va de 2,01 a 4 puntos) • Factores internos son débiles (una calificación EFI que va de 1 a 2 puntos) • Nuevos productos, mercados, diversificación: • Entorno desfavorable (una calificación EFE que va de 1 a 2 puntos) • Factores internos son fuertes (una calificación EFI que va de 2 a 4 puntos). • Expansión – Fortalecer estrategias actuales: • Entorno favorable (una calificación EFE que va de 2,01 a 4 puntos) • Factores internos son fuertes (una calificación EFI que va de 2 a 4 puntos) • Reestructuración, cambio de estrategia total: • Entorno desfavorable (una calificación EFE que va de 1 a 2 puntos) • Factores internos son débiles (una calificación EFI que va de 1 a 2 puntos).

Fuente: Espinal Ruiz, s.f.

En referencia a la imagen de interpretación de resultados que define la posición estratégica de la Institución Educativa José María Cabal, la matriz de evaluación de factores externos arrojó un resultado de 2.58 y la matriz de evaluación de factores internos es de 2.75, este resultado ubica a la institución en el marco de “expansión fortalecer estrategias actuales”. Evidenciando en sí la importancia de potenciar las acciones interna que se han venido desarrollando con el propósito de tener mayor efectividad

Ilustración 35 *Grafico de posición estratégica*

Fuente: *Elaboración propia*

En esta medida la posición estratégica deja buenas sensaciones sobre la ubicación favorable frente a su direccionamiento estratégico. Sin embargo, es importante destacar que la posición estratégica de expansión no garantiza el éxito de la organización, porque debería esforzarse más en la capacidad institucional, mejorar planes de acción y estrategias más efectivas para el logro de los objetivos.

9.2.4 Estrategia F.O. (ofensiva)

Para elaborar las estrategias FO en el análisis DOFA, es esencial aprovechar las fortalezas internas de la Institución Educativa José María Cabal y alinearlas con las oportunidades externas del entorno. Estas estrategias buscan maximizar el crecimiento y el desarrollo de la institución mediante la combinación efectiva de recursos y oportunidades disponibles.

- *Aprovechar la infraestructura física para potenciar el énfasis en guianza turística (F1 + O3, O5);* A pesar de las limitaciones legales para modificar la infraestructura, su existencia sólida puede ser aprovechada para integrar más actividades pedagógicas que preparen a los estudiantes como informadores turísticos locales. El ecosistema biogeográfico y el sistema económico local basado en recursos naturales ofrecen grandes oportunidades para desarrollar el ecoturismo y otras formas de turismo sostenible. Esto permitirá a los estudiantes aplicar su formación en la guianza turística, realizando prácticas en entornos reales como parte de su formación académica.
- *Impulsar el modelo pedagógico constructivista para fortalecer las competencias en emprendimiento y guianza (F2 + O2, O3, O4);* El enfoque constructivista permite a los estudiantes participar activamente en la construcción de conocimiento, lo que se puede aplicar directamente en la formación de competencias para el manejo del turismo en él y otros espacios naturales de Buenaventura y el pacífico. Con esta metodología, los estudiantes podrán aprender y resolver problemas reales del entorno, mejorando así su capacidad para convertirse en guías turísticos locales, emprendedores de nuevos negocios que promuevan el ecoturismo respetuoso con el medio ambiente.
- *Fortalecer la relación con la comunidad local para ofrecer experiencias turísticas auténticas (F3 + O4, O6);* La participación de los estudiantes y docentes en actividades comunitarias puede ser clave para desarrollar experiencias turísticas auténticas y sostenibles. Al trabajar en conjunto con

líderes comunitarios y grupos locales, la institución puede crear proyectos de turismo cultural que ofrezcan a los estudiantes la oportunidad de guiar a visitantes en tours que resaltan las tradiciones y costumbres locales, generando un impacto positivo tanto en la comunidad como en la institución. Esto también fortalecería el vínculo de la escuela con su entorno social y cultural.

- *Aprovechar el posicionamiento de la institución en la región para crear alianzas estratégicas con operadores turísticos (F1, F5 + O7, O9);* Con su sólida reputación y calidad educativa, la Institución Educativa José María Cabal está en una posición favorable para establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos regionales y nacionales. Estas alianzas permitirían a los estudiantes realizar pasantías o prácticas en empresas del sector turístico, facilitando su inserción laboral y mejorando sus habilidades prácticas en el campo de la guianza turística. Al mismo tiempo, se fortalecería el prestigio de la institución como formadora de aprendientes altamente competentes y especializados en el ámbito turístico.

9.2.5 Estrategia F.A (defensiva)

Para elaborar las estrategias FA en el análisis DOFA, es fundamental utilizar las fortalezas internas de la Institución Educativa José María Cabal para mitigar las amenazas externas. Estas estrategias buscan reducir el impacto de los factores adversos externos mediante la utilización eficaz de los recursos y capacidades internas, asegurando la sostenibilidad de la institución.

- Aprovechar la calidad educativa y el enfoque constructivista para reducir la deserción escolar (F1, F3, F4 + A3, A6, A7);* La Institución Educativa José María Cabal puede capitalizar su infraestructura física, junto con su modelo pedagógico constructivista y de alta calidad educativa, para implementar estrategias que aborden el riesgo de deserción escolar. Estas estrategias estarán dirigidas a los estudiantes en riesgo de deserción, promoviendo su permanencia en el sistema educativo. Acciones clave: Brindar servicios de acompañamiento psicosocial y refuerzo académico, enfocados en las necesidades emocionales y académicas de los estudiantes en riesgo. Fortalecer los programas flexibles que ya existen en la institución, adaptándose para fomentar la apropiación cultural y social de los estudiantes, de modo que se sientan motivados a continuar con su proceso educativo. Este enfoque busca crear un entorno de apoyo integral que no solo mejore el rendimiento académico, sino que también atienda los factores sociales y emocionales que inciden en la deserción escolar.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para mejorar la seguridad dentro y en los alrededores de las sedes escolares (F1, F6 + A1);* La infraestructura física y la calidad educativa de la Institución Educativa José María Cabal pueden servir como una base sólida para fortalecer la seguridad en colaboración con actores locales. A través de alianzas con instituciones públicas y privadas que promueven la seguridad, la convivencia y el desarrollo social, se busca mejorar las condiciones de protección tanto dentro como fuera de las instalaciones, proporcionando un

entorno más seguro para toda la comunidad educativa. Acciones clave:

Organizar, junto con las autoridades, conversatorios para evaluar y mejorar la percepción de seguridad en el entorno institucional. Formar un equipo integrado por actores clave del entorno escolar, con el objetivo de mantener una interacción constante y monitoreo de la seguridad. Posicionar la institución educativa como un espacio de encuentro y transformación social, facilitando iniciativas que promuevan la seguridad y el bienestar comunitario. Este enfoque permitirá que la institución actúe como un agente activo en la mejora de la seguridad, generando un impacto positivo en la convivencia y protección de su comunidad.

- *Desarrollar programas extracurriculares de formación técnica alineados con las potencialidades institucionales (F1, F2, F4 + A4, A5);* La Institución Educativa José María Cabal, aprovechando su infraestructura, enfoque institucional y calidad educativa, puede implementar programas extracurriculares que otorguen certificaciones en competencias técnicas y tecnológicas. Estos programas contribuirán a reducir la brecha entre el conocimiento académico y las demandas del mercado laboral, enfocándose en sectores estratégicos como el turismo, que presenta un alto potencial de crecimiento en la región. Esta formación proporcionará a los aprendices las habilidades necesarias para integrarse de manera efectiva en el sector laboral, impulsando así el desarrollo local. Acciones clave: Establecer alianzas estratégicas con entidades de educación técnica y superior para garantizar una oferta educativa relevante y de calidad en el ámbito de las competencias

técnicas. Formar un equipo de docentes especializados en áreas clave relacionadas con el turismo y otros sectores de interés, que lideren la capacitación de los aprendices. Formar un equipo de docentes especializados en áreas clave relacionadas con el turismo y otros sectores de interés, que lideren la capacitación de los aprendices Este enfoque integrará las necesidades del mercado con el potencial formativo de la institución, generando oportunidades para los estudiantes y contribuyendo al desarrollo económico de la comunidad.

- *Utilizar el modelo constructivista para crear espacios de diálogo y convivencia que fortalezcan la paz y la cohesión social frente al conflicto armado (F3 + A1, A7);* A través del modelo pedagógico constructivista, la Institución Educativa José María Cabal puede desarrollar espacios de diálogo y convivencia que promuevan la resolución pacífica de conflictos y fortalezcan la cohesión social. Estos espacios de aprendizaje activo permitirán que los estudiantes participen en discusiones reflexivas sobre el conflicto social y armado, y en la construcción de una cultura de paz. Al fomentar la colaboración y la empatía, la institución puede contribuir a mitigar los efectos negativos del conflicto armado, ayudando a crear un entorno escolar y comunitario más seguro y pacífico. Acciones clave: Implementar programas educativos centrados en la resolución de conflictos, mediación y construcción de paz, adaptados al contexto de los aprendientes. Crear grupos de convivencia escolar donde estudiantes, docentes y la comunidad puedan discutir y reflexionar sobre temas de conflicto, violencia y cohesión social. Fortalecer alianzas con

organizaciones de derechos humanos y de paz para ofrecer talleres, charlas y actividades que promuevan la paz y el respeto mutuo. Promover la participación de estudiantes en proyectos comunitarios que contribuyan a la pacificación de zonas afectadas por el conflicto. Esta estrategia integrará el enfoque educativo con las necesidades sociales del entorno, proporcionando a los estudiantes las herramientas necesarias para ser agentes de cambio en la comunidad.

9.2.6 Estrategia D.O (Reorientación)

Para elaborar las estrategias DO en el análisis DOFA, es necesario reducir las debilidades internas de la Institución Educativa José María Cabal mientras se aprovechan las oportunidades externas. Estas estrategias buscan mejorar las áreas más vulnerables de la institución mediante el aprovechamiento de oportunidades del entorno, con el fin de fortalecer su desempeño y competitividad.

- D1, O4: Fortalecimiento de la conectividad y acceso a tecnologías en la institución a través de alianzas estratégicas con actores locales y gubernamentales; Estrategia: Aprovechar los programas de conectividad impulsados por el gobierno nacional y territorial, junto con el apoyo de entidades no gubernamentales, para mejorar la infraestructura tecnológica en las sedes de la Institución Educativa José María Cabal. Acciones: Establecer convenios interadministrativos con entidades del gobierno nacional, territorial y organizaciones no gubernamentales. Instalar herramientas digitales que optimicen los procesos educativos. Capacitar a los maestros en el uso de

nuevas tecnologías para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Esta versión fluye mejor y destaca el propósito principal de la estrategia, resaltando los pasos clave para implementarla.

- O15, O16, D3: Promover la imagen institucional a través de una mayor vinculación con la comunidad y actores locales; Estrategia: Aprovechar el acuerdo del Concejo Distrital que asigna la denominación de la Secretaría a Secretaría Etnoeducativa, orientando a las instituciones educativas a transformar sus proyectos pedagógicos, reforzando la integración comunitaria. Acciones: Involucrar a la comunidad en actividades culturales y formativas organizadas por la institución. Desarrollar talleres de concientización sobre la importancia de la convivencia y el respeto por el entorno. Integrar a líderes comunitarios, padres de familia y entidades sociales en los proyectos desarrollados a lo largo del año escolar. Esta versión resalta la oportunidad del cambio institucional y alinea mejores las acciones con el objetivo de fortalecer la imagen y participación comunitaria.
- O9, D1: Fortalecer la interacción con el entorno local mediante alianzas estratégicas con universidades y organizaciones de la zona; Estrategia: Establecer espacios permanentes de colaboración entre la Institución Educativa José María Cabal y las universidades locales, así como otras organizaciones de la región, para impulsar proyectos conjuntos de investigación, extensión cultural y formación profesional. Acciones: Fomentar la participación de los estudiantes en iniciativas académicas y culturales organizadas por las universidades y las entidades locales. Promover el

aprovechamiento colaborativo de la riqueza cultural y los recursos del territorio, alineados con el enfoque institucional, para fortalecer la identidad educativa y el impacto comunitario. Esta redacción refuerza la idea de colaboración y aprovecha mejor las oportunidades que brinda el entorno local.

- O2, O7, D5: Fortalecer la gestión financiera mediante la colaboración con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales: Estrategia: Aprovechar el marco normativo que establece a Buenaventura como Distrito Etnoeducador para forjar alianzas con entidades gubernamentales y ONG que brindan apoyo financiero. Esto incluye la participación en proyectos de inversión social y comunitaria, la capacitación docente, la adquisición de materiales didácticos y la ejecución de planes de mejoramiento en infraestructura. Acciones: Desarrollar una política institucional para la gestión eficiente de recursos financieros. Formar un equipo especializado de docentes capacitados en la identificación y formulación de acuerdos de colaboración con entidades externas. Implementar estrategias de vinculación laboral y empresarial, fomentando la empleabilidad de los estudiantes a través del ecoturismo y el turismo local, aprovechando los recursos y características de la región.
- O8, D5: Desarrollar estrategias de vinculación laboral y empresarial, impulsando la empleabilidad de los estudiantes a través del ecoturismo y el turismo local; Estrategia: Fomentar la creación de emprendimientos locales y cooperativas de ecoturismo, brindando a los estudiantes la oportunidad de realizar prácticas profesionales o iniciar sus propios proyectos empresariales.

Acciones: Ofrecer formación complementaria en habilidades empresariales, gestión turística y sostenibilidad, para preparar a los estudiantes en la creación y gestión de negocios relacionados con el turismo. Establecer convenios con empresas del sector turístico, facilitando pasantías y experiencias laborales que fortalezcan la vinculación con el entorno laboral. Promover el desarrollo de proyectos de ecoturismo con enfoque comunitario, integrando a los estudiantes en actividades productivas y de desarrollo local.

9.2.7 Estrategia D.A.

Para elaborar las estrategias de supervivencia en el análisis DOFA, es necesario abordar cómo minimizar las debilidades internas de la Institución Educativa José María Cabal para contrarrestar las amenazas externas, asegurando su estabilidad y resiliencia ante el entorno. Aquí te propongo cuatro estrategias DA basadas en la información suministrada:

- *DI, A4 Mejorar la infraestructura tecnológica para hacer frente a la falta de acceso a recursos educativos modernos; Estrategia:* Dado que la institución presenta debilidades en su infraestructura tecnológica y existe la amenaza de quedar rezagada en un mundo cada vez más digitalizado, es crucial fortalecer la infraestructura educativa mediante la adquisición de equipos y tecnología. Esto puede lograrse a través de convenios con empresas tecnológicas y organismos internacionales que apoyan la educación en zonas vulnerables.
Acciones: Desarrollar alianzas con empresas tecnológicas y ONGs para la

donación de equipos y recursos digitales. Solicitar apoyo al gobierno territorial para mejorar la conectividad en las sedes de la institución. Implementar programas de formación digital para maestros y estudiantes, promoviendo la educación en línea.

- *D5, A3 Fortalecer la gestión financiera ante la falta de recursos y la disminución del apoyo estatal; Estrategia:* Dado el debilitamiento de la gestión financiera y la posible reducción de apoyos gubernamentales, la institución debe establecer mecanismos de autogestión y diversificación de fuentes de financiamiento para contrarrestar esta amenaza. Esto puede incluir la participación en proyectos de inversión social y la creación de alianzas con el sector privado. *Acciones:* Activar el comité de gestión de proyectos que identifique fuentes de financiamiento externo, como programas de cooperación internacional y fondos de desarrollo. Establecer acuerdos con empresas locales para que apoyen financieramente a la institución a cambio de beneficios como publicidad o formación de sus empleados. Promover el autofinanciamiento a través de actividades extracurriculares que generan ingresos, como talleres de formación técnica o eventos culturales.
- *D3, A1 Retener a los estudiantes frente a la competencia de otras instituciones educativas Estrategia:* La deserción de aprendientes a otras instituciones educativas territoriales y nacionales es una debilidad que tiende a hacer crítica en el tiempo, además, puede verse agravada por la competencia con otras instituciones educativas oficiales y no oficiales. Para contrarrestarlo,

la institución debe crear programas que mejoren el servicio educativo en la institución, en cuanto a su ambiente escolar. Acciones: Desarrollar programas desde la Psico orientación enfocado en la educación de la cultura local, la biodiversidad, el ecoturismo. Establecer convenios con empresas del sector turístico para ofrecer pasantías y prácticas a los estudiantes. Promover el emprendimiento estudiantil en proyectos relacionados con el turismo local y la sostenibilidad.

- *D2, A2 Capacitación docente ante la falta de innovación en los procesos de enseñanza;* Estrategia: La falta de innovación en los procesos de enseñanza representa una debilidad que debe enfrentarse para evitar que los estudiantes puedan cuidar de las habilidades necesarias para competir en el entorno laboral. Aprovechando las oportunidades de capacitación que ofrecen entidades educativas y gubernamentales, la institución debe mejorar las competencias de los docentes. Acciones: Implementar programas de formación continua para los maestros en áreas clave como la enseñanza virtual, innovación pedagógica y gestión del aula. Establecer convenios con universidades y centros de formación que ofrecerán certificaciones a los docentes. Crear un sistema de mentoría interna en el que maestros experimentados compartan buenas prácticas con sus colegas.

9.3 Objetivo, objetivos y acciones estratégicos

Tabla 42 Matriz, de objetivo estratégico

sector	Objetivos	Objetivo estratégico	Acciones estratégicas
educativo	Cobertura y acceso	1. Optimizar la infraestructura física de la institución para fortalecer el énfasis en guianza turística, promoviendo la formación práctica y académica de los estudiantes.	1.1 Incorporar actividades pedagógicas innovadoras que preparen a los estudiantes como informadores turísticos locales, mediante un currículo enfocado en el patrimonio cultural y natural de la región. 1.2 Facilitar prácticas en entornos reales vinculando a los estudiantes con proyectos turísticos locales, de modo que puedan aplicar sus conocimientos y habilidades en escenarios auténticos como parte de su formación académica.

		<i>2. Retener a los estudiantes frente a la competencia de otras instituciones educativas, ofreciendo un entorno educativo diferenciado y atractivo</i>	1.3 Implementar campañas de promoción educativa que resalten el valor diferencial de la institución, enfocándose en su oferta de formación en guianza turística, ecoturismo, cultura local y biodiversidad, tanto a nivel local como regional. 2.1 Desarrollar programas de Psicoorientación centrados en la educación sobre la cultura local, la biodiversidad y el ecoturismo, para reforzar el sentido de pertenencia de los estudiantes y su interés por el desarrollo sostenible de la región.
	Calidad	<i>3. Impulsar el modelo pedagógico constructivista para fortalecer las</i>	3.1 Aplicar el enfoque constructivista en la formación de competencias

		<i>competencias en emprendimiento y guianza, promoviendo un aprendizaje activo y contextualizado</i>	relacionadas con el manejo del turismo en los espacios naturales de Buenaventura y el Pacífico, incentivando el aprendizaje práctico y la resolución de problemas reales. 3.2 Desarrollar proyectos de turismo cultural que permitan a los estudiantes diseñar y guiar tours enfocados en las tradiciones y costumbres locales, brindándoles la oportunidad de aplicar sus conocimientos en situaciones reales y mejorar sus habilidades de guianza turística. 4.1 Brindar servicios de acompañamiento psicosocial y refuerzo académico, con

		4. Aprovechar la calidad educativa y el enfoque constructivista para reducir la deserción escolar, atendiendo integralmente las necesidades académicas, emocionales y sociales de los estudiantes	un enfoque en las necesidades emocionales y académicas de los estudiantes en riesgo, promoviendo un entorno de apoyo y bienestar integral. 4.2 Fortalecer los programas educativos flexibles ya existentes en la institución, adaptándose para fomentar la apropiación cultural y social de los estudiantes, integrando el contexto local en su formación. 4.3 Implementar programas educativos centrados en la resolución de conflictos, mediación y construcción de paz, adaptados al entorno y las experiencias de los estudiantes, para promover una convivencia escolar

			armónica. 4.4 Ampliar y fortalecer el comité de convivencia escolar, creando un espacio donde estudiantes, docentes y la comunidad puedan discutir, reflexionar y proponer soluciones a temas de conflicto, violencia y cohesión social. 5.1 Involucrar activamente a la comunidad en actividades culturales y formativas organizadas por la institución, fomentando su participación en eventos que promuevan el intercambio cultural y el aprendizaje compartido. 5.2 Desarrollar talleres de concientización dirigidos a la comunidad sobre la

		<i>5.Promover la imagen institucional mediante una mayor vinculación con la comunidad y los actores locales, fortaleciendo los lazos de colaboración y participación.</i>	importancia de la convivencia y el respeto por el entorno, promoviendo una cultura de paz y responsabilidad social. 5.3 Integrar a líderes comunitarios, padres de familia y entidades sociales en los proyectos institucionales a lo largo del año escolar, fortaleciendo su compromiso con la formación integral de los estudiantes y la comunidad educativa. 6.1 Implementar programas de formación continua para los maestros en áreas clave como la enseñanza virtual, innovación pedagógica y gestión del aula, asegurando

		una actualización constante de sus habilidades y conocimientos. 6.2 Establecer convenios con universidades y centros de formación que ofrecerán certificaciones especializadas para los docentes, fortaleciendo su perfil profesional y su capacidad pedagógica. 6.3 Crear un sistema de mentoría interna, en el que los maestros experimentados compartan buenas prácticas y estrategias pedagógicas con sus colegas, fomentando el intercambio de conocimientos y la mejora continua dentro del equipo docente.
		<i>6. Capacitar al personal</i>

		<i>docente para enfrentar la falta de innovación en los procesos de enseñanza, promoviendo el desarrollo profesional continuo y la adopción de nuevas metodologías.</i>	
	Ciencia y tecnología	<i>7. Fortalecer la conectividad y el acceso a tecnologías en la institución mediante alianzas estratégicas con actores locales, gubernamentales y privados, para optimizar los procesos educativos.</i>	7.1 Establecer convenios interadministrativos con entidades gubernamentales a nivel nacional y territorial, así como con organizaciones no gubernamentales, para facilitar el acceso a recursos tecnológicos y financieros. 7.2 Instalar herramientas digitales innovadoras que optimicen los procesos educativos, mejorando la calidad de la enseñanza y el aprendizaje a través de

			plataformas y recursos tecnológicos actualizados. 7.3 Capacitar a los docentes en el uso de nuevas tecnologías, para que puedan integrarlas de manera efectiva en sus metodologías pedagógicas y fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. 7.4 Desarrollar alianzas con empresas tecnológicas y ONGs para la donación de equipos y recursos digitales, asegurando que tanto docentes como estudiantes tengan acceso a herramientas de última generación.
	Articulación	8. Fortalecer la relación con la comunidad local para ofrecer	8.1 Trabajar en conjunto con líderes comunitarios y

		<i>experiencias turísticas auténticas y sostenibles, promoviendo la colaboración interinstitucional y comunitaria.</i>	grupos locales, fomentando la colaboración para diseñar y ejecutar iniciativas turísticas que reflejen la identidad cultural y los recursos locales de manera auténtica. 8.2 Implementar proyectos educativos comunitarios que integren el desarrollo sostenible, promoviendo la participación de los estudiantes y la comunidad en la preservación del entorno y la promoción de prácticas turísticas responsables. 8.3 Conformar un equipo de maestros enfocado en establecer alianzas estratégicas con actores clave locales,

			gubernamentales y privados para asegurar la sostenibilidad y el impacto positivo de los proyectos turísticos educativos.
		<i>9. Aprovechar el posicionamiento de la institución en la región para establecer alianzas estratégicas con operadores</i>	9.1 Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos a nivel regional y nacional, para potenciar la oferta de servicios turísticos, promover prácticas de guianza turística y ofrecer experiencias auténticas que beneficien tanto a los estudiantes como a la comunidad.
			10.1 Formar alianzas con

		<i>turísticos, fortaleciendo la oferta educativa y de experiencias turísticas.</i> <i>10. Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para mejorar la seguridad en y alrededor de las sedes escolares, fomentando un entorno seguro y de convivencia.</i>	instituciones públicas y privadas que promuevan la seguridad, la convivencia y el desarrollo social, contribuyendo al fortalecimiento de un entorno seguro y protegido para los estudiantes. 10.2 Organizar conversatorios junto con las autoridades locales para evaluar y mejorar la percepción de seguridad en el entorno institucional, promoviendo la participación de la comunidad escolar. 10.3 Crear un equipo de seguridad integrado por actores clave del entorno escolar, con el fin de mantener una interacción constante y llevar a cabo un

			monitoreo efectivo de la seguridad en el entorno de la institución. 10.4 Fortalecer las alianzas con organizaciones de derechos humanos y de paz, a través de talleres, charlas y actividades que promuevan la paz, el respeto mutuo y la resolución pacífica de conflictos. 10.5 Promover la participación de los estudiantes en proyectos comunitarios que contribuyan a la pacificación y el desarrollo social de zonas afectadas por el conflicto, generando conciencia y empatía en la comunidad escolar.

			11.1 Establecer alianzas estratégicas con entidades de educación técnica y superior, asegurando una oferta educativa relevante y de calidad en competencias técnicas clave, especialmente en áreas relacionadas con el turismo y sectores de interés regional. 11.2 Formar un equipo de docentes especializados en áreas técnicas relacionadas con el turismo y otros sectores estratégicos, que lideren la capacitación y formación de los estudiantes, preparando a los aprendices para

		enfrentar los retos del mercado laboral. 11.3 Desarrollar programas de formación continua que permitan a los docentes actualizarse constantemente en las áreas técnicas emergentes, asegurando que la oferta educativa se mantenga alineada con las nuevas tendencias y tecnologías. 12.1 Fomentar la participación de los estudiantes en iniciativas académicas y culturales, organizadas por universidades y entidades locales, promoviendo su integración y aprendizaje en el contexto regional.
		<i>11. Desarrollar programas extracurriculares de formación técnica alineados con las potencialidades institucionales, garantizando una oferta educativa que responda a las demandas del entorno.</i>

			12.2 Promover el aprovechamiento colaborativo de la riqueza cultural y los recursos del territorio, alineando las actividades con el enfoque institucional para fortalecer el sentido de pertenencia y el desarrollo comunitario. 13.1 Ofrecer formación complementaria en habilidades empresariales, gestión turística y sostenibilidad, para preparar a los estudiantes en la creación y gestión de negocios relacionados con el turismo local y ecoturismo. 13.2 Preparar a los estudiantes para el emprendimiento turístico,

		<i>12. Fortalecer la interacción con el entorno local mediante alianzas estratégicas con universidades y organizaciones de la zona, potenciando el intercambio académico y cultural.</i>	brindando las herramientas necesarias para desarrollar proyectos y negocios sostenibles en el sector turístico. 13.3 Establecer convenios con empresas del sector turístico, facilitando pasantías y experiencias laborales que conecten a los estudiantes con el entorno laboral y potencien su empleabilidad. 13.4 Promover el desarrollo de proyectos de ecoturismo con enfoque comunitario, integrando a los estudiantes en actividades productivas y de desarrollo local, fortaleciendo su compromiso con el entorno y sus capacidades en turismo

		<i>13. Desarrollar estrategias de vinculación laboral y empresarial que impulsen la empleabilidad de los estudiantes a través del ecoturismo y el turismo local.</i>	sostenible.

	Financiación	<i>14. Fortalecer la gestión financiera de la institución mediante la colaboración con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, optimizando el uso de los recursos y garantizando su sostenibilidad.</i>	14.1 Desarrollar una política institucional para la gestión eficiente de los recursos financieros, asegurando que todas las acciones financieras estén alineadas con los objetivos estratégicos de la institución. 14.2 Formar un equipo especializado de docentes capacitados en la identificación y formulación de acuerdos de colaboración con entidades externas, enfocándose en maximizar las oportunidades de financiamiento. 14.3 Activar el comité de gestión de proyectos para

			identificar fuentes de financiamiento externo, como programas de cooperación internacional, fondos de desarrollo y subvenciones gubernamentales. 14.4 Establecer acuerdos con empresas locales para que apoyen financieramente a la institución a cambio de beneficios como publicidad o la formación de sus empleados, creando sinergias que beneficien a ambas partes.

Fuente: *Elaboración propia*

9.4 seguimiento

9.4.1 mapa estratégico

Para la construcción del mapa estratégico de la Institución educativa José María Cabal se parte del hecho que un mapa estratégico es una representación visual de la

estrategia de la organización, que muestra cómo los objetivos estratégicos están relacionados entre sí y cómo contribuyen al desarrollo de la estrategia, la construcción de la visión y el logro de la misión de la organización. En ese orden de ideas, el insumo principal para la elaboración del mapa de procesos es la tabla 42 “Matriz de objetivos estratégicos” donde se definieron los objetivos estratégicos y sus respectivas sub-estrategias.

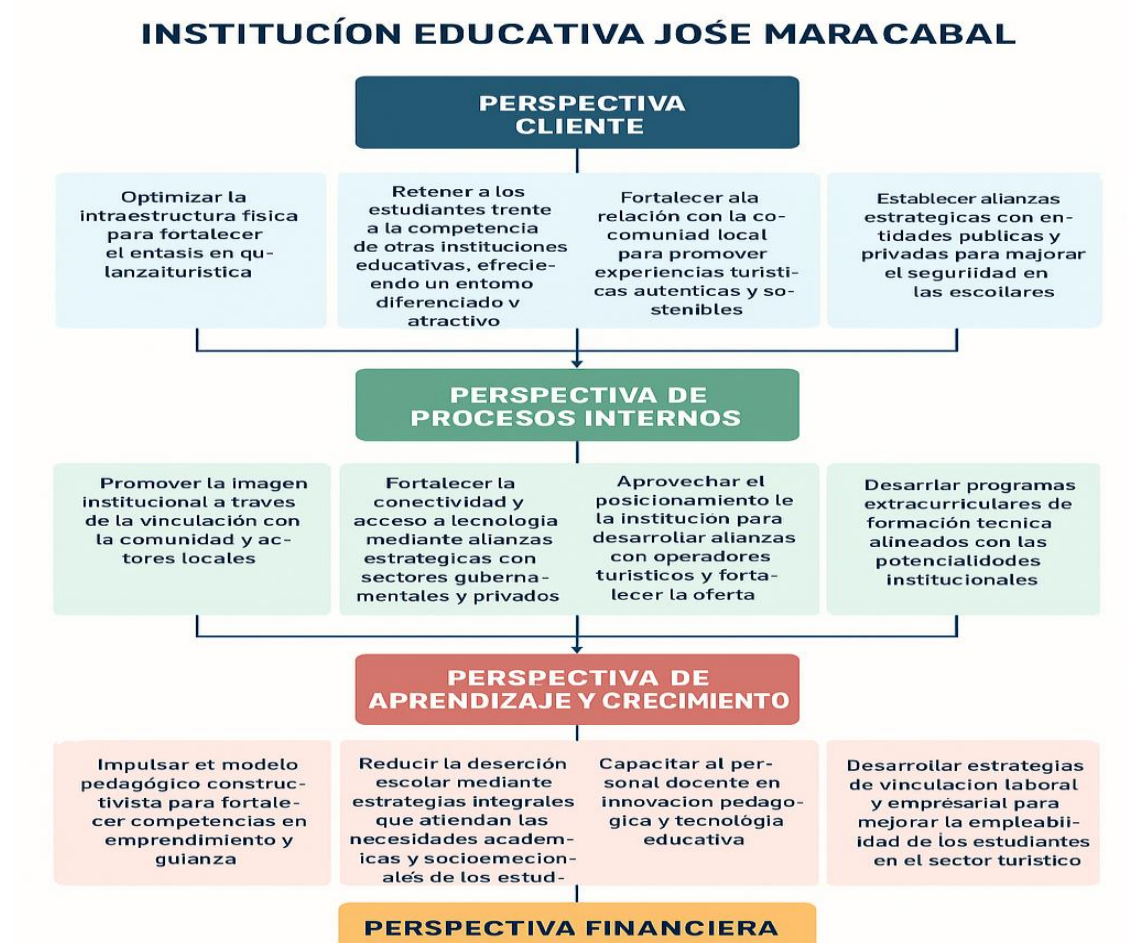
Para la elaboración del mapa estratégico se emplearon 14 objetivos estratégicos identificados y se dejó de lado las sub-estrategias. Los objetivos estratégicos se clasificaron dentro de cuatro perspectivas distintas, a saber, Cliente, Proceso Internos, Gestión humana y Gestión financiera, posteriormente se realizó un análisis causal a fin de identificar las dinámicas de relacionamiento entre objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos contenidos en el mapa buscan dar cumplimiento a la estrategia general de la organización, construida de manera colaborativa durante la construcción de la Visión y Misión de la institución educativa, que es *“Mejora integral de la calidad educativa y reducción de la deserción escolar”*.

En ese sentido, el Mapa Estratégico funciona de manera complementaria al Balance Score Card y permite realizar una evaluación sistémica de los objetivos estratégicos gracias a su metodología de causalidad, lo cual es muy importante a la hora de realizar intervenciones, debido a que permite identificar puntos palanca, que potencien el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una manera sinérgica.

“Mejora integral de la calidad educativa y reducción de la deserción escolar”

Ilustración 36 Mapa estratégico de la Institución Educativa José María Cabal



Fuente: *Elaboración propia*

9.4.1.1 Perspectiva Cliente

1. Optimizar la infraestructura física para fortalecer el énfasis en guianza turística, promoviendo la formación práctica y académica de los estudiantes.
2. Retener a los estudiantes frente a la competencia de otras instituciones educativas, ofreciendo un entorno diferenciado y atractivo.
3. Fortalecer la relación con la comunidad local para promover experiencias turísticas auténticas y sostenibles.

4. Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para mejorar la seguridad en las sedes escolares.
5. Mejorar la interacción con el entorno local mediante alianzas con universidades y organizaciones para potenciar el intercambio académico y cultural.

9.4.1.2 Perspectiva de Procesos Internos

1. Promover la imagen institucional a través de la vinculación con la comunidad y actores locales.
2. Fortalecer la conectividad y acceso a tecnologías mediante alianzas estratégicas con sectores gubernamentales y privados.
3. Aprovechar el posicionamiento de la institución para desarrollar alianzas con operadores turísticos y fortalecer la oferta educativa.
4. Desarrollar programas extracurriculares de formación técnica alineados con las potencialidades institucionales.

9.4.1.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

1. Impulsar el modelo pedagógico constructivista para fortalecer competencias en emprendimiento y guianza.
2. Reducir la deserción escolar mediante estrategias integrales que atiendan las necesidades académicas y socioemocionales de los estudiantes.
3. Capacitar al personal docente en innovación pedagógica y tecnología educativa.

4. Desarrollar estrategias de vinculación laboral y empresarial para mejorar la empleabilidad de los estudiantes en el sector turístico.

9.4.1.4 Perspectiva Financiera

1. Fortalecer la gestión financiera mediante colaboraciones con entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Este Mapa Estratégico se presenta como una herramienta complementaria al BSC permitiendo que la representación visual oriente el camino de la Institución educativa para alcanzar su propósito superior, mediante las interrelaciones que se presentan entre los objetivos que componen cada una de las perspectivas del negocio.

9.4.2 BALANCED SCORECARD

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC) es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su estrategia en objetivos medibles y comunicarla a todos los niveles. Fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990 y, desde entonces, se ha consolidado como uno de los métodos más utilizados para la evaluación de objetivos y la administración empresarial.

En el caso de la Institución Educativa José María Cabal, el Cuadro de Mando Integral busca alinear su estrategia con indicadores de gestión, permitiendo relacionar los objetivos estratégicos con sus responsables directos. Además, establece tiempos de gestión y define de antemano el desempeño de la gestión estratégica según parámetros previamente determinados.

Tabla 43 *cuadro de mando integrado*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
Cliente	Optimizar la infraestructura física, en función de potenciar el énfasis institucional	Espacios adaptados para guianza turística	Porcentaje	70%	Trimestral	Directivos
Cliente	Retener a los estudiantes	Tasa de retención	% de estudiantes retenidos	95%	Anual	Directivos
Cliente	Fortalecer la relación con la comunidad	Número de proyectos colaborativos	Cantidad	5	Semestral	Rector y comité de proyectos
Cliente	Establecer alianzas en seguridad	Número de alianzas	Cantidad	4	Anual	Rector y comité de convivencia
Procesos	Promover la	Nivel de	% de	85%	Anual	Rector y

Internos	imagen institucional	satisfacción de la comunidad	encuestas positivas			directivos
Procesos Internos	Fortalecer la conectividad	Aulas con acceso a tecnología	% de aulas conectadas	80%	Semestral	Rector y directivos
Procesos Internos	Alianzas con operadores turísticos	Número de alianzas establecidas	Cantidad	4	Anual	Rector y Departamento de turismo
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal docente	Docentes capacitados en innovación pedagógica	% de docentes capacitados	85%	Anual	Rector y directivos
Aprendizaje y Crecimiento	Reducir la deserción escolar	Tasa de deserción	% de estudiantes desertores	<5%	Anual	Rector y consejo académico
Financiera	Fortalecer la gestión financiera	Porcentaje de financiamient o externo	% de presupuest o cubierto	30%	Anual	Consejo directivo

Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

La formulación de un plan prospectivo estratégico para la Institución Educativa José María Cabal ha sido un ejercicio fundamental que ha permitido un análisis profundo de la situación actual y la proyección de escenarios futuros. Este proceso no solo ha evidenciado la importancia de la planificación estratégica, sino que también ha resaltado la necesidad de adoptar un enfoque flexible y adaptativo para enfrentar los desafíos del entorno. La aplicación de herramientas prospectivas ha posibilitado una mejor comprensión de los factores que inciden en el desarrollo institucional y ha facilitado la toma de decisiones basadas en datos y tendencias futuras.

La integración de la etnoeducación en el proyecto institucional representa un cambio de paradigma en la manera en que la educación se concibe y se imparte. Este enfoque fortalece la identidad cultural y el empoderamiento comunitario, fomentando una educación más inclusiva y pertinente para el contexto local. La implementación de esta perspectiva requiere un compromiso continuo por parte de la comunidad educativa para garantizar su éxito y sostenibilidad.

La planeación prospectiva no solo permite a la institución reaccionar ante crisis emergentes, sino que también le otorga la capacidad de prepararse proactivamente para los desafíos del futuro. Esto garantiza una gestión educativa y organizativa más eficaz, basada en la anticipación y la construcción de estrategias que respondan a los cambios del entorno.

El análisis de los factores internos y externos ha puesto en evidencia la necesidad de actualizar el direccionamiento estratégico de la institución, alineándolo con las características y necesidad del territorio y la comunidad, aprovechando los recursos

existentes de manera eficiente, así como articulando acciones para superar las debilidades y amenazas identificadas.

La articulación con actores locales y regionales se presenta como un elemento clave para la implementación exitosa del plan prospectivo. El fortalecimiento de alianzas con sectores productivos y académicos no solo amplía las oportunidades de aprendizaje y formación para los estudiantes, sino que también contribuye a la consolidación de una institución más competitiva y resiliente.

10.2 Recomendaciones

1. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua del plan prospectivo estratégico para garantizar su aplicación efectiva y realizar los ajustes necesarios según el contexto.
2. Fortalecer la capacitación del personal directivo y docente en metodologías prospectivas y de planeación estratégica, asegurando una implementación coherente del plan.
3. Reforzar la articulación con instituciones gubernamentales, educativas y del sector productivo para fortalecer la educación en turismo y otras áreas clave para el desarrollo regional.
4. Promover la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la construcción del futuro institucional, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con la visión establecida.

5. Diversificar las fuentes de financiamiento para garantizar la sostenibilidad del plan prospectivo estratégico, explorando oportunidades de colaboración con entidades nacionales e internacionales.

11. BIBLIOGRAFIA

Alonso Concheiro, A., & Medina Vásquez, J. (2013). Eleonora Barbieri Masini: Alma de los estudios de los futuros. En *Los estudios sobre el futuro e Italia* (p. 89). Fundación Javier Barros Sierra, A. C.

Andrews, K. R. (1982). *El concepto de estrategia corporativa*. Irwin.

Benavides Bastidas, M. C., & Valencia Huertas, Y. Y. (2021). *Análisis de la política de etnoeducación en Colombia desde una perspectiva intercultural crítica* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. Facultad de Comunicación y Lenguaje.

Betancourt, B. Í. (2008). Proceso para el diseño y construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca (RedCiudE). *Cuaderno de Administración*, 24(41), 117–192.

Betancourt, B. G., & Jiménez, D. J. (2022). *Prospectiva estratégica: Teoría, método y experiencias*. Escuela Sin Fronteras.

Buenaventura, A. D. (2020). *Plan de desarrollo distrital de Buenaventura con dignidad 2020–2023*. Alcaldía Distrital de Buenaventura.

Cabal, I. E. (2015). *Proyecto educativo institucional*. Institución Educativa José María Cabal.

Chaves Manzona, H. O., & López Gómez, O. (2016). *Plan prospectivo estratégico de la Corporación Regional de Educación Superior en el horizonte del 2025* [Tesis de maestría, Universidad del Valle]. Facultad de Ciencias de la Administración.

Christensen, C. M., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, R., & Porter, M. E. (1982). *Libro de texto de políticas de Harvard*. Harvard University Press.

Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Cuadernos del LIPSOR.

Hayes, R. H. (1985). La dinámica de la estrategia: Una perspectiva gerencial. *Business Horizons*, 28(3), 17–23.

Medina Vásquez, J., & Cruz Aguilar, P. (2022). Introducción a la planeación estratégica por escenarios: Contextos, proceso metodológico y recomendaciones. En J. Medina Vásquez & P. Cruz Aguilar (Eds.), *Introducción a la planeación estratégica por escenarios* (pp. 36–55). Universidad del Valle.

Medina Vásquez, J., & Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. CEPAL – Naciones Unidas.

Méndez Ramírez, I., Namihira Guerrero, D., Moreno Altamirano, L., & Sosa de Martínez, C. (1996). *El protocolo de investigación: Lineamientos para su elaboración y análisis*. Trillas.

Ministerio de Educación Nacional. (1996a). *La etnoeducación: Realidad y esperanza de los pueblos indígenas y afrocolombianos*. Ministerio de Educación Nacional.

Ministerio de Educación Nacional. (1996b). *Lineamientos generales para la educación en las comunidades afrocolombianas*. Ministerio de Educación Nacional.

Oficina de Planeación y Presupuesto. (2017). *Introducción a la prospectiva: Síntesis metodológica*. Oficina de Planeación y Presupuesto.

Ramírez Gálvis, G. P. (2012). *Los problemas y desafíos en la integración de la planeación prospectiva con la planificación estratégica situacional: El caso del plan decenal de educación del municipio de Guarujá, Brasil* [Tesis de maestría, Universidad del Valle]. Facultad de Ciencias de la Administración.

Rincón, Y. (2019). La planeación como herramienta de éxito en la mejora continua de las instituciones educativas en Colombia. *Dialéctica: Revista de Investigación Educativa*, 10(2), 34–52.

Selznick, P. (1957). *Liderazgo en la administración: Una interpretación sociológica*. University of California Press.

Vergara Schmalbach, J., Fontalvo Herrera, T., & Maza Ávila, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. En *Prospectiva: Una nueva visión para la ingeniería* (pp. 45–70). Universidad del Norte.

Wilkinson, A. (2017). *Cartilla de prospectiva estratégica*. Centro de Estudios Políticos.

YouTube. (2017, octubre 28). *Tutoría 8 – Juego de actores en MACTOR* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=eMnkRgpX-a8>

YouTube. (2017, noviembre 17). *Sesión nacional capacitación método importancia y gobernabilidad* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TNtZThpOMhg>

YouTube. (2018, septiembre 30). *Prospectiva estratégica parte 3* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=jQsahzmg3Hs>

YouTube. (2018, septiembre 30). *Prospectiva estratégica parte 5* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=KINTfp2UMTg>

YouTube. (2020, abril 8). *Uso del MICMAC* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=kXrblqSUzrM&t=29s>

YouTube. (2020, abril 18). *Uso del MACTOR* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=mTcWlrNVm0g>

YouTube. (2020, abril 28). *Tutorial MACTOR* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=Y5c6EdLZ2Hs>

YouTube. (2020, diciembre 1). *Análisis morfológico* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=8xuRR3DOZZo>

YouTube. (2020, diciembre 16). *Ejes de Schwartz, análisis y prospectiva!* [Video].
 YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=syusQBUWwgk>

YouTube. (2021, febrero 7). *Etapas 1: Video explicativo – MORPHOL* [Video].
 YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=RcLOhatspyk>

YouTube. (2021, junio 30). *Método Morphol o análisis morfológico – José Humberto Vásquez* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=mA0cWFBtiLI>

YouTube. (2021, agosto 26). *Matriz IGO* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=ZHD09RhwEs4&t=8s>

YouTube. (2022, octubre 3). *¿Qué es y cómo desarrollar el “Diamante de Porter”?*
(Temp 27 – Ep 420) [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=PysCtqu1V5g>