PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL COLEGIO LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO EN SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA) PARA EL PERIODO 2015-2018

JULIAN FERNANDO MEJIA VALENCIA
STEVEN ENRIQUEZ ALVAREZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)
2015

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL COLEGIO LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO EN SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA) PARA EL PERIODO 2015-2018

JULIAN FERNANDO MEJIA VALENCIA
STEVEN ENRIQUEZ ALVAREZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ASESOR
RONALD YONNY GONZALES MEDINA
MAGISTER EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)
2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Este trabajo de grado cumple con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título en Administración de empresas.

_____

Firma del director

_____

Jurado

_____

Asesor
Ronald Yonny Gonzalez Medina

Santander de Quilichao. Año 2015.

DEDICATORIA

Julián

A mi madre María Doris Valencia Salazar, quien ha sido participe y mi gran apoyo en todo momento de mi vida. A mi padre Orlando Antonio Mejía Ramírez y a mis hermanos Junior Mejía Valencia, Valentina Mejía Valencia, Lina Mejía Valencia y Daniela Mejía Valencia porque son la inspiración para luchar cada día por mis sueños.

A mis familiares y amigos por su apoyo incondicional y constante motivación hacia el logro de mis metas profesionales.

Steven

Dedico la presente tesis Principalmente a Dios mi creador, porque gracias a su infinito amor y su perfecta voluntad culminé una etapa de mi vida, a mi madre Heidi Álvarez Sandoval la cual ha estado incondicionalmente apoyándome en toda mi vida y carrera universitaria, a mi padre German Enrique Lozano Orozco del cual he recibido su cariño y ayuda, a mis abuelos maternos Ricardo Álvarez López y Oneida Sandoval Orozco los cuales desde mi infancia me han brindado su amor y compresión.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro Dios todo poderoso, por ser nuestra guía y luz en el transcurso de nuestra formación como administradores de empresas, sin Él nada de esto habría sido posible.

Nuestros agradecimientos a nuestras familias, ya que ellas son la motivación y las que han sido participes en el transcurso de nuestra formación como administradores de empresas.

Nuestros más sinceros agradecimientos, al Magister Ronald Yonny Gonzales Medina, sus asesorías fueron la base para el desarrollo del presente trabajo de grado.

Agradecimientos a la Universidad de Valle por abrirnos las puertas del camino hacia la superación profesional.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

RESUMEN
INTRODUCCIÓN
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN 13
1.1. ANTECEDENTES 13
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14
1.2.1. Planteamiento del problema 14
1.2.2. Formulación del problema 14
1.3. OBJETIVOS 15
1.3.1. Objetivo general 15
1.3.2. Objetivos específicos 15
1.4. JUSTIFICACIÓN 15
1.5. ESTADO DEL ARTE 17
1.6. MARCOS DE REFERENCIA 19
1.6.1. Marco teórico 19
1.6.2. Marco contextual 38
1.6.3. Marco legal 41
1.7. METODOLOGÍA 42
1.7.1. Tipo de investigación 42
1.7.2. Método 43
1.7.3. Técnica de recolección de información 43
1.7.4. Tratamiento de información 43
1.7.5. Participantes. 44
2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO 45
2.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN L.P.Q. 51
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN L.P.Q. 52
2.3. MERCADO AL QUE ATIENDE EL L.P.Q. 54
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. 56

3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO…… 59
3.1. ANÁLISIS DE ENTORNOS 59
3.1.1. Entorno económico 59
3.1.2. Entorno político 64
3.1.3. Entorno social 67
3.1.4. Entorno tecnológico 72
3.1.5. Entorno geográfico 77
3.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER…….. 80
4. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO……. 85
4.1. DIAGNÓSTICO UTILIZANDO LA MATRIZ FODA PARA EL L.P.Q. 85
4.2. CADENA DE VALOR 89
4.2.1. Cadena de valor: actividades primarias 89
4.2.2. Descripción de las actividades de apoyo y/o soporte 90
5. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA ORGANIZACIÓN LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO. 95
5.1. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN L.P.Q 95
5.1.1. Elaboración de la misión 95
5.1.2. Misión Propuesta 96
5.2. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN L.P.Q. 96
5.2.1. Elaboración de la visión 96
5.2.2. Visión Propuesta 97
5.3. OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA ORGANIZACIÓN L.P.Q 97
5.4. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL LPQ 100
5.5. FORMULACIÓN DE PROPUESTAS CON BASE EN LA MATRIZ FODA 100
6. CONCUSIONES 118
7. RECOMENDACIONES 120
BIBLIOGRAFÍA 122
ANEXOS 127

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Matriz de las amenazas-oportunidades, fuerzas-debilidades (FODA) 28
Tabla 2. Matriz FODA 30
Tabla 3. Matriz de correlacion - objetivos 36
Tabla 4.Estrategias y responsables de los objetivos. 36
Tabla 5. Plan operativo. 37
Tabla 6. Estudiantes por grado en el LPQ 53
Tabla 7. Participación de las ramas de actividad económica en el PIB para el Cauca 2000 – 2010.....62
Tabla 8. Análisis del Macro Ambiente Económico L.P.Q. 64
Tabla 9. Análisis del Macro Ambiente Político L.P.Q. 67
Tabla 10.Total población en el departamento y municipio de Santander de Quilichao años 2005-2010 69
Tabla 11. Distribución de la población según área y genero año 2005.....69
Tabla 12. Análisis del Macro Ambiente social L.P.Q.....71
Tabla 13. Análisis del Macro Ambiente Tecnologico L.P.Q. 77
Tabla 14. Análisis del Macro Ambiente greografico L.P.Q. 80
Tabla 15. Lista de oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades del L.P.Q. 86
Tabla 16. Matriz FODA L.P.Q. 87
Tabla 17. Matriz de correlación – objetivos.....102
Tabla 18. Matriz de correlación – objetivos en estructura.....103
Tabla 19. Modernizacion tecnológica.....104
Tabla 20. Monitoría de modernización tecnológica.....106
Tabla 21. Indicadores de modernización tecnológica 108
Tabla 22. Plan de promoción 109
Tabla 23. Monitoría del Plan de promoción 110
Tabla 24. Indicadores del plan de promoción 112
Tabla 25. Plan de talento humano 113
Tabla 26. Monitoría del plan de talento humano.....115
Tabla 27. Indicadores del plan de talento humano 116

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Modelo del diamante competitivo, Michael Porter 24
Figura 2. Anaisis de la cadena de valor 26
Figura 3. Difusión del plan estratégico.....38
Figura 4. Ubicación de Santander de Quilichao.....40
Figura 5. Organigrama del LPQ 57
Figura 6. Cinco Fuerzas de Michael Porter LPQ.....84
Figura 7. Actividades Primarias del LPQ 90
Figura 8. Actividades de apoyo del LPQ 92
Figura 9. Cadena de valor general en el LPQ.....93
Figura 10. Estructura organizacional propuesta para el LPQ 100
Figura 11. Divulgación en cascada del plan de direccionamiento estrategico en el LPQ.....117

RESUMEN

Los autores del presente proyecto realizan el plan de direccionamiento estratégico en el colegio Liceo Pedagógico Quilichao, ubicado en la carrera 11 No. 11- 55 en el municipio de Santander de Quilichao, departamento del Cauca. Si bien es una empresa de carácter familiar que se enmarca dentro del sector educativo, el cual ofrece servicios en educación para la básica primaria, básica secundaria y educación media. En este proyecto se describen los planteamientos que permiten el desarrollo del trabajo para que pueda ser una opción que sea implementado dentro de la institución educativa como un modelo de planificación y gestión. Igualmente se muestran los enfoques claves que permiten la realización del trabajo en la institución educativa con la descripción de las características de la compañía, la realización de un diagnóstico del entorno que permita identificar las oportunidades y amenazas, al igual que el diagnóstico del ambiente interno que permite la identificación de las fortalezas y debilidades que tiene la institución, Asimismo se formulan estrategias para el sostenimiento y fortalecimiento de la institución educativa, así como la realización de la monitoria y control estratégico del plan de direccionamiento estratégico diseñado, en el que se identifican variables competitivas que pueden ser elementales para el posicionamiento en el mercado del sector educativo no oficial.

Palabras Clave: Direccionamiento Estratégico, Análisis externo, Análisis Interno, FODA, Objetivos, Gestión, Cadena de Valor, Monitoria y Control.

ABSTRACT

The current project's authors realize the plan of addressing strategic in the school "Liceo Pedagogico Quilichao, which is ubicated in the career 11 Nu. 11-55 in Santander de Quilichao, in Cauca's department. Even though is a family character company that framed into the educative sector, which offers education's services for elementary school, middle school and high school. In this project are described the approaches that allow the development of work so it's able implemented options into the school as a model for planning and management are described. Also the key approaches that allow the performance of the project at the school with the description of the characteristics' company is the realization of a diagnosis of the environment to identify opportunities and threats, as well as the diagnosis of internal environment allows identification of strengths and weaknesses of the institution, Also strategies are formulated for the school's sustaining and strengthening, as well as the realization of a monitorial and strategic control of the addressing strategic designed, in which competitive variables that can be elementary for the market positioning of unofficial education sector are identified.

Keywords: Strategic Management , External Analysis Internal Analysis, SWOT, Objectives , Management, Value Chain , monitoring and control .

INTRODUCCIÓN

Como respuesta a la necesidad de mejorar y ofrecer mejores servicios en materia de educación en el municipio de Santander de Quilichao, surge el Liceo Pedagógico Quilichao (LPQ) como una organización que da respuesta a las necesidades de los padres de familia que buscan en una institución una educación de calidad soportada en principios morales y religiosos.

Dentro del portafolio de servicios de la institución educativa se encuentran la formación en el grado preescolar, en educación básica primaria, asimismo en educación básica secundaria y educación media, el colegio se encuentra ubicado en el municipio de Santander de Quilichao, departamento del Cauca.

A continuación se detallara el presente escrito el cual se confeccionó en cinco capítulos; cada uno de estos lo conforma la descripción de un objetivo específico a saber:

Dentro del primer capítulo se desarrolló la idea que luego pasa a convertirse en el planteamiento del problema que padece la organización; se describen los antecedentes de investigación referentes al tema relacionado con el proyecto para que sirvan de metodología para el mismo; se detallan los componentes para el diseño del plan en la formulación y se establecen unos objetivos que serán las fases del proyecto que se va a desarrollar, igualmente se plantea la justificación, los marcos de referencia que sirven como modelo e implementación en el proyecto y la metodología que se aplicó para realizar el proyecto investigativo.

El segundo capítulo señala el diagnóstico general de la organización Liceo Pedagógico Quilichao donde se hace un recuento histórico acerca de la organización, la descripción general, su misión y visión, el mercado en el que actualmente se desarrollan y la estructura organizacional con la que cuenta hasta ahora.

El tercer capítulo está representado por el análisis externo del Liceo Pedagógico Quilichao el cual permite identificar las oportunidades y las amenazas, estos desarrollados en cada uno de los entornos: económico, socio - cultural, político y gubernamental, demográfico, tecnológico y geográfico. Igualmente se muestra el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter que muestra cómo está la organización en términos de competitividad.

Para el cuarto capítulo se detalla el análisis interno de la organización en donde se identifican las fortalezas y las debilidades de la organización, asimismo se detalla hace el análisis de la cadena de valor la cual permite identificar la actividades que le dan valor al proceso productivo.

En el quinto capítulo se detalla la formulación de estrategias para el sostenimiento y fortalecimiento de la organización. En este capítulo se encuentran las estrategias propuestas para el LPQ a través de la matriz DOFA, también se detalla la propuesta de misión y visión para la organización y por ultimo están los objetivos propuestos.

Finalmente se da a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo con el fin de que la organización tenga las herramientas adecuadas y los planes para llevar a cabo un direccionamiento estratégico que proponga un desarrollo general en la organización.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

En la primera fase de investigación del presente trabajo de grado, se abordan de manera breve las principales problemáticas que se presentan en la institución Liceo Pedagógico Quilichao (L.P.Q), lo cual conlleva a la formulación de un plan de direccionamiento estratégico que permite analizar la situación actual de la empresa, en ese sentido, se indagó en varias investigaciones del mismo tipo, se analizó el contexto de la organización y se consultaron autores relevantes basándose en una metodología utilizada frecuentemente en un direccionamiento estratégico.

1.1. ANTECEDENTES

Para poder realizar la investigación, es indispensable realizar una breve definición de direccionamiento estratégico. Si bien, el direccionamiento estratégico sirve como referencia para el análisis de la situación que se presenta actualmente en la organización.

En la organización Liceo Pedagógico Quilichao, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, nunca se ha realizado un plan de direccionamiento estratégico, en ese sentido no se tienen claramente identificadas las necesidades y debilidades de una organización, a su vez han desarrollado una visión corta del perfil de las capacidades internas la cual no le han permitido al aprovechamiento de oportunidades del entorno.

El liceo pedagógico Quilichao, al ser una organización de carácter privado, su estructura organizacional es de tipo familiar, en ese sentido el área administrativa está basada en conocimientos empíricos, lo cual proviene desde la creación le organización, con base a lo anterior, se encuentra que los directivos no cuentan con la asesoría profesional que permita un mejor manejo del área administrativa.

Lo anterior se aduce a que el LPQ desde su inicio como institución de educación, ha desarrollado sus actividades en instalaciones que no le permiten funcionar de manera correcta y así mismo conlleva a que se preste una mejor prestación del servicio de educación hacia los estudiantes. Este aspecto es principal ya que es la institución donde se concentran todas las actividades que incluyen la dirección general, la planificación las finanzas, la contabilidad, la legislación, los asuntos gubernamentales, la gestión de calidad y los sistemas de información, entre otros.

Por último todos los problemas planteados anteriormente sirven como base para llegar al planteamiento del problema de saber ¿cuáles son los elementos que debe contener un plan de direccionamiento estratégico en el colegio Liceo Pedagógico Quilichao en Santander de Quilichao para el periodo 2015 – 2018?, por ello el direccionamiento realizado tiene como límite general a la organización.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Planteamiento del problema

El Liceo Pedagógico Quilichao fue fundado en el año de 1988, el cual ha se encuentra ubicado en el municipio de Santander de Quilichao en el departamento del Cauca, el cual brinda servicios educativos en niveles de preescolar, básica y media. Si bien, una de las características diferenciadoras de las instituciones privadas de enseñanza en comparación a las instituciones públicas, son factores como la ubicación, la calidad y el financiamiento. Por otro lado, cabe destacar que las organizaciones independientemente de su razón social no pueden desconocer que una división del trabajo permite que las organizaciones tengan una mayor eficiencia, ya que se da paso a la especialización de las tareas[1].

Ahora bien, en este trabajo de investigación el enfoque será analizar desde la perspectiva administrativa, un caso de exceso de actividades para las directivas y la falta asesoría profesional en el área administrativa.

Según datos de la secretaria de educación del municipio de Santander de Quilichao, algunas instituciones educativas privadas no cuentan con un personal adecuado para el manejo de las actividades dentro de un área administrativa, debido a que muchas de estas son organizaciones familiares. Por lo tanto, es evidente la necesidad de formular un direccionamiento estratégico encaminado al sostenibilidad de la organización.

Según el Artículo 138 de la Ley 115 de 1994 se determina la naturaleza y condiciones de los establecimientos educativos, en ese sentido, se plantean los siguientes requisitos, en primer lugar, debe tener licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial; segundo, disponer de una estructura administrativa, una planta física y medios educativos adecuados, por último, ofrecer un proyecto educativo institucional. Con base a lo mencionado anteriormente, las instituciones educativas del municipio deben cumplir con todos los requisitos planteados en dicha ley, sin embargo un mal desarrollo de uno de éstos parámetros pueden llevar a un mal desempeño administrativo.

1.2.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los elementos que debe contener un plan de direccionamiento estratégico en el colegio Liceo Pedagógico Quilichao en Santander de Quilichao para el periodo 2015 - 2018?

---

[1]CHIAVENATO, Idalberto,Introducción a la teoría general de administración, séptima edición, Mexico D.F,McGraw-Hill, 2006. 123.P

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Formular un plan de direccionamiento estratégico en el colegio liceo pedagógico Quilichao en Santander de Quilichao para el periodo 2015 - 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los aspectos actuales de los cuales se compone la organización Liceo Pedagógico Quilichao.
- Realizar un análisis externo que permitan identificar las oportunidades y las amenazas que ofrece el contexto al Liceo Pedagógico Quilichao.
- Realizar un análisis interno que permitan identificar las fortalezas y las debilidades presentes en el Liceo Pedagógico Quilichao.
- Plantear estrategias para del Liceo Pedagógico Quilichao en Santander de Quilichao.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Un direccionamiento estratégico permite identificar las necesidades y debilidades de una organización, en ese sentido, se pueden establecer estrategias efectivas que permitan solucionar las dificultades que normalmente se presentan en una empresa. Ahora bien, implementar un direccionamiento estratégico en una institución educativa aporta al desarrollo eficiente de la organización para llegar a ofrecer una mejor calidad educativa y por ende el bienestar de estudiantes y padres de familia de una región.

Si bien, la Universidad del Valle cumple con desarrollar un programa académico en el cual se exponen diferentes teorías de tipo organizacional, en ese sentido, es necesario llevar a la práctica conceptos desarrollados en el transcurso del pregrado en administración de empresas a través de una asesoría a una empresa del sector educativo en la región, ya que en ella se podría poner en práctica y entender conceptos propios de las dinámicas económicas de empresas del sector real.

Con base en lo anterior, el direccionamiento estratégico en una institución educativa de carácter privado como el LPQ, es un tema poco analizado en el municipio de Santander de Quilichao, por lo cual resulta pertinente realizar una investigación que aporte información relevante para la facultad de ciencias de la administración, por otro lado, se hace un aporte a los pocos estudios existentes y

a su vez servir como base para investigaciones futuras, teniendo en cuenta los objetivos de la Universidad del Valle de fomentar la investigación.

Santander de Quilichao es un municipio no certificado en el sector educativo, lo cual implica que los servicios administrativos del personal directivo, docente y administrativo que labora en el sector dependen directamente de la Secretaria de Educación del departamento del Cauca. Actualmente, las 119 sedes educativas oficiales, 20 en el sector urbano y 99 en el sector rural, se han organizado en 21 instituciones educativas, 6 en el sector urbano y 15 en el sector rural. Adicionalmente existen 5 centros educativos, todos en el sector rural. Las 21 instituciones educativas, se clasifican en 6 indígenas, 6 afro descendientes y 19 mestizas. Los 5 centros educativos, se pueden clasifican en 1 indígena, 3 afro descendientes y 1 mestizo. Es importante mencionar que la Institución educativa Juan Tama, ubicada en el Resguardo Indígena de Canoas, acaba de ser oficializada[2].

La matrícula oficial para el año 2.011 fue de 19.745 niños. No se cuenta con datos sobre las instituciones educativas de carácter privado. La tasa de deserción escolar fue de 6,47 y la de repitencia del 3,57 en el año 2010. El tema de calidad de la educación en el municipio muestra resultados preocupantes en las *pruebas saber 5° de primaria* del año 2.009 solo se ubicaron *8 instituciones en el nivel medio*, todas urbanas, ninguna de la zona rural. En el nivel básico e *insuficiente,* se ubicaron la *mayoría de los establecimientos educativos*. En nivel satisfactorio se ubicaron 27 de 103 establecimientos.. Un mínimo porcentaje de instituciones educativas con grado 9° se ubican en el nivel avanzado de desempeño, en el área de ciencias naturales. El promedio del municipio de Santander de Quilichao fue de 44.03, el del Departamento del Cauca 42.88 y el de la Nación fue de 44.71.

Se adelantaron convenios con Instituciones para la implementación de *programa de bilingüismo y matemáticas* con la Universidad del Cauca y con la Fundación DIMELEE para la *promoción de la lectoescritura*. También se contrataron servicios profesionales para formular el plan educativo municipal, para brindar servicio psicológico a los estudiantes y acompañar las escuelas de padres y profesionales, para apoyar la formulación de los proyectos ambientales escolares y los planes escolares de gestión de riesgos, para promover la cultura del emprendimiento, y para hacer acompañamiento al programa de alimentación escolar a través de las tiendas escolares[3].

Como estudiantes de una de las instituciones con mayor prestigio en el país que se caracteriza por sus amplios desarrollos investigativos, éste estudio aporta a los

[2] ALCALDIA MUNICIPAL SANTANDER DE QUILICHAO, Plan de desarrollo 2012 – 2015. Santander de Quilichao. 28 P.
[3] Ibid. 29 P.

desarrollos investigativos de la Universidad del Valle, ya que al mejorar el desarrollo de las actividades de una empresa del sector educativo se permite acrecentar la rentabilidad y mejorar el desarrollo económico de una organización, del mismo modo, esta investigación sirve como plataforma para otras investigaciones del mismo tipo.

1.5. ESTADO DEL ARTE

Para poder realizar la investigación, se realizó un recorrido bibliográfico, que brinda conocimientos previos de direccionamiento estratégico frente al trabajo que se desea realizar.

En primer lugar tenemos el "**plan estratégico administrativo para el adecuado Funcionamiento de la institución Francisco José de caldas del municipio de Santander de Quilichao**" (Gloria Inés Londoño, 2009) donde la información que propicia este proyecto es la realización de un aporte tendente a mejorar las condiciones de una de las instituciones educativas más representativas en la región del norte del cauca, abordando una de las problemáticas más sentidas por las organizaciones como lo es la gestión administrativa, teniendo como enfoque el bienestar no solo para las directivas, sino también para la comunidad en general

Si bien, en este proyecto se plantea un ejemplo de la relación directa que es necesario mantener entre las instituciones educativas, la comunidad y el estado, de la cual resulta acciones en caminadas a la mejora de las condiciones de vida de los estudiantes teniendo como base el análisis de las falencias en el área administrativa de la institución.

Por otro lado, la información adquirida en este proyecto es de suma relevancia para nuestra investigación ya que podemos observar las comunes fallas que se pueden presentar en un plantel educativo en la parte administrativa, en ese sentido se ilustran algunas estrategias que sirven de utilidad para el desarrollo de una gestión administrativa, utilizando procesos como la evaluación de desempeños, el análisis DOFA, y el grado de competitividad de un colegio frente a los más significativos colegios del municipio.

En segundo lugar se tiene el "**plan de mejoramiento del área administrativa del colegio Niño Jesús de Praga**" (Lillybeth Díaz - Adalid Emilce Ordoñez, 2002) donde Mejorar la calidad de la educación es responsabilidad de muchos actores, desde quienes conciben las políticas hasta los que intervienen directamente en los procesos educativos. Por ello, en este proyecto se ilustra un plan de mejoramiento para el área administrativa del colegio Niño Jesús de Praga de Santander de Quilichao, teniendo como objetivo mejorar la calidad de los procesos.

Ahora bien, La información encontrada en este trabajo de grado es de mucha relevancia para la presente investigación, ya que permite conocer las falencias que se pueden estar presentando el área administrativa de una institución educativa de carácter privada, además permite tener un concepto claro sobre donde realmente se debe realizar un plan de mejoramiento. Por consiguiente, se muestran ciertas estrategias que son de utilidad para el desarrollo de la gestión administrativa, la utilización de procesos como el benchmarking, el análisis de los entornos y el análisis DOFA que permiten dar un diagnóstico más completo.

En tercer lugar, se tiene el "**estudio de factibilidad para la creación de una institución educativa básica en el municipio de Puerto Tejada**" (Adriana Mariño - Edward Alexis Velasco 2008). En ese sentido, la información que nos ofrece este proyecto es la mención de parámetros necesarios para la conformación de una institución educativa, los cuales están conformados en aspectos contables, financieros, estructurales, educativos, entre otros. Del mismo modo, este documento evidencia un proyecto de carácter privado, lo cual es de utilidad para nuestra investigación.

Por otro lado, éste proyecto es relevante en nuestro trabajo de investigación ya que permite conocer el estado de la organización del talento humano, teniendo en cuenta que para una organización es necesario tener claro el personal adecuado para el desarrollo de las actividades dentro del área administrativa.

En ese sentido, lo más importante para nuestra investigación es el estudio organizacional, en el cual se analiza el proceso administrativo que se debe seguir en una institución educativa de carácter privado, además de las normas y funciones laborales que ayudan a establecer una estructura adecuada a la organización.

En cuarto lugar se tiene el "**plan estratégico de mejoramiento para el área administrativa de la empresa Serviautos del sur Santander de Quilichao Cauca 2007 – 2009**" (Lina María Banguero – Sandra Patricia Espinosa).La información que propicia este proyecto es la realización de un aporte tendente a identificar las posibles fallas en los procesos en un área administrativa, en ese sentido, al ser una empresa de tipo familiar se presentan unas falencias en el manejo administrativo lo cual desencadena desventajas en el aspecto financiero.

Con base en lo anterior, esta investigación es importante, ya que está direccionada en el enfoque estratégico de mejoramiento en el área administrativa. De este modo se ilustra el análisis internos y externos, el análisis del sector, los análisis de los entornos y la identificación de los recursos de una empresa teniendo como relevancia el talento humano para el desarrollo efectivo de un plan estratégico de mejoramiento.

Por último, se tiene la "**formulación de un plan estratégico para la empresa BallascoManufacturing Ltda. 2005-2008"** (Edinson Mina Sandoval-Luis Velasco

Valcke), si bien, este proyecto expone una metodología que formula un plan de desarrollo estratégico teniendo como enfoque las competencias de una organización direccionadas a la cultura organizacional y los procesos de trabajo.

Si bien, este proyecto plantea la selección de estrategias teniendo como base las fuertes competencias del sector, partiendo de las habilidades internas y externas de la organización, en ese sentido se abordan temas pertinentes para nuestra investigación como análisis entornos, diagnósticos externos e implementación de matriz DOFA.

Para concluir, el estado del arte refleja lo importante que es llevar la teoría a la realidad, por ello, al realizar una investigación es de suma importancia indagar acerca de los resultados que se obtuvieron en investigaciones parecidas, ya que se evita car en errores comunes que sobresalen al aplicar teorías en una organización.

1.6. MARCOS DE REFERENCIA

El marco de referencia constituye el respaldo teórico que posee la investigación. Por ello cada nueva investigación debe fundamentarse en el conocimiento existente y de igual manera asumir una posición frente al mismo. Toda investigación debe realizarse dentro de un marco de referencia o conocimiento previo, es decir, es necesario ubicar la investigación que va a realizarse, dentro de una teoría, enfoque o escuela[4]. Esto por lo tanto exige al investigador la identificación de un marco de referencia que este sustentado en un conocimiento previo. Por consiguiente el marco referencial puede subdividirse en marco teórico, contextual, legal, entre otros. Con base en lo anterior, este proyecto tendrá en cuenta los siguientes marcos:

1.6.1. Marco teórico

Después de una indagación documental, se proporcionará información de teorías según autores relacionados con el direccionamiento estratégico, lo cual se plantean con el fin de justificar los capítulos contenidos en el presente trabajo de grado. Es importante el planteamiento de estos autores, ya que el direccionamiento estratégico permite tener una visión a futuro y por ende tener muy claro las metas propuestas y por ende se podría hablar de un crecimiento en la organización; en ese orden de ideas, se hace un preámbulo acerca de las principales teorías clásicas que han hecho aporte a la administración. Posteriormente se hacen mención de las teorías concernientes a la planificación

[4] BERNAL, César Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Pearson Educación de Colombia, Ltda., Bogotá, 2000.119 P.

estratégica, de igual manera con la evolución de los sistemas de dirección de las organizaciones y por último el concepto de estrategia.

Haciendo mención de las principales teorías que han hecho parte de la evolución de la administración, ineludiblemente se debe de comenzar con la escuela de la administración científica; donde su mayor exponente fue Frederick Taylor, ingeniero mecánico norteamericano, el cual propugnaba en los Estados Unidos por sus ideas de una "administración científica" basada en la racionalización del trabajo del obrero con miras a aumentar su productividad. Teniendo en cuenta que a principios del siglo XX, las actividades fabriles seguían siendo importantes para las empresas, pero se les añadieron nuevas funciones en la organización, conforme aparecieron otras necesidades y retos en el medio ambiente que las rodeaba[5].

Con base en lo anterior, las empresas fueron adoptando el conocimiento científico y tecnológico para resolver problemas de productividad, y la ingeniería tuvo un gran auge. Las contribuciones de Taylor a la administración, señala a continuación los elementos que conforman su mecanismo administrativo; el estudio de tiempos y movimientos, con los instrumentos y sistemas adecuados. La creación formal de un departamento específico de planeación en la empresa, a su vez estableció la estandarización de herramientas e instrumentos, y de las actividades que se realizan para cada clase de labor, otro aspecto fue el empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos que permitan economizar el tiempo; entre otros aspectos.

Siguiendo el mismo orden se encuentra la escuela de la administración clásica**,** en donde se ilustra las teorías de Henry Fayol y su gran influencia en la formación de administradores, quizás porque representa un esfuerzo sistemático de ordenamiento de la administración en una perspectiva formal y normativa. Varias generaciones de administradores se han formado e identificado con la idea de que existen unos principios para administrar y que la acción de los administradores se encuadra dentro de un proceso formal, llamado proceso administrativo el cual integra de cinco componentes claves; la planeación, la cual consiste en calcular el porvenir y prepararlo. Prever es obrar y se manifiesta a través de un programa de acción.

Continuando con la organización, en la que reside en proporcionar todo lo necesario para el funcionamiento de la empresa. Se divide en material y social. Luego sigue la dirección, en donde por medio de ésta se conduce el funcionamiento de la organización. Después esta la coordinación, etapa donde se armonizan todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y resultados. Estriba en la sincronización de cosas y acciones en sus proporciones adecuadas,

[5] UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Apuntes para la administracion I.Fondo Editorial FCA. Mexico. 2005. 45 P.

y adaptar los medios a los fines. Por último está el control, que consiste en comprobar si todas las actividades son coherentes con lo planeado[6].

Otra de las teorías que han hecho parte de la evolución de la administración fue la teoría de las relaciones humanas (o corriente humanística de la administración) que tuvo como principal objeto de estudio al individuo en el proceso organizacional del trabajo. A principios del siglo XX, las innovaciones tecnológicas, el análisis de métodos y procedimientos y la visión integral de la empresa ya habían sido analizados y desarrollados hasta sus últimas consecuencias. Pero el punto de vista empresarial, basado en estos presupuestos, era considerado un tipo autocrático de explotación científica.

Entonces, surgió la necesidad de humanizar más al proceso productivo y las organizaciones. Sus exponentes Elton Mayo y Kurt Lewin los cuales exponen la técnica de la dinámica de grupos, la cual se basa en la observación de ciertas fuerzas especiales generadas cuando diversas personas se reúnen. Hay una diferencia entre el comportamiento de grupo y el individual, debido al aumento de la susceptibilidad y reacciones emocionales en las personas cuando están en masa[7].

Finalizando con las teorías clásicas de la administración, está la escuela Estructuralista nació con las ideas del sociólogo alemán Max Weber a principios del siglo XX, con la publicación de una bibliografía de las grandes organizaciones de esa época, a las que llamó “burocracias”. La burocracia apareció junto con una serie de acontecimientos como el capitalismo, la economía monetaria, el mercado de fuerza laboral y la divulgación de la ética protestante (sostiene que el trabajo es un don de Dios, y el ahorro la forma de evitar la vanidad y la ostentación; y para Weber es la organización por excelencia. Este sociólogo no considera la burocracia como un sistema social, sino principalmente como un tipo de poder[8].

Después de que se realizase un esbozo de las teorías clásicas de la administración, se pasa a mencionar las teorías referentes a la planificación estratégica, y es así que el concepto de dirección estratégica se define como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas[9], Cuervo García A., en su libro dirección estratégica de la empresa plantea que la dirección estratégica es sinónimo de la dirección de empresas, debido a que el surgimiento y evolución de aquellos no puede entenderse sin entender los sistemas de dirección[10].

---

[6] Ibid. 62 P.
[7] Ibíd. 62, 67 P.
[8] Ibíd. 77 P.
[9] LUMPKIN, Tom. - DESS, Gregory. Direccion estrategica. Madrid. Mc Graw Hill. 2003. P. 03.
[10] CUERVO GARCIA, Alvaro. La direccion estrategica de la empresa, Madrid, Citivas. 1996. 52 P.

Si bien, la planificación estratégica es “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”[11].

Con base en lo anterior, a continuación se expone una síntesis sobre la evolución de los sistemas de dirección. Inicialmente se encuentra la dirección por control, el cual es un sistema de evolución valido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Después esta la dirección por extrapolación, en el cual es posible predecir el futuro a partir de la extrapolación de las situaciones pasadas siempre y cuando el entorno sigua siendo estable[12].

Continuando con los sistemas de dirección se encuentra la dirección por anticipación que es aquella en donde empieza a adquirir todo su significado y validez el concepto de estrategia y la dirección estratégica de la empresa. Aunque el entorno es ya dinámico, no es todavía turbulento, por lo que la dirección empresarial trata de anticiparse a la evolución del mismo dando respuesta a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas; y está por último la dirección a través de respuestas flexibles y rápidas[13], en la que se hace necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.

Por otra parte la estrategia es fundamental en toda organización, ya que esta es el plan de acción para cualquier organización que desee crear y mantener sus ventajas en un determinado mercado. Para Michael Porter, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que esté presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa[14].

En segundo lugar, para cualquier organización que desee ejecutar un plan de direccionamiento estratégico, deberá tener en consideración el análisis externo, debido a que este le permitirá identificar las oportunidades y amenazas que el entorno le pueda ofrecer. Es por eso que el siguiente aspecto a mencionar es el análisis externo y las diferentes teorías que se puedan exponer acerca del mismo.

---

[11] SERNA GOMEZ. Humberto. Planeación y gestión estratégica, Bogotá. Legis. 1994. 5 P.
[12] MENGUZZATO, Martina – RENAU, Juan. La Dirección Estratégica de la Empresa. Barcelona, Editorial Ariel. 1991. 43 P.
[13] CUERVO GARCIA, Op. Cit. 53 P.
[14] PORTER, Michael, Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York. The Free Press. 1980. 159 P.

En vista de lo anterior, dentro de una organización los directivos deben considerar (además del entorno general) el entorno competitivo. La naturaleza de la rivalidad en un sector, así como la rentabilidad de una empresa, van a depender de manera muy importante de lo que ocurra en su entorno competitivo.

Según Dess and Lumpkin en su libro dirección estratégica, ilustra el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter la cual como estas fuerzas pueden ser utilizadas para explicar la baja rentabilidad del sector. Por lo tanto, el modelo de las cinco, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de fortalezas competitivas básicas[15]. (Ver figura No. 1)

Si bien, la primera de estas fuerzas es la amenaza de la competencia potencial, la cual hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores potenciales. También se encuentra dentro del modelo, el poder de negociación de los clientes o compradores**,** ya que los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros.

Asimismo esta también el poder de negociación de los proveedores, ya que estos pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazado con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Proveedores con poder pueden exprimir la rentabilidad de las empresas de un sector, siempre que no puedan repercutir al precio de venta los altos costes de su materia prima. Igualmente esta la amenaza de productos y servicios sustitutivos que son todas las empresas de un sector que compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos.

Cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector. Por último se halla la intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector en el cual la rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición[16].

---

[15] Ibid. 3. P.
[16] LUMPKIN, Tom. - DESS, Gregory. Direccion estrategica, Madrid. Mc Graw Hill. 2003. 63. P.

Figura No. 1: El diamante competitivo, Michael Porter.

Fuente: PORTER Michael, Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors. New York, The Free Press, 1980. Pág. 5.

Por otra parte es entendido que el análisis del entorno externo busca detectar las oportunidades del mercado, definidas como eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrán facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada[17] e identificar las amenazas, que son definidas como hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo; que presenta una empresa con respecto a la posición que ocupa en el mercado.

Además de identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso del sector, analizar el grado y la naturaleza de la influencia y, hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa. Se considera como macro ambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico de una organización[18]. Para Dess & Lumpkin, el entorno general se compone de factores que pueden tener dramáticos efectos en la estrategia de una empresa. Generalmente, una empresa tiene poca capacidad de predecir tendencias y efectos en el entorno general y, aun menos, la capacidad de controlarlos.

Por consiguiente, el entorno general de divide en seis segmentos que se deben tener en consideración; inicialmente está el segmento demográfico el cual es el elemento del entorno general más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la

[17] SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica, Bogotá. Legis. 1994. 31 P.
[18] Ibíd. 31 P.

raíz de muchos cambios en la sociedad. A continuación está el segmento sociocultural que son aquellas en las que las fuerzas socioculturales influencian los valores, las creencias y el estilo de vida de la sociedad. Seguido del segmento político-legal que son aquellos procesos políticos y las legislaciones que influencian las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. También se encuentra en este mismo orden de ideas el segmento tecnológico, que son los desarrollos tecnológicos que pueden generar nuevos productos y servicios y mejorar la forma en la que se produce y se entregan al usuario final[19].

A su vez el segmento económico, el cual es el más importante debido a que este tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materias primas hasta los productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios, intermediarios, minoristas, gobierno y sectores sin ánimo de lucro de la economía. Finalmente está el segmento global el cual es la tendencia creciente según la cual las empresas expanden el alcance de sus operaciones y mercados más allá de los límites de su propio país. La globalización proporciona oportunidades a mercados potenciales más amplios como a un abanico más grande de factores de producción como materias primas, la mano de obra, directivos cualificados y profesionales técnicos[20].

En tercer lugar, si se habla de direccionamiento estratégico, también se tendrá que tener en cuenta el análisis interno de la organización, esto como instrumento necesario para analizar internamente a una empresa. Dicho análisis ayudan a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Uno de los aspectos a considerar dentro de un análisis interno de una organización es el análisis de la cadena de valor, ya que contempla a la empresa como un proceso secuencial de actividades creadoras de valor.

Según Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona[21]. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio de los pedidos de productos de la empresa y de la cantidad que vende. Crear un valor para los compradores por encima de los costes de producción es un concepto clave utilizado en el análisis de la posición competitiva. Porter describió dos categorías diferentes.

Inicialmente están las cinco fuerzas primarias en las cuales están logística interna, la cual se asocia con la recepción, almacenaje y la distribución de materias primas hacia el producto; esta la producción, las cuales incluye todas las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final. También se habla de la logística externa, que son las actividades que se asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a

---

[19] LUMPKIN, Tom. - DESS, Gregory. Direccion estrategica, Madrid, Mc Graw Hill, 2003. P. 63.
[20] Ibid. P. 63.
[21] PORTER, Michael, Competitive advantage, New York, The Free Press, 1985. Capítulo 2.

los compradores. Luego se encuentra el marketing y las ventas, y servicios que son actividades asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales[22].

En segundo punto están las actividades de apoyo las cuales están comprendidas en aprovisionamiento, el cual se refiere a la función de comprar el material utilizado en la cadena de valor de la empresa, no al propio material comprado. Luego se encuentra el desarrollo tecnológico, que es el conjunto de tecnologías empleadas en la mayoría de las empresas es muy amplio. No podemos dejar a un lado la gestión de recursos humanos el cual consiste en actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal; por ultimo esta la infraestructura de la empresa, la cual consiste en un número de actividades que incluyen la dirección general, la planificación las finanzas, la contabilidad, la legislación, los asuntos gubernamentales, la gestión de calidad y los sistemas de información[23]. (Véase Figura No.2).

Figura No. 2: Análisis de la Cadena de valor

Fuente. Lagares Gil, Lina. Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Calizas y Derivados del Cauca en el kilómetro 1 vía Caloto al Palo, 2015-2019. Tesis de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración 2015-2019.

Teniendo en cuenta lo que anteriormente se ha explicado acerca de los análisis, se debe hacer un equilibrio entre los factores externos del entorno y las capacidades internas de la organización, es por eso que el análisis se debe

[22] LUMPKIN, Tom. - DESS, Gregory. Direccion estrategica, Madrid, Mc Graw Hill, 2003. P. 84- 88.
[23] Ibíd. P. 89- 92.

realizar a través de la matriz FODA, el cual es la forma de abreviar a la matriz de las amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades; esta matriz consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Trata de contrarrestar unas con otras generando estrategias que le permitan a los dirigentes de la empresa tomar decisiones en el presente para el futuro[24].

El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas[25]. Por lo tanto la matriz FODA tiene un alcance amplio y hace hincapié en aspectos diferentes a la matriz de portafolios de negocios por lo cual no la reemplaza. La notación que se utilizará para la matriz, está dada por las siguientes variables: las fuerzas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D), y las amenazas (A).

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA) y finalmente, estrategias de debilidades y amenazas (DA). Los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos. De acuerdo con lo anterior, se desarrollan las siguientes cuatro estrategias dentro de este análisis. Inicialmente están las estrategias de fuerzas y oportunidades (FO) las cuales usan las fuerzas internas de la empresa para aprovecharla ventaja de las oportunidades externas. (Ver tabla No.1)

[24] TALACÓN, Humberto Ponce, La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Mexico. 2007. 245 P.
[25] THOMPSON, Arthur.Strategic Management. Irwin/McGraw-Hill. 1998. 34 P.

Tabla No. 1: Matriz de las amenazas-oportunidades, fuerzas-debilidades. (FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
*Capacidades fundamentales en áreas claves. *Recursos financieros adecuados. *Buena imagen de los compradores. *Ser un reconocido líder en el mercado. *Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. *Acceso a economías de escala. *Aislada hasta cierto grado, de las fuertes presiones competitivas. *Propiedad de la tecnología. *Ventajas en costos. *Mejores campañas de publicidad. *Habilidades para la innovación de productos. *Dirección capaz. *Posición ventajosa en la curva de la experiencia. *Mejor capacidad de fabricación.	*No hay una dirección estratégica clara. *Instalaciones obsoletas. *Falta de oportunidad y talento gerencial. *Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. *Abundancia de problemas operativos internos. *Atraso en investigación y desarrollo. *Línea de productos demasiado limitada. *Débil imagen en el mercado. *Débil red de distribución. *Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. *Incapacidad de negociar los cambios necesarios en la estrategia.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
*Atenderá grupos adicionales de clientes. *Ingresar en nuevos mercados o segmentos. *Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidad desde los clientes. *Diversificarse en productos relacionados. *Integración vertical (hacia a delante o hacia atrás). *Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. *Complacencia entre las compañías rivales. *Crecimiento más rápido en el mercado.	*Entrada de competidores foráneos con costos menores. *Incremento en las ventas y productos sustitutos. *Crecimiento más lento en el mercado. *Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. *Requisitos reglamentarios costosos. *Vulnerabilidad en la recesión y ciclo empresarial. *Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.

Fuente. THOMPSON, Arthur.Strategic Management. Irwin/McGraw-Hill. 1998. 34 P.

La mayoría de los gerentes aspiran que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usarlas fuerzas internas para aprovecharlas tendencias y los hechos externos. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Seguido están las estrategias de debilidades y oportunidades (DO**),** las cuales pretenden superar las debilidades internas aprovechándolas oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave,

pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

También están las estrategias de fortalezas y amenazas (FA), las cuales aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Por último están las estrategias de debilidades y amenazas (DA), que son tácticas defensivas que pretenden disminuirlas debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria; quizá tendría que luchas por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declararse en quiebra.

Seguido están las estrategias de debilidades y oportunidades (DO**),** las cuales pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. También están las estrategias de fortalezas y amenazas (FA), las cuales aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Por último están las estrategias de debilidades y amenazas (DA), que son tácticas defensivas que pretenden disminuirlas debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria; quizá tendría que luchas por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declararse en quiebra entre otros. (Ver tabla No. 2).

Por otro lado, después de realizar los análisis internos y externos, se procede a la formulación estratégica de una empresa se desarrolla a varios niveles. En primer lugar, la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva) se refiere al tema de cómo competir en un denominado entorno de negocio para alcanzar una ventaja competitiva. En segundo lugar la estrategia a nivel corporativo se centra en dos cuestiones, la primera es en qué negocios competir, y la segunda, como pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergia.

Tabla No. 2: Matriz FODA

Factores internos / Factores externos	FORTALEZAS(F) Listado de aspectos internos a la empresa que la afecten positivamente.	DEBILIDADES(D) Listado de aspectos internos a la empresa que la afecten negativamente.
OPORTUNIDADES(O) Listado de aspectos externos a la empresa que la afecten positivamente.	ESTRATEGIAS (FO) Ocupar puntos fuertes para aprovechar oportunidades.	ESTRATEGIAS (DO) Establecer estrategias para superar las debilidades con el fin de aprovecharlas oportunidades.
AMENAZAS(A) Listado de aspectos externos a la empresa que la afecten negativamente.	ESTRATEGIAS (FA) Uso de puntos fuertes para hacer frente al as amenazas o evitarlas.	ESTRATEGIAS (DA) Establecer alternativas para disminuir debilidades y amenazas, como puede ser el atrincheramiento, liquidación, etc.

Fuente. FRED R., David. Conceptos de administración estrategica. Decimo primera edicion. 2008

Por ello, se prosigue a la implantación estratégica, en donde se plantea que las estrategias eficaces son de poco valor si no se implementa apropiadamente. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa así como con sus proveedores, cliente y socio aliados. Asimismo, el liderazgo juega un papel central que supone asegurar que la organización se compromete con la excelencia, como el comportamiento ético así como a ser emprendedora a la hora de crear y extraer ventaja competitiva.

Con base a lo anterior, se tiene la estrategia a nivel de negocio, es decir la forma de crear y mantener ventajas competitivas. La forma en la cual las empresas compiten entre sí, así como la forma en las que alcanzan y mantienen sus ventajas competitivas, son algunas de las cuestiones más centrales de la dirección estratégica. Según Porter, se identifican tres estrategias; liderazgo en costes; diferenciación y especialización que las empresas pueden aplicar para superar a las empresas que compiten en su sector de actividad o industria.

A continuación se nombran tipos de ventaja competitiva y sostenibilidad, en ese sentido, el autor presenta tres estrategias genéricas que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas posee el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector. La primera de las estrategias, liderazgo en costes, está basada en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras[26]. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesto a reducir costes en todas las partes de la misma.

Por otro lado la diferenciación requiere que la empresa (o unidad de negocio) cree productos y/o servicios únicos y que estén valorados como tal. Finalmente una empresa que persigue una estrategia de especialización debe dirigir su atención o su enfoque hacia gamas de un producto, grupos de compradores, o mercados geográficos objetivo más limitado. Una empresa que pone énfasis en una estrategia de especialización debe alcanzar ventajas, bien mediante la diferenciación o bien mediante el liderazgo de costes.

Para profundizar la primera de las estrategias genéricas es la de liderazgo en costes, ésta estrategia requiere de un fuerte grupo de tácticas interrelacionadas entre las cuales se incluyen, la construcción agresiva de plantas e instalaciones con escala eficiente; reducción de costes partiendo de la experiencia; contención de costes y fuerte control general; evitar la administración de cuentas de clientes; minimización de costes en todas las actividades de la cadena de valor de la empresa como I+D (investigación y desarrollo), servicios, gastos de ventas y publicidad[27].

La segunda estrategia genérica es la diferenciación, como implica su nombre la estrategia de diferenciación consiste en crear diferencias en la oferta de productos o servicios de la empresa mediante la creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores con respecto al conjunto del sector de actividad. La diferenciación puede tomar diferentes formas, entre ellas tenemos, el prestigio o imagen de marca; tecnología; innovación; características; servicio al cliente; red de distribución. Dicho esto, un diferenciador ignorar los costes. Después de todo, la ventaja de sus altos precios será erosionada por una posición de costes marcadamente peor. Por tanto, debe alcanzar un nivel de paridad o proximidad de costes en todas aquellas áreas que no afecten a su diferenciación[28].

La tercera estrategia genérica es la especialización, la cual está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. Una empresa que sigue esta

---

[26] LUMPKIN, Tom. - DESS, Gregory. Direccion estrategica, Madrid. Mc Graw Hill, 2003. 173 -177. P.
[27] PORTER, Michael. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York. The Free Press. 1980. 35. P.
[28] Ibid. 37. P.

estrategia selecciona un segmento o grupo de segmentos y diseña una estrategia para servirlos a medida. El especialista consigue ventajas competitivas dedicándole exclusivamente a estos segmentos. La esencia de la especialización es la explotación de un nicho particular dl mercado que es diferente al resto del sector. Como se podrán imaginar, la especialización en sí misma (al igual que ser meramente "diferente" en el caso de la diferenciación) no es suficiente para alcanzar una rentabilidad. La estrategia de especialización tiene dos variantes. En la especialización por coste, una empresa lucha para crear una ventaja de coste en su segmento objetivo[29].

A continuación se ilustra el proceso de Implantación de la estrategia, en donde se sostiene que para implantar estrategias con éxito, las empresas deben tener estructuras organizativas apropiadas así como los procesos y mecanismos integradores necesarios para asegurar que las fronteras entre las actividades internas y los agentes externos como los proveedores, los clientes y las empresas aliadas sean flexibles y permeada mente estos dos atributos del diseño organizativo.

Por un lado, se tiene las formas tradicionales de estructuras organizativas. La estructura y la estrategia de una empresa camban a medida que se incrementa su tamaño, se diversifica a nuevos productos y expande su alcance geográfico, por ellos se tiene las siguientes fases, la primera fase es la estrategia con base de ingresos baja y alcance producto-mercado simple con estructura simple; la segunda fase tiene estrategia de incremento en los ingresos y dedicada a la integración vertical (hacia abajo y/o hacia arriba) con una estructura funcional; la tercera fase tiene una estrategia de expansión de nuevos productos-mercados relacionados y/o áreas geográficas con una estructura divisional y la cuarta y última fase se ilustra la estrategia de expansión en mercados internacionales con estructura de división internacional, división por áreas geográficas, división por productos, división por funciones o estructura matricial a nivel mundial[30].

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario abordar el tema de la estructura simple, la cual es la más antigua y la más común de las formas organizativas. Después de todo, la mayoría de las organizaciones son muy pequeñas y tienen una sola línea de productos o una línea de productos muy estrecha en la cual el director-propietario o alto ejecutivo toma casi todas las decisiones. En realidad el director-propietario controla todas las actividades y el personal sirve de extensión a la personalidad de los altos ejecutivos.

La estructura simple es altamente informal y la coordinación de las tareas se realiza a través de la supervisión directa. La toma de decisiones se encuentra muy centralizada, existe poca especialización de las tareas, pocas reglas y

[29] Ibíd. 38. P.
[30] Ibíd. 374. P

regulaciones y un sistema de evaluación y recompensa informal. Pese a que el director-propietario se halla íntimamente involucrado en casi todas las fases del negocio, se contrata a menudo a un directivo para supervisar las operaciones del día a día.

Una empresa pequeña con una estructura simple a menudo puede favorecer la creatividad y el individualismo puesto que existen generalmente pocas reglas y regulaciones. Sin embargo, tal "informalidad" puede llevar a problemas. Los empleados pueden no comprender bien sus responsabilidades, lo que puede conducir a conflictos y confusiones. Además, las organizaciones pequeñas tienen estructuras planas (es decir, pocos niveles verticales y jerárquicos) que limitan las oportunidades de movilidad. Sin el potencial para futuros alcances, el reclutamiento y la retención de talento pueden convertirse en algo complejo[31].

Otra forma tradicional de estructuras organizativas es la funcional. Cuando una organización es pequeña, no es necesario tener una multitud de acuerdos formales y de agrupaciones de actividades. Sin embargo, cuando la empresa crece, el director-propietario puede verse desbordado por un exceso de asuntos al querer obtener y procesar toda la información necesaria para dirigir el negocio. Existe el riesgo de que el de que el individuo no se encuentre capacitado en todas las especialidades al nivel necesario como para dirigir un negocio en crecimiento.

De este modo, el directivo necesitara contratar especialistas en varias áreas funcionales. Tal expansión del alcance global y aumento de la complejidad del negocio requiere una estructura funcional en la cual las principales funciones de la empresa se encuentren agrupadas internamente y dirigidas por un especialista. La coordinación y la integración de las áreas funcionales se convierten en una de las más importantes responsabilidades del director general de la empresa.

Las estructuras funcionales se encuentran generalmente en organizaciones en las cuales existe un único producto o servicio, o productos y servicios muy relacionados, un volumen de producción alto y algo de integración vertical. Inicialmente las empresas tienden a expandir el alcance global de sus operaciones penetrando en mercados ya existentes, introduciendo productos similares en otros mercados o incrementando el nivel de integración vertical. Afortunadamente, la estructura funcional ofrece un alto grado de centralización que ayuda a asegurar la integración y el control sobre las actividades de productos y mercados relacionados o sobre múltiples actividades primarias de la cadena de valor[32].

Ahora bien, en cuanto a la estructura divisional se organiza en torno a productos, proyectos o mercados. Cada una de estas divisiones a su vez incluye sus propios

---

[31] Ibíd. 375. P.
[32] Ibíd. 376. P.

especialistas funcionales quienes generalmente se organizan por departamentos. Una estructura divisional engloba una serie de unidades relativamente autónomas dirigidas por una oficina corporativa central.

Las divisiones operativas son tanto independientes y constan de productos y servicios que son diferentes a los de otras divisiones. Los ejecutivos de las divisiones juegan un papel clave. Junto a los directivos de nivel corporativo, ayudan a determinar los objetivos financieros y los de producto-mercado para la división, así como para la contribución de su división al rendimiento corporativo global. Las recompensas se basan en gran parte sobre las medidas de rendimiento financiero como el beneficio neto y los ingresos[33].

Por último se tiene la estructura matricial, en donde en ocasiones, los directivos pueden darse cuenta de que ninguna de las estructuras que han sido descritas hasta ahora satisface realmente sus necesidades. Una propuesta que intenta superar las insuficiencias inherentes a las otras estructuras es la estructura matricial. Es, en realidad, una combinación de las estructuras funcional y divisional. Más comúnmente, los departamentos funcionales se combinan con productos bajo la base de un proyecto.

Algunas corporaciones confían una estructura matricial para combinar grupos de productos y unidades geográficas. Los directores de producto tienes responsabilidad global en el desarrollo, la producción y la distribución de su propia línea, mientras que los directivos de las regiones geográficas tienen responsabilidad sobre la rentabilidad de los negocios en sus regiones[34].

Una vez definidos los objetivos globales es necesario identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, por ello se realiza un análisis de estrategias corporativas que permite establecer “las opciones estrategias”, dentro de las cuales seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integran el Plan estratégico de la organización.

Como lo indica el término opciones estratégicas, el ejercicio de análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas de las cuales se destacan las alternativas estratégicas. Esta es una de las metodologías más tradicionales la cual consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto un desempeño exitoso en el mercado[35].

---

[33] Ibíd. 378. P.
[34] Ibíd. 382. P.
[35] SERNA GOMEZ, Humberto, Planeación y gestión estratégica, Bogotá, Legis, 1994. 195 – 196 P.

La formulación de la estrategia consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico.

Siendo así, los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepción como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son "pocos" pero vitales. Son en realidad los factores claves de éxito de la compañía[36].

Los proyectos estratégicos deben ser explícitos en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas. Igualmente los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia esos objetivos, y por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así que, cada objetivo debe concentrarse en uno o más proyectos estratégicos.

También deben ser pocos vitales, es decir, los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoria y control, asimismo los proyectos estratégicos deben ser dinámicos, es decir que deben conducir a la acción y por lo tanto deben empezar con la frase "debemos o necesitamos"[37]. Finalmente los proyectos pueden coincidir con las aéreas funcionales o cubrir actividades tras funcionales.

Continuando con los proyectos estratégicos, para la selección de los mismos debe tenerse en cuenta la misión y visión corporativa, a su vez deben tener en cuenta loa objetivos corporativos. Esto se puede demostrar a través de la matriz de correlación en donde los objetivos estratégicos tienen una relación directa con los respectivos objetivos (ver tabla No. 3)[38].

---

[36] Ibíd. 225 P.
[37] Ibíd. 226 P.
[38] Ibíd. 227-228 P.

Tabla No. 3 Matriz de correlación - Objetivos

Objetivos / Proyectos estratégicos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Proyecto 1				
Proyecto 2				
Proyecto 3				
Proyecto 4				

Fuente: realizado por los autores. Tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá D.C. Legis. 1994

Igualmente para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara. Las estrategias son el "como" de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico. Estas estrategias se definen junto con los responsables (unidad estratégica o una persona) de cada una de ellas y estos hacen parte dentro de cada proyecto (ver tabla No. 4)[39].

Tabla No. 4 Estrategias y responsables de los objetivos

Nombre del proyecto	Responsable
Estrategia 1	
Estrategia 2	
Estrategia 3	
Estrategia 4	
Estrategia 5	

Fuente: realizado por los autores. Tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá D.C. Legis. 1994

Luego se continúa con el plan operativo, en la cual es la etapa del proceso en donde cada una de las personas o unidad responsable de los proyectos estratégicos deben desarrollar "el plan de acción" para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido, para ello se debe establecer un indicador de éxito para los proyectos estratégicos, seguido de la definición de las tareas que debe realizarse para hacer realidad cada estrategia. Luego se debe identificar el tiempo que se requiere para realizar la acción o tarea

[39] Ibíd. 229 P.

(debe definirse en tiempo). Luego se especifica la meta que se desea alcanzar, en términos concretos ya sean cualitativos o cuantitativos. Seguido de esto se debe señalar el responsable y especificar los recursos necesarios y por últimos las limitaciones que son las dificultades u obstáculos que puedan encontrase (ver tabla No.5)[40].

Tabla No. 5 Plan operativo

Tareas para lograr el proyecto	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	limitación
	Inició	Finalizó				

Fuente: realizado por los autores. Tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá D.C. Legis. 1994

Por otro lado se debe realizar la divulgación del plan estratégico el cual deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoria del plan puedan igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de este. En consecuencia y periódicamente deberá difundirse el avance y los resultados del proceso, asimismo el resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad (ver figura x)[41].

Por ultimo esta la monitoria estratégica, en el cual uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una manera de pensar estratégica y por tanto, una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno que desempeña la organización.

La creación de esta cultura requiere de un seguimiento y una monitoria permanente en la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello, se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoria, con base en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución de un plan y anticipe los ajustes que este requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno[42].

[40] Ibíd. 230 P.
[41] Ibíd. 234 P.
[42] Ibíd. 269 P.

Figura No. 3 Difusión del plan estratégico

Fuente: realizado por los autores. Tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá D.C. Legis. 1994

Con base en lo anterior, las monitorias estrategias se derivan en diferentes tipos ya que la monitoria es responsabilidad de cada nivel de planeación, en primer lugar está la monitoria corporativa el cual debe realizarla el presidente o el gerente de la compañía con sus colaboradores inmediatos. En segundo lugar se encuentra la monitoria funcional, la cual debe ejecutarla la vicepresidencia o subgerente funcional y sus inmediatos colaboradores y por último la monitoria operativa que debe ser realizada por el jefe de unidad operativa y sus inmediatos colaboradores[43].

Para concluir, después de definir las principales teorías que se tuvieron en cuenta en el marco teórico, se puede concebir que los temas tratados permitieran la profundización y contextualización el problema de investigación que fue planteado. Así estos temas se vuelven el paso a seguir como desarrollo del proyecto en los próximos capítulos.

1.6.2. Marco contextual

El marco contextual en el presente trabajo de grado enmarca una zona geográfica en específico, es decir, que sirve para esbozar el contexto en el cual se realiza la investigación para poder conocer aspectos como la historia, la zona geográfica y los límites de la región escogida.

[43] Ibíd. 270 P.

A continuación se ilustraran los aspectos más relevantes del marco contextual que involucra la presente investigación, en ese sentido se menciona el contexto histórico, ubicación y limitaciones.

Santander de Quilichao en 1543 – 1588, antes llamada Jamaica de los Quilichao, existen dos posiciones encontradas sobre el verdadero significado del vocablo "QUILICHAO". La primera sostiene que este procede del Pijao y significa "Tierra de Oro", (AO) Oro y (QUILICH) Tierra. Comparativa o analógicamente se pretende demostrar esta aseveración retomando otra palabra de procedencia indígena, con la que denominamos un bello exponente de nuestra fauna silvestre; se trata de un ave de lindo plumaje amarillo con alas negras y hermoso trinar, que conocemos con el nombre de "CHICAO", que en el lenguaje indígena quiere decir "Pájaro de Oro"; (AO) Oro y (CHIC) Pájaro.

La segunda propuesta sobre el significado etimológico de QUILICHAO se inclina por el significado de "SUEÑO DE TIGRE", proveniente de la lengua NASA YUWE (Páez), cuyas raíces son (TYICLI) "tigre" y (CIAO) Sueño, como producto de la degeneración idiomática de esas dos raíces surgió del vocablo "QUILICHAO"; el apelativo de "Sueño de Tigre" lo usaban los indígenas nasas (paeces) para referirse a este sitio, donde según la tradición oral, se celebraba un ritual en el cual los THE WALA (médicos tradicionales) coincidencia mente siempre soñaban con este felino[44].

Del mismo modo hay posiciones divergentes acerca de si Quilichao tuvo o no una fundación en los términos y con los honores, protocolo, actas notariales de una fundación real como se acostumbraba en el siglo XVI. El 16 de julio de 1755 mediante el acuerdo del 005 de junio 1 de 2006 se institucionaliza el nacimiento civil de Santander de Quilichao. El municipio de Santander de Quilichao está ubicado en la República de Colombia, en el sector norte del departamento del Cauca, 97 Km. al norte de Popayán y 45 Km. al sur de Santiago de Cali, limitado al norte con los municipios de Villarrica y Jamundí, al occidente con el municipio de Buenos Aires, al oriente con los municipios de Caloto y Jambaló, y al sur con el municipio de Caldono.

Por un lado, en su contexto geográfico Santander de Quilichao, antiguamente denominado con el mero apelativo de Quilichao, es uno de los 41 municipios que conforman el departamento del Cauca. A partir de su territorio se inicia el valle geográfico del río Cauca, que se extiende por el norte hasta la ciudad de Cartago[45].

---

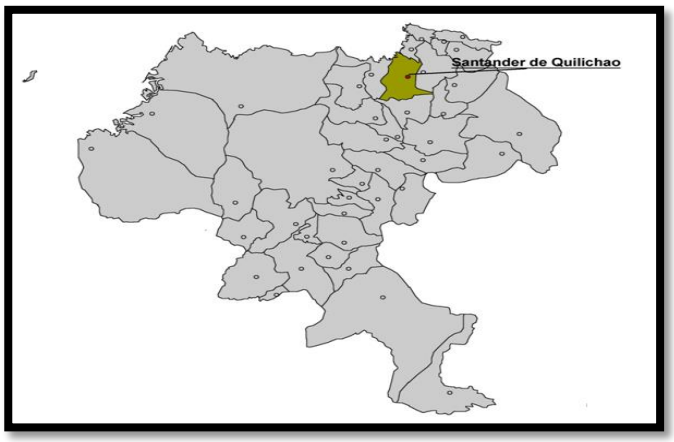
[44] ALCALDÍA DE SANTANDER DE QUILICHAO "Nuestro municipio" (En línea). (06 de Marzo del 2014). Disponible en: (http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml)
[45] Ibíd.

Cuenta con un área total de 518 km^2, se encuentra entre los pisos térmicos frío y cálido, cuya temperatura oscila entre los 12 y 24 grados centígrados, la precipitación se presenta entre 1.000 y 2.000 mm. La cabecera municipal se localiza a los 3 grados de latitud norte, y a los 74 grados 54 minutos de longitud al oeste de Greenwich y a una altitud de 1.071 m.s.n.m., su extensión comprende los 8.8 Km^2 y su extensión rural comprende los 509.42 Km^2.

Por otro lado la población estimada según censo del DANE para el año 2005 es de 80.653 habitantes, compuesta por un 36% de comunidades afrodescendientes y 21% de comunidades indígenas, 43% de la población son mestizos. Del total de la población el 51.3% son mujeres y el 48.7% hombres. La población se encuentra distribuida espacialmente de la siguiente manera 40.778 habitantes residen en la cabecera municipal, 39.875 habitantes residen en la zona rural, en las 104 veredas, distribuidas en la zona montañosa y plana del municipio[46].

Figura No 4. Ubicación de Santander de Quilichao

En el departamento del Cauca.



Fuente: Tomado de la página web de la Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao.

Según datos de la secretaria de educación, Santander de Quilichao cuenta con aproximadamente 117 instituciones educativas oficiales y con 11 no oficiales, de las oficiales las más representativas son I.E. Francisco José de Caldas, Instituto Técnico Colegio Nacional de Bachillerato, y el colegio Fernández Guerra. Por otro lado, los institutos educativos más representativos no oficiales son el colegio Niño Jesús de Praga, Colegio Liceo Pedagógico Nueva Generación y El Liceo Pedagógico Quilichao.

[46] Ibíd.

Como se mencionó anteriormente, uno de los colegio de carácter no oficial más relevantes del norte del Cauca, es el Liceo Pedagógico Quilichao, por ello, vale la pena anotar que una vez mencionado el contexto en donde se realizara el trabajo de investigación, se debe también hacer reseña de la institución a la cual es realizado el proyecto de investigación. En ese sentido, el Liceo Pedagógico Quilichao fue fundado el veintiocho (28) de agosto de mil novecientos noventa y ocho (1998) ante notaria publica se registra y autentica el contrato de compra venta de la institución educativa por parte de las señoras Lasténia Arrechea y Celsa Beatriz Arrechea; y registrado bajo el NIT No. 817004239-5.

El colegio Liceo Pedagógico Quilichao está ubicado en la carrera 11 No. 11-55 en el barrio Centenario del municipio de Santander de Quilichao. Principalmente ofrece el servicio de educación (Preescolar, Básica primaria, Básica Segundaria y Media Vocacional) a la población infantil, ya sea en el área local, o de los alrededores del municipio de Santander de Quilichao. La educación principalmente es personalizada y se enfatiza en el mejoramiento y aplicación de principios tanto morales, éticos y sobretodo sociales.

1.6.3. Marco legal

A continuación se relacionan las diferentes leyes que abarcan en el territorio colombiano con respecto al direccionamiento estratégico en una institución educativa, por ello se utilizan varios tipos de instrumentos que contienen artículos y leyes por medio de las cuales debe regirse el colegio Liceo Pedagógico Quilichao.

La Constitución Política de Colombia de 1991 es uno de los instrumento base escogido ya que en ella citan los artículos que directamente mencionan la educación; como los artículos 41, 42, 45, 68.

Por otro lado, se tiene el congreso de la República de Colombia el cual decreta por medio de la ley 115 de 1994 y señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio.

El congreso de Colombia en el Decreto Nacional por medio de la Ley 1098 de Noviembre 8 de 2006; como lo señala el código de infancia y adolescencia en el artículo 28; los niños, las niñas y los adolescentes tienen derecho a una educación de calidad. Esta será obligatoria por parte del Estado en un año de preescolar y nueve de educación básica.

El Ministerio de Educación Nacional establece el Decreto 0230 de febrero 11 de 2002; artículos 4 y 5. Donde se establece que la evaluación de los educandos será continua e integral, y se hará con referencia a cuatro períodos de igual duración en los que se dividirá el año escolar.

Los principales objetivos de la evaluación son, valorar el alcance y la obtención de logros, competencias y conocimientos por parte de los educandos. Determinar la promoción o no de los educandos en cada grado de la educación básica y media; diseñar e implementar estrategias para apoyar a los educandos que tengan dificultades en sus estudios, y suministrar información que contribuya a la autoevaluación académica de la institución y a la actualización permanente de su plan de estudios.

El congreso de Colombia y el ministerio de educación establecen La ley de la juventud 375 de 1997, que establece que la educación escolar, extraescolar, formal y no formal, son un derecho y un deber para todos los jóvenes y constituyen parte esencial de su desarrollo.

Para concluir, Colombia utiliza unos instrumentos para crear leyes y decretos que sirven para la mejora de la educación en el país, de tal modo que existe una convergencia entre el ministerio de educación y el congreso de Colombia, que deben regirse de la constitución política para poder implantar normas que se acomoden a las necesidades de la nación.

1.7. METODOLOGÍA

A continuación se presenta la estructura investigativa general para el desarrollo del proyecto "formulación un plan de direccionamiento estratégico en el colegio liceo pedagógico Quilichao en Santander de Quilichao para el periodo 2015-2018". La investigación que se utilizará en este proyecto posee un enfoque cualitativo.

1.7.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado en este proyecto es de tipo descriptivo, con el cual es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Por ello, el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, por ello es posible llevar a cabo los siguientes aspectos, en primer lugar establecer las características demográficas de investigadas como número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc. en segundo lugar identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación como comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc. en tercer lugar establecer comportamientos concretos como saber la actitud frente al líder y sus

problemas de desempleo o de ingresos, la forma como se ejerce la función de auditoría, el manejo de las técnicas contables o los procesos de decisión, o las necesidades de los clientes, en cuarto lugar descubrir y comprobar las posibles asociaciones de las variables de investigación como la relación entre el precio de un producto, actitud frente al líder, los mecanismos de control, la forma como el mercado se afecta por variables económicas y sociales, la aplicación de sistematización y su uso en los principios contables, los análisis financieros, la auditoria y el control[47].

1.7.2. Método

El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad, de este modo se permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción, y explicación de la realidad[48]. El método de investigación utilizado en el presente trabajo de grado es el de análisis, debido a que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracteriza una realidad, de esta manera se establece una relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

1.7.3. Técnica de recolección de información

La información es la materia prima por lo cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen el problema de investigación[49].

En el presente trabajo de grado se utilizan fuentes primarias como la información oral y escrita suministrada por los participantes en sucesos, además se utilizaron técnicas como la entrevista a las directivas y coordinación. Por ello, el instrumento para la recolección de información es la entrevista ya que se establecieron un formato de preguntas para un propósito específico. También se utilizaron fuentes secundarias como información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que ha recibido información a través de otras fuentes escritas y por participantes en algún acontecimiento, lo anterior se realiza por medio de la recolección documental de textos, manuales y documentos.

1.7.4. Tratamiento de información

En el tratamiento de la información se utiliza un enfoque hermenéutico de tal manera que se pueda realizar un análisis e interpretar la información, la

---

[47] MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw-Hill. 1995. 127 P.
[48] Ibid. 133 P.
[49] Ibid. 143 P.

herramienta que se utilizará para el análisis de datos es la matriz **FODA** la cual permite identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la organización, por ello es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar estrategias para la implementación del direccionamiento estratégico para la organización Liceo pedagógico Quilichao para el año 2015 - 2017.

1.7.5. Participantes.

Los participantes en el presente trabajo de grado lo conforman las directivas y la coordinación del LPQ, las cuales proporcionaron la información documental necesaria para realizar el análisis del estado actual de la organización, las debilidades y problemas internos, entre ellos tenemos la carencia de un manejo administrativo profesional y los problemas en la estructura organizacional.

Para concluir, establecer una metodología para la realización de un trabajo de grado corrobora con la planeación que debe tener un administrador de empresas al momento de ejercer su cargo y realizar sus tareas, por ello, establecer una metodología requiere tiempo y dedicación para saber qué es lo que se pretende utilizar para realizar los análisis pertinentes en la organización escogida.

Por último y como conclusión el presente capítulo, es necesario acotar que para la realización del presente trabajo de grado fue indispensable abordar los aspectos más generales de la investigación. En ese sentido, la indagación documental, las desventajas de la organización, el análisis de las diferentes teorías de direccionamiento estratégico, el contexto y las normas a las cuales se rigen normalmente una empresa que brinda el servicio de educación, junto con la selección de una metodología adecuada son la base para identificar los elementos que debe contener un plan de direccionamiento estratégico.

2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO

En el segundo capítulo del presente trabajo de grado se desarrolla un diagnostico general de la empresa L.P.Q. en donde se ilustra aspectos relevantes como la historia y evolución de la educación, la historia de la organización L.P.Q, la descripción y mercado al que atiende la institución educativa, y por último la estructura organizacional de la empresa, de ese modo, el presente capitulo tiene el fin de demostrar lo que tuvo la organización antes de la realización del plan de direccionamiento estratégico.

> "La educación es uno de los aspectos más importantes dentro de una sociedad, debido a que la educación es un proceso de acción sobre el individuo a fin de llevarlo a un estado de madurez que lo capacite para enfrentar la realidad de manera consciente, equilibrada y eficiente, y para actuar dentro de ella como ciudadano participante y responsable"[50].

Si bien la educación ha tenido muchos avances que con el pasar del tiempo han sido las bases o los fundamentos de la educación que actualmente se infunde en las instituciones de educación. Por lo tanto se ilustra la historia y desarrollo de la educación de manera global, pasando después por los inicios de la educación en nuestro país y finalmente los inicios y el desarrollo de la educación en el municipio de Santander de Quilichao.

Inicialmente el desarrollo histórico de la educación se pueden observar diferentes etapas, cada una de las cuales tiene una característica particular, por lo tanto se puede distinguir la historia de la educación en diferentes etapas; inicialmente se encuentra la educación primitiva, de los pueblos originarios, anteriores a la historia propiamente dicha, y que podemos caracterizar como educación natural, ya que en ella predomina la influencia espontánea, directa, sobre la intencional. No existen aún en esta etapa pueblos o Estados, sino sólo pequeños grupos humanos dispersos sobre el haz de la Tierra; tampoco se puede establecer aquí una rigurosa cronología.

La educación oriental, o sea de los pueblos en que ya existen civilizaciones desarrolladas, generalmente de carácter autocrático, erudito y religioso. Comprende a pueblos muy diversos como Egipto, India, Arabia, China y el pueblo hebreo, entre otros. Es difícil establecer una cronología exacta, pero podemos decir que esta etapa abarca desde el siglo XXX al X a. de C. o sea aproximadamente hace 20 siglos[51].

---

[50] NÉRICI, Imídeo Giuseppe. Metodología de la enseñanza cuarta edición. Kapelusz. 1985. 12. P.
[51] LUZURIAGA, Lorenzo. Historia de la educación y de la pedagogía, University of Texas, Losada, 1977. 10 P.

Si bien los inicios de la educación en Europa se dieron a través de la educación clásica, en que comienza la civilización occidental y que posee sobre todo un carácter humano y cívico. Comprende a Grecia y a Roma, las cuales, a pesar de sus diferencias, tienen muchos rasgos comunes. Su vida cultural autónoma se desarrolla principalmente entre los siglos X a. de C. y V d. de C., o sea un espacio de unos 15 siglos[52].

Asimismo la educación medieval, en la que se desarrolla esencialmente el cristianismo, que había comenzado en la etapa anterior, y que ahora comprende a todos los pueblos de Europa, desde el siglo V al XV, en que comienza otra etapa, aunque naturalmente sin haberse terminado la educación cristiana, que llega hasta nuestros días. También está la educación humanista que empieza en el Renacimiento, en el siglo XV, aunque ya antes había vestigios de ella. Esta etapa representa una vuelta a la cultura clásica, pero más aún el surgimiento de una nueva forma de vida basada en la naturaleza, el arte y la ciencia[53].

Después estuvo la educación cristiana reformada. Así como en el siglo XV se produce un renacimiento cultural humanista, surge en el XVI una reforma religiosa, como resultado de aquél. Ésta da lugar al nacimiento de las confesiones protestantes, de un lado, y a la reforma de la iglesia católica, de otro. Es lo que generalmente se llama la Reforma y la Contrarreforma, y cada una de ellas comprende va, como las etapas sucesivas, a los pueblos de Europa y América[54].

Por otro lado está la educación realista, en que comienzan propiamente los métodos de la educación moderna, basados en los de la filosofía y la ciencia nuevas (de Galileo y Copérnico, de Newton y Descartes). Esta etapa empieza en el siglo XVII y se desarrolla hasta nuestros, días, dando lugar a algunos de los más grandes representantes de la didáctica (Ratke y Comenio). Sumado a esto también se dio la educación racionalista y naturalista. Propia del siglo XVIII, en que culmina con la llamada "Ilustración", o sea el movimiento cultural iniciado en el Renacimiento. Es el siglo de Condorect y Rousseau. Al final de este siglo comienza el movimiento idealista de la pedagogía, cuyo más alto representante es Pestalozzi[55].

Por último la educación nacional, iniciada en el siglo anterior con la Revolución francesa, alcanza su máximo desarrollo en el siglo XIX dando lugar a una intervención cada vez mayor del Estado en la educación, a la formación de una conciencia nacional, patriótica, en todo el mundo civilizado, al establecimiento de la escuela primaria universal, gratuita y obligatoria. Igualmente La educación democrática; aunque es muy difícil caracterizar la educación del siglo XX, acaso el

---

[52] Ibíd. 10 P.
[53] Ibíd. 10 P.
[54] Ibíd. 10 P.
[55] Ibíd. 11 P.

rasgo que más la distingue es la tendencia a una educación democrática, haciendo de la personalidad humana libre el eje de sus actividades, independientemente de su posición económica y social, y proporcionando la mayor educación posible al mayor número posible de individuos[56].

Tales son, a grandes rasgos, las principales etapas que ha recorrido la educación hasta nuestros días, y que sólo hay que considerar como hitos o señales de su desarrollo histórico, el cual naturalmente continúa en nuestro tiempo y continuará seguramente mientras este la existencia del hombre.

En segundo plano el desarrollo de la educación en Colombia se vio reflejado en el esfuerzo del gobierno colombiano por mejorar los diferentes aspectos concernientes a la educación del país, el cual ha sido algo considerable y esto ha sido notable en la evolución que ha tenido el sistema educativo de nuestro país a través de la historia.

La evolución de la educación comienza en la época de la independencia, en la que se impuso la autonomía provincial en contra del centralismo y se promovió la creación de establecimientos constitucionales de las provincias que permitían curricular izar las ciencias y las artes según las necesidades de cada región. Pese a que de esta autonomía se crearon ciertos requisitos que todos debían cumplir, currículos que promovieran la lectura, la escritura, los dibujos geométricos, la doctrina cristiana y el civismo, las ramas de la ciencia, la agricultura, la industria, los oficios, las fábricas, las artes y el comercio, con apoyo de las bibliotecas públicas[57].

Por otra parte en la gran Colombia se inicia la educación técnica con el modelo de escuela de enseñanza mutua de Joseph Lancaster; se hace la organización metódica del plan de estudios y se fundan las escuelas primarias y secundarias de enseñanza mutua con el sistema pedagógico lancasteriano; se organiza la instrucción pública y se inicia la preparación de maestros. Asimismo en la nueva granada se promueve y fomenta la instrucción pública, progresan las ciencias y las artes y los establecimientos de utilidad general[58].

Sumado a esto, la Constitución de 1843 se centraliza la administración pública, se distingue la escuela pública de la privada y se crean las escuelas primarias para adultos, las escuelas-talleres, las escuelas para infantes y las escuelas normales de instrucción primaria. En este momento el currículo se centra en la instrucción

---

[56] Ibíd. 11 P.

[57] GOBERNACIÓN DEL HUILA, Histórica del desarrollo curricular en Colombia. (En Línea). (23 de Octubre de 2014). Disponible en: (http://www.huila.gov.co/documentos/educacion/huilaensena/Acompa%C3%B1amiento-Curricular/Taller%202/BREVE_RESE%C3%91A_HISTORICA_DEL_DESARROLLO_CURRICULAR_EN_COLOMBIA.pdf)

[58] Ibíd. 11. P.

oral y religiosa, la enseñanza de catecismo e historia sagrada, urbanidad, lectoescritura, gramática, ortografía, aritmética, cívica, y las lecciones de diseño, agricultura práctica y economía rural. La enseñanza fue dirigida más al entendimiento que a la memoria y se buscaba formar para la industria y para el comercio pero sin abandonar las humanidades. La Constitución de 1853 dio lugar a un enfrentamiento entre la Iglesia y el Estado y se estableció la libertad absoluta de enseñanza.

La enseñanza en las escuelas no se limitó a la instrucción sino que comprendió el desarrollo armónico de todas las facultades del alma, de los sentidos y de las fuerzas del cuerpo. En este período de los estados unidos de Colombia se viene la primera misión de pedagogos alemanes al país para formar a los docentes y se organiza e implanta la educación técnica. Después en la Constitución de 1886 se restablece la unidad nacional y se organiza la educación en concordancia con la religión católica. La educación primaria se hace gratuita, aunque no obligatoria, y se establece la obligatoriedad de la enseñanza religiosa en todos los niveles educativos.

Posteriormente en la república se introdujo la reforma seria y estructural de nuestro sistema escolar y universitario, dividiendo la enseñanza oficial en primaria, secundaria, industrial, profesional y artística. Aparece el bachillerato clásico con formación humanística y el bachillerato en ciencias o de formación técnica.[59] El currículo descansa sobre la base de la enseñanza moral y religiosa, la educación industrial, los estudios clásicos y las prácticas para la instrucción profesional. En las escuelas normales se busca la formación de maestros prácticos, más pedagogos que eruditos.

En la secundaria se busca la técnica, los idiomas extranjeros vivos (no lenguas muertas), las nociones de física, química y matemáticas y las carreras profesionales relacionadas con la industria. Igualmente se diseña el sistema de instrucción agrícola, industrial y comercial. Se reglamentan las materias del bachillerato técnico que se convirtió luego en bachillerato en ciencias y del bachillerato clásico que se orientó en filosofía y letras[60].

La educación colombiana en 1930 a 1950 se introdujo el concepto de libertad de enseñanza pero bajo inspección y vigilancia. Se volvió a hablar de gratuidad de la enseñanza y se organizó el currículo pensando que en la primaria se formara el buen ciudadano, en la secundaria se dieran los conocimientos culturales y el enriquecimiento del espíritu y unas bases sólidas intelectuales, morales y éticas. Aparece también en este período la educación integral y el currículo se organizó en cinco asignaturas intelectuales y cinco de ejercicios prácticos. Se sugirió acabar con las lecciones de memoria y más bien implementar el gabinete de libros

[59] Ibíd. 13. P.
[60] Ibíd. 13.P

y los laboratorios. Se buscó la cultura extensa pero no enciclopédica y el equilibrio entre las humanidades clásicas y la técnica[61].

En este período también surgen las escuelas vocacionales con programas no universitarios dando formación técnica y la enseñanza bilingüe a nivel del bachillerato. Aparece también la primera prueba de Estado para controlar la calidad de la educación. Igualmente en 1960 aparece el concepto de planeación para el desarrollo, los planes quinquenales, el concepto de planeación educativa, las escuelas vocacionales, el trabajo en grupo, la enseñanza media en dos ciclos y dentro del currículo las materias optativas. Tiempo después en 1970 se crean los institutos de educación media diversificada (INEM) con el propósito de incorporar a los alumnos a la fuerza laboral al tener conocimiento de algún arte u oficio. Se reestructuró el plan de estudios con base en la formación en tres áreas: cultura general, cultura vocacional y actividades extra clase[62].

Finalmente en 1975 a 1990 se incorpora el concepto de educación básica, se da flexibilidad en los planes y programas de estudio institucionales para facilitar a los planteles definir su propuesta educativa, se diversifica el ciclo vocacional en académico, pedagógico, industrial, agropecuario, comercial y de promoción social, conservando el ciclo básico. Se autoriza la flexibilidad en los métodos, en los programas, en las formas de evaluación y en el cambio de modalidades del bachillerato[63]. Igualmente se amplía la cobertura educativa, no sólo de forma cuantitativa sino también de forma cualitativa. A su vez se hace un diagnóstico general educativo del país y se detecta la carencia de investigación básica y aplicada y poca respuesta de los currículos al desarrollo sociocultural.

Como plano final se ilustra la historia de la educación en el municipio de Santander de Quilichao la cual se divide en tres momentos, el primero de ellos abarca finales del Siglo XIX y las tres primeras décadas del Siglo XX; el segundo, las décadas que van desde los años de 1940 hasta 1960 y el tercer momento las últimas décadas del Siglo XX y el inicio del tercer milenio. Los tres momentos coinciden con tres etapas del desarrollo del municipio, íntimamente relacionadas con la situación de Colombia y en alguna medida del mundo. La primera tiene relación con el impulso económico y la visión de amplia prospectiva que se produjo en el municipio a finales del Siglo XIX y las tres primeras etapas del Siglo XX.
Las fuerzas vivas, constituidas en su mayor parte por comerciantes, finqueros, artesanos y manufactureros, tenían una visión trascendente pues obras como el acueducto (1.879), la Casa Consistorial (1.890), la electrificación (1.912), la plaza de mercado (1.914), el ferrocarril (1.927) fueron pioneras en su época y estaban

[61] Ibíd. 14 P.
[62] Ibíd. 14 P.
[63] Ibíd. 15 P.

motivadas por la posibilidad que el municipio se convirtiera en un centro industrial, con la idea de que esto significaba progreso y bienestar para todos[64].

Además de generar obras de infraestructura, estos connotados lideras impulsaban diversas manifestaciones de la cultura, propendían y daban ejemplo para que los valores cristianos tuvieran una fuerte influencia. Fue una época de centros literarios, tertulias culturales, presentaciones teatrales y hasta ópera.

Si bien, de esta fructífera etapa surgen las escuelas Rafael Tello, Francisco de Paula Santander y Centenario, unas orientadas a los niños y otras a las niñas. Así como también en 1.913 se gesta el "Instituto Técnico", entendido como una secundaria técnica que prepara a los jóvenes para responder al asentamiento de industrias que irían a ubicarse en la zona. Por esto también en 1.940 se origina el colegio Fernández Guerra para formar señoritas buenas amas de casa y a la vez que en bachillerato comercial con el fin que pudieran desempeñarse como secretarias y auxiliares en los negocios y a las empresas[65].

Asimismo en las décadas del 40 al 60 se produce en la región se produce la intensa inmigración producto de la violencia partidista de ese momento histórico en Colombia. El municipio pasó de 17.046 habitantes según el censo de 1.938 a 32.846 habitantes según el censo de 1.964. Estos hechos significaron que los pobladores en su mayoría inmigrantes que estaban interesados en hacer su vida en la localidad a nivel de fincas en la parte alta o del comercio ligado a la plaza de mercado en la parte urbana[66]. Ya no hay el arraigo ni la visión productiva y cultural del momento anterior. Ahora importa ante todo la supervivencia. Los dirigentes de esta etapa se orientaron más a utilizar el poder y los recursos para hacer crecer su influencia y favorecer sus negocios antes que para continuar generando procesos de desarrollo económico, técnico, académico y cultural[67].

Como resultado de esa etapa se produce un amplio crecimiento sobre todo de las escuelas para responder al aumento de la demanda de cupos y surgen dos nuevas instituciones rurales el Núcleo Escolar de Villarrica y la Concentración de Desarrollo Rural de la Robleda para responder a los requerimientos de la educación de la educación a nivel de secundaria y articularlos al desarrollo rural. En vista del aumento de la oferta educativa a través de mayor número de instituciones y de incorporación de docentes, se produce un significativo crecimiento de egresados de la educación media[68]. Para en ese entonces aquellos egresado que contaran con mejores recursos tenían la facilidad de vincularse a la educación superior; el resto se los egresados se dedicaban a

---

[64] ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO. Santander de Quilichao. Historia Presente y Futuro. Santander de Quilichao. Cargraphics S.A. 2007. 92 P.
[65] Ibíd. 92 P.
[66] Ibíd. 93 P.
[67] Ibíd. 93 P.
[68] Ibíd. 93 P.

buscar un empleo o simplemente se dedican a la economía del rebusque[69], en muchas ocasiones no eran en actividades legales.

Por otro lado a raíz del asentamiento de las empresas de la llamada ley Páez, solo se han venido vinculando personas a nivel administrativo pues quienes están disponibles no cuentan con este perfil. Por consiguiente en la última década del Siglo XX y en lo que va corrido del siglo XXI se han venido dando procesos de innovación buscando una articulación mucha más estructurada al desarrollo económico de la zona y que responda en mejor medida a la crisis que se vive a nivel social, económico y político por la globalización, el conflicto armado, el auge de los negocios de estupefacientes y la profunda crisis ética y familiar. Esto sin duda trajo como resultado la presencia de universidades con programas tecnológicos, profesionales y de posgrado: UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia), Universidad del Valle, Universidad del Cauca, el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), Comfacauca y otras entidades que responden no solo a la demanda sino que de una forma u otra manera han venido articulándose al proceso de desarrollo del norte del departamento del Cauca originada desde este municipio[70].

2.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN L.P.Q.

Si bien uno de los aspectos más relevantes del direccionamiento estratégico es saber la trayectoria de la organización a la cual se le van a implementar los cambios, en ese sentido, a continuación se ilustrará la historia del colegio Liceo Pedagógico Quilichao.

El Liceo Pedagógico Quilichao, fue fundado el veintiocho (28) de agosto de mil novecientos noventa y ocho (1998) registrada bajo el NIT No. 817004239-5, por tres socias, un años después decidieron arrendarlo a las dos profesoras que trabajaban en el L.P.Q. llamadas Celsa Beatriz Arrechea Molina y Lasténia Arrechea Molina, las cuales decidieron incursionar en la dirección y desarrollo de una institución privada, en 1999 las socias decidieron vender la institución a las arrendatarias, lo cual desencadeno la compra de la razón social.

En ese tiempo, la organización contaba con aproximadamente 5 profesores que cubrían los grados desde jardín A hasta quinto de primaria, las nuevas directivas decidieron expandir su servicios de educación hasta once de bachillerato, en ese sentido, la organización empezó a adquirir terrenos cercanos al L.P.Q. para poder ofrecer una mejor calidad de infraestructura a los estudiantes, en el 2000 compraron el lote de enseguida el cual adaptaron a las normas de educación vigentes de la época, además se empezaron a contratar profesores para cubrir las materias nuevas que se iban a dictar.

[69]Ibíd. 94 P.
[70]Ibíd. 95 P.

De ese modo, se en cementaron el patio del colegio para adaptarlo a una zona deportiva en donde los clientes directos podían ejecutar actividades de educación física, se expandieron los horarios para poder cubrir desde jardín A hasta once de bachillerato, de tal forma que se le dictaban clases desde sexto de bachillerato hasta grado once, y a jardín (A) hasta quinto de primaria en horario de la tarde. Si bien, la primera promoción del L.P.Q. fue en el año dos mil cinco (2005) en donde los estudiantes optaron por el título de bachiller.

Por último, la organización L.P.Q. actualmente cuenta con un servicio personalizado de educación, ofreciendo educación preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional; el personal está conformado por la directora, la coordinadora y 12 profesores además del personal de aseo y el contador particular, por otro lado, no cuentan con una asesoría profesional en administración de empresas.

Para concluir, en el desarrollo de una organización educativa hay que resaltar que las mejoras y el desarrollo de una institución deben realizarse de manera en que la empresa lo necesite junto con una visión emprendedora del directivo. En ese sentido, hay que tener en cuenta todas las normas que rigen la institución para poder ofrecer un servicio adecuado para los clientes[71].

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN L.P.Q.

A continuación se presenta la descripción de la organización del LPQ en donde se ilustran aspectos como la ubicación, la clasificación de la organización, incursión de empleados, selección de personal y rotación de profesores, además se muestra la misión, visión, proceso del cliente, y el proceso de comercialización.

El Liceo Pedagógico Quilichao es una institución educativa fundada en el año 1998 en Santander de Quilichao cauca norte del cauca, ubicada en la carrera once números once cincuenta y cinco en el barrio centenario, cuenta con correo electrónico y un teléfono fijo.

Asimismo la empresa LPQ tiene una clasificación formal de organización prestadora de servicio de educación, en ese sentido la directora Celsa Beatriz Arrechea Molina desempeña el cargo de directora, también ejerce el cargo de responsable legal y ejecutivo, del mismo modo, hace parte de los miembros directivos de la organización junto con la coordinara Lasténia Arrechea Molina, cuentan actualmente con quince profesores, y un contador público.

No se presenta rotación de empleados en el LPQ a menos que se presente caso de calamidad doméstica; la selección de personal se realiza por medio de recomendaciones de directivas de otras instituciones educativas, en donde se

[71] ARRECHEA MOLINA. CELSA. Directora. Entrevista directa, septiembre 30 del 2014.

analiza la hoja de vida del candidato y se le hace un periodo de prueba para dictaminar si se adapta a las tareas establecidas en el manual de funciones y se analiza la calidad de pedagogía que ofrece el docente. Por otro lado en cuanto a la incursión escolar el número de estudiantes matriculados en la institución en promedio por año es de aproximadamente 30 estudiantes, debido al cuidado del carácter personalizado de la institución Ver tabla No. 6).

Tabla No. 6. Estudiantes por grados en el LPQ.

Grado	No. Estudiantes
Preescolar	20
Primero	22
Segundo	20
Tercero	23
Cuarto	19
Quinto	17
Sexto	28
Séptimo	23
Octavo	23
Noveno	24
Decimo	14
Undécimo	17

Fuente: realizado por los autores adaptado del lista de matrículas del LPQ.

El contador público, ha sido el mismo desde que se fundó la organización, en ese sentido, la contadora Ximena Arrechea desempeña el área contable de la institución, realizando todas las tareas respectivas en dicha área.

La organización LPQ realiza periódicamente reuniones con el personal para analizar inconformidades y problemas internos, en ese sentido la reunión de profesores se lleva a cabo cada mes, además semestralmente se reúnen para observar el desempeño en el Icfes para saber el desempeño a nivel nacional y departamental, en promedio tienen un nivel alto.

Misión:

Brindamos una educación humana basada en valores y encaminada a descubrir y potenciar las habilidades de nuestros estudiantes, respetando sus diferencias; con proyección hacia su entorno social y natural; teniendo en cuenta los intereses, necesidades y propósitos que mejoren la calidad de vida del ser cimentando los valores que contribuyen al desarrollo de la convivencia pacífica[72].

[72] LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO. Manual de Convivencia, Santander de Quilichao. 3. P.

Visión:

La institución educativa Liceo Pedagógico Quilichao encamina su labor hacia una educación basada en los principios y valores que permitan a los estudiantes tener una convivencia.

Aspiramos brindar un servicio de calidad con docentes comprometidos a desarrollar habilidades, destrezas, capacidades, talentos; basados en la formación e valores que sean capaces de enfrentar y resolver los problemas de la vida de acuerdo a su nivel de desarrollo.

Que los padres de familia estén comprometidos e inmersos en la labor educativa, asimismo, pretendemos ampliar y equipar las instalaciones en las áreas establecidas[73].

Además el L.P.Q es una institución de carácter privado que presta sus servicios de educación en niveles de prescolar, básica primaria y secundaria, programas de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y en cumplimiento de la constitución política y las leyes nacionales.

El proceso de comercialización y mercadeo se hace por medio del voz a voz, principalmente utilizado por los padres de familia, los cuales pueden ofrecer un dictamen de satisfacción de calidad y precio de la institución ante otros miembros de la sociedad.

En conclusión, la descripción de la organización nos permite saber los aspectos más básicos que componen la organización como el personal, la misión y la visión los que permiten ilustrar de manera breve el estado actual de la organización.

2.3. MERCADO AL QUE ATIENDE EL L.P.Q.

En este punto, se resalta la importancia de del mercado al que atiende el L.P.Q. en donde se muestra el mercado y tipo de mercado al cual se dirige el Liceo Pedagógico Quilichao.

El LPQ es una institución de educación de carácter privado ubicada en la carrera 11 No. 11-55 en el barrio Centenario del municipio de Santander de Quilichao, el cual ofrece el servicio de educación en Preescolar, Básica primaria, Básica Segundaria y Media Vocacional a la población infantil, ya sea en el área local, o de los alrededores del municipio de Santander de Quilichao. La educación principalmente es personalizada y se enfatiza en el mejoramiento y aplicación de principios tanto morales, éticos y sobretodo sociales.

Teniendo en cuenta que la segmentación de mercado es un proceso en el cual consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. El objetivo de la segmentación es conocer

[73] Ibíd. 3 P.

realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado[74].

La segmentación demográfica consiste en la división del mercado objetivo en grupos de consumidores clasificados por grupos. Según datos del municipio, para el año 2010 la población del municipio está estimada en **86.502** habitantes, el 25% de la población del norte del cauca y el 6% del departamento, de los cuales el 49% son hombres y el 51% son mujeres[75].

Asimismo el 50% de la población corresponde al grupo de edad 0-24 años, distribuidos así por componentes: A la 1ra Infancia corresponde el 10,7%, Infancia el 11,7%, la adolescencia 12,9% y la juventud 13%. La mitad de nuestra población es joven por lo que se deben direccionar programas hacia estos grupos[76]. Con base a los datos del municipio y datos de la institución, el L.P.Q. atiende a población tanto hombres como mujeres de primera infancia comprendida desde los cuatro años, población infantil comprendida entre los seis y los once años, e igualmente población adolecente de los 12 y 17 años.

De igual manera en el municipio de Santander de Quilichao predominan tres grupos étnicos, afrocolombianos, indígenas y mestizos, las cuales están presentes en todos los barrios y las veredas pero distribuidos en proporciones diferentes, la distribución se presenta así: los afrocolombianos con un 33%, los indígenas con un 20% y los mestizos con un 47%[77]. Este aspecto tiene relevancia para el L.P.Q. ya que las directivas son afrodescendientes y esto enriquece la institución educativa ya que permite una diversidad de etnias que pueden convivir dentro de la institución.

La segmentación geográfica permite dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Para el LPQ la región que se atiende es el municipio de Santander de Quilichao en el casco urbano y la zona rural. Así mismo algunos municipios que convergen con Santander de Quilichao, como lo es Caloto y Villarrica.

La Segmentación socioeconómica consiste en diferenciar a la población de un mercado de acuerdo con los estratos sociales para el caso de individuos, o la actividad económica.

Para concluir el LPQ al ser una institución de carácter privado prestadora de servicios de educación, posee un conjunto de clientes definido, cuyas necesidades la organización tiende a satisfacer[78], por lo cual, el mercado que atiende es de

---

[74] KOTLER, Philip. Direccion de mercadotecnia. Lima: 8a, Edicion. Pearson Education . 2001, MAP29-ESAN. Cap. 11.
[75] SECRETARIA DE SALUD, SANTANDER DE QUILICHAO, Información demográfica 2011. Santander de Quilichao. 2011. 7 P.
[76] Ibíd. 7 P.
[77] Ibíd. 8 P.
[78] CÉSPEDES SAENZ. Alberto. Principios del Mercadeo. Bogotá DC. ECOE ediciones. 2006. P. 23

jóvenes entre tres años y veinte años de cualquier variedad étnica, por ende su publicidad voz a voz va dirigida a todos los padres de familia de estrato medio-bajo.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En una empresa la estructura organizacional es de gran relevancia, ya que se debe establecer por medio de una representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría[79].

En ese sentido el L.P.Q. tiene un organigrama en el cual expresan gráfica o esquemática la estructura organizativa de una empresa, como ente prestador de servicio de educación[80]. Además, el tipo de organigrama es funcional, ya que presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo[81] (véase Figura Nº 3).

La estructura del Liceo Pedagógico Quilichao esta subdividida de la siguiente manera, en primer lugar se encuentra el consejo directivo el cual representa la instancia máxima de la participación de la comunidad educativa, en donde los integrantes son el director que lo preside, dos representantes del personal docente, dos representantes de los padres de familia y acudiente, un representante de los estudiantes, un representante de los egresados, el personero estudiantil y un representante de sector productivo.

En segundo lugar se encuentra el consejo académico, el cual se caracteriza por ser la instancia superior en la orientación pedagógica del establecimiento, con participación de distintos estamentos, lo integra el director, quien presidirá y convocará ordinariamente a sus miembros, y un docente por cada área.

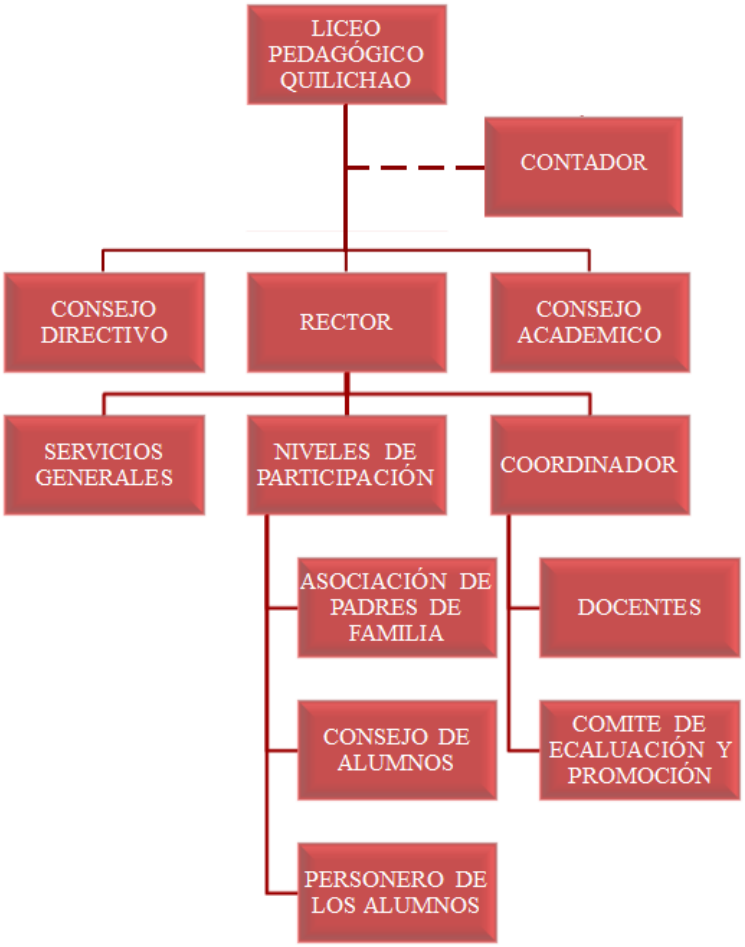
En tercer lugar, se encuentra el rector que tiene la responsabilidad de dirigir la organización y supervisar al coordinador y atender los servicios generales de los padres de familia y los alumnos de la institución. Asimismo, el coordinador tiene la función de dirigir a los docentes y al comité de evaluación y promoción, el cual se encarga de la promoción y evaluación por grados, ciclos o niveles, por otro lado el rector debe dirigir los niveles de participación de la organización entre los cuales se tiene, el primero la asociación de padres de familia como la organización de los padres o acudientes, por medio del cual aseguran la continua participación en la formación, análisis evaluación de procesos pedagógicos del establecimiento.

---

[79] FLEIMAN. Jack. Negocios Exitosos. Mexico DF. Mc Graw Hill. 2000. 246. P.
[80]ANDRADE. Simón. Diccionario de Economía. La Habana. Editorial Andrade. 2005. 448. P.
[81]FRANKLIN. Enrique. Organización de Empresas Segunda Edición. Mc Graw Hill. 2004, 79 - 86. P.

El segundo es el consejo de estudiantes como órgano que garantiza el continuo ejercicio de la participación de los niños y niñas de la institución educativa, lo conforma un vocero de cada uno de los grados ofrecidos por el colegio, del grado cuarto hasta once. A partir de los grados de prescolar hasta tercero se elige un solo representante, en tercer lugar el personero estudiantil, el cual se encarga de promover el ejercicio de los deberes y derechos de los educandos consagrados en la constitución política y demás normas legales de la institución en especial el manual de convivencia.

Figura Nº 5: Organigrama del Liceo Pedagógico Quilichao



Fuente: Cuadro del LPQ ubicado en el área Rectoría 2014

Para concluir, la implementación de un organigrama en una organización permite representar visualmente la estructura organizacional, en ese sentido se puede ilustrar las líneas de autoridad establecidas en la empresa lo que permite ilustrar las cadenas de mando y una jerarquizar la organización.

Por ultimo en el segundo capítulo del presente trabajo de grado se concluye que en el diagnostico general de la empresa LPQ se muestra el desarrollo de la historia y evolución de la educación, lo que permitió obtener información actualizada del LPQ, lo cual facilita conocer la situación actual de la organización.

3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO

El presente capitulo ilustra el análisis de los diferentes entornos como los son el económico, político, social, tecnológico y geográfico, además, se muestra el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, **fundamentadas en que una institución educativa es una organización según la perspectiva de Alexei Guerra Sotillo**, en donde la organización es a un mismo tiempo, acción y objeto, como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido[82], en ese sentido el LPQ es una organización porque coordina trabajos variados de personal, establece tareas y labores encaminadas hacia un objetivo o meta.

3.1. ANÁLISIS DE ENTORNOS

En este punto se ilustra dos aspectos importantes dentro de la planeación estratégica, la primera es el análisis de oportunidades y las amenazas externas por medio del estudio de entornos, por ello se hace mención a las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, tecnológicos, y la segunda es la aplicación de las cinco fuerzas de Michael Porter, que analizan el impacto positivo o negativo representativo a la organización Liceo Pedagógico Quilichao en el futuro. Estos factores externos no son controlables, por lo tanto, es importante que la organización los valore y los relacione en su actuación empresarial.

3.1.1. Entorno económico

Uno de los factores externos importantes para cualquier organización es la economía, la cual tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materias primas hasta los productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios, intermediarios, minoristas, gobierno y sectores sin ánimo de lucro de la economía. Como indicadores económicos claves, podemos citar los tipos de intereses, los índices de desempleo, el índice de precios al consumo, el producto interno bruto (PIB) y la renta disponible. A continuación se ilustra aspectos a tener en cuenta en el entorno económico global, nacional, y por último se analiza el entorno económico del departamento del Cauca y finalmente la economía del municipio de Santander de Quilichao, en donde está ubicada el LPQ.

---

[82] GEOFFREY, Hirt; RAMOS, Leticia. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante Cuarta Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México D.F. 2004, 215. P.

El crecimiento económico a nivel mundial se ubicará este año en 3,2 %, según el informe Perspectivas Económicas Globales 2014**,** publicado por el Banco Mundial. El organismo multilateral afirma que la economía global se encuentra en un punto de inflexión, pues es la primera vez en cinco años que existen indicios de una recuperación auto-sostenible entre los países de altos ingresos, lo que los convierte en un segundo motor del desarrollo económico mundial, a la par de las naciones en desarrollo.

El estudio afirma que se espera que un crecimiento más fuerte en los países desarrollados el cual impulse la demanda de exportaciones desde las naciones en desarrollo, contribuyendo al crecimiento de las últimas.

Gran parte de la reactivación económica mundial se verá en el fortalecimiento del comercio internacional, el cual crecería hasta 5,1 % en el 2016. El organismo advierte que debido a la disminución gradual del estímulo monetario por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos, los flujos de capitales hacia los países en desarrollo disminuirán desde 4,6 % de su PIB en el 2013, a 4,1 % del PIB en el 2016. El Banco Mundial prevé que la expansión económica mundial para el 2015 será de 3,4 %.

Este crecimiento en la economía global tiene un impacto positivo para las economías latinas y este no es ajeno para Colombia, en donde las estimaciones del crecimiento de la economía colombiana indican que el país avanza a buen ritmo, inclusive por encima del promedio de América Latina y del crecimiento mundial.

Durante la presentación del informe de inflación del país, el gerente del Banco de la República, José Darío Uribe, dijo que la Junta Directiva de la entidad revisó al alza los pronósticos de crecimiento del país. Las estimaciones indican que la economía nacional crecería en este año un 5%, aunque plantea un rango posible de 4,2% y 5,8%. Hasta hace unas semanas el Banco le apostaba a un crecimiento del 4,3% promedio para el 2014. Asimismo, para el 2015 la expectativa será de un incremento del 6% en el Producto Interno Bruto.

Explicó el directivo que hay optimismo porque la nueva información sobre el desempeño del gasto de los hogares indica que este seguirá aumentando a buen ritmo. En efecto, la tasa de desempleo sigue en descenso, las ventas al por menor registra repuntes elevados, la confianza del consumidor mejoró a niveles favorables y el crédito detuvo su desaceleración.

El pronóstico del Banco de la República coincide con el de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), que prevé también un aumento de 5% en la economía nacional, ubicándola entre los primeros tres países de la región con mejor desempeño .

Por otro lado hablamos de la economía a nivel departamental (Cauca) el cual se caracteriza por fundamentar su economía en la producción agrícola, ganadera, en la actividad pesquera, la agricultura y la explotación forestal.

En cuanto a la producción pesquera, La captura pesquera corresponde al 25% del total que se realiza en el Pacífico colombiano. Más de 30 especies ícticas en la costa y otras 20 continentales se suman a cerca de dos decenas de especies entre crustáceos y moluscos que hacen parte de nuestra explotación pesquera.

En cuanto a la producción ganadera; los bovinos y porcinos son los de mayor representatividad y las áreas en las que se mueven estos productos tienen que ver con la ceba, la lechería y, en menor medida, pero no menos importante, la ganadería de lidia cuyo reconocimiento nacional e internacional no es secreto.

El Cauca ha experimentado en los últimos 10 años un importante crecimiento en su desarrollo industrial, en gran parte debido a la ley 218 de 1995 como la Ley Páez. Gracias a ella, cerca de 139 nuevas industrias emplean más de 4.800 personas y contribuyen de manera significativa a la economía del departamento, lo cual se ve reflejado en el incremento de volumen de nuestras exportaciones que entre 2004 y 2005 pasaron de US$ 89.850.844,11 a US$ 169.945.318,78, según datos de la Cámara de Comercio del Cauca[83].

Pero no sólo la Ley Páez ha contribuido al desarrollo de la región; en general los sectores de agroindustria, manufacturas, confecciones, artesanías, la industria editorial, la construcción, los productos de educación y conocimiento, software y el turismo, han experimentado también un constante crecimiento en la última década, lo que ha representado una mejora en las condiciones de vida de los caucanos. Para los próximos años, el departamento confía en su potencial energético, basado principalmente en la riqueza hídrica superficial y subterránea, en el petróleo y en el manto carbonífero.

En términos reales, el PIB departamental registró un incremento notable al casi duplicar su producción entre 2000 y 2010, al pasar de 3.550 millones de pesos a 6.070 millones en ese lapso de tiempo. Sin embargo, este crecimiento no se refleja de forma muy concreta en un avance significativo frente a la participación en el PIB nacional, el incremento de 0,16 puntos porcentuales ubican en el 2010 a Cauca en el puesto 15 de los 32 departamentos con mayores contribuciones a la economía nacional. En este mismo sentido, la economía nacional creció a un ritmo de 4,5% promedio anual, y el departamento tan solo registró una tasa de crecimiento promedio de 2,8% en la última década. Este avance muestra la disparidad en el indicador del PIB por habitante, que registra una mayor brecha en el departamento con respecto al consolidado nacional. (Ver tabla 07).

La brecha que asciende a los casi 5 millones de pesos por habitante entre el PIB

[83] PNUD – UNIVERSIDAD DEL CAUCA. Cauca frente a los objetivos de desarrollo del milenio. Estado de avance 2012. Popayán. 2012. 22 P.

departamental y nacional, favoreciendo este último, limita el avance departamental en la consecución de metas tan importantes como la reducción de la pobreza, una mejor formación de capital humano y una atención en los servicios de salud, oportuna y con la calidad para el cumplimiento de las metas trazadas en 2015[84].

Por otra parte los beneficios que trajeron la Ley Páez y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica. Santander de Quilichao tiene unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del Departamento y que podemos mencionar; por ejemplo la ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del departamento.

Tabla No. 7. Participación de las ramas de actividad económica en el PIB para Cauca 2000-2010.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009p	2010pr
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	17,2%	18,5%	19,2%	17,0%	15,8%	18,1%	17,0%	16,6%	14,6%	11,9%	17,9%
Explotación de minas y Canteras	1,8%	1,8%	1,5%	1,0%	1,3%	0,9%	0,9%	1,0%	1,0%	1,5%	1,1%
Industrias manufactureras	17,5%	18,1%	18,1%	17,6%	21,0%	18,8%	19,7%	17,4%	18,2%	20,7%	N.D
Suministro de electricidad, gas y agua	2,5%	2,4%	2,3%	2,3%	2,8%	3,2%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	2,9%
Construcción	4,1%	4,0%	4,8%	6,0%	4,7%	3,4%	4,3%	4,5%	3,9%	4,5%	5,7%
Comercio y reparación	5,0%	4,8%	4,7%	4,7%	4,2%	4,3%	4,2%	4,1%	4,5%	4,3%	5,6%
Restaurantes y hoteles	5,9%	5,6%	5,3%	5,5%	5,4%	5,4%	5,6%	5,8%	5,8%	5,7%	7,2%

[84] Ibíd.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,1%	4,9%	4,7%	5,5%	5,3%	5,5%	6,3%	7,0%	7,1%	6,7%	8,3%
Establecimientos financieros, seguros, Actividades inmobiliarias.	13,9%	12,8%	14,9%	16,3%	16,3%	17,6%	16,1%	16,6%	17,4%	17,1%	20,8%
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	27,0%	27,0%	24,4%	24,1%	23,1%	22,9%	22,7%	24,1%	24,3%	24,4%	30,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: realizado por los autores tomado de: DANE- Cuentas nacionales departamentales. Boletín de prensa 01 junio de 2011.

En el aspecto social, encontramos las tres etnias que se conjugan y hacen del municipio un lugar de convivencia, gente trabajadora y capacitada que se preocupa por estudiar, encontrándose personal altamente calificado.

El municipio de Santander de Quilichao en los últimos años ha tenido un gran avance en aspectos económicos, políticos y culturales en gran parte debido a la ya mencionada Ley Páez lo cual ha convertido al municipio en un polo de desarrollo de la zona norte del departamento de Cauca. Esto sin duda ha permitido que el sector industrial pase a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica. Por lo tanto estos avances han representado en los quilichagüeños una mejora en las condiciones de vida en aspectos como salud, vivienda, educación, entre otros.

Para concluir, Santander de Quilichao debido a su tendencia comercial y prestadora de servicios, genera un crecimiento por lo cual las familias van a obtener mejores ingresos, lo cual se refleja en el nivel de consumo del 2013, asimismo, el suroccidente colombiano al aumentar su nivel de población económicamente activa, el nivel de incursión escolar en el L.P.Q. puede aumentar de manera significativa dependiendo del nivel económico de la región.

Tabla No. 8 Análisis del Macro Ambiente Económico L.P.Q.

Variable Clave	O/A	AM	Am	om	OM	Impacto		
						Alto	Medio	Bajo
1. El gasto en las familias.	O			X			X	
2. Vocación económica regional y municipal.	O				X	X		
3. Posición geográfica del municipio.	O				X	X		
4. Ingresos en las familias de Santander de Quilichao.	O			X				X
5. Nivel de empleo informal y subempleo en el municipio.	A	X				X		
6. Proliferación de institutos educativos "de garaje".	A	X					X	
7. Santander de Quilichao como punto de desarrollo de la región del norte del Cauca.	O				X	X		

Fuente: Realizado por los autores con base en Pérez Matha Lucía y Camacho Álvaro. Guía de Diagnóstico Empresarial. Cali Valle: Centro Editorial Universidad de Valle. 1990.

3.1.2. Entorno político

Para comenzar en el entorno político se ilustran los ámbitos más importantes que se reflejan en américa latina, a nivel nacional, departamental y municipal, en ese sentido se facilita conocer las nuevas tendencias políticas que afectan al colegio liceo pedagógico Quilichao.

En Colombia el sistema educativo ha sufrido notables transformaciones, las cuales se desplegaron con la Reforma Constitucional de 1991 y se fortalecieron con la ley general de educación 115 de 1994; allí se proyectaron normas que garantizaban la provisión de bienes públicos y consagraban el acceso y la calidad del sistema educativo[85].

[85]UNIVERSIDAD DE PAMPLONA. Documentos de Trabajo de Economía Regional y de la Frontera "Análisis y Evaluación de Políticas Públicas". Cúcuta. UNIVERSIDAD DE PAMPLONA. 2013.

En la Constitución Política colombiana se dan las notas fundamentales de la naturaleza del servicio educativo. Allí se indica, por ejemplo, que se trata de un derecho de la persona, de un servicio público que tiene una función social y que corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia respecto del servicio educativo con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. También se establece que se debe garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo[86].

Las políticas públicas es un concepto que goza de alto aprecio en la jerga pública, neologismo que nombra algo significativo, pero cuyo campo semántico es etéreo para la mayoría de quienes lo utilizan y para casi todos los que lo escuchan. Hoy es preciso que cada agencia estatal sea ministerio o municipio formule, implemente y evalúe una política pública sobre todas las materias. Ningún concejo municipal escatima acuerdos mediante los cuales se adopta la política pública en cualquier materia, aunque la mayoría de tales actos se quedan en simples proclamaciones de objetivos macro-sociales, tan plausibles que cualquiera los suscribiría y tan vagos que nadie podría evaluar su cumplimiento[87].

Además, la política pública se presenta bajo la forma de un programa de acción, propio de una o varias autoridades públicas o gubernamentales[88].por ellola Corte Constitucional establece la educación como un derecho fundamental inherente al ser humano, encaminado al desarrollo integral del individuo y la sociedad, que supone el acceso universal de todos los niños, niñas y jóvenes, independientemente de su procedencia, situación social, económica o cultural. La educación como derecho fundamental tiene las siguientes características, la primera se basa en un principio de corresponsabilidad frente a su ejercicio y su función social, entendiéndose que de su prestación son responsables el Estado, la comunidad y la familia; la segunda se configura como servicio público sometido a la inspección y vigilancia del Estado con el fin de garantizar la calidad, la formación moral, intelectual y física de los educandos, en función de su progreso y desarrollo integral, la tercera enfatiza en la protección de la identidad cultural de los grupos étnicos como fundamento de la nacionalidad; y la cuarta supone una proyección múltiple siendo un derecho y un deber a la vez, y generando unas obligaciones recíprocas entre los actores del proceso educativo[89].

---

[86] MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Sistema educativo colombiano. (En línea). (09 de junio de 2010). Disponible en:(Nhttp://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-233839.html).

[87] CHINCHILLA, Tulio. ¿Qué son "políticas públicas"?. (En línea). (22 de octubre de 2014). Disponible en:(http://www.elespectador.com/tulio-eli-chinchilla/son-politicas-publicas-columna-228461).

[88] THOENIG, Jean. El análisis de las Políticas Públicas. en Revista Universitas, Vol.; 93. (Oct.1999), Pág. 75

[89] SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BOGOTÁ. Bases para el plan sectorial de educación. Bogota D.C. 2012.

La gobernación del departamento del cauca junto con la secretaria de educación establece unas líneas de políticas públicas para los prestadores de servicios de educación en el cauca en donde establecen que la secretaría debe contar con programas de formación de educadores en procesos de profesionalización, actualización, especialización y perfeccionamiento de los educadores que deben comprender la formación inicial y de pre-grado, la formación de postgrado y la formación permanente o en servicio, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 709/96 Capítulo II[90].

Además, la Secretaría de educación propende por la investigación pedagógica a través del desarrollo de programas dirigidos a fomentar estudios científicos de la educación, con el objeto de fortalecer la formación personal y profesional de los educadores, de acuerdo a lo establecido en el Decreto 709 de 1996 Capítulo III. También, definen programas de formación en educación que correspondan a un campo de acción cuya disciplina base sea la pedagogía, por cuanto ésta constituye un ámbito de reflexión a partir del cual se genera conocimiento propio y se articula interdisciplinariamente con otros saberes para explicar, comprender y resolver los problemas educativos y para orientar los procesos dirigidos a la formación del ser humano en su contexto[91].

En ese sentido la secretaria cuenta con un Sistema Regional de Formación y Capacitación de Docentes y Directivos Docentes que faciliten la integración del Educativo Departamental y la Articulación de la Formación de los Docentes a la Transformación de las prácticas en el aula para así aumentar los logros de los estudiantes: formación inicial sólida y actualización permanente. Además de definir formas más efectivas de capacitación, que junto con una adecuada relación beneficio-costo y su capacidad multiplicadora aprovechan las nuevas tecnologías educativas del momento. Esto implicará aprovechar intensivamente la educación y capacitación a distancia y las formas virtuales de autoaprendizaje[92].

Para concluir basado en las políticas que se implementan en el país, como profesionalización, actualización, especialización y perfeccionamiento de los educadores, programas de formación en educación que correspondan a un campo de acción cuya disciplina base sea la pedagogía, el fomento de estudios científicos de la educación y la organización, Liceo Pedagógico Quilichao está encaminado a aprovechar los programas de profesionalización, actualización, especialización y perfeccionamiento de los educadores dirigidos por la secretaria de educación ya que promueven la formación de educadores y proyectos que mejoran y apoyan la calidad educativa de la organización.

---

[90] GOBERNACION DEL CAUCA. Comité territorial de formación de docentes y directivos docentes de los municipios no certificados del departamento del cauca. GOBERNACION DEL CAUCA. Popayán. 2013.
[91] Ibíd.
[92] Ibíd.

Tabla No. 9 Análisis del Macro Ambiente Político L.P.Q.

Variable Clave	O/A	AM	Am	om	OM	Impacto		
						Alto	Medio	Bajo
1. Profesionalización, actualización, especialización y perfeccionamiento de los educadores.	O			X			X	
2. fomentar estudios científicos de la educación	O			X			X	
3. programas de formación en educación que correspondan a un campo de acción cuya disciplina base sea la pedagogía (Valores).	O				X	X		
4. Sistema Regional de Formación y Capacitación de Docentes y Directivos Docentes	O				X	X		

Fuente: Realizado por los autores con base en Pérez Matha Lucía y Camacho Álvaro. Guía de Diagnóstico Empresarial. Cali Valle: Centro Editorial Universidad de Valle. 1990.

3.1.3. Entorno social

Las consideraciones respecto a la naturaleza móvil y dinámica del contexto general en el que las organizaciones se desempeñan y con el cual deben contar a la hora de elaborar sus planes tanto de corto y largo plazo hacen parte de lo que se denomina en algunos enfoques de planeación estratégica como el estudio del macro ambiente[93]. A continuación en el entorno social se abordan dos aspectos el primero es el demográfico con impacto social y el segundo son los ámbitos culturales relevantes que afectan al L.P.Q.

El primer aspecto es el demográfico, ya que parte del proceso de cambio social, económico y cultural que ha experimentado la región Latinoamericana a lo largo de las últimas décadas, se han producido importantes transformaciones demográficas que dieron lugar a cambios igualmente significativos en las estructuras demográficas que prevalecían hasta mediados del siglo pasado.

Lo que las sociedades empiezan a ver ya como pautas normales como familias pequeñas, longevidad creciente, cambios en las relaciones entre las generaciones entre otras, son rasgos que solo estaban presentes en los sectores más

[93] GUZMAN, Arcadio. Entorno Organizacional. Cargraphics Impresión Digital. Cali. 1998. 155. P.

favorecidos de algunos países. No obstante las diferencias que aún pueden encontrarse, estos rasgos fueron incorporándose, progresivamente, a las sociedades de América Latina, a través de los cambios en el comportamiento reproductivo de los sectores urbanos más educados y en mejores condiciones socioeconómicas, para luego extenderse, en mayor o menor medida, a otros sectores de la población. Sin embargo, en la región existen rezagos históricos desde el punto de vista demográfico que revelan las inequidades socioeconómicas[94].

Los países de América Latina han experimentado profundas transformaciones demográficas, cuyas expresiones distintivas son la disminución del crecimiento de la población que llega al 13 por 1.000 en el quinquenio 2005 al 2010 y el envejecimiento de las estructuras por edad. Esta evolución, responde a la acelerada caída de la fecundidad, que fue precedida por la reducción sostenida de la mortalidad desde fines de la primera mitad del siglo XX, lo que hoy se refleja en una esperanza de vida al nacer de 73,5 años en el período 2005-2010. Además, la transición demográfica ha sido acelerada, pero mantiene rasgos de heterogeneidad entre los países y dentro de ellos; con todo, a nivel regional ha conllevado dos grandes cambios: la disminución de la dependencia demográfica y el envejecimiento de la población[95].

Para un agregado de 18 países que concentra el 90% de la población total de américa latina y el caribe, entre el año 2000 y 2012 la población de pobreza según la línea de 4 dólares por persona al día disminuyo a 16.4 puntos porcentuales de 47,7% a 25,3% equivalente a un descenso de 56.3 millones de personas[96].

Parte de este movimiento se trasladó hacia la vulnerabilidad social, una situación que supera el umbral de la pobreza pero no alcanza el nivel de seguridad económica que define a la clase mundial. Otra proporción de las personas que abandona la pobreza y que se pude incluir a personas que abandonaron la vulnerabilidad transitó hacia la clase media, este grupo concentra a las personas con un ingreso per cápita diario de 12,4 puntos porcentuales de 21,9% a 34,3% equivalente a 81,6 millones de personas.

La proyección para el año 2006 de la población en el Valle del Cauca fue de 4.204.972 personas de las cuales 51.4% son mujeres y 48.6% son hombres, para el año 2007 esta población total se incrementó en 2.5% es decir 4.248.913 personas de las cuales las mujeres conservan el 51.4% con respecto a los hombres que conservan el 48.6% de la proyección poblacional de esta entidad,

[94] COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA. Proyección de población. CEPAL. Santiago de Chile. 2009.
[95] Ibíd. P. 10
[96] COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA. Op. cit. 2009

con base en el censo 2005. De esta población el 86% vive en zona urbana y el 14% en zona rural[97].

El municipio de Santander de Quilichao está dividido territorialmente de la siguiente manera, la Cabecera Municipal que cuenta con 36 barrios en su zona Urbana y un corregimiento llamado Mondomo, tiene cuatro (4) resguardos Indígenas entre los cuales están Canoas, Munchique, La Concepción, Guadualito y además cuenta con ciento cuatro (104) Veredas, en ese sentido se ilustra e número de población y la proyección para el 2011.(véase tabla Nº 6)

Tabla No. 10: Total población en el departamento y municipio de Santander de Quilichao años 2005-2010

AÑOS	CAUCA	MUNICIPIO	% RESP DPTO
2005	1268937	80272	6
2006	1277983	81506	6
2007	1287545	82697	6
2008	1297594	83938	6
2009	1308090	85197	7
2010	1318983	86502	7
2011	1330666	87872	7

Fuente: Realizado por los autores, adaptado de DANE total población en el departamento y municipio de Santander de Quilichao, ceso 2005.

Para el 2005, la distribución la población según género y área de residencia fue así: El 25% de los hombres reside en la zona rural y el 24% en la cabecera municipal, el 27% de las mujeres reside en la cabecera municipal y el 24% en la rural. (Ver tabla Nº 7)

Tabla No. 11: Distribución de la población según área y genero año 2005

GENERO	Urbano	%Urbano	Rural	%Rural	TOTAL	%
HOMBRES	18.974	47	20.234	51	**39.208**	49
MUJERES	21.277	53	19.797	49	**41.074**	51
Total	**40251**	**100**	**40031**	**100**	**80282**	**100**

Fuente: Realizado por los autores, adaptado de Dane censo 2005

Como acto seguido se aborda el ámbito cultural en donde se muestra la importancia de la cultura en Colombia y sus distintos departamentos, en ese sentido, una cultura es un todo complejo que incluye los conocimientos, las

[97]DANE. Preoyecciones del valle del cauca.Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá. 2005

creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad[98].

En Colombia, una gran diversidad de culturas habitó el territorio antes de la llegada de los españoles, algunas tan avanzadas y sofisticadas como las que produjo la estatuaria de San Agustín en el Huila, las tumbas de Tierradentro en el Cauca, o la Ciudad Perdida Buritaca en la Sierra Nevada de Santa Marta. Con la Conquista y la Colonia, llegaron los blancos europeos de España, quienes a su vez trajeron esclavos de África. Es por ello que Colombia es un país multiétnico y pluricultural, donde cada región posee rasgos propios que la distinguen de sus vecinas[99].Como acto seguido se tiene la cultura andina, en la que se siente con mayor fuerza el ancestro europeo; de una cultura Caribe, amalgama de herencias indígenas y africanas; de una cultura Pacífica, de raigambre africana y de la cultura de la Orinoquía y Amazonía, esencialmente indígena, este complejo mestizaje encuentra su expresión no sólo en las tradiciones, artesanías y gastronomía colombianas, sino también en sus artes desde la arquitectura, la pintura y la escultura hasta la literatura, el cine y la fotografía, pasando por la música, la danza y el teatro[100].

En el plano departamental y municipal la cultura en Santander de Quilichao se caracteriza por tener un plano multicultural, en donde la población mestiza es del 47.2%con 41.419 habitantes, la población afrodescendiente es de 33.4%con 29.309 habitantes y la población indígena cuenta con un 19.4% con 17.024 habitantes, por consiguiente Santander de Quilichao tiene un potencial turístico que se hace necesario desarrollar para fortalecer de este modo otro renglón más de su economía al tiempo que promociona la gran riqueza sociocultural, histórica y paisajística que presenta la región y esa característica propia del Quilichagueño como persona amable jovial y de variados y positivos matices.

Este potencial está representado en su posición geográfica, debido a la diversidad climática paisajística, producto de contar con diferentes pisos térmicos; pero, principalmente a su conformación pluriétnica que representa su condición de multiculturalidad, la mayor de sus fortalezas. La mayor presencia de comunidades Amerindias como los Nasas comúnmente conocidos por la región como Paeces principalmente y de afrodescendientes, mezclados con la población mestiza, producto de una dinámica intercultural entre estos y la influencia Europea desde los albores del colonialismo español. Por ello se ofrece una amplia expresión que va desde su arquitectura, hábitos y costumbres

---

[98] BURNETT, Edward. Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom. Cambridge University Press. Gran Bretaña.1871.
[99] PROMOCION DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES. Cultura colombiana, cultura, tradición y vanguardia. PROEXPORT. Bogotá. 2006.
[100] Ibíd.

particulares, su gastronomía, hasta su forma de ser amable, abierta y alegre, sin desdeñar el talante nostálgico y taciturno del indígena en su desmesurado arraigo a la tierra[101].

Entre las manifestaciones culturales en el municipio de Santander de Quilichao se encuentran las fugaso jugas y las adoraciones al niño Dios de entre la más importante de las expresiones culturales en el Norte del Cauca, combinándose en su mismo espacio con la chirimía del ande caucano; sin embargo a pesar del fuerte arraigo mantener la soltura y permeabilidad suficiente para recibir el influjo de propuestas externas, disfrutarlas y, en algunos casos hasta incorporarlas para ampliar y enriquecer el acervo cultural propio[102].

Para concluir el entorno social afecta a la organización LPQ en nivel demográfico-cultural, el cual manifiesta un aumento de población lo que desencadena el aumento de incursión de estudiantes de diferentes culturas y etnias a la institución, de ese modo la organización se ve influenciada por las diferentes manifestaciones que practica el norte del cauca como las adoraciones del niño Dios, y actos de danza afrodescendiente que amplían los parámetros culturales de la institución.

Tabla No. 12: Análisis del Macro Ambiente social L.P.Q.

Variable Clave	**O/A**	**AM**	**Am**	**om**	**OM**	**Impacto**		
						Alto	**Medio**	**Bajo**
1. aumento anual de población.	O			X			X	
2. aumento de pobreza	A	X					X	
3. traslado de vulnerabilidad social	O				X	X		
4. incursión de proyectos culturales y sociales	O			X			X	

Fuente: Realizado por los autores con base en Pérez Matha Lucía y Camacho Álvaro. Guía de Diagnóstico Empresarial. Cali Valle: Centro Editorial Universidad de Valle. 1990.

[101]ALCALDÍA DE SANTANDER DE QUILICHAO "Nuestro municipio" (En línea). (06 de Marzo del 2014). Disponible en: (http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml)
[102] Ibid.

3.1.4. Entorno tecnológico

En el entorno tecnológico, se analizanaspectos relacionados con el nivel de los desarrollos tecnológicos que pueden generar o mejorar nuevos productos servicios y conocimientos que permiten optimizar la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes[103]. Igualmente se ilustra la introducción y evolución de las tecnologías blandas y durasen el sector educativo a nivel internacional como también a nivel nacional y en el plano local.

Inicialmente las pedagogías han sido determinantes en la enseñanza y la educación de una región, en donde los principales agentes clasificados como profesores son por definición trabajadores del conocimiento. Los sujetos del aprendizaje que son los alumnos, personas en formación que se encuentran dedicadas a tiempo completo a la tarea noble de aprender, y de aprender a aprender, a lo largo de la vida, a procesar conocimiento[104].

Cuando se mantuvo la **escuela tradicional** llega un momento en donde ésta se tornó obsoleta en las últimas décadas frente a los sensibles cambios sociales, económicos y políticos vividos a nivel mundial. La sociedad se volvió global e interconectada, el mundo se flexibilizó y diversificó, y cada vez de mayor manera tuvo en cuenta al individuo. Estas profundas transformaciones condujeron a diversos sociólogos, políticos, economistas y administradores a pensar que se podría estar ante el nacimiento de una nueva era o etapa en la vida humana. Toffler habló de una tercera ola, Drucker de una sociedad del conocimiento, y muchos otros han hablado de una sociedad de la información. Lo cierto, es que estamos ante procesos complejos y diversos de modificación de la vida económica, social y política. Sin embargo, ninguno de ellos destacó lo que podría tener mayor incidencia en el sistema educativo, como crear una sociedad que encuentre múltiples formas de archivar la información por fuera del cerebro humano[105].

En Colombia y los diferentes departamentos como el Cauca, el Ministerio de Educación Nacional ha adaptado para la prestación del servicio educativo unos modelos educativos de manera pertinente y diferenciada a un grupo poblacional, dentro de un contexto específico. Los modelos tienen su sustento conceptual en las características y necesidades presentadas por la población a la cual busca atender y se apoya en tecnologías y materiales educativos propios. A través de la implementación de los mismos se busca generar los mecanismos necesarios para que, reconociendo sus especificidades, se le brinde a estas poblaciones

---

[103]LUMPKIN, Tom. - DESS, Gregory. Direccion estrategica, Madrid, Mc Graw Hill, 2003. 63. P.
[104] CARNEIRO, Roberto; TOSCANO, Juan Carlos; DÍAZ, Tamara. Los desafíos de las TIC para el cambio educativo. Madrid. Fundación Santillana. 7. P.
[105] ZUBIRÍA, Julián. El maestro y los desafíos a la educación en el siglo XXI. En: Revista Redipe (Virtual). No. 825 (Jul. 2013).

oportunidades de acceder, permanecer y promocionarse en condiciones apropiadas de calidad, pertinencia, eficiencia y equidad[106].

Dentro de los modelos educativos se encuentra la **aceleración del aprendizaje**, la cual es una alternativa para niños y jóvenes en extra edad, quienes, por diversas razones, no pudieron concluir oportunamente sus estudios de educación básica primaria y por su edad son mayores para estar en el aula regular y muy jóvenes para ser atendidos como población adulta. Igualmente esta la **escuela nueva**, que va dirigido al fortalecimiento de la cobertura con calidad de la educación básica primaria Integra los saberes previos de los alumnos a las experiencias nuevas de aprendizaje, mejorando su rendimiento y, lo más importante, "aprendiendo a aprender" por sí mismos[107].

El modelo de **Postprimaria** que tiene como fin promover la ampliación de la cobertura con calidad en educación básica secundaria rural, en el marco de procesos de equidad social. Ofrece a los niños y jóvenes entre 12 y 17 años que terminan quinto grado, y a la población en edad escolar que está fuera del sistema educativo, la posibilidad de continuar sus estudios de sexto a noveno grado en un modelo contextualizado a las características y expectativas del medio rural. Asimismo el **Servicio de Educación Rural (SER)** que es una propuesta de investigación dirigida a asegurar una educación de calidad, articulando los procesos educativos formales, no formales e informales, parte de una re conceptualización de la educación con sentido de pertinencia acorde a las condiciones rurales del país, de una fundamentación pedagógica y antropológica y un ideal filosófico educativo, apropiado, apropiable, reconocible científica y culturalmente, flexible, participativo y abierto, en donde los estudiantes tienen un reconocimiento de sus saberes previos[108].

También está el **Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT)** es un modelo educativo comprometido con la búsqueda del conocimiento pertinente para la vida de la población rural. Se nutre de los diferentes procesos comunitarios y sus metodologías están orientadas al desarrollo de las capacidades de los estudiantes. Es una propuesta de educación formal desescolarizada y dirigida a jóvenes y adultos para continuar su educación básica secundaria y educación media en el área rural sin abandonar sus actividades productivas ni sus comunidades. Con base en el principio filosófico que concibe al ser humano como un ser integral, el modelo SAT enfoca sus distintas dimensiones material, intelectual y espiritualmente[109].

Por último la **telesecundaria** como propuesta educativa activa, en donde la

---

[106] MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL "Portafolio De modelos educativos" (En línea). (05 de Noviembre del 2014). Disponible en: (http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-89618.html)
[107] Ibíd.
[108] Ibíd.
[109] Ibíd.

televisión educativa cambia los paradigmas tradicionalmente considerados frente a la construcción de procesos de pensamiento en alumnos y docentes. Armoniza la educación presencial con educación a distancia a partir de la utilización de medios de comunicación[110].

Así mismo, la escuela se encuentra en un mundo en el que la vida económica, política y social se tornó altamente diversa y flexible, no se corresponde con una escuela que enseña lo mismo a todos, y que lo hace de manera tan rutinaria. Más exactamente, **la escuela actual** no se corresponde con el mundo actual. El mundo es flexible, cambiante y diverso, y la escuela sigue siendo rutinaria, inflexible, descontextualizada y estática. El mundo exige flexibilidad y creatividad para adaptarse a una vida profundamente cambiante, y la escuela asume currículos fijos delimitados desde siglos atrás. Unos jóvenes que vivirán en el Siglo XXI formados con maestros del siglo XX, pero con modelos pedagógicos y currículos del siglo XIX[111].

Teniendo en cuenta en lo que afirma Drucker en que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que acompañan a la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales[112].Por lo tanto las tecnologías de información y comunicación son un aporte clave para el desarrollo económico y el crecimiento. Estas ofrecen oportunidades para la integración global a la vez que respetan la identidad de las sociedades tradicionales[113].

Es por esto que la introducción de las TIC como una herramienta en apoyo del sector educativo en Colombia ha sido motivo de sustanciales discusiones desde fines de la década del 90. Hace diez años, la atención se centraba en la **Educación Técnica y Profesional** y en la capacitación del personal docente. Durante los últimos años, un número cada vez mayor de agencias internacionales de desarrollo han comenzado a adoptar todo el potencial de las TIC en apoyo del sector educativo[114].

Generalmente, las estrategias TIC están más enfocadas hacia las necesidades en el campo educativo, que lo que lo está las **estrategias educativas** respecto de las **necesidades en materia de TIC**. Las políticas TIC nacionales ofrecen un marco

---

[110] Ibíd.
[111] Ibíd.
[112] LÓPEZ I AMAT, Jordi. De la Sociedad de la información a la(s) Sociedad(es) del Conocimiento Vasos comunicantes en el cambio de milenio. 1960 – 2010. Madrid, 2009. Universidad Complutense de Madrid (U.C.M.), Dpto. de Historia de la Comunicación Social.
[113] WORLD BANK GROUP. Tecnologías de Información y Comunicación: Una Estrategia del Grupo Banco Mundial. Washington DC. 2002.
[114] INSTITUTO INTERNACIONAL PARA LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO (IICD). Las Tic para el sector educativo, impacto y acciones aprendidas de programas apoyado por el IICD. 19. P.

general para el uso y el desarrollo de las TIC dentro de un país. Sin embargo, estas se centran generalmente en la infraestructura de las telecomunicaciones y a menudo no logran encarar la dimensión del desarrollo, por ejemplo: la necesidad de construir capacidades TIC o de invertir en las áreas rurales o el uso específico de las TIC para determinados sectores. Lo que es más, las políticas nacionales son decididamente inespecíficas para un sector en particular[115].

Durante los últimos años, los países industrializados y las economías emergentes han introducido las TIC en su sector educativo. Esto ha producido cambios sustanciales en el sector y ha tenido un enorme impacto sobre el desarrollo económico nacional de los países en cuestión. Se vieron cambios dramáticos en los procesos administrativos y en los aspectos organizativos del sector, incluyendo cambios en los planes de estudio y en la metodología de enseñanza que serían sencillamente impensables sin el uso de las TIC[116].

A nivel internacional el desarrollo de las tics se dio en cuatro fases; a comienzos de los 80´s fue la etapa de programación, fue en este período en el que la razón pedagógica para el uso de la computadora era fundamentalmente la programación, ayudando al desarrollo de las habilidades lógicas y matemáticas de los estudiantes. A principios de los 90´s se desarrolla el aprendizaje basado en la computadora; Cuando las computadoras multimedia, con gráficos y aplicaciones de sonido, comenzaron a estar disponibles, fueron usadas como apoyo en los procesos de enseñanza, en asignaturas básicas tales como las matemáticas, la lectura y la escritura. La tercera ola en el uso de las TIC en el sector de la educación comenzó en los 90´s con el advenimiento de la World Wide Web.

El uso de la Web es parcialmente producto de los inconvenientes que conlleva la actualización de contenidos por medio de CD-ROM. La información basada en la Web, por el contrario, permite que el contenido educativo sea actualizado con mucha frecuencia. Por último la educación online o E-learning combina aplicaciones de aprendizaje basadas en la computadora con otras con base en la Web, en beneficio de los estudiantes. Ofrece también facilidades de interacción entre el docente y el estudiante y de los estudiantes entre sí[117].

En países latinoamericanos las TIC son una herramienta de alcance nacional que puede mejorar los objetivos de desarrollo en sectores clave para el desarrollo, en particular en la educación. A menudo, se hace una distinción entre las TIC modernas que son precisamente tecnologías basada en Internet como los computadores, teléfonos móviles, tablets, almacenamiento en la nube) y las TIC tradicionales radiocasetes, materiales impresos, videos, retroproyectores, y

[115] Ibíd. 21. P.
[116] INSTITUTO INTERNACIONAL PARA LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO (IICD). Las Tic para el sector educativo, impacto y acciones aprendidas de programas apoyado por el IICD. 22. P.
[117] Ibíd.

televisión). No obstante, dado que los medios tradicionales pueden hoy día ser digitalizados, la distinción entre los diferentes medios se está desvaneciendo cada vez más. Todas las tecnologías de información y comunicación que apoyan la creación, la recolección, el intercambio y la difusión de información son igualmente válidas y pueden desempeñar un rol vital como catalizadoras del proceso de desarrollo[118].

Para nuestro plano local, la combinación de ambas tecnologías en sus programas de educación, las tradicionales como la radio y televisión, y por otro lado las modernas TIC como el correo electrónico e Internet, redes de conocimiento, incluyendo también elementos de lecciones escolares difundidas por la radio, capacitación basada en el uso de computadoras, capacitación promedio de Internet e incluso aplicaciones de enseñanza online más interactivas. La elección de las combinaciones de diferentes aplicaciones se hace teniendo en cuenta el contexto local y considerando la realidad cultural, social y económica, además de las competencias de las organizaciones socias y de los beneficiarios. Las aplicaciones seleccionadas se eligen mediante consultas directas con las contrapartes. Esto significa que las soluciones TIC que se eligen no dependen de lo que es técnicamente posible, sino más bien de lo que es factible y apropiado en cada contexto local[119].

En conclusión la sociedad de la información y del conocimiento ha permitido que la información se pueda recolectar, intercambiar y difundir, y esto se ve reflejado en las nuevas pedagogías en la educación, en donde las TIC han ocupado un papel fundamental en el proceso y desarrollo de la educación, Asimismo de la importancia de los gobiernos en la implementación y mejoramiento de los programas educativos, capacitación del personal docente y del mejoramiento de las infraestructuras tecnológicas que permite desarrollo en el sector educativo. Sin embargo, en la institución L.P.Q. comparada con las nuevas tendencias mundiales de las TIC como la utilización de tableros táctiles, utilización de i-pads y video vean táctiles, les falta un arduo recorrido, ya que aún cuentan con el método de enseñanza tradicional como muchos de los institutos educativos del municipio, es decir la enseñanza se da por medio de tableros borrables, video bean y computadores de mesa con Windows 8, por ello la utilización de algunas pedagogías como la utilización de programas como escuela nueva y TIC sin duda serían una oportunidad para el L.P.Q. puesto que esto significaría un mejoramiento de calidad pedagógica.

---

[118] Ibíd.
[119] Ibíd.

Tabla No. 13: Análisis del Macro Ambiente Tecnologico L.P.Q.

Variable Clave	O/A	AM	Am	om	OM	Impacto		
						Alto	Medio	Bajo
1. Desarrollo de nuevas TIC en la educación.	O				X	X		
2. Modernización de los procesos pedagógicos en la educación.	O				X	X		
3. Ineficiencia de los gobiernos en implementar las TIC en los procesos educativos.	A	X				X		
4. Infraestructura de las telecomunicaciones.	A		X				X	
5. El uso específico de las TIC para determinados sectores de la educación.	O				X	X		
6. Falta de capacitación del docente en el manejo de las TIC para la educación.	A	X				X		

Fuente: Realizado por los autores con base en Pérez Matha Lucía y Camacho Álvaro. Guía de Diagnóstico Empresarial. Cali Valle: Centro Editorial Universidad de Valle. 1990.

3.1.5. Entorno geográfico

A continuación se muestra el entorno geográfico que converge información geográfica del país como ubicación, regiones naturales, extensión territorial, a nivel nacional, departamental y municipal.

El territorio que comprende la República de Colombia está situado en la esquina noroccidental de América del Sur y tiene un área continental de 1.141.748 km² más un área marítima de 928.660 km². Colombia es el vigésimo sexto país más grande del mundo y el cuarto en Sudamérica, después de Brasil, Argentina y Perú. Colombia al oriente se comparte una línea fronteriza con Venezuela a lo largo de 2.219 Km., y con Brasil a lo largo de 1.645 Km.; al Noroccidente se comparten 266 Km. con Panamá; y al sur 1.626 Km. con Perú y 585 Km. con Ecuador.

Al Oriente, en la frontera con Venezuela, se encuentran los departamentos de La Guajira, Cesar, Norte de Santander, Boyacá, Vichada y Arauca; también al oriente, en la Amazonas; al sur del país, en la frontera con Brasil, Perú y Ecuador, están

los departamentos Panamá, está el departamento del Chocó[120]. El país tiene soberanía en el Mar Caribe, el Océano Pacífico, la Selva amazónica, la cuenca del Orinoco y los Andes. Colombia se divide administrativamente en departamentos, municipios, territorios indígenas, regiones y provincias[121].

Colombia tiene cinco regiones naturales continentales y una región natural marítima. Inicialmente esta la región Amazónica ubicada parte sur de la región oriental de Colombia, región plana de baja altitud. Puede verse o bien como la cuenca plana del Río Amazonas o como la región de la Selva Amazónica de Colombia. Siguiendo con la región Andina que corresponde a la parte colombiana de los Andes, incluyendo a los valles interandinos de los ríos Cauca y Magdalena.

En la región Caribe la cual comprende las llanuras costeras del Caribe colombiano y los grupos montañosos de la región que no pertenecen a los Andes como los Montes de María y la Sierra Nevada de Santa Marta. La región de la costa pacífica; el cual comprende las llanuras costeras del Pacífico colombiano y los grupos montañosos de la región que no pertenecen a los Andes, en particular la Serranía del Baudó. También está la región Insular: comprende a las islas colombianas que no son consideradas islas costeras como el Archipiélago de San Andrés y Providencia en el Mar Caribe occidental y la Isla de Mal pelo en el Océano Pacífico. Por último la región Orinoquía ubicada al norte de la región oriental de Colombia, región plana de baja altitud. Puede verse o bien como la cuenca plana del Río Orinoco o como la región de Llanos Orientales de Colombia[122].

Por otra parte el Departamento del Cauca se encuentra localizado en el suroeste del país. Limita al norte con los departamentos del Valle del Cauca y Tolima, al oriente con los departamentos de Huila y Caquetá, al sur con los departamentos de Putumayo y Nariño, y al occidente con el océano Pacífico. Fue creado por la Constitución de 1886. Si bien la extensión del departamento es de 29.308 km². Tiene una geografía quebrada, lo que le permite poseer todas las variantes climáticas, desde las más frías en el nevado del Huila (5.750 m) y los volcanes de Puracé y Sotará, hasta las tierras bajas de la costa[123].

Atravesado por las cordilleras Occidental y Oriental, esta última cordillera nace en este territorio, concretamente en el macizo Colombiano, donde también nacen las principales arterias fluviales del país como son los ríos Magdalena, Cauca y

---

[120] ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS IBEROAMERICANOS (OEI) (En línea). (06 de Noviembre de 2014). Disponible en: (http://www.oei.es/cultura2/colombia/03.htm).
[121] Ibíd.
[122] Ibíd.
[123] UNIVERSIDAD DEL VALLE. “Prevención de la violencia en Colombia” (En línea) (06 de Noviembre de 2014). Disponible en: (http://prevencionviolencia.univalle.edu.co/observatorios/cauca/departamental/archivos/perfil_cauca.pdf)

Caquetá. Otros ríos que atraviesan el territorio son el Cajibío, el Guapí, el Jambaló, el Micay, el Patía, el Paez y el Timbiquí. La parte sur del departamento, conocida como la 'bota Caucana', forma parte de la Amazonia colombiana[124].

Este departamento, además de la parte continental, posee las islas de Gorgona y Gorgonilla, en el océano Pacífico. La primera fue hasta hace una década una prisión, y hoy es conservada como un santuario natural. Es una zona de alta sismicidad y sus poblaciones en muchas ocasiones han sido afectadas por los temblores de tierra[125].

Po último se encuentra el municipio de Santander de Quilichao el cual fue fundado en 1543 por Sebastián de Belalcazar con el nombre de Jamaica, el cual fue cambiado posteriormente por Quilichao y finalmente por Santander de Quilichao.El municipioestá ubicado al norte del departamento del Cauca a 97 Km al norte de Popayán y 45 Km al sur de Santiago de Cali, en su cabecera inicia el valle geográfico del Río Cauca, sus territorios están divididos en dos regiones topográficamente distintas: una zona montañosa al sur cuyo relieve corresponde a la cordillera Central, en la que se destacan los accidentes orográficos del cerro de la Chapa y los altos de el Calvario, Chuspillas y Sereno; y una zona plana que corresponde al Valle del Río Cauca[126].

La cabecera municipal se localiza a los 3 grados de latitud norte, y a los 74 grados 54 minutos de longitud al oeste de Greenwich y a una altitud de 1.071 m.s.n.m. Con respecto a su extensión y límites, el área Municipal es de 518 Km² de los cuales 6.84 Km² corresponden a la zona urbana. Limita al norte con el municipio de Villarrica y Jamundi, al oriente con el municipio de Caloto y Jambalo, al sur con el municipio de Caldono y al occidente con el municipio de Buenos Aires[127].

Su ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento. La infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca los centros de gran actividad económica; la red vial a la altura de la panamericana en el año 2.000 será ampliada a doble calzada; agilizando de esta manera la comunicación.

Para concluir, la geografía del municipio es de gran beneficio para la organización, debido a que su posición geográfica es favorable y la cercanía con otros municipios del norte del Cauca permitirá que otras personas de diferentes municipios puedan acceder a servicios educativos que no puedan encontrar, además la infraestructura vial del municipio está en condiciones óptimas lo que

---

[124] Ibíd.
[125] Ibíd.
[126] QUILISALUD E.S.E. Perfil epidemiológico de Santander de Quilichao. Santander de Quilichao, 2005. 12. P.
[127] Ibíd.

permite que sea más asequible dirigirse a las instituciones educativas como el Liceo Pedagógico Quilichao, esto obedece a que el municipio se está convirtiendo en el polo de desarrollo de la región norte del Cauca.

Tabla No. 14 Análisis del Macro Ambiente greografico L.P.Q.

Variable Clave	O/A	AM	Am	om	OM	Impacto		
						Alto	Medio	Bajo
1. Variantes climáticas del departamento.	O			X			X	
2. Posición geográfica del municipio.	O				X	X		
3. Infraestructura vial del municipio.	A		X				X	

Fuente: Realizado por los autores con base en Pérez Matha Lucía y Camacho Álvaro. Guía de Diagnóstico Empresarial. Cali Valle: Centro Editorial Universidad de Valle. 1990.

Como síntesis del análisis de entornos se evidencia el análisis de factores como oportunidades y amenazas para la organización, en el entorno económico se ilustra un incremento en los ingresos de los habitantes de Santander de Quilichao, en el político se muestra las diferentes capacitaciones que ofrece la secretaria de educación para el sector educativo, en el social se analizan el aumento de población con diferentes culturas, en el tecnológico se reflejan las diferentes TIC encaminadas a suplir necesidades del sector educativo y mejorar las pedagogías de educación, por último el geográfico se muestra la posición geográfica favorable por la cercanía con otros municipios.

3.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Además del entorno general, los directivos deben también considerar el entorno competitivo. La naturaleza de la rivalidad en un sector, así como la rentabilidad de una empresa, van a depender de manera muy importante de lo que ocurra en su entorno competitivo. Eso por esto que el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter puede ser utilizado para examinar y explicar los sucesos del entorno competitivo[128].

En primer lugar se encuentra **el poder de negociación de los proveedores**, la institución LPQ. Cuenta con diferentes proveedores de que ofrecen productos que suplen diferentes necesidades de la institución, como Papelería Quilichao que surte de papel, lapiceros, lápices y demás objetos de uso administrativo, también se encuentra Tintas y Toners que son encargaos de brindar productos como tintas

[128] LUMPKIN, Tom; DESS, Gregory. Direccion estrategica, Madrid, Mc Graw Hill, 2003. P. 63.

para impresoras y accesorios para los computadores e impresoras de la organización, además del mantenimiento a los equipos. Los proveedores principalmente están ubicados en el municipio de Santander de Quilichao. Lo que permite tener diferentes alternativas de materias primas, insumos y servicios; asimismo lo que está relacionado con calidades y precios de los mismos. Esto se convierte en un beneficio para la organización ya que los proveedores ofrecen diferentes alternativas de productos, además de brindar descuentos debido al monto al por mayor de productos y servicios que semanalmente se solicitan.

Pero debido a la variedad de empresas que proveen estos productos se puede decir que el poder negociador es bajo, con bastante flexibilidad de buscar tanto en el mercado local como regional a los mejores proveedores de bajo costo o de gran calidad en los implementos físicos necesarios para brindar un servicio educativo. Por lo tanto estos proveedores tienen un poder muy pequeño respecto al LPQ Aun siendo importante el servicio que prestan la capacidad de ser sustituidos por otros iguales es muy alta.

Igualmente en el **poder de negociación de los consumidores** en el LPQ se refleja en que los padres de familia que son los que toman la decisión de matricular a sus hijos piensan en una relación de largo plazo con la institución educativa. Por ello los acudientes del estudiante deben regirse a las normas y políticas de la institución al momento de matricular a sus hijos ya que el LPQ no admite concesiones ni rebajas con temas relacionados a la disminución de pago de matrícula, de ese modo, los estudiantes que estén matriculados y sus padres incumplan seguidamente con el pago de las mensualidades no podrán presentar los exámenes ni recibir clases, sin embargo la organización otorga un lapsus de tiempo para consignar las mensualidades del alumno.

Si bien esta característica se puede reflejar como una oportunidad para el LPQ, pero también debe tenerse en cuenta que en un servicio como lo es el de la educación, el trato que se da a las personas y el nivel de satisfacción de los empleados es vital para mantener al cliente satisfecho. Por lo tanto el poder de negociación que tiene el cliente es medio, debido a que si el cliente percibe que el servicio educativo no es el adecuado para sus hijos, o que su nivel económico no alcanza para sostener a su hijo en la organización, simplemente cambia a su hijo el próximo año, ya sea hacía una institución de carácter oficial o no oficial, dependiendo de la necesidad del cliente.

La **rivalidad entre las empresas participantes** en el sector educativo está compuesto por varios oferentes y demandantes, es decir, colegios tanto privados como públicos y familias con niños en edad escolar, entre los más relevantes se tiene al Instituto Técnico, El colegio Niño Jesús de Praga, el Fernández Guerra, el centro docente Rafael Tello, y Francisco José de Caldas. Sin embargo el producto no es igual, en este caso se hace referencia al producto como el servicio educativo, ya que existe un poder de marca que hace diferencia la calidad del mismo, y un servicio que tiende a diferenciarse cada vez más.

Actualmente la relación entre los diferentes directores de centros educativos es de competir mediante los niveles de desempeño, esto permite que la competencia entre las instituciones educativas participantes sea relativamente alta. Según datos proporcionados por la secretaria de educación del municipio de Santander de Quilichao existen 11 colegios de carácter no oficial de enseñanza, que atienden a todos los niveles de escolaridad del municipio. Con respecto al número de alumnos el L.P.Q. sobresale con 253 alumnos tanto en la jornada de la mañana como en la tarde. Este aspecto es una ventaja que se debe aprovechar y que puede ser mantenida mediante la estrategia de desarrollo y sostenibilidad por parte del L.P.Q.

Lo anteriormente señalado obedece a ciertos factores los cuales están en un proceso continuo de mejoramiento al comparar las actividades tanto de las directivas como del personal docente y este proceso se realiza mediante el estudio cuidadoso de las prácticas organizacionales o sistemas educativos con mejor desempeño, o simplemente aprender algo nuevo de otras organizaciones o sistemas. Es así que después del análisis de las propias prácticas, se procede a la comparación de las mismas con las de los líderes para poder así determinar la brecha existente de desempeño, y de esta manera tomar medidas correctivas apropiadas para aminorar la diferencia.

Por lo tanto los siguientes aspectos que se mencionaran, que hacen parte del proceso y en los cuales intervienen las directivas son la imagen, la cual ha sido importante para la organización ya que esta es la que permite que así se tenga una alta o baja concurrencia de estudiantes hacia la institución. Esta imagen se ha construido desde la etapa escolar ya que es aquí es donde se obtiene la primera impresión, comentarios u opiniones de los padres de familia. Asimismo la gestión administrativa el cual ha desempeñado las directivas en busca de un mejoramiento contínuo a través de programas y cronogramas curriculares que se plantean durante el año escolar. También es importante señalar que dentro de estos aspectos se encuentran los esfuerzos y las actividades realizadas por el personal docente principalmente en la calidad de enseñanza, la cual es el resultado del proceso de aprendizaje por parte de los docentes y la gestión de la institución al prepararlos, a su vez está la pedagogía la cual es como se transmiten los conocimientos a los educandos en diferentes áreas teniendo en cuenta que en el L.P.Q. la educación principalmente es personalizada y se enfatiza en el mejoramiento y aplicación de principios tanto morales, éticos y sobretodo sociales.

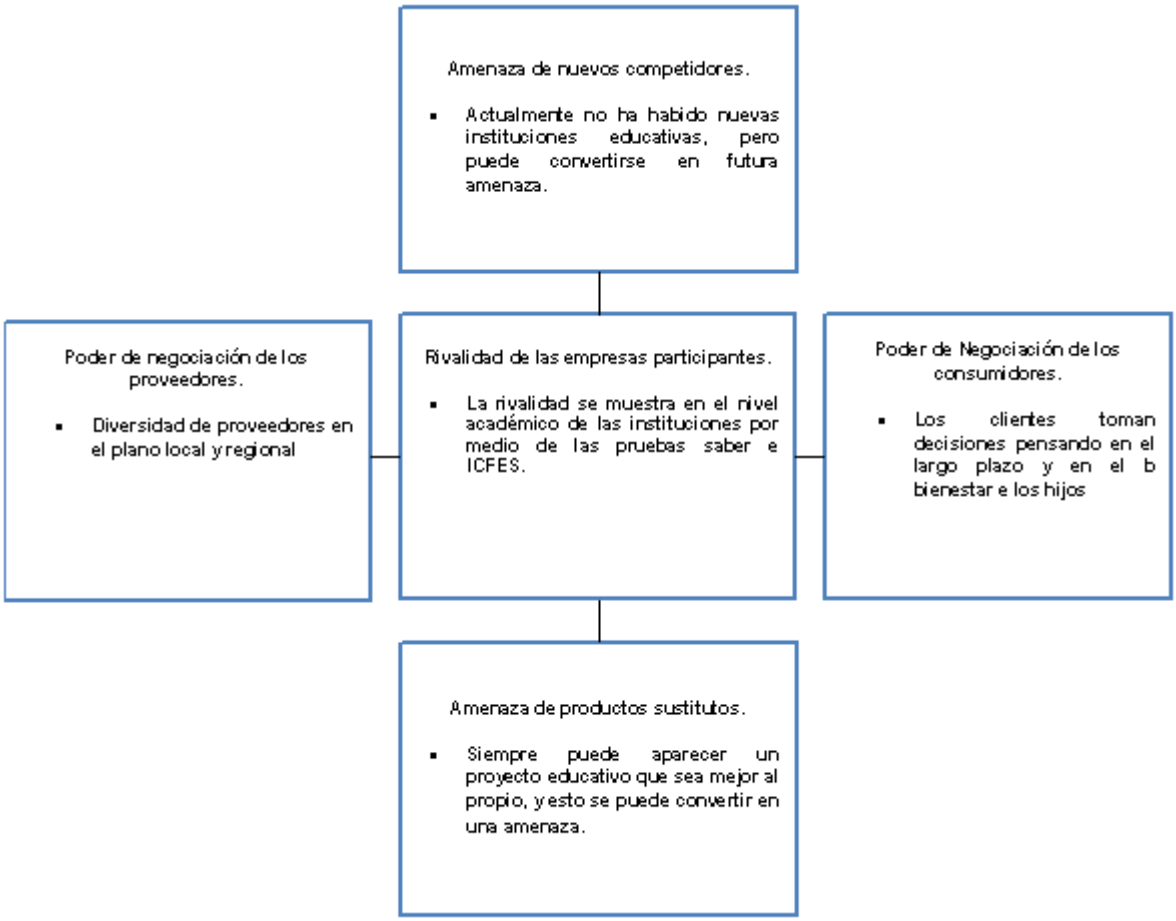
En la **amenaza de nuevos competidores** encontramos que para las nuevas empresas en este caso instituciones educativas que quieran incursionar en este mercado, las barreras a la entrada no son muy altas. Implica una inversión considerable en el caso de empresas que quieran tener una infraestructura innovadora y propia, lo que se podría pensar en una barrera al ingreso de esta, pero la mayoría de las instituciones educativas de carácter no oficial, comienzan

ambientando casas residenciales, lo cual representa un costo bajo, y posteriormente van desarrollándose en el mercado, parten en busca de otras alternativas en infraestructura, en Santander de Quilichao no han incursionado nuevos competidores en el sector educativo en los últimos quince años ya que las regulaciones o requisitos para constituir colegios son bastantes pero todas posibles de obtener, en este sentido, dependerá de las capacidades del empresario para la constitución de la organización.

Finalmente en la **amenaza de productos sustitutos** en donde una industria como la del sector educativo que ofrece una gran variedad de posibilidades, donde muchos proyectos o tecnologías educativas son posibles de utilizar como los son los institutos de bachiller acelerado como el colegio siglo XXI, el instituto técnico nocturno, que ofrecen el título de bachiller a las personas que no han podido terminar sus estudios básicos. Hay que tener en cuenta que siempre puede aparecer un proyecto educativo que sea mejor al propio, y esto se puede convertir en una amenaza. Sin embargo, un elemento a favor es la pedagogía con la cual trabaja el L.P.Q. el cual permite desarrollar habilidades, destrezas, capacidades, talentos, en sus estudiantes basados en la formación en valores, los cuales les permita ser capaces de enfrentar y resolver los problemas de la vida de acuerdo a su nivel de desarrollo. Igualmente la calidad que el colegio tiene en su personal docente, que es un elemento clave que proyecta confianza al cliente final, lo cual atenúa la entrada de nuevos proyectos.

En conclusión, al considerar la naturaleza del entorno competitivo el Liceo Pedagógico Quilichao se ve afectado en varios niveles, el primer nivel concierne al poder bajo de negociación de proveedores que permite que la institución no dependa de un pocos proveedores para poder ofrecer su calidad educativa ya que en Santander de Quilichao existen varios oferentes que pueden suplir las necesidades como objetos administrativos y compra y mantenimiento de equipos de oficina; el segundo nivel es el poder medio de negociación de los compradores que manifiesta unas normas y políticas fijas al momento de incursionar nuevos estudiantes en la institución, lo que permite obtener clientes con las capacidades económicas necesarias para mantener a sus hijos en la organización, además de las facilidades de pago a clientes antiguos que causa una fidelización; en el tercer nivel se demuestra que la competencia entre institutos educativos oficiales y no oficiales es muy amplio, por lo cual hay se enfatiza e la mejora continua de la calidad educativa para ser competitivo; el cuarto nivel esta la amenaza de nuevos competidores que ilustra que Santander de Quilichao es un municipio con barreras de incursión altas lo que desencadena que los interesados deban tener un alto nivel económico para poder competir en el mercado municipal; y como último nivel esta la amenaza de productos sustitutos en donde se evidencia que Santander cuenta con instituciones educativas como el colegio siglo XXI que prestan el mismo servicio de manera más rápida y suplen la necesidad de las personas al obtener un título bachiller.

Figura No. 6. Cinco Fuerzas de Michael Porter LPQ



Fuente. Elaboración de los autores, tomado de Michael Porter.

Para concluir el presente capitulo se evidencian dos segmentos aplicados al L.P.Q, el primero es el análisis de entornos en donde se encuentra información de lo general a lo especifico. El liceo pedagógico puede aprovechar oportunidades que incluyen desde el número de población para ampliar su mercado, la capacidad económica para saber el número de clientes que pueden ingresar a la institución, los impactos sociales y culturales para adaptar a la pedagogía utilizada, y las tecnológicas como tableros digitales para implementar las TIC y las nuevas tendencias pedagógicas. El segundo segmento es la aplicación de las cinco fuerzas de Michael Portes en donde se demuestra que el éxito de una organización depende de la interpretación de la naturaleza del entorno competitivo y asimismo al anteponerse a dichas situaciones se puede desencadenar situaciones que repercuten en el desarrollo de la organización.5

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO

En el presente capitulo se distinguen dos bloques dirigidos a ilustraren el L.P.Q. el análisis interno. El primer bloque se realiza por medio de la utilización de la matriz FODA para integrar un diagnóstico estratégico encaminado a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias de los medios, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades de la organización, el proceso de estructuración de la matriz FODA empieza con una lista de oportunidades y amenazas externas, del mismo modo, se elabora un listado de fortalezas y debilidades internas del L.P.Q las cuales son analizadas en las dos áreas funcionales de la organización, las directivas y la docencia[129].El segundo bloque es la cadena de valor la cual muestra un proceso secuencial de actividades creadoras de valor denominadas actividades primarias como la logística interna, la producción, la logística externa, luego se encuentra el marketing y las ventas, y servicios que son actividades asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales[130].

4.1. DIAGNÓSTICO UTILIZANDO LA MATRIZ FODA PARA EL L.P.Q.

A continuación se presentara lo que es el análisis FODA del liceo pedagógico Quilichao, en el cual se resaltan las debilidades, las fortalezas, tomadas de la recolección documental que proporcionó la organización resaltando las dos áreas funcionales que son las directivas y la docencia, además se ilustran las amenazas y las oportunidades, analizadas del entorno.

[129]SERNA. Humberto, Planeación y gestión estratégica. Bogotá, Legis, 1994. 141. P
[130]LUMPKIN, Tom. - DESS, Gregory. Direccion estrategica.Madrid, Mc Graw Hill, 2003. P. 84- 88.

Tabla No. 15. Lista de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades del L.P.Q.

Oportunidades de la organización	Amenazas de la organización
1. Estudiantes de otros pueblos con la necesidad de estudiar únicamente en horario diurno. 2. Incremento de la población del municipio de Santander de Q. 3. Capacitaciones que ofrece el ministerio de educación para los maestros. 4. Inversión del gobierno nacional para el manejo de las TIC en educación. 5. Padres de familia en busca de una educación personalizada. 6. Política del estado de incrementar cobertura en educación media. 7. Aumento del nivel de la población económicamente activa.	1. Creación de instituciones educativas de carácter no oficial. 2. Ampliación de las sedes de las instituciones educativas. 3. Alianzas y convenios entre las instituciones educativas. 4. Predominio de la población de los estratos uno y dos con fidelización a las instituciones de educación de carácter oficial 5. Decisiones o acuerdos realizados por parte del ministerio de educación como aumento de tarifas y procesos que afecten el desarrollo de las funciones del colegio. 6. Competencia en precios por difusión de la oferta. 7. Aumento de las entidades educativas sustitutas o entidades educativas con nuevas tecnología de enseñanza.
Fortalezas de la organización	**Debilidades de la organización**
1. Educación personalizada. 2. Inclusión de valores morales y cristianos en la pedagogía. 3. Media liquidez ingresos constantes y manejo financiero. 4. Docencia capacitada. 5. Infraestructura básica de cómputo. 6. Proyecto Educativo Institucional (PEI) soportado en valores y disciplina. 7. Facilidad de negociación con proveedores de papelería, equipos de cómputo y mantenimiento a nivel municipal y departamental tanto en el cauca como en el valle.	1. Media Cualificación de los docentes 2. Infraestructura pequeña y deficiencia en sitios de recreación. 3. Sesgada utilización de las TIC. 4. Misión y visión (poco objetiva). 5. Carencia de un manejo administrativo no profesional. 6. Falta de promoción y publicidad

Fuente: Realizado por los autores tomado de SERNA. Humberto, Planeación y gestión estratégica. Bogotá, Legis, 1994. 142. P

A continuación se presenta el cuadro de la matriz FODA que confronta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder formular estrategias para la organización.

Tabla No. 16: MATRIZ FODA L.P.Q

FODA	Fortalezas 1. Educación personalizada. 2. Inclusión de valores morales y cristianos en la pedagogía. 3. Media liquidez ingresos constantes y manejo financiero. 4. Docencia capacitada. 5. Infraestructura básica de cómputo. 6. Proyecto Educativo Institucional (PEI) soportado en valores y disciplina. 7. Facilidad de negociación con proveedores de papelería, equipos de cómputo y mantenimiento a nivel municipal y departamental tanto en el cauca como en el valle.	Debilidades 1. Media Cualificación de los docentes 2. Infraestructura pequeña y deficiencia en sitios de recreación. 3. Sesgada utilización de las TIC. 4. Misión y visión (poco objetiva). 5. Carencia de un manejo administrativo no profesional. 6. Falta de promoción y publicidad
Oportunidades 1. Estudiantes de otros pueblos con la necesidad de estudiar únicamente en horario diurno. 2. Incremento de la población del municipio de Santander de Q. 3. Capacitaciones que ofrece el ministerio de educación para los maestros. 4. Inversión del gobierno nacional para el manejo de las TIC en educación. 5. Padres de familia en	Estrategias FO 1. Promocionar el LPQ como una alternativa en educación básica y media por medio de medios audiovisuales, impresos, redes sociales y voz a voz (O1, O2, O3, F1, F2, F6). 2. Aprovechar la liquidez de la organización para incentivar a la docencia a participar en las capacitaciones que ofrece el MEN (O3, F4). 3. Adquirir nuevas edificaciones o comprar terreno para ampliación de infraestructura deportiva actual (O2, O7, F3).	Estrategias DO 1. Aumentar las tarifas de matrículas y pensiones que permitan obtener más capital para la adquisición y/o mejoramiento de las edificaciones (O1, O6, O7, D2, D4). 2. Apoyar a los profesores por medio de flexibilidad de tiempo laboral para participar en las capacitaciones que ofrece el MEN con el objetivo de mejorar sus competencias y asimismo mejorar el nivel académico de la institución (O3, O5, D1, D4).

busca de una educación personalizada. 6. Política del estado de incrementar cobertura en educación media. 7. Aumento del nivel de la población económicamente activa.	4. Inversión en las TIC en educación (Tablet, tableros digitales, softwares, computadores) como plataforma para el desarrollo de nuevas pedagogías en educación. (O4, O6, F3, F4, F7)	3. Contratar personal profesional administrativo para evaluar el proceso de administración de la institución educativa (O1, O3, O5, D5. 4. Capacitación en el personal docente para el uso eficiente de las TIC en la educación. (D3, O3, O4).
Amenazas 1. Creación de instituciones educativas de carácter no oficial. 2. Ampliación de las sedes de las instituciones educativas. 3. Alianzas y convenios entre las instituciones educativas. 4. Predominio de la población de los estratos uno y dos con fidelización a las instituciones de educación de carácter oficial 5. Decisiones o acuerdos realizados por parte del ministerio de educación como aumento de tarifas y procesos que afecten el desarrollo de las funciones del colegio. 6. Competencia en precios por difusión de la oferta. 7. Aumento de las entidades educativas sustitutas o entidades educativas con nuevas tecnología de enseñanza.	Estrategias FA 1. Aprovechar la ventaja competitiva para adquirir nuevos clientes a través de la promocionar el LPQ como alternativa educativa personalizada con el fin de ser más competitivos frente a los demás colegios (F1, F2, F6, A1, A2). 2. Fomentar las facilidades de pago o renegociación de las tarifas académicas para los padres de los estudiantes del estrato uno y dos que tengan logros académicos. (F2, F6, A4). 3. Realizar un proceso de fidelización con los padres de familia del LPQ a través de descuentos, excepciones u otras ofertas. (F1, F2, A1, A2, A6). 4. Crear un módulo de enseñanza básica y media acelerada de carácter personalizado en jornada nocturna. (F1, F2, A1, A2, A6).	Estrategias DA 1. Aprovechar los avances en tecnologías para acoplarse a las tendencias nacionales y mundiales en el sector educativo para ser más competitivo en el sector educativo. (A7, D3,D5) 2. Ampliar y reestructurar la misión y visión de la institución para diversificar el servicio en educación como oferta de educativa acelerada. (D4, D5, A7) 3. Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones que ofrezcan y suplan la necesidad de infraestructura y por ende adquirir nuevos clientes (A1, A2, A7, D2) 4. Utilizar las TIC como la internet, y algunas redes sociales como medio de promoción para conseguir nuevos clientes.(D6, A1, A2, A7)

Fuente: Realizado por los autores. Fuente: Realizado por los autores tomado de SERNA. Humberto, Planeación y gestión estratégica. Bogotá, Legis, 1994. 142. P

Para concluir el análisis FODA aplicado a la institución educativa demuestra que se recomienda emplear estrategias encaminadas a la publicidad como invertir en avisos publicitarios para aumentar la incursión de más estudiantes y por ende mantener la competitividad que posee la organización frente a los demás instituciones educativas, además se debe tener en cuenta el cuidado de las

fortalezas como la educación personalizada con la inclusión de valores morales y cristianos en la pedagogía ya que se cuenta como una de las ventajas competitivas de la institución.

4.2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es el análisis que permite contemplar a la empresa como un proceso secuencial de actividades creadoras de valor, por ello al crear un valor para los clientes del L.P.Q. por encima de los costes de realización se convierte en un aspecto clave si se piensa en una posición competitiva. La cadena de valor se describe en dos categorías diferentes, las actividades primarias y las de apoyo[131].

4.2.1. Cadena de valor: actividades primarias

La primera de estas categorías son las actividades primarias, las cuales contribuyen a la creación física del producto o servicio, que para el LPQ es el servicio de educación, su mercadeo y su transferencia a los clientes que son los padres de familia y su servicio postventa. Dentro de las actividades primarias encontramos:

La logística Interna que son las actividades de petición de materiales e insumos el cual seda iniciando el año lectivo escolar se realiza la petición necesaria de materiales a los proveedores como Papelería Quilichao, Tintas y Toners, entre otros. También están las dos jornadas académicas que generalmente se manejan establecidas de la siguiente manera para bachillerato que va desde las 6:45am hasta las 12:30pm. Y para los de primaria y transición va desde 12:45pm hasta las 6:30pm. Por último el manejo de matrículas para los estudiantes que se realiza es de manera sistematizada.

También están las operaciones que son las actividades asociadas con el desarrollo del producto o servicio y dentro de estos están la enseñanza personalizada a los estudiantes, igualmente se hace un control de calidad en la donde se hacen reuniones de profesores, direcciones de grupo, calificaciones. El cronograma de actividades a realizar en el año lectivo escolar y el pago de las mensualidades por parte de los padres de familia.

En la logística externa encontramos las actividades como las entregas de calificaciones periódicas a los padres de familia al finalizar del curso con el objetivo de mostrar los avances y los resultados de los estudiantes en los periodos escolares. Asimismo está la mercadotecnia y ventas en el LPQ que son las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden adquirir el producto o servicios e inducirlos a hacerlo, en esta organización

[131] Dess, Lumpkin , Op. Cit, 83 P.

se utiliza la publicidad por medio de la promoción voz a voz por parte de los padres de familia, egresados y estudiantes activos hacia otros interesados.

Por último está el servicio que son actividades asociadas con la prestación de servicios del L.P.Q para realizar o mantener el valor del producto. Dentro de estas están la enseñanza básica y enfoques; aparte de la enseñanza básica como primaria y secundaria, la inclusión de otros temas como economía e investigación y el énfasis en los valores: la enseñanza de los valores éticos, religiosos y sociales. (Ver figura No. 6).

Figura No. 7: Actividades Primarias del LPQ

Fuente: realizado por los autores tomado de PORTER, Michael. 1980. Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors. New York : The Free Press, 1980.

4.2.2. Descripción de las actividades de apoyo y/o soporte

Las actividades de apoyo son aquellas actividades que dan apoyo al proceso de la cadena de valor, entre estas actividades secundarias encontramos:

Inicialmente se encuentra el desarrollo de tecnología, donde se menciona la tecnología blanda y dura que hace parte del desarrollo del LPQ dentro de esta actividad está la enseñanza personalizada de docentes licenciados. Asimismo las

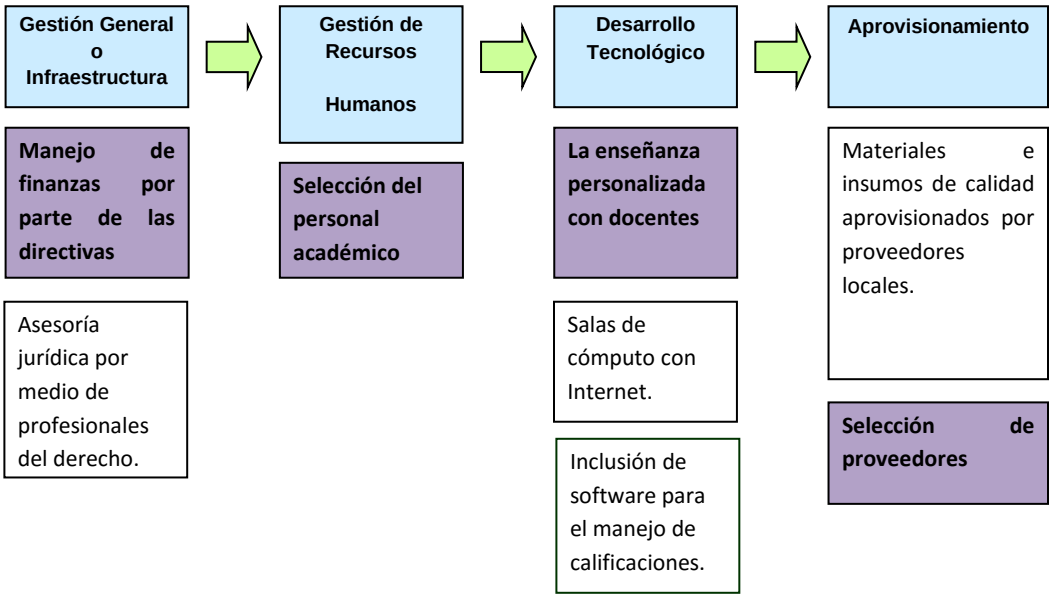
TIC hacen parte del proceso educativo, por lo tanto el LPQ cuentan con salas de cómputo que están bien adecuadas, además cuentan con Internet para la investigación a su vez de la inclusión de software para el manejo de calificaciones y logros.

Igualmente la administración de Recursos Humanos el cualconsiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo del personal. Es por esto que en el LPQ laselección del personal académico es muy importante, y esta se realiza mediante las entrevistas, experiencias y hojas de vida de los docentes aspirantes basadas en recomendación. Igualmente el servicio de personal de aseo y cafetería es manejada por las mismas directivas de la institución educativa.

Se encuentra también la Infraestructura de la empresa, la cualconsiste en varias actividades, incluyendo la administración general, a su vez, el manejo de finanzas por parte de las directivas de la organización, se maneja la parte de la contabilidad con una contadora especializada, igualmente se cuenta con la asesoría jurídica especializada.

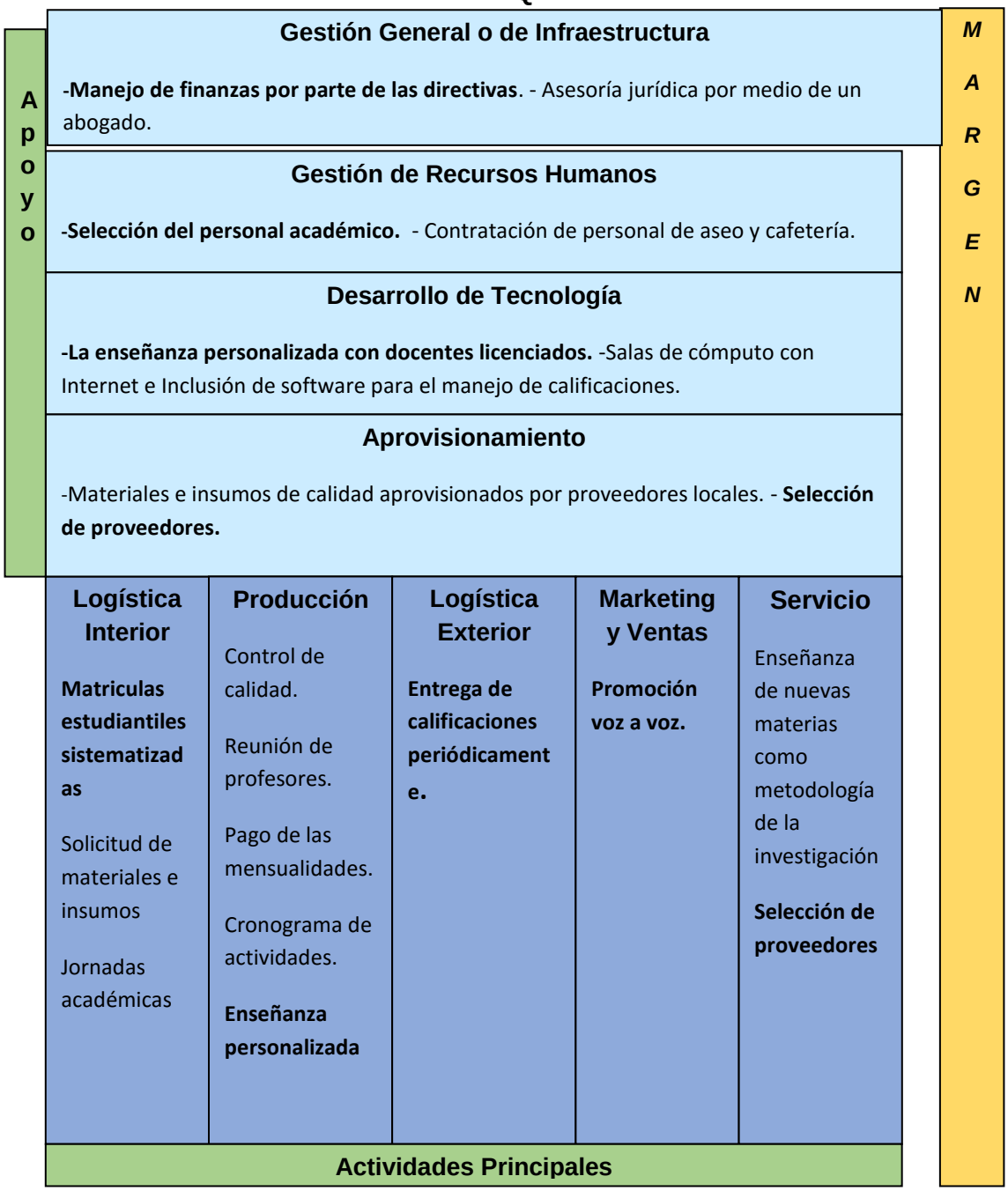
Por último está el abastecimiento donde se refiere a la función de adquirir insumos usados en la cadena de valor, en el LPQ la selección de proveedores se realiza mediante cotizaciones de los materiales que necesitan en la institución educativa; asimismo los materiales e insumos de calidad aprovisionados por proveedores locales como Tintas y Toners, Papelería Quilichao, La fortuna, Papelería Atenas, entre otros proveedores (Véase figura No.7).

Figura No. 8: Actividades de apoyo del LPQ



Fuente: realizado por los autores tomado de PORTER, Michael. 1980. Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors. New York : The Free Press, 1980.

Figura No. 9: Cadena de valor general en el L.P.Q.



Fuente: Realizado por los autores, adaptado de La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva Michael Porter 1980.

En conclusión la cadena de valor aplicada en el Liceo pedagógico Quilichao muestra las actividades secuenciales de la organización clasificadas como primarias y de apoyo, por ello se ilustra que la que la sección de marketing y ventas solo cuentan con una sola actividad como lo es la promoción voz a voz, lo cual puede desencadenar el desconocimiento de la calidad del servicio que ofrece el LPQ por ende que los clientes decidan matricular a los hijos en la competencia oficial o no oficial como el Niño Jesús de Praga o el Francisco José de Caldas.

Como síntesis del presente capitulo compuesto por los dos bloques dirigidos a ilustrar el análisis interno del LPQ como lo es la implementación de la matriz FODA para integrar un diagnóstico estratégico y la aplicación de la cadena de valor, se concluye que en cuanto a fortalezas la institución tiene un PEI que hace parte de su ventaja competitiva, en las oportunidades la organización puede aprovechar el número de crecimiento de la población en el sector, en las debilidades la poca infraestructura que posee en las metodologías deportivas y en las amenazas se observa un gran aumento de las entidades educativas sustitutas o entidades educativas que afectan la inmersión de nuevos clientes. En el segundo bloque se encuentra la cadena de valor en donde se concluye que con nuevas tecnología de enseñanza la gran posibilidad en las estrategias buscar solucionar falencias que la institución ha presentado problemas como la falta de mayores ingresos para adquirir nuevas tecnologías que colaboren al desarrollo de las pedagogías implementadas en el L.PQ. Además de resaltar la gran importancia de mejorar la parte publicitaria para fomentar la incursión de estudiantes por medio de más mensajes publicitarios que difundan la calidad de la pedagogía de la institución educativa.

5. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA ORGANIZACIÓN LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO.

El presente capitulo se divide en cinco bloques, los tres primeros ilustran la reformulación de la misión, visión y objetivos corporativos, el cuarto ilustra los valores de la empresa y en el quinto se plasman las estrategias basadas en el análisis FODA para el L.P.Q. basadas en el concepto de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y por ende, hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos, por ello las estrategias nos permiten concreta los planes estratégicos, es decir, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico[132].

5.1. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN L.P.Q

Definir la misión de la organización es el primer paso de la alta dirección de la empresa en ese proceso de diferenciación. Es decir que las organizaciones se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión esta debe hacer explícito los fundamentos y principios que le guían, por ello la misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia[133]. Además, la misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, es decir su ruta a seguir y el cómo lo realizara.

5.1.1. Elaboración de la misión

La misión se elabora a partir del planteamiento de las siguientes preguntas:

¿En qué negocio estamos? puede ser una pregunta bastante obvia, pero es importante establecerla en la misión de la organización, ¿Para qué existe la empresa?; es principalmente la razón de ser de una organización, asimismo se tiene en cuenta ¿Cuáles son los elementos diferenciadores?; que principalmente son aquellas aptitudes distintivas que la diferencian de sus competidores. También se tienen en cuenta ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?; que son aquellos productos y servicios que los clientes o consumidores van a recibir de la organización.

En la elaboración de la misión se tiene en cuenta también dos últimos aspectos como son los objetivos de rentabilidad, el cual es el compromiso de la rentabilidad en una organización sin incluir cifras necesariamente y por último el Compromiso con los grupos de referencia; son ciertas responsabilidades y compromisos que debe cumplir las empresas ante sus stakeholdres.

---

[132]SERNA. Humberto. Planeación y gestión estratégica, Bogotá.Legis, 1994. 21. P.
[133] IBÍD. 189. P.

5.1.2. Misión Propuesta

El colegio Liceo Pedagógico Quilichao tiene como misión formar niños y jóvenes respetuosos, autónomos, responsables y competentes mediante una educación personalizada y la prestación e innovación de servicios educativos integrales de la mejor calidad humana, basados en valores y encaminada a descubrir y potenciar las habilidades de nuestros estudiantes, respetando sus diferencias, asimismo teniendo en cuenta los intereses, necesidades y propósitos que mejoren la calidad de vida de nuestros estudiantes dentro de los principios y valores que rigen a la institución, a fin de lograr el fortalecimiento y el liderazgo institucional, el compromiso y sentido de pertenencia de los miembros de la institución orientado a contribuir al desarrollo de la región y bajo una convivencia pacífica.

Para concluir la propuesta de misión del L.P.Q. establece una idea en general de la dedicación de la organización especificando el mercado al que atiende como lo son los estudiantes junto con la orientación de los docentes y demás miembros de la organización a potenciar las habilidades de los estudiantes mediante valores, lo que desencadena el valor de diferenciación que tiene la empresa como la enseñanza personalizada lo que facilita el fortalecimiento de las fortalezas de organización.

5.2. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN L.P.Q.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro, es decir, que la visión señala el camino que le permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro[134].

5.2.1. Elaboración de la visión

La misión se elabora a partir del planteamiento de los siguientes elementos; inicialmente es formulada para los líderes de la organización ya que los líderes incorporan el conocimiento de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia, a su vez se tienen consideración la dimensión de tiempo en el cual se debe definir claramente un horizonte de tiempo. La visión debe ser integradora en todos los aspectos, ya que esta debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial y los colaboradores de la organización y por ultimo deber ser positiva y alentadora, debido a que debe impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización.

[134] Ibíd. 159. P.

5.2.2. Visión Propuesta

El Liceo Pedagógico Quilichao se consolidara en el 2020 como la institución líder en Santander de Quilichao (Cauca) en el proceso de prestación de servicios educativos fundamentada brindar un servicio de calidad por medio de un liderazgo visible por parte de la dirección con apoyo integral de docentes comprometidos a desarrollar habilidades, destrezas, capacidades y talentos basados en la formación y valores en los estudiantes para que sean capaces de enfrentar y resolver los problemas de la vida de acuerdo a su nivel de desarrollo. Será reconocida por la innovación, ampliación y equipamiento de todas las áreas de la organización, pretendemos la aplicación de pedagogías basadas en los principios y valores que permitan a los estudiantes tener una buena convivencia y compromiso junto a los padres de familia en la labor educativa.

Para concluir la propuesta de visión de la organización L.P.Q. demuestra la ausencia de un tiempo en específico además de converger el enfoque de calidad a nivel pedagógico y personal como la enseñanza y fomento de valores, lo cual permite que organización se proponga metas a corto plazo ayudando a que los miembros de la organización compartan una idea en general de apoyo integral en el cumplimiento de objetivos como el ser líderes prestadores de servicio de educación en Santander de Quilichao y el departamento del Cauca..

5.3. OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA ORGANIZACIÓN L.P.Q

Para el L.P.Q. es importante brindar una educación de excelencia sustentada principalmente en la formación integral de los jóvenes propiciando el desarrollo de la inteligencia, de la capacidad crítica reflexiva, del sentido de pertenencia y a su vez el fortalecimiento de una personalidad autónoma y solidaria, fundamentada en la vivencia de los valores humanos, en aras de formar personas para el beneficio de la sociedad.

Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente, se proponen unos objetivos para el Liceo Pedagógico Quilichao y estos a su vez soportados bajo las normas del ministerio de educación nacional y que se han adaptado a las capacidades de la institución educativa. Estos objetivos se han planteado en tres segmentos.

Docencia.

En primer lugar se establece los objetivos propuestos para la docencia en el cual como primer objetivo está **estructurar un currículo académico mediante la agrupación de los conocimientos de las múltiples asignaturas que permitan generar núcleos integradores en los cuales se establecieran conexiones entre distintos saberes, esto con el fin de atender las necesidades y exigencias de los estudiantes y del entorno,** asimismo mejorar los procesos

educativos dirigidos hacia la excelencia académica. Como segundo objetivo aplicar planes y programas pedagógicos trasversales que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje a su vez que garanticen la relación teórica-practica en el diario vivir de los educandos asimismo mejorar la formación multidimensional del estudiante en sus componentes socio afectivo, ético, comunicativo, cognitivo y espiritual.

Otro de los objetivos es fomentar el mejoramiento permanente, tanto humanístico como profesional de los educadores mediante el desarrollo de competencias que brinda el ministerio de educación. Por último la formación en los estudiantes en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como en la valoración del mismo como fundamento del desarrollo individual y social.

Si bien, los anteriores objetivos están soportados bajo las siguientes normas; inicialmente el artículo 33 del decreto 1860 de 1994 el cual establece los criterios para la elaboración del currículo, el cual es el producto de un conjunto de actividades organizadas y conducentes a la definición y actualización de los criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyan a la forma integral y a la identidad cultural nacional en los establecimientos educativos.

Asimismo el artículo 36 que establece los proyectos pedagógicos los cuales son unas series de actividades dentro del plan de estudio que de manera planificada ejercita al educando en la solución de problemas cotidianos, seleccionados por tener relación directa con el entorno social, cultural, científico y tecnológico del alumno. Cumple la función de correlacionar, integrar y hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores logrados en el desarrollo de diversas áreas, así como de la experiencia acumulada. La enseñanza prevista en el artículo 14 de la Ley 115 de 1994, se cumplirá bajo la modalidad de proyectos pedagógicos.

Investigación y extensión.

En segundo lugar se proponen los objetivos para el desarrollo de la investigación y extensión en el cual como objetivo inicial está el **desarrollar una cultura de la investigación como sustento de los accionares institucionales, esto como resultado de propiciar y desarrollar la investigación formativa dentro del proceso de enseñanza aprendizaje a fin de favorecer el conocimiento y mejorar las habilidades de los estudiantes.** Igualmente como objetivo para el LPQ es el de asumir el reto de hacer posible el ideal educativo en función del desarrollo humano, social y político de la población, ya que permitirá potenciar la formación del estudiante para que este pueda responder a las necesidades de la comunidad. Como objetivo final en este bloque es de la apropiación de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de vida, del uso racional de los recursos naturales, esto con base en los proyectos pedagógicos trasversales.

Los objetivos anteriormente planteados se soportan en la Constitución Política Colombiana y en la ley 115 de 1994. Esta última establece los objetivos generales de la educación básica y media, de aquella norma se destacan los siguientes aspectos; en primera medida propiciar una formación general mediante el acceso, de manera crítica y creativa, al conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico y de sus relaciones con la vida social y con la naturaleza, de manera tal que prepare al educando para los niveles superiores del proceso educativo y para su vinculación con la sociedad y el trabajo. Asimismo fomentar el interés y el desarrollo de actitudes hacia la práctica investigativa, y propiciar la formación social, ética, moral y demás valores del desarrollo humano. Finalmente la educación media académica permite al estudiante, según sus intereses y capacidades, profundizar en un campo específico de las ciencias, las artes o las humanidades y acceder a la educación superior.

Gestión Administrativa

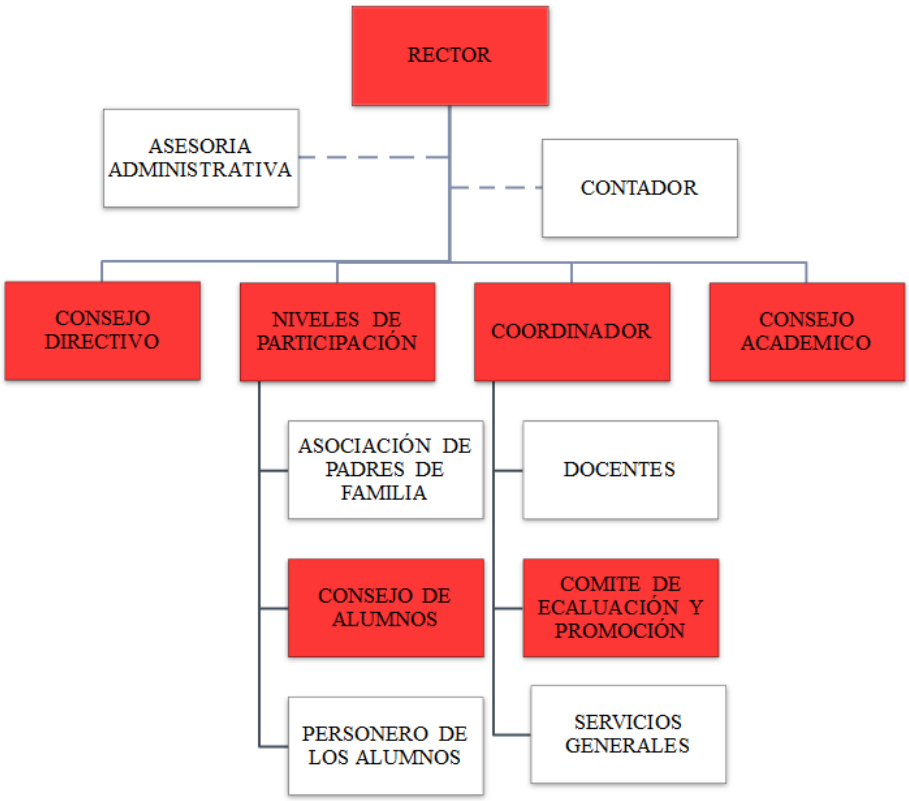
Por último, se proponen los siguientes objetivos para la **gestión administrativa,** siendo así en primera medida **asumir la filosofía, visión, misión y grandes objetivos institucionales esto a través de la integración del talento humano a las actividades de la institución para potenciar la propia identidad en el L.P.Q**. igualmente se tiene como objetivo propuesto **desarrollar acciones que propendan a obtener estratégicamente el compromiso en la ejecución de funciones para garantizar la correcta gestión y administración**. Otro de los objetivos es lograr el ejercicio efectivo de las funciones de la dirección a través de una planificación de actividades que viabilice su accionar hacia la consecución de los objetivos institucionales. Asimismo fortalecer las competencias académicas y el compromiso de todo el talento humano de la institución, garantizando un óptimo desempeño. Mejorar los resultados de las pruebas SABER por medio de la implementación de los proyectos pedagógicos anteriormente mencionados el cual permita lograr el mejoramiento continuo de los procesos del colegio.

Lo anterior está bajo la ley 115 de 1994 precisamente en el proyecto educativo Institucional, el cual es la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión. Asimismo el artículo 14 del decreto 1860 de 1994 en la que toda institución educativa debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio. El proyecto educativo institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.

5.4. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL LPQ

Para el LPQ se propone el modelo de estructura organizacional de tipo funcional ya que se encuentran generalmente en organizaciones en las cuales existe un único producto o servicio, o productos y servicios muy relacionados, además de poseer algo de integración vertical, además se denota la existencia de jerarquización en donde se resalta la supervisión de algunos cargos.

Figura No. 10 Estructura organizacional propuesta para el LPQ



Fuente: Realizado por los autores.

Para concluir la estructura organizacional propuesta del LPQ ilustra que para una estructura funcional jerarquizada el rector es el encargado de tomar las decisiones como dirigente de la organización, además que a dirección de mando se ilustra centralizada.

5.5. FORMULACIÓN DE PROPUESTAS CON BASE EN LA MATRIZ FODA

Cuando se definen los objetivos corporativos de la organización LPQ se procede a identificar las alternativas que tiene la institución para logar los objetivos. Por ello se establecen las opciones estratégicas dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir el plan estratégico de la organización.

A continuación se ilustra la aplicación de las alternativas estratégicas donde se identifican caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar la visión y un desempeño exitoso en el mercado.

La primera de las estrategias son las **ofensivas o de crecimiento**, las cuales reflejan que el L.P.Q. está direccionado hacia la **concentración** ya que la organización se especializa en ofrecer una educación personalizada con altos estándares de calidad para formar estudiantes bachilleres responsables, innovadores y competentes en la sociedad.

La segunda estrategia son las **defensivas**, donde el L.P.Q. recurre a establecer alianzas estratégicas temporales para alcanzar efectos sinérgicos, lo que facilita alcanzar los objetivos organizacionales y evitar catástrofes.

Dentro de los lineamientos generales de acción para los próximos tres años el Liceo Pedagógico Quilichao se enmarcara dentro de las siguientes estrategias.

En la Productividad laboral, se debe mantener la descentralización en la pedagogía docente, informando en las reuniones y entregas de los boletines a los padres de familia y los miembros de la organización que cada personal docente tiene la autonomía de ejercer e implementar las decisiones de enseñanza y calificaciones, sin salirse de los parámetros que la institución tengan estipulados.

En la modernización tecnológica el LPQ tomará todas las acciones y hará las inversiones que considere pertinente la directiva para mantener su liderazgo. Por tal motivo se crearan planes que fomenten la cultura tecnológica como entrega de folletos con información de nuevas tendencias tecnológicas.

La orientación al mercado se muestra por medio de la decisión de la directiva y encargada de las inversiones financieras para brindar especial importancia a mejorar la calidad educativa por medio de pedagogías nuevas, adquisición de tecnologías y educación personalizada. Teniendo en cuenta las tareas relacionadas con el mercadeo como la definición del beneficiado del servicio en este caso los estudiantes y la evaluación y desarrollo del alumno por medio de evaluaciones mediante una asesoría profesional administrativa para analizar el mercado y sus tendencias.

En cuanto al comercio internacional el LPQ debe aprovechar las posibilidades que ofrece la apertura económica para introducir elementos de competitividad extranjera, como la calidad de enseñanza de instituciones educativas y la motivación de a la innovación tanto en docentes como en directivas para ejecutar las labores estipuladas en el manual de funciones.

Promover la capacidad de la organización de implementar acciones de publicidad utilizadas por instituciones extranjeras para difundir los objetivos y calidad de enseñanza para los estudiantes matriculados en la institución educativa.

por último está el mercadeo corporativo interno, que se asume por medio del fomento de compromiso con la institución con el cliente interno es decir los docentes, los cuales fortalecen su compromiso con la organización por medio de los programas de capacitación de docentes utilizando los métodos de divulgación institucional como notificaciones escritas entregadas directamente al participante informando sobre las políticas y objetivos logrados al emprender el desarrollo del fortalecimiento de los clientes internos.

Las estrategias concéntricas se muestran en los cambios en la supervisión de los alumnos al reforzar sus relaciones entre maestros y alumnos mediante eventos culturales realizados periódicamente para así reforzar la confianza de los estudiantes y evitar la violación de la ley 1620 instaurada en el 2013 que instiga el sistema nacional de convivencia escolar y formación para el ejercicio de los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar.

Teniendo en cuanta los proyectos estratégicos y sus respectivas estrategias se procede a mostrar la matriz de correlación- objetivos donde se escogieron los 5 objetivos más acordes de acuerdo a los proyectos estratégicos. El primer objetivo es la estructuración de un currículo académico mediante la agrupación de los conocimientos de las múltiples asignaturas y coordinación que permitan generar núcleos integradores en los cuales se establecieran conexiones entre distintos saberes, esto con el fin de atender las necesidades y exigencias de los estudiantes y del entorno, asimismo mejorar los procesos educativos dirigidos hacia la excelencia académica, el segundo objetivo es fomentar el mejoramiento permanente, tanto humanístico como profesional de los educadores mediante la flexibilidad de tiempo para acudir a especializaciones, o cualquier otro medio de desarrollo que pueda aumentar la cualificación de la organización, el tercer objetivo es asumir la filosofía, visión, misión y grandes objetivos institucionales para potenciar la propia identidad en el LPQ, el cuarto objetivo es fortalecer las competencias y el compromiso de todo el talento humano de la institución, garantizando un óptimo desempeño, por ultimo esta lograr el mejoramiento continuo de los procesos del colegio, mediante la implementación de la monitoria planteada en la presente trabajo de grado. Por ello, se procede a la etapa de formulación estratégica donde se establecen los proyectos estratégicas basados en la matriz FODA teniendo una relación con la misión y visión de la organización. (Véase tabla No.17).

Tabla No. 17: matriz de correlación – objetivos

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
Proyecto 1 modernización tecnológica	X	X			

Proyecto 2 Plan de mercadeo	X				X
Proyecto 3 Plan estratégico de talento humano	X		X	X	

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

Tabla No. 18: matriz de correlación – objetivos en estructura

	Consejo directivo	Consejo académico	Rector
Proyecto 1 modernización tecnológica		X	
Proyecto 2 Plan de mercadeo	X		
Proyecto 3 Plan estratégico de talento humano			X

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

Para cada proyecto propuesto se procede a definir las estrategias y los responsables de cada estrategia (véase tabla No. 19, 22 y 25)

5.5.1. Proyecto modernización tecnológica del LPQ

En primer lugar se encuentra la modernización tecnológica donde se presentan estrategias como aprovechar los avances en tecnologías para acoplarse a las tendencias nacionales y mundiales en el sector educativo para ser más competitivo en el sector educativo; aprovechar facilidad de negociación para obtener productos tecnológicos de buena calidad al por mayor para la organización; inversión en las TIC en educación como tablets, tableros digitales, softwares o computadores como plataforma para el desarrollo de nuevas pedagogías en educación.

Tabla No. 19: Modernización Tecnológica

Estrategia	Responsable
Aprovechar los avances en tecnologías para acoplarse a las tendencias nacionales y mundiales en el sector educativo para ser más competitivo en el sector educativo.	Rectora y Coordinadora Celsa Beatriz Arrechea Lasténia Arrechea
Estrategia	**Responsable**
Aprovechar facilidad de negociación para obtener productos tecnológicos de buena calidad al por mayor para la organización	Coordinadora Lasténia Arrechea
Inversión en las TIC en educación como tablets, tableros digitales, softwares o computadores como plataforma para el desarrollo de nuevas pedagogías en educación.	Rectora Celsa Beatriz Arrechea
Capacitación de docentes en manejo de TIC educativas.	Coordinadora Lasténia Arrechea

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

La primera estrategia conlleva las siguientes tareas, en primer lugar la realizar una investigación preliminar que permita identificar las TIC que son utilizadas para el desarrollo de pedagogías educativas; en segundo lugar investigar las tendencias educativas tanto nacionales como extranjeras se están aplicadas a través de la utilización de las TIC, en tercer lugar establecer una pedagogía en educación a través del uso y desarrollo de las TIC, este acoplamiento se debe realizar con base a la pedagogía que se desea implementar y a las capacidades mismas de la institución, en cuarto lugar realizar un seguimiento detallado de cómo se está implementando la pedagogía educativa y su respectivo impacto sobre la organización

La segunda estrategia tiene las siguientes tareas, en primera medida investigar los diferentes proveedores de equipos tecnológicos de la región, en segundo lugar establecer contactos con los diferentes proveedores de equipos tecnológicos asimismo investigar aquellos que más se utilizan en el sector educativo;

igualmente cotizar los equipos tecnológicos con los diferentes proveedores con base a especificaciones como precio, calidad y facilidades de pago, en tercer lugar realizarla selección del proveedor que tenga la mejor oferta en cuanto a precio y calidad en sus productos, y a su vez se ajuste a las especificaciones de la institución educativa, por último se hace la respectiva compra de los equipos, asimismo la respectiva instalación y utilización de los mismos.

Para la tercera estrategia se deben realizar las siguientes tareas, primero realizar una respectiva socialización tanto con el personal de la institución así como también con los padres de familia a través de charlas, conferencias y reuniones que permitan explicar acerca de la necesidad del desarrollo de nuevas pedagogías que implican la utilización de las TIC, esto con el fin de estar a la vanguardia y ser competitivos en el sector educativo. En segundo lugar investigar los equipos tecnológicos que más se utilizan en el sector educativo; igualmente cotizar los equipos tecnológicos con los diferentes proveedores con base a especificaciones como precio, calidad y facilidades de pago. Asimismo seleccionar al mejor proveedor de TIC que tenga la mejor oferta en cuanto a precio y calidad en sus productos, y a su vez se ajuste a las especificaciones y/o necesidades de la institución educativa, por último se hace la respectiva compra de los equipos, asimismo la respectiva instalación y utilización de los mismos.

En la última estrategia se deben realizar las siguientes tareas, inicialmente se debe escoger la pedagogía que se ajuste a las necesidades y capacidades de la institución educativa. Posteriormente realizar una respectiva socialización con el personal docente a través de charlas, conferencias y reuniones de trabajo acerca de la necesidad del desarrollo de nuevas pedagogías que implican la utilización de las TIC, esto con el fin de estar a la vanguardia en el sector educativo. Luego de esto se debe motivar al personal docente acerca del porque utilizar las TIC como herramienta que permitirá el mejoramiento y desarrollo de las pedagogías educativas. Esta motivación se puede realizar por medio de flexibilidades de tiempo, bonos u otros medios ya sean monetarios o en especie además de realizar un listado de los docentes decididos a capacitar después de charlas establecidas semestralmente, en cuarto lugar realizar la capacitación del personal docente ya sea a través de los programas del MEN o con entidades de educación como el SENA, universidades, entre otros.

A continuación se ilustra la matriz operativa del plan de modernización tecnológica donde se facilita especificar el tiempo, las metas, el responsable, los recursos las posibles dificultades en el momento de ejecución de la tarea y los resultados obtenidos en los resultados, esta tabla debe ser implementada por cada proyecto nuevo de la organización que se realice después de la finalización del direccionamiento estratégico explicado en el presente trabajo de grado (ver anexo No.1).

Tabla No. 20: Monitoria de modernización tecnológica.

Tareas para lograr el proyecto	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Resultados	Limitación
	Inició	Fin					
E1. Tarea 1	23/08/2015	30/08/2015	Encontrar las tendencias tecnológicas que permitan estar al vanguardia educativa	Rectoría	Conocimientos previos, Computador, internet		Las tendencias educativas no sean fáciles de implementar
E1. Tarea 2	31/08/2015	30/09/2015	Encontrar las diferentes TIC que se utilizan en los procesos de enseñanza	Rectoría	Conocimientos previos, Computador, internet		No encontrar las TIC necesarias para el LPQ
E1. Tarea 3	01/09/2015	27/11/2015	Establecer una pedagogía que se ajuste a las capacidades del LPQ	Coordinación	Información previamente investigada		No tener una buena aceptación o funcionabilidad
E1. Tarea 4	01/09/2015	30/11/2015	Observar el avance de cómo se está llevando el nuevo proceso pedagógico	Coordinación	Información previamente investigada		El programa no está dando los resultados esperados
E2. Tarea 1	07/02/2016	20/02/2016	Encontrar diferentes proveedores que garanticen calidad a un precio razonable	Rectoría	Computador, internet, telefonía, papelería		Proveedores no garantizan calidad
E2. Tarea 2	20/02/2016	01/03/2016	Establecer relaciones comerciales con los diferentes proveedores	Rectoría	Computador, internet, telefonía, papelería		Proveedores no cumplan con las especificaciones del LPQ
E2. Tarea 3	02/03/2016	05/03/2016	Encontrar calidad y precios de las TIC de diferentes proveedores que más se ajusten a las especificaciones del LPQ	Rectoría	Computador, internet, telefonía, papelería, transporte.		Los proveedores tengan una calidad dudosa en sus productos
E2. Tarea 4	04/03/2016	15/04/2016	Encontrar la mejor oferta y asimismo realizar una buena	Rectoría	Computador, internet, telefonía,		La oferta no cumpla las expectativas

			adquisición de TIC		papelería, transporte.		
E3. Tarea 1	07/07/ 2016	18/07/ 2016	Estar a la vanguardia en educación a través del uso de las TIC	Rectoría Coordinación	Conocimientos previos, Computador, internet		La metodología no es la necesaria o no es la mas aplicada
E3. Tarea 2	19/07/ 2016	19/08/ 2016	Explicar acerca de la necesidad del desarrollo de nuevas pedagogías que implican la utilización de las TIC, esto con el fin de estar a la	Rectoría Coordinación	Conocimientos previos, papelería		La explicación no da buenos resultados y genera dudas
			vanguardia y ser competitivos en el sector educativo				
E3. Tarea 3	20/08/ 2016	24/08/ 2016	Encontrar calidad de las TIC de diferentes proveedores que más se ajusten a las especificaciones del LPQ	Rectoría Coordinación	Conocimientos previos		Los proveedores tengan una calidad dudosa en sus productos
E3. Tarea 4	25/08/ 2016	01/09/ 2016	Encontrar la mejor oferta y asimismo realizar una buena adquisición de TIC	Rectoría Coordinación	Programación académica		La oferta no cumpla las expectativas
E4. Tarea 1	02/09/ 2016	20/09/ 2016	Establecer una pedagogía acorde a las capacidades del LPQ	Coordinación	Conocimientos previos		No tener una buena aceptación o funcionabilidad
E4. Tarea 2	21/09/ 2016	30/09/ 2016	Explicar acerca de la necesidad del desarrollo de nuevas pedagogías	Coordinación	Conocimientos previos, papelería		La explicación no da buenos resultados y genera dudas
E4. Tarea 3	01/09/ 2016	01/10/ 2016	Hacer que el personal se encuentre listo para el desarrollo de las actividades	Coordinación	Recursos financieros		La motivación no es la suficiente o esperada
E4. Tarea 4	02/10/ 2016	30/06/ 2017	Mejorar sus capacidades y habilidades como docente	Coordinación	Equipos de cómputo, internet, papelería		Los resultados no son los esperados

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

A continuación se presentan los indicadores aplicados a cada tarea.

Tabla No. 21: Indicadores de modernización tecnológica.

Tarea	Indicador
E1-T1	# de TIC educativas
E1-T2	# de escuelas con TIC educativas
E1-T3	# pedagogías implementando TIC
E1-T4	# TIC implementadas correctamente
E2-T1	# proveedores investigados
Tarea	**Indicador**
E2-T2	# proveedores contactados
E2-T3	# de proveedores seleccionados
E2-T4	# de equipos tecnológicos adquiridos
E3-T1	# de padres informados + # de alumnos informados
E3-T2	# de equipos investigados
E3-T3	#proveedores seleccionados
E3-T4	# equipos tecnológicos comprados
E4-T1	# pedagogías seleccionadas
E4-T2	# de miembros del LPQ informados
E4-T3	# de miembros del LPQ en listado a capacitar
E4-T4	# docentes capacitados

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

5.5.2. Proyecto de plan de promoción del LPQ

En segundo lugar está el Plan de mercadeo donde se presentan estrategias como promocionar el LPQ como una alternativa en educación básica y media por medio de medios audiovisuales, impresos, redes sociales y voz a voz; contratar personal profesional administrativo para evaluar el proceso de administración de la institución educativa; aprovechar la ventaja competitiva para adquirir nuevos clientes a través de la promocionar el LPQ por medio de informes de supervisión estudiantil entregados a padres de familia que ilustre la organización como alternativa educativa personalizada con el fin de ser más competitivos frente a los

demás colegios; Utilizar las TIC como el internet, y algunas redes sociales como medio de promoción para conseguir nuevos clientes.

Tabla No. 22: Plan de promoción

Estrategia	Responsable
promocionar el LPQ como una alternativa en educación básica y media por medio de medios audiovisuales, impresos, redes sociales y voz a voz	Rectora y Coordinadora Celsa Beatriz Arrechea Lasténia Arrechea
contratar personal profesional administrativo para evaluar el proceso de administración de la institución educativa	Coordinadora Lasténia Arrechea
aprovechar la ventaja competitiva para adquirir nuevos clientes a través de la promocionar el LPQ por medio de informes de supervisión estudiantil entregados a padres de familia que ilustre la organización como alternativa educativa personalizada con el fin de ser más competitivos frente a los demás colegios	Coordinadora Lasténia Arrechea
Utilizar las TIC como el internet, y algunas redes sociales como medio de promoción para conseguir nuevos clientes.	Coordinadora Lasténia Arrechea

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

Para la primera estrategia se deben realizar las siguientes tareas, primero en investigar los medios de difusión y promoción existentes en el municipio; segundo, investigar los diferentes prestadores de servicios de promoción sean medios impresos o audiovisuales como folletos, anuncios de televisión, perifoneo o páginas web. Tercero, cotizar entre los prestadores de servicios escogidos el precio de cada alternativa de promoción. Cuarto, elegir el medio de difusión y quinto negociar las facilidades de pago para empezar a utilizar el servicio.

En la segunda estrategia se tiene las siguientes tareas, en primer lugar ofertar la necesidad de un personal profesional administrador que pueda implementar el plan de direccionamiento estratégico por medio de recomendación de otros centros docentes, en segundo lugar recibir hojas de vida de los posibles candidatos, en tercer lugar seleccionar el personal que pueda implementar el proceso de promoción de la organización, en cuarto lugar establecer los términos de contrato y entregar el manual de funciones así como difundir la misión y visión, por ultimo monitorear el resultado de las tareas del administrador en la organización.

La tercera estrategia conlleva realizar las siguientes tareas, se inicia con la cotización de los elementos necesarios para realizar los informes como el papel y la impresión, luego se debe investigar modelo de informe de supervisión estudiantil. La siguiente tarea es escoger el modelo más adecuado para la organización, en cuarto lugar establecer las fechas de entrega, y por ultimo entregar a los padres de familia para difundir a nuevos clientes.

La ultima estrategia se desarrolla en las siguientes tareas, primero se debe investigar las TIC como redes sociales ya sean Facebook, Twitter o una página web; en segundo medida buscar los posibles diseñadores de páginas de Santander, después se pasa a cotizar los diferentes precios de los servicios por asesoría y publicidad en internet, y por último escoger al diseñador de acuerdo al precio y calidad de trabajo, por último se debe ejecutar la publicidad.

A continuación se ilustra la matriz operativa del plan de promoción donde se facilita especificar el tiempo, las metas, el responsable, los recursos y las posibles dificultades en el momento de ejecución de las tareas por cada estrategia para llevar a cabo el proyecto.

Tabla No. 23: Monitoria de plan de promoción.

tareas para lograr el proyecto	Tiempo		Metas	Responsable	recursos necesarios	Resultados	limitación
	Inició	Fin					
E1. Tarea 1	05/02/ 2017	30/02/ 2017	Encontrar los diferentes medios	Coordinación	Computador es, internet,		Pocos medios de difusión

			de promoción		teléfonos		efectivos
E1. Tarea 2	20/02/2017	30/02/2017	Encontrar 2 o más proveedores que garanticen calidad a un precio razonable	Rectoría	Computadores, internet, teléfonos		Proveedores no garantizan calidad
E1. Tarea 3	01/03/2017	05/03/2017	Obtener varias cotizaciones para seleccionar la mejor opción	Rectoría	Computadores, internet, teléfonos		Cotizaciones con precios erróneos
E1. Tarea 4	06/03/2017	10/03/2017	Escoger al mejor proveedor	Rectoría	Información previamente investigada		Elección incorrecta del medio de promoción
E1. Tarea 5	11/03/2017	15/03/2017	Determinar la forma de pago que satisfaga la necesidad del LPQ	Rectoría	Papelería		Forma de pago con intereses altos
E2. Tarea 1	16/03/2017	16/04/2017	Dar a conocer la solicitud de un administrador	Rectoría	Computadores, internet, teléfonos		Poca asistencia de interesados
E2. Tarea 2	16/03/2017	16/04/2017	Obtener más de cinco hojas de vida	Rectoría	Computadores, internet		Hijas de vida sin requisitos obligatorios
E2. Tarea 3	17/04/2017	20/04/2017	Escoger al mejor candidato	Rectoría	Conocimientos básicos de selección de personal		Seleccionar un personal irresponsable
E2. Tarea 4	21/04/2017	22/04/2017	Establecer términos de acuerdo a las leyes	Rectoría	Normas vigentes		Malos términos de contrato
E2. Tarea 5	23/04/2017	15/06/2017	Supervisar el correcto desempeño del administrador	Coordinación	Informes		Poca supervisión
E3. Tarea 1	24/04/2017	30/04/2017	Obtener información de los elementos necesarios para el informe	Coordinación	Computadores, internet		Altos precios de recursos
E3. Tarea 2	01/05/2017	05/05/2017	Obtener al menos 3 modelos de informes	Rectoría	Computadores, internet		Modelos mal elaborados de internet
E3. Tarea 3	06/05/2017	06/05/2017	Seleccionar el modelo más acorde con la necesidad	Coordinación	conocimientos		Elección de un modelo no acorde con la organización
E3. Tarea 4	07/05/2017	09/05/2017	Seleccionar una fecha adecuada para los pares y docentes	Rectoría	Programación académica		Fecha de entrega inadecuada

E3. Tarea 5	15/06/2017	15/06/2017	Entrega de todos los informes	Rectoría	Papelería, programación		Perdida de del informe
E4. Tarea 1	10/05/2017	20/05/2017	Investigar al menos 5 TIC	Rectoría	Computadores, internet		Investigación poco exhaustiva
E4. Tarea 2	21/05/2017	25/05/2017	Encontrar como mínimo 3 posibles diseñadores	Coordinación	Computadores, internet, teléfono		Encontrar diseñadores sin creatividad
E4. Tarea 3	26/05/2017	28/05/2017	Establecer los precios que mejor se adapten a la liquidez de la organización	Coordinación	Computadores, internet		Cotizaciones con altos precios
E4. Tarea 4	29/05/2017	05/06/2017	Escoger el servicio más adecuado para el LPQ	Rectoría	Conocimientos de promoción		Elegir personal impuntual
E4. Tarea 5	07/06/2017	15/06/2017	Ejecutar de manera correcta el servicio	Rectoría	Computadores, internet, liquidez		Mal funcionamiento de la publicidad

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

A continuación se presentan los indicadores aplicados a cada tarea

Tabla No. 24: Indicadores del plan de promoción.

Tarea	indicador
E1-T1	# de medios de promoción
E1-T2	# prestadores de servicios de publicidad
E1-T3	# de cotizaciones realizadas
E1-T4	# de prestadores de servicios seleccionados
E1-T5	Disposición de pago – costo del servicio >= 0
E2-T1	# de ofertas difundidas
E2-T2	# de hojas de hojas de vida
E2-T3	# candidatos seleccionados = 1
E2-T4	# manuales de entregados
E2-T5	# actividades realizas según el manual de funciones
E3-T1	# de cotizaciones
E3-T2	# de modelos de informe
E3-T3	# de informe seleccionado = 1
E3-T4	Selección de fecha
E3-T5	# de informes entregados

E4-T1	# de redes sociales con publicidad de colegios
E4-T2	# de diseñadores
E4-T3	# de cotizaciones de acuerdo a la capaciad de pago del LPQ
E4-T4	# de diseñadores escogidos
E4-T5	# de redes usadas > 2

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

5.5.3. Plan de talento humano del LPQ

En último lugar se encuentra Plan estratégico de talento humano donde se presentan estrategias como aprovechar la liquidez de la organización para incentivar a la docencia a participar en las capacitaciones que ofrece el MEN; apoyar a los profesores por medio de flexibilidad de tiempo laboral para participar en las capacitaciones que ofrece el MEN con el objetivo de mejorar sus competencias y asimismo mejorar el nivel académico de la institución; y motivar a los docentes por medio de bonos a los que termines sus capacitaciones, especializaciones o maestrías con logros académicos.

Tabla No. 25: Plan de talento humano

Estrategia	Responsable
aprovechar la liquidez e ingresos de la organización para incentivar a la docencia a participar en las capacitaciones que ofrece el MEN	Rectora Celsa Beatriz Arrechea
apoyar a los profesores por medio de flexibilidad de tiempo laboral para participar en las capacitaciones que ofrece el MEN con el objetivo de mejorar sus competencias y asimismo mejorar el nivel académico de la institución	Coordinadora Lasténia Arrechea

Motivar a los docentes por medio de bonos a los quienes terminen sus capacitaciones, especializaciones o maestrías con logros académicos.	Rectora Celsa Beatriz Arrechea

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

La primera estrategia posee las siguientes actividades, en primer lugar analizar e investigar los tipos de capacitaciones que ofrece el MEN, tanto los requisitos y los procesos necesarios para participar. En segundo lugar analizar la liquidez e ingresos disponibles para incentivar a la docencia. Tercero difundir la información entre la docencia; en cuarto lugar motivar al personal a mejorar la cualificación docente por medio de charlas realizadas por la directiva, y por último realizar los procesos de inscripción respectivas a las capacitaciones.

En la segunda estrategia se deben efectuar las siguientes tareas, inicialmente analizar los horarios de capacitación de los docentes, luego informar a los padres de familia y alumnos la razón de la ausencia del docente en algunas clases, en tercer lugar realizar talleres y actividades relacionadas con el área del docente en capacitación las cuales son estructuradas por el mismo docente, en cuarto lugar monitorear el salón donde se realizan los talleres y actividades, por ultimo rectificar la culminación de la capacitación.

La tercera estrategia posee las siguientes tareas; primero, elegir el tipo de bonificación para el docente; segundo, rectificar la culminación de la capacitación con logros meritorios; tercero, realizar el respectivo reconocimiento al docente en la institución educativa, y por ultimo entregar el bono a los docentes que cumplan los requisitos estipulados.

A continuación se ilustra la matriz operativa del plan de talento humano donde se facilita especificar el tiempo, las metas, el responsable, los recursos y las posibles dificultades en el momento de ejecución de la tarea.

Tabla No. 26: Monitoria de plan de talento humano.

tareas para lograr el proyecto	Tiempo		Metas	Responsable	recursos necesarios	Resultados	Limitación
	Inició	Finalizó					
E1. Tarea 1	01/08/2017	30/11/2017	Encontrar al menos dos o más capacitaciones para docentes	Coordinación	Computadores, internet, teléfonos		Pocas capacitaciones
E1. Tarea 2	01/08/2017	30/11/2017	Destinar el dinero suficiente para capacitaciones	Rectoría	Computadores, internet, teléfonos		Poco dinero para invertir
E1. Tarea 3	01/08/2017	30/11/2017	Informar con éxito a todos los miembros docentes	Rectoría	Computadores, internet, teléfonos		Mal manejo de comunicación
E1. Tarea 4	01/08/2017	30/11/2017	Motivar al menos la mitad de los docentes	Rectoría	Información previamente investigada		Personal sin ánimo de mejorar
E1. Tarea 5	01/08/2017	30/11/2017	Inscribir en capacitaciones del MEN	Rectoría	Papelería		Falta de requisitos en docentes para inscripciones
E2. Tarea 1	01/08/2017	30/11/2017	Organizar de manera correcta los horarios de capacitación y de trabajo	Rectoría	Computadores, internet, teléfonos		horarios mal organizados
E2. Tarea 2	01/08/2017	30/11/2017	Informar a todos los pares de familia	Rectoría	Papelería, computadores e internet		Poca comunicación con padres de familia
E2. Tarea 3	01/08/2017	30/11/2017	Implementar al menos 1 taller de horario completo	Rectoría	Conocimientos básicos de selección de personal		Talleres poco efectivos
E2. Tarea 4	01/08/2017	30/11/2017	Calificaciones de 4.5 en promedio por estudiantes	Rectoría	Normas vigentes		Falta de supervisión
E2. Tarea 5	01/08/2017	30/11/2017	Terminar la capacitación	Coordinación	Informes		Faltas a capacitaciones
E3. Tarea 1	01/08/2017	30/11/2017	Seleccionar la bonificación más pertinente	Coordinación	Computadores, internet		Elección incorrecta de tipo de bonificación
E3. Tarea 2	01/08/2017	30/11/2017	Obtener el título de capacitación	Rectoría	Computadores, internet		Errores en impresiones de capacitación

E3. Tarea 3	01/08/ 2017	30/11/ 2017	Reconocer al docente capacitado a finalizar el año lectivo	Coordinación	conocimientos		Poca organización en reconocimiento al docente
E3. Tarea 4	01/08/ 2017	30/11/ 2017	Entregar el bono sin inconvenientes	Rectoría	Programación académica		Falta de puntualidad de entrega de bono

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

A continuación se presentan los indicadores aplicados a cada tarea

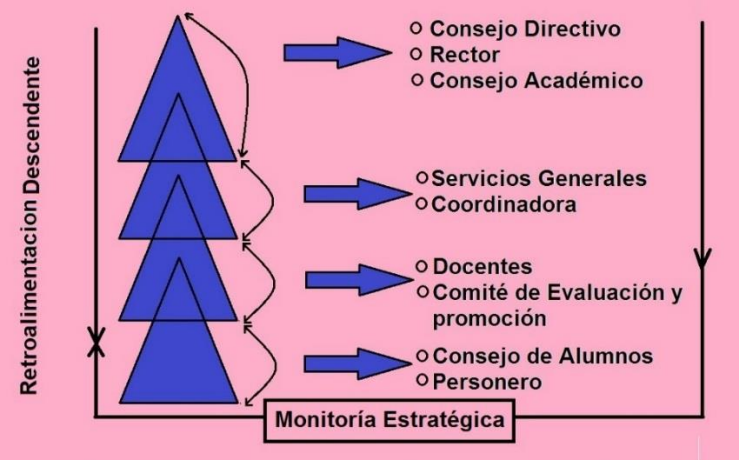
Tabla No. 27: Indicadores del plan de talento humano

tarea	Indicador
E1-T1	# capacitaciones realizadas por el MEN
E1-T2	Precio*cantidad
E1-T3	# de docentes informados
E1-T4	# de docentes en listado de capacitación
E1-T5	# de docentes inscritos
E2-T1	Hora de capacitación≠ hora de clase de docente
E2-T2	# de padres informados
E2-T3	# de talleres realizados
E2-T4	# de estudiantes = # de talleres
E2-T5	# de talleres con notas >3
E3-T1	# bonificaciones/ número de docentes
E3-T2	# docentes capacitados con logros
E3-T3	# de docentes premiados
E3-T4	# de bonos entregados

Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

A continuación se procede a ilustrar la difusión estratégica con el fin de realizar un proceso de comunicación interno en la organización y promocionar la participación de los colaboradores en los desarrollos de los proyectos y planes de acción del plan de direccionamiento estratégico.

Figura No 11. Divulgación en cascada del plan estratégico en el LPQ



Fuente: Realizado por los autores, tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

Para concluir, la formulación de estrategias en el liceo pedagógico se fundamenta en los tres proyectos como modernización tecnológica, talento humano y promoción y mercadeo, debido a la facilidad de control al implementar un direccionamiento estratégico, en ese sentido se debe realizar la divulgación de todas las tareas y procesos que deben realizarse desde la rectoría hasta los docentes y consejo de alumnos, además el LPQ debe realizar sus revisiones periódicas de la posición de los estudiantes en el Icfes a nivel departamental y nacional, además, los proyectos estratégicos planteados en el presente trabajo que se ven reflejados en un presupuesto aproximado (véase Anexo No.4, 5 y 6).

En síntesis del presente capitulo la propuesta de estrategias para la organización del LPQ se evidencia cinco segmentos, en primer lugar la selección de estrategias propuestas para el LPQ donde se clasifican las estrategias de la matriz FODA, en segundo lugar se encuentra la misión propuesta la cual define un mercado especifico, en tercer lugar se encuentra la visión la cual define un tiempo específico para realizar las metas propuestas, en cuarto lugar están los objetivos propuestos que son soportados bajo las leyes colombianas de educación donde se enfoca en la docencia como interacción entre el docente y el estudiante, en la investigación como fomento de las habilidades investigativas en la formación del alumno y la gestión administrativa como la implementación de procesos estipulados en los cronogramas de actividades, en quinto lugar están las estrategias propuestas en base a la matriz FODA donde se orienta en tres proyectos, el primero la modernización tecnológica como la adquisición de quipos de educación, el talento humano como capacitación en docentes y la de promoción de la organización como difusión por medio de TIC.

6. CONCUSIONES

La organización LPQ es de carácter privado prestadora de servicios educativos, sin embargo no posee una asesoría administrativa profesional para optimizar el manejo del área administrativa y delegar funciones equitativamente en las directivas ya que la rectora tiene exceso de responsabilidades.

No se presentan rotaciones de personal docente debido al nivel de desempeño y responsabilidad por parte de los educadores, además se implementa un proceso de selección de personal por medio de la recomendación cuando se solicitan aspirantes a docentes

Tienen un mercado definido de clientes de jóvenes y niños entre tres y veinte años de edad de cualquier clase étnica que estén entre los estratos dos en adelante, además la estructura organizacional del liceo pedagógico Quilichao no tiene las líneas de autoridad bien establecidas en la empresa lo que permite ilustrar que las cadenas de mando de la organización estén mal ubicadas en el organigrama.

Con base a la implementación de las cinco fuerzas de Michael Porter establecidas en el presente trabajo de grado se presenta que la organización tiene una variedad de proveedores confiables que ofrecen sus productos y servicios supliendo las necesidades de la organización, además posee una rivalidad entre competidores ya que se presentan varios colegios de carácter oficial y no oficial que implementan nuevas pedagogías y adquieren nuevas tecnologías.

De acuerdo al análisis interno de la organización en la implementación de la matriz FODA el LPQ tiene la manera de enfrentar amenazas que se presenten en el entorno o en los diferentes niveles de la organización, de esa manera se pueden evitar problemas a largo y mediano plazo, además, el macro entorno presenta varias oportunidades que pueden fortalecer a la institución educativa como oportunidades de capacitación y aumento de población con necesidad de educación personalizada.

Con base a la implementación de la cadena de valor la empresa solo utiliza la promoción voz a voz utilizando la satisfacción de los clientes para promocionar la ventaja competitiva y calidad de educación del Liceo Pedagógico Quilichao

La organización puede estimular la motivación de los colaboradores como la coordinadora y docentes para aumentar la cualificación en el área de profesores y ser más competitivos en el mercado, por medio de bonificaciones además de la capacidad adquisitiva de nuevas tecnologías de información para la mejora de la institución.

Por último, el LPQ tiene directivas emprendedoras dispuestas a implementar cambios significativos en todas la estructura de la institución, en ese sentido se facilita la implementación de propuestas para la mejora continua e la institución educativa.

La revisión periódica de puestos en el Icfes por parte de las directivas es de gran apoyo para analizar los resultados de las nuevas estrategias y pedagogías implementadas en la institución educativa, de ese modo se puede efectuar una monitoria más precisa y ajustar el plan de direccionamiento estratégico de manera que los estudiantes puedan tener mejores resultados en las áreas de desempeño de su interés.

7. RECOMENDACIONES

La organización debe contratar la asesoría profesional de un administrador de empresas para implementar los estudios adecuados para crear y desarrollar las estrategias que necesite la organización, con ello se permite distribuir de manera más equitativa las responsabilidades que recaen sobre la directiva Celsa Beatriz Arrechea.

Se recomienda que el Liceo Pedagógico Quilichao continúe con su baja rotación de docentes debido a los modelos pedagógicos que implementa, sin embargo debe implementar un modelo de selección de personal.

El liceo pedagógico pude diversificar su prestación de servicios educativos ampliando los modelos de enseñanza a nocturna implementando el proceso de graduación acelerado para adquirir nuevos clientes sin descuidar la calidad de educación a su mercado definido, además deben reestructurar el organigrama de la organización ya que no se encuentran ambigüedades en el orden jerárquico.

Mantener la variedad de proveedores de productos y servicios para poder obtener un poder de negociación alto y adquirir productos de alta calidad a menores precios, además, se debe seguir desarrollando el PEI de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas.

Se debe implementar un direccionamiento estratégico almenas cada 4 años, dirigidas por un profesional para analizar el ambiente interno y externo de la organización por medio de la implementación de herramientas como el FODA y la cadena de valor, de esa manera se pueden establecer estrategias aprovechando tanto las oportunidades, como las capacitaciones de maestros por parte de la secretaria de educación, amenazas como aumento de tarifas y procesos que afecten el desarrollo de las funciones del colegio por parte de la secretaria de educación, debilidades como la falta de infraestructura deportiva, y fortalezas como una pedagogía personalizada.

El LPQ puede implementar distintos medios de publicidad que ofrece el macro entorno, en ese sentido puede difundir su ventaja competitiva y adquirir nuevos clientes.

Mantener el buen manejo de cartera y contabilidad de la organización para realizar inversiones tanto en capacitaciones, además de invertir en las diferentes TIC educativas que ofrece el sector y que son tendencias en las nuevas pedagogías de educación.

Continuar con la motivación y el emprendimiento de la directiva para tener en cuenta las futuras propuestas que ayuden a mejorar la organización en todas la estructura de la institución.

Por último se recomienda seguir con las revisiones semestrales del nivel académico de acuerdo a las calificaciones obtenidas de las pruebas saber once para verificar los resultados semestrales de las estrategias y nuevas pedagogías establecidas para el mejor desarrollo y formación académica de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO. Santander de Quilichao. Historia Presente y Futuro. Santander de Quilichao: Cargraphics S.A. 2007.

ANDRADE, Simón. Diccionario de Economía. La Habana: Editorial Andrade. 2005.

BANGUERO, Lina María; ESPINOSA, Sandra Patricia. Plan estratégico de mejoramiento para el área administrativa de la empresa Serviautos del sur Santander de Quilichao Cauca 2007 – 2009. Tesis de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración 2007 – 2009.

BERNAL, César Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Bogotá: Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2000.

BURNETT, Edward. Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom. Cambridge University Press: Gran Bretaña.1871.

CARNEIRO, Roberto; TOSCANO, Juan Carlos; DÍAZ, Tamara. Los desafíos de las TIC para el cambio educativo. Madrid. Fundación Santillana.

CÉSPEDES SAENZ, Alberto. Principios del Mercadeo. Bogotá D.C.: ECOE ediciones. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de administración, séptima edición. Mexico D.F.: McGraw-Hill. 2006.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA. Proyección de población. CEPAL: Santiago de Chile. 2009.

CUERVO GARCIA, **Alvaro.** La direccion estrategica de la empresa. Madrid: Citivas. 1996.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Proyecciones del Valle del Cauca. Bogotá. 2005.

DE ZUBIRÍA SAMPER, Julian. El maestro y los desafíos a la educación en el siglo XXI. En: Revista REDIPE. No. 825, s.l. (2013). ISSN 2256-1536 . 2013.

DÍAZ, Lillybeth; ORDOÑEZ, Adalid Emilce. Plan de mejoramiento del área administrativa del colegio Niño Jesús de Praga. Tesis de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración. 2002.

ESOCEC LTDA. Educación ¿Qué dicen los indicadores? / Cauca. Bogota: s.n. 2011.

FLEITMAN, Jack. Negocios Exitosos. Mc Graw Hill, 2000.

FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas. Mexico D.F. : McGraw Hill, 2004.

FIGUEROA, Javier; RAMÍREZ, Jorge. Documentos de Trabajo de Economía Regional y de la Frontera. Análisis y Evaluación de Políticas Públicas [PDF]. San José de Cúcuta. 2013.

GEOFFREY, Hirt; RAMOS, Leticia. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante Cuarta Edición. . México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana. 2004.

GOBERNACION DEL CAUCA. Comité territorial de formación de docentes y directivos docentes de los municipios no certificados del departamento del Cauca. Popayán. 2013.

GUZMAN, Arcadio. Entorno Organizacional. Santiago de Cali: Cargraphics Impresión Digital. 1998.

INSTITUTO INTERNACIONAL PARA LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO (IICD). Las Tic para el sector educativo, impacto y acciones aprendidas de programas apoyado por el IICD.

KOTLER, **Philip**. Direccion de mercadotecnia 8a, Edicion. Lima: Pearson Education . 2001.

LICEO PEDAGÓGICO QUILICHAO. Manual de Convivencia. Tipografía y litografía universal. Santander de Quilichao.

LÓPEZ I AMAT, Jordi. De la Sociedad de la información a la(s) Sociedad(es) del conocimiento vasos comunicantes en el cambio de milenio. 1960 – 2010. Madrid, 2009. Universidad Complutense de Madrid (U.C.M.), Departamento de historia de la comunicación social.

LUMPKIN, Tom.; DESS, Gregor. Direccion estrategica. Madrid: Mc Graw Hill, 2003.

LUZURIAGA, Lorenzo. Historia de la educación y de la pedagogía. University of Texas: Losada. 1977.

MARIÑO, Adriana; VELASCO, Edward Alexis. Estudio de factibilidad para la creación de una institución educativa básica en el municipio de Puerto Tejada. Tesis de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración. 2008.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw-Hill. 1995.

MENGUZZATO, Martina; RENAU, Juan. La Dirección Estratégica de la Empresa. Barcelona: Editorial Ariel. 1991.

NÉRICI, Imídeo Giuseppe. Metodología de la enseñanza (cuarta edición). Kapelusz. 1985.

PORTER, Michael. Competitive advantage (Chapter 2). New York: The Free Press, 1985.

PORTER, Michael. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press. 1980.

PROMOCION DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES PROEXPORT. Cultura colombiana, cultura, tradición y vanguardia. PROEXPORT. Bogotá D.C. 2006.

PUND – UNIVERSIDAD DEL CAUCA. Cauca frente a los objetivos del milenio, estado de avance 2012. Popayán. 2012.

QUILISALUD E.S.E. Perfil epidemiológico de Santander de Quilichao. Santander de Quilichao, 2005.

SANDOVAL MINA, Edinson; VELASCO VALCKE, Luis. Formulación de un plan estratégico para la empresa Ballasco Manufacturing Ltda. 2005-2008. Tesis de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración 2005 – 2008.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BOGOTÁ. Bases para el plan sectorial de educación. Bogota D.C. 2012.

SECRETARIA DE SALUD, SANTANDER DE QUILICHAO. Información demográfica 2011. Santander de Quilichao. 2011.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá D.C.: Legis. 1994.

TALACÓN, Humberto Ponce. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Mexico D.F. 2007.

THOENIG, Jean. El análisis de las Políticas Públicas. En Revista Universitas, Vol.; 93. (Oct. 1999), Pág. 75.

THOMPSON, Arthur. Strategic Management. Irwin/McGraw-Hill. 1998.

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA. Documentos de Trabajo de Economía Regional y de la Frontera “Análisis y Evaluación de Políticas Públicas”. Cúcuta. 2013.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Apuntes para la administracion I. Mexico D.F.: Fondo Editorial FCA. 2005.

WORLD BANK GROUP. Tecnologías de Información y Comunicación: Una Estrategia del Grupo Banco Mundial. Washington D.C. 2002.

REFERENCIAS EN LINEA

ALCALDÍA DE SANTANDER DE QUILICHAO. Nuestro municipio (En línea). (06 de Marzo del 2014). Disponible en: (http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml).

ALCALDÍA DE SANTANDER DE QUILICHAO. Nuestro Municipio, información genera. (En línea). (10 de Octubre de 2014). Disponible en: (http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml#economia).

CHINCHILLA, Tulio. ¿Qué son "políticas públicas"? (En línea). (22 de octubre de 2014). Disponible en:(http://www.elespectador.com/tulio-eli-chinchilla/son-politicas-publicas-columna-228461).

GOBERNACIÓN DEL HUILA, Histórica del desarrollo curricular en Colombia. (En Línea). (23 de Octubre de 2014). Disponible en: (http://www.huila.gov.co/documentos/educacion/huilaensena/Acompa%C3%B1amiento-Curricular/Taller%202/BREVE_RESE%C3%91A_HISTORICA_DEL_DESARROLLO_CURRICULAR_EN_COLOMBIA.pdf).

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Sistema educativo colombiano. (En línea). (09 de junio de 2010). Disponible en: (http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-233839.html).

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Portafolio De modelos educativos. (En línea). (05 de Noviembre del 2014). Disponible en: (http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-89618.html).

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS IBEROAMERICANOS OEI (En línea). (06 de Noviembre de 2014). Disponible en: (http://www.oei.es/cultura2/colombia/03.htm).

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Prevención de la violencia en Colombia (En línea) (06 de Noviembre de 2014). Disponible en: (http://prevencionviolencia.univalle.edu.co/observatorios/cauca/departamental/archivos/perfil_cauca.pdf).

ANEXOS

Anexo No. 1: Tabla de monitoria de proyectos

Tareas para lograr el proyecto	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Resultados	limitación
	inició	Finalizó					

Fuente. Realizado por los autores tomado de SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 1994.

Anexo No. 2: Modelo de entrevista

El objetivo de la entrevista es conocer desde la perspectiva de las directivas del Liceo Pedagógico Quilichao acerca del funcionamiento y desarrollo de la institución educativa, conocer sus procesos, actividades que desarrollan, sus planes, objetivos y metas como organización.

La entrevista se le realizo a la señora Celsa Beatriz Arrechea quien es la directora del Liceo Pedagógico Quilichao.

Entrevista

1. Hablemos de como fue el comienzo y evolución de la organización Liceo pedagógico Quilichao, como fue el inicio como institución educativa.
2. Haga una descripción general de la organización.
   a) Cual es portafolio de servicios que le ofrece a la comunidad de Santander de Quilichao.
   b) Háblenos del tipo de mercado al que atiende el Liceo pedagógico Quilichao. ¿Cuál es el tipo de cliente?
   c) Como está establecida la estructura organizacional dentro de la institución.
   d) Continuando con la descripción de la organización, haga una descripción del personal tanto docente como el de servicios y como se realiza el proceso de contratación del personal.
3. Como directora de la institución, que entiende por entornos competitivos y en cuáles cree que se desarrolla la organización.
4. Desde su punto de vista dígame que fortalezas tiene la organización.
5. Asimismo, que debilidades posee la organización.
6. Con base en lo que se hablo acerca de los entornos, cuáles cree que son las oportunidades que tiene la organización frente al entorno.
7. Cuáles cree que son las amenazas que tiene la organización frente al entorno.

Anexo No. 3: Listado de fotografías

Imagen No 1. Área de recreación del LPQ

Fuente. Archivo tomado por los autores

Imagen No 2. Área de baños

Fuente. Archivo tomado por los autores

Imagen No 3. Adecuación y mejoramiento el áreas académicas.

Fuente. Archivo tomado por los autores

Imagen N 4. Adquisición de nuevos pupitres

Fuente. Archivo tomado por los autores

Imagen No 5. Limpieza y mantenimiento de áreas académicas

Fuente. Archivo tomado por los autores

Imagen No 6. Toma frontal del LPQ

Fuente. Archivo tomado de álbum del LPQ. Celsa Beatriz Arrechea. 2015

Anexo No.4. Estrategias y presupuesto aproximado

Estrategia Modernización Tecnológica	Presupuesto aproximado en pesos
Aprovechar los avances en tecnologías para acoplarse a las tendencias nacionales y mundiales en el sector educativo para ser más competitivo en el sector educativo.	5.500.000
Aprovechar facilidad de negociación para obtener productos tecnológicos de buena calidad al por mayor para la organización	
Inversión en las TIC en educación como tablets, tableros digitales, softwares o computadores como plataforma para el desarrollo de nuevas pedagogías en educación.	
Capacitación de docentes en manejo de TIC educativas.	

Fuente. Realizado por los autores.

Anexo No.5. Estrategias y presupuesto aproximado

Estrategia de promoción	presupuesto aproximado en pesos
promocionar el LPQ como una alternativa en educación básica y media por medio de medios audiovisuales, impresos, redes sociales y voz a voz	4.500.000
contratar personal profesional administrativo para evaluar el proceso de administración de la institución educativa	
aprovechar la ventaja competitiva para adquirir nuevos clientes a través de la promocionar el LPQ por medio de informes de supervisión estudiantil entregados a padres de familia que ilustre la organización como alternativa educativa personalizada con el fin de ser más competitivos frente a los demás colegios	
Utilizar las TIC como el internet, y algunas redes sociales como medio de promoción para conseguir nuevos clientes.	

Fuente. Realizado por los autores.

Anexo No.6. Estrategias y presupuesto aproximado

Estrategia Talento humano	presupuesto aproximado en pesos
Aprovechar los avances en tecnologías para acoplarse a las tendencias nacionales y mundiales en el sector educativo para ser más competitivo en el sector educativo.	7.000.000
Aprovechar facilidad de negociación para obtener productos tecnológicos de buena calidad al por mayor para la organización	
Inversión en las TIC en educación como tablets, tableros digitales, softwares o computadores como plataforma para el desarrollo de nuevas pedagogías en educación.	
Capacitación de docentes en manejo de TIC educativas.	

Fuente. Realizado por los autores.