

**“ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
CORPORACIÓN DE DESARROLLO EDUCATIVO – CODESAT.”**

ADRIANA PATRICIA AGUDELO SALDARRIAGA - 43.731.043
ALEXANDER OSPINA TREJOS - 71. 731.573

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 21 Y 25
MEDELLÍN
2008

**“ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA
LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO EDUCATIVO – CODESAT.”**

ADRIANA PATRICIA AGUDELO SALDARRIAGA - 43.731.043
ALEXANDER OSPINA TREJOS - 71.731.573

La presente monografía se presenta para optar el Título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Temático
CARLOS ERNESTO GUERRA NIETO

Asesora Metodológica
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 21 Y 25
MEDELLÍN
2008

AGRADECIMIENTO

A Luz Alba Villegas Roldán
por su amable colaboración en la búsqueda y consecución
de la información.

A nuestros docentes y asesores
por sus valiosas enseñanzas y orientaciones.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO DE TÉRMINOS	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO 1: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO EDUCATIVO CODESAT	14
1. CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO EDUCATIVO CODESAT	20
2. ANÁLISIS EXTERNO DE CODESAT	21
2.1 MATRIZ EFE (Evaluación de Factores Externos)	21
2.1.1 Construcción	21
2.1.2 Interpretación	24
2.2 MATRIZ MPC (Matriz de Perfil de Competitividad)	26
2.2.1 Interpretación	28
3. ANÁLISIS INTERNO DE CODESAT	29
3.1 MATRIZ EFI (Evaluación de Factores Internos)	29
3.1.1 Construcción	30
3.1.2 Interpretación	32
4. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	34
4.1 MATRIZ PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)	34
4.1.1 Construcción	35
4.1.2 Interpretación de la Matriz	38
4.1.3 Interpretación Del Gráfico	39
4.2 MPEC (Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa)	39
4.2.1 Construcción	39
4.2.2 Interpretación	43
CAPITULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	44
1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y SU ORIGEN	44
2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	45
2.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	48
2.2 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	49
2.3 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	49
CAPITULO 3: IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS	51
CAPITULO 4: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CODESAT	55
1. MISIÓN	55

2.	VISIÓN	55
3.	OBJETIVO CORPORATIVO	55
4.	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	55
5.	VALORES CORPORATIVOS	56
6.	MAPA DE PROCESOS	57
6.1	OBJETIVOS DE LOS PROCESOS DE VALOR	57
6.2	UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN's)	58
7.	ESTRATEGIAS Y METAS PROPUESTAS	59
8.	PROYECTOS PROPUESTOS	60
8.1	PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA 1: PENETRACIÓN DE MERCADOS	60
8.2	PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE PRODUCTOS	61
8.3	PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA 3: DESARROLLO DE MERCADOS	62
8.4	PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA 4: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	62
	CAPITULO 5. CONCLUSIONES	63
	BIBLIOGRAFÍA	65
	ANEXOS	67

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. MATRIZ EFE - CODESAT	23
Tabla 2. MATRIZ MPC - CODESAT	27
Tabla 3. MATRIZ EFI - CODESAT	31
Tabla 4. MATRIZ PEEA - CODESAT	36
Tabla 5. MPEC - CODESAT	41
Tabla 6. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS	54

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Matriz PEEA	38

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A: DECRETO 3011 DE DICIEMBRE 19 DE 1997	68
ANEXO B: DECRETO 2888 DE JULIO 21 DE 2007	77

GLOSARIO DE TÉRMINOS

COREDI: Corporación Educativa para el Desarrollo Integral.

FONADE: Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo.

MIDAS: Mas Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible.

OCD's: Organizaciones Comunitarias de Desarrollo.

ONG's: Organizaciones No Gubernamentales.

PROPEDEÚTICO: Relativo a la enseñanza preparatoria para el estudio de una disciplina.

SGP: Sistema General de Participación

TIC's: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

RESUMEN

El *Direccionamiento Estratégico* es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de *la realidad* y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, facilita a las empresas la toma de decisiones que le permitan adecuarse a los cambios del entorno cada vez más competitivo.

Con base en lo anterior se realiza un diagnóstico a la Corporación de Desarrollo Educativo CODESAT, que ofrece Educación Preescolar, Básica Primaria, Secundaria y Media a niños, niñas, jóvenes y adultos campesinos, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se propone un Direccionamiento Estratégico para los próximos cuatro años que garantice a la institución su crecimiento y sostenibilidad en el Mercado.

ABSTRACT

The strategic direction is a discipline that integrates several strategies that incorporate a variety of tactics. Knowledge, based on information from reality and reflection on the present and foreseeable circumstances, makes it easier for companies making decisions that will enable it to adapt to changes in the increasingly competitive environment.

Based on the foregoing is a diagnosis to the Development Corporation EDUC CODESAT, which provides preschool education, Basic Primary, Secondary and Media to children, young adults and peasants, in order to identify their strengths, weaknesses, opportunities and threats and proposes a strategic direction for the next four years to ensure the institution of its growth and sustainability in the market.

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios del entorno a nivel social, político, gubernamental, económico, obligan a las organizaciones a prepararse de manera rápida, concienzuda e inteligente para abordarlos con precisión y exactitud, de cara al direccionamiento estratégico que debe poseer un gerente junto a su equipo de colaboradores para garantizar la competitividad de su empresa en el presente siglo.

La realización del presente trabajo pretende por tanto, brindar a la Corporación de Desarrollo Educativo CODESAT un Modelo de Direccionamiento Estratégico para los próximos cuatro años que le facilite la toma de decisiones eficaces en el corto y mediano plazo y le permitan aumentar la cobertura, mantener el liderazgo, posicionarse en el sector y mejorar la rentabilidad social.

El entendimiento y la comprensión de la realidad organizacional, será el punto de partida para la elaboración del Modelo. Por tanto se realizará un diagnóstico a CODESAT con el fin de evaluar su situación presente, así como su nivel de competitividad a partir de la identificación y valoración de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Seguidamente, mediante la construcción de la Matriz PEEA se determinará el Perfil Estratégico de CODESAT y con él, las diferentes estrategias viables para la organización.

Así mismo, se analizarán de forma objetiva las estrategias alternativas y se determinará su atractivo relativo, con base en los factores críticos para el éxito,

internos y externos, identificados con anterioridad; mediante la elaboración de la Matriz PEC.

Los resultados obtenidos de este análisis permitirán decidir sobre el direccionamiento de la Corporación de Desarrollo Educativo CODESAT hacia el futuro, garantizando satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes y beneficiarios.

CAPITULO 1: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO EDUCATIVO CODESAT

En 1960 nace CODESARROLLO, dando aplicación a las recomendaciones del Estudio sobre las Condiciones Socioeconómicas del Municipio de Santo Domingo, elaborado por el Centro de Investigaciones Sociales de Bogotá, con base en el cual se realizaron una serie de proyectos de infraestructura social tales como: la construcción de locales escolares, acueductos, caminos vecinales, puentes, electrificación rural, mejoras de vivienda y muy especialmente la capacitación de promotoras rurales de salud con las cuales se buscó un acercamiento de las comunidades a los servicios de promoción y prevención en salud.

Los positivos efectos logrados con esta experiencia, fueron el mejor argumento para que los directivos de CODESARROLLO se decidieran a ampliar el radio de acción al oriente antioqueño donde en 1.962, se acometió la preparación y ejecución del Primer Plan Regional de Desarrollo para el Oriente Antioqueño, 1963 - 1970.

Para tales fechas, ya se registraban importantes contribuciones al desarrollo regional a través de estudios, censos socioeconómicos y de vivienda, planes reguladores municipales, programas de capacitación, manejo de convenios nacionales e internacionales, la representación del Instituto de Fomento Industrial IFI en Antioquia y la creación de 77 Hogares Juveniles Campesinos.

Entre 1970 y 1980 Codesarrollo afianzó su labor social en la zona del oriente, jugando un importante papel como entidad asesora y coordinadora en las negociaciones realizadas entre las Empresas Públicas de Medellín y los

municipios de El Peñol y Guatapé, para la construcción de la Central Hidroeléctrica del Río Nare.

En este proyecto realizó los estudios sobre el impacto social de la represa, los censos socioeconómicos, los planes de desarrollo urbano de ambas zonas y el plan promocional para el municipio de El Peñol, todo lo cual quedó consagrado en el Plan Maestro que las Empresas Públicas pusieron en marcha para minimizar los efectos sociales y económicos ocasionados por el embalse.

Este conocimiento, unido a la confianza que tanto el Gobierno Departamental como la comunidad depositaron en ella, le permitió aceptar la delicada responsabilidad de actuar como mediadora, solucionando los problemas que se presentaron y logrando que las determinaciones y convenios se tomaran por consenso.

En este decenio se sentaron igualmente las bases de lo que más tarde sería el programa Veredas Integradas por Autogestión VIAS, con la realización de obras de infraestructura y programas de capacitación y formación para el sector rural y del programa de Gestión Ambiental y Reciclaje con la creación de la Corporación de Papeleros de Colombia - COPAC - en 1.973 y el proyecto "Aprovechamiento de Desperdicios Industriales Mediante Reprocesos" en 1977.

Estos nacieron con una doble finalidad: "Ofrecer a las empresas una solución para el manejo de sus basuras y propiciar la generación de empleo no calificado como una contribución a la paz social". También se destacan como actividades de este periodo la promoción de entidades de desarrollo como FINSOCIAL y CORVAR (que luego sería CORNARE), la realización de encuentros y foros regionales de desarrollo y la publicación de las versiones I y II del Directorio de Entidades sin Ánimo de Lucro.

En la década de 1980 y 1990 se fortaleció la promoción de entidades de desarrollo, con la creación de Microempresas de Antioquia en 1980, Cornare en 1983, Promotora de Comercio Social en 1985, Zona Franca de Rionegro en 1986, Promotora de Proyectos en 1987, Federación Antioqueña de ONG's, Fundar en 1988 y Redes en 1989.

Por su parte, el manejo de excedentes, amplió y diversificó sus servicios mediante convenios con distintas industrias antioqueñas, dando así origen a los siguientes proyectos:

En el campo del desarrollo social y para mejorar las condiciones de vida de la población rural, nace el programa Veredas Integradas por Autogestión VIAS.

Se establece el Premio Codesarrollo a la Autogestión con el propósito de "reconocer y exaltar el esfuerzo sobresaliente y continuado de las comunidades rurales, para resolver por autogestión sus necesidades sentidas", cuya primera versión se realizó en 1990.

En 1988, el país cambió su tradición electoral realizando la primera elección popular de sus Gobernadores y Alcaldes. Este hecho, motivó a Codesarrollo a editar su obra El Perfil de Nuestros Alcaldes, como una investigación socio-política que recopila toda la información sobre los burgomaestres antioqueños.

La adquisición de una nueva sede, el cambio de la imagen corporativa, la expansión de sus programas y servicios a otras regiones del país, la investigación para el reciclaje de otros residuos, la creación de nuevas entidades de desarrollo, la búsqueda de otras fuentes de financiación mediante la promoción institucional, la presentación de proyectos sociales y ambientales ante fundaciones internacionales y la producción de material educativo, son sólo algunas de las

muchas innovaciones que caracterizaron la gestión de Codesarrollo durante la década 1990 – 2000.

Se realizaron nuevas alianzas estratégicas para la puesta en marcha de proyectos que combinaron armoniosamente los objetivos económicos, sociales y ambientales para el logro del desarrollo sostenible y de la efectividad empresarial. Muestra de ello es la alianza con Enka de Colombia que dio origen a la Planta de Reciclaje de Pet en donde, desde 1993, se reciclan excedentes de poliéster y envases plásticos de PET provenientes de la industria y de la recolección urbana.

CODESARROLLO participó en la creación del ECOFONDO, que hoy en día tiene vida propia y que fue concebida como un experimento institucional para el manejo de recursos provenientes de la negociación de deuda externa y mediante la cual se buscaba propiciar la participación de los organismos no gubernamentales en asuntos ambientales.

La reglamentación del "Voto Programático" mediante la ley 131/94, motivó a CODESARROLLO a complementar la labor de apoyo a la descentralización administrativa que había iniciado en 1988 con la publicación de El Perfil de Nuestros Alcaldes Y editó en 1995 la obra Programas de Gobierno de los Alcaldes y del Gobernador de Antioquia en la cual se recopilan y analizan los programas, subprogramas y acciones que los burgomaestres antioqueños prometen cumplir durante su mandato.

En este mismo año, La Fundación CODESARROLLO, concedora de las bondades del Sistema de Aprendizaje Tutorial SAT. vió la necesidad de brindar la oportunidad a otras regiones del departamento de contar con el programa.

En 1997, CODESARROLLO se vincula a la Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario, apoyada por la Fundación Ford, como una alianza

estratégica entre organismos no gubernamentales para el desarrollo integral de las organizaciones comunitarias de desarrollo OCDs.

La experiencia adquirida desde 1973 en el campo del reciclaje y la gestión ambiental, se recopiló en el Manual Técnico Pedagógico de Reciclaje Hacia una Gestión Integral de los Residuos Sólidos cuya primera versión circuló en el segundo semestre del 97 y se agotó tan rápidamente, que fue necesario editar una segunda edición a la que se le adicionaron dos capítulos más. Igualmente se inició la publicación de una serie de Documentos sobre Desarrollo Sostenible y de material educativo sobre autogestión, reciclaje y desarrollo comunitario rural.

El terremoto que sacudió el eje cafetero a principios de 1999 convocó a las ONG's del país a contribuir con su experiencia a la reconstrucción integral de esta región, a través de un modelo impulsado por la Presidencia de la República y liderado por el Fondo para la Reconstrucción del Eje Cafetero - FOREC.

Como respuesta a este llamado, Codesarrollo presentó su propuesta en consorcio con la Fundación Concreto y fue seleccionada para gerenciar la Zona Tres en el municipio de Armenia, donde viene adelantando una importante gestión para la recuperación de la estructura física, social y ambiental, afectada por el sismo.

En los últimos años, la Fundación Codesarrollo ha centrado sus esfuerzos en proyectos sociales y ambientales con las Empresas Públicas de Medellín, ISAGEN, Fonade, el Ministerio de Agricultura, MIDAS, Peldar e Interaseo.

SISTEMA DE APRENDIZAJE TUTORIAL – S.A.T.

El Sistema de Aprendizaje Tutorial S.AT. fue creado por FUNDAEC, Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las ciencias, fundada en 1974, por un grupo de científicos y profesionales, en un intento por encontrarle a la ciencia, a la

educación y a la tecnología, un papel apropiado en el desarrollo de las regiones rurales, su propósito es el de promover el bienestar de las comunidades rurales, gestionando su propio desarrollo, objetivo que de hecho no es posible alcanzar, si la propia población no participa de manera activa en la consecución de dicho bienestar. Por eso fue prioritario encaminar muchos de los esfuerzos institucionales a la formación de los recursos humanos en distintos niveles de competencia.

Es así como, se identificó la necesidad de desarrollar un programa educativo cuyo contenido respondiera a las aspiraciones y necesidades reales de la población campesina, acorde con las características culturales, sociales y productivas del campo y que además fuera fácil de implementar y adaptar a las condiciones particulares de la gente del campo. Un programa de esta naturaleza contribuiría, por un lado, a la motivación de los estudiantes para volverse activos en la generación del conocimiento, y por otro, haría posible que los alumnos siguieran ligados a su comunidad y a sus labores productivas, lográndose de este modo la tan anhelada integración entre el proceso educativo y la vida cotidiana del estudiante.

Como resultado de estas reflexiones y de las primeras actividades de investigación en este campo, se creó el Sistema de Aprendizaje Tutorial -SAT-, considerado el logro más importante del trabajo realizado por FUNDAEC durante sus 20 años de existencia, en su tarea de promover el desarrollo auto sostenido de las regiones rurales.

En el Departamento de Antioquia, el SAT se inició en 1986 en el Oriente Antioqueño, con el apoyo de algunas entidades como CORNARE, Universidad Católica de Oriente, Fundación Corona, la Cristian Childrens, y la Fundación Codesarrollo entre otras.

1. CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO EDUCATIVO CODESAT

En 1995 Codesarrollo llevó a cabo el estudio de factibilidad para la creación de la Corporación, en el cual se descubre un índice de escolaridad rural de sólo el 14% y la coincidencia entre los menores niveles de desarrollo con los más bajos índices de de educación.

Respondiendo a ésta realidad y al interés de CODESARROLLO de generar programas de Bienestar Social para la población del sector rural, se crea la Corporación de Desarrollo Educativo CODESAT.

En diciembre de 1995 obtiene la licencia de funcionamiento y la aprobación del Plan de Estudios, mediante la resolución N° 000792 del mismo año.

Sus primeras acciones se orientaron hacia la promoción del programa en 35 municipios con la participación de comités interinstitucionales, lográndose así la firma de los primeros contratos tripartitos entre la Secretaría de Educación, Codesarrollo y los municipios de Anorí y Concordia inicialmente. Además se establecieron compromisos con 17 municipios de diferentes regiones.

En el año de 1996 La Corporación atendió 60 grupos con 1.436 estudiantes de 20 municipios. En 1997 atendió 99 grupos con 2.105 estudiantes de 24 municipios.

Se destacan como principales actividades, en lo últimos años , la graduación de 287 bachilleres académicos en Bienestar Rural, la realización de más de 20 seminarios de capacitación para tutores, el apoyo a 17 tutores para adelantar estudios de licenciatura en educación rural, y la atención de más de 2000 estudiantes en todos los grados.

Como se observa CODESAT está en un proceso de crecimiento y desarrollo, razón por la cual se hace necesario el diseño e implementación de un Plan de Direccionamiento Estratégico que le permita incrementar su competitividad y garantizar su permanencia en el mercado a partir de la innovación en sus procesos, la ampliación de su cobertura, la eliminación de actividades innecesarias, el mejoramiento de su nivel académico, la utilización de las tecnologías para el fortalecimiento de sus programas y la disminución de sus costos operativos.

2. ANÁLISIS EXTERNO DE CODESAT

2.1 MATRIZ EFE (Evaluación de Factores Externos)

La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva.

2.1.1 Construcción

1. Se elabora una lista de los factores externos a partir de la revisión de la legislación vigente, del análisis de los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, de la observación de la competencia, del avance de la tecnología aplicada a la educación.
2. Se asigna a cada factor, un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) que indica la importancia relativa de cada factor para tener éxito en el sector. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Se asigna una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores externos lo que indica la eficacia con la cual responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Cuatro corresponde a la respuesta *es excelente*, tres a la respuesta *está por arriba del promedio*, dos a la respuesta *es de nivel promedio* y uno a la respuesta *es deficiente*.
4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación determinando un valor ponderado.
5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Tabla 1. MATRIZ EFE - CODESAT

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
	Sector	Empresa	
OPORTUNIDADES			
1. Nivel de demanda del servicio.	0,08	3	0,24
2. Legislación.	0,13	3	0,39
3. Asignación de recursos del Estado para educación rural (SGP).	0,20	4	0,80
4. Las relaciones entre la entidad y el gobierno departamental.	0,06	4	0,24
5. Educación rural como prioridad en el plan de desarrollo Nacional y Departamental.	0,03	4	0,12
AMENAZAS			
1. Educación virtual.	0,03	1	0,03
2. La distribución de la contratación dificulta posicionarse en zonas diferentes.	0,06	4	0,24
3. Competencia creciente de otras opciones educativas incluyendo la operación directa del Estado.	0,20	2	0,40
4. Riesgo de oficialización de la educación por futuras administraciones.	0,13	3	0,39
5. Problemática socioeconómica y cultural del sector rural.	0,08	3	0,24
TOTAL	1,00		3,09

2.1.2 Interpretación

De esta matriz podemos destacar los siguientes aspectos:

CODESAT presenta total dependencia del Estado para su operación, lo que pone en riesgo su permanencia en el tiempo en caso de que la educación se oficialice en su totalidad. Sin embargo la actual legislación garantiza la contratación del servicio educativo, hasta nuevos cambios en ésta.

De esta manera, la Legislación actual es una gran oportunidad para la empresa puesto que en la actualidad está muy enfocada en el fortalecimiento de la educación, haciendo especial énfasis en la prestación del servicio educativo en las áreas rurales; obligando así a los gobernantes a invertir recursos en estos proyectos.

Sin embargo, la negociación con el Estado es bastante difícil, dado que el pago de los servicios que contrata puede tardarse hasta 6 meses y lo efectúa siempre y cuando las empresas contratantes hayan obtenido resultados satisfactorios en las auditorías realizadas por éste. Esto frena a las pequeñas empresas participar en la contratación ya que es necesario poseer unas estructuras organizacionales y financieras muy sólidas.

Codesarrollo - CODESAT por su parte, gracias a que cuenta con una larga trayectoria en el sector, un amplio reconocimiento en el medio; la solidez financiera necesaria, la infraestructura tecnológica adecuada y una estructura administrativa muy definida, ha podido ser partícipe de estas contrataciones.

No obstante, son diversos los proyectos que tanto el Estado como otras entidades del sector privado vienen desarrollando en el departamento de Antioquia, en los cuales CODESAT no ha podido participar debido a la falta de implementación de

estrategias que ayuden a dar respuesta a la creciente demanda de la educación virtual.

Lo anterior, sumado a la creciente oferta de diferentes e innovadoras metodologías de enseñanza-aprendizaje, hace que el medio sea cada vez más competitivo y exigente, brindando a los clientes y beneficiarios diferentes alternativas educativas que se acomoden a sus gustos y necesidades, invitando a la Institución a revisar programas y a reestructurarlos y es del caso.

En este orden de ideas, se propone la implementación de estrategias de diversificación a partir de la creación de diferentes programas educativos formales y de educación para el trabajo y el desarrollo humano, lo que antes se denominaba educación no formal, que ayuden al crecimiento y sostenibilidad de la entidad; con el propósito de dar respuesta efectiva a las exigencias del entorno y disminuir un poco los efectos de la dependencia que se tiene del cliente, en este caso del Estado.

Se propone también, desarrollar nuevos servicios y brindar atención a otras zonas geográficas que demanden productos.

La Consecución de recursos provenientes de cooperación internacional para los programas educativos

El mantenimiento e implementación de nuevas alianzas estratégicas para el desarrollo de los programas educativos y de desarrollo social.

La creación de programas de educación virtual, que ayuden a los beneficiarios adquirir y/o ampliar sus conocimientos y le permitan desarrollar sus habilidades y competencias.

2.2 MATRIZ MPC (Matriz de Perfil de Competitividad)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los valores y los puntajes de valor total tienen el mismo significado que en una matriz EFE, no obstante, los factores de la MPC incluyen aspectos internos y externos. Las clasificaciones se refieren a las fortalezas y a las debilidades, donde 4 corresponde a la *fortaleza principal*, 3 a la *fortaleza menor*, 2 a la *debilidad menor* y 1 a la *debilidad principal*.

Tabla 2. MATRIZ MPC - CODESAT

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	CODESAT		COREDI		CEIBA	
		CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE
Tecnología	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10
Certificación en Calidad	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07
Propuesta pedagógica	0,23	3	0,69	4	0,92	2	0,46
Cobertura	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30
Nivel de satisfacción del cliente	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Resultados en pruebas de Estado	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Infraestructura	0,01	2	0,02	3	0,03	1	0,01
Idoneidad del Personal	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Estructura Administrativa	0,17	4	0,68	3	0,51	2	0,34
TOTAL	1,00		3,14		3,42		1,82

VALORES	1	2	3	4
CORRESPONDENCIA	Debilidad Principal	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza principal

2.2.1 Interpretación

Comparando a CODESAT con el líder del mercado que es COREDI, encontramos que se debe mejorar en tecnología, propuesta pedagógica, cobertura e infraestructura.

A nivel tecnológico, se propone la dotación de salas de informática con conexión a Internet, la consecución de programas interactivos de multimedia, capacitación al personal sobre las TIC's que permitan la implementación de la educación virtual como un apoyo a la educación presencial, la consulta en línea, etc.

Para mejorar la propuesta pedagógica se sugiere combinar la experiencia recogida en el desarrollo de proyectos productivos, para implementar programas de bachillerato técnico, que permita al alumno adquirir conocimientos en la explotación del entorno donde se desenvuelve y la conformación de asociaciones y agremiaciones que permitan obtener mayores beneficios en la producción y comercialización de sus productos.

Para ampliar la cobertura, se plantea realizar junto en el departamento de Comunicaciones un plan de mercadeo, aprovechando la presencia que tiene Codesarrollo a nivel nacional con otros programas; que permita identificar la demanda insatisfecha de educación básica secundaria y media, y dé a conocer los servicios de CODESAT, a nivel nacional, empezando por las regiones que estén más desatendidas.

Con el fin de mejorar la infraestructura de la organización se propone adquirir una planta física. Con esto se pretende darle cumplimiento a las exigencias del cliente, afianzar el sentido de pertenencia a los alumnos, ampliar la cobertura del servicio e implementar nuevos programas educativos.

De igual manera es importante poner especial atención a los resultados en las pruebas del estado, cuyo factor es una debilidad menor para la organización. Como estrategia de mejoramiento se recomienda la implementación de un curso PREICFES.

Así mismo, se deben implantar estrategias que permitan contar con personal calificado, que se ajuste a los requerimientos que implica su labor. Para ello se sugieren las siguientes estrategias:

- Revisar y reestructurar el proceso de selección del personal.
- Diseñar e implementar un programa de capacitación continuo, que permita al factor humano estar siempre actualizado.
- Brindar incentivos económicos y no económicos a las personas que están realizando su labor en zonas muy retiradas del casco urbano, como reconocimiento a su esfuerzo y sacrificio y que al mismo tiempo las motive a permanecer allí brindando su servicio.

En este mismo orden de ideas se considera conveniente aprovechar la infraestructura física y tecnológica con que cuenta la Fundación Codesarrollo como es la telefonía celular, el Internet o el correo electrónico, para mantener una comunicación permanente con los coordinadores, tutores y alumnos y brindar un soporte o acompañamiento en el momento que lo requieran.

3. ANÁLISIS INTERNO DE CODESAT

3.1 MATRIZ EFI (Evaluación de Factores Internos)

Resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa. Así mismo proporciona una base para identificar y

evaluar las relaciones entre estas áreas. Requiere de juicios intuitivos para su elaboración.

3.1.1 Construcción

1. Se enumeran los factores internos clave, incluyendo tanto fortalezas como debilidades, listando primero las fortalezas y luego las debilidades.
2. Se asigna a cada factor, un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) que indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en el sector. Los factores que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna una calificación de uno a cuatro a cada factor indicando si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación uno), una debilidad menor (dos), una fortaleza menor (tres) o una fortaleza mayor (cuatro), lo cual indica la eficacia con la cual responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Cuatro corresponde a la respuesta *es excelente*, tres a la respuesta *está por arriba del promedio*, dos a la respuesta *es de nivel promedio* y uno a la respuesta *es deficiente*.
4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación determinando así un valor ponderado.
5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Tabla 3. MATRIZ EFI - CODESAT

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
	Sector	Empresa	
FORTALEZAS INTERNAS			
1. Estructura administrativa eficiente y adecuada para la prestación del servicio.	0,04	4	0,16
2. Personal calificado, competente y en permanente capacitación.	0,14	3	0,42
3. Cumplimiento estricto de los requisitos de ley.	0,02	3	0,06
4. Conocimiento de los planes de gobierno para la planeación de actividades.	0,08	4	0,32
5. Solidez financiera	0,11	4	0,44
6. Capacidad de contratación	0,09	4	0,36
7. Certificación de gestión de calidad	0,05	4	0,20
DEBILIDADES INTERNAS			
1. Falta conocimiento de expectativas y necesidades del cliente.	0,14	2	0,28
2. Falta de estrategias claras en mercadeo.	0,11	2	0,22
3. Carencia de planta física para operar como institución educativa.	0,09	1	0,09
4. No se tienen indicadores de impacto de la educación.	0,08	1	0,08
5. Tutores que les falta completar su título de licenciado para cumplir requisitos de ley.	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,73

3.1.2 Interpretación

De esta matriz consideramos importante destacar lo siguiente:

El conocimiento pleno de los planes de gobierno por parte de CODESAT unido al cumplimiento estricto de la normatividad vigente garantiza para la institución la contratación de sus servicios por parte del Estado de forma permanente. Por consiguiente, es necesario revisar continuamente la propuesta pedagógica ofrecida con el fin de determinar su pertinencia o no, buscando siempre la mejora de la calidad del servicio y la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente.

La dificultad que hay para encontrar personal calificado que atienda las áreas rurales, ha llevado a CODESAT a contratar personas que si bien tienen los conocimientos y las habilidades necesarias para desarrollar esta labor, no cuentan con un título que les permita certificar dichas competencias. Esta situación se ha convertido en una fuerte debilidad para la institución, puesto que cada día es mayor la exigencia por parte del cliente y la legislación.

Para mejorar esta debilidad CODESAT ha realizado alianzas estratégicas con CoreDi y el Centro Universitario de Bienestar Rural, con el patrocinio de la Fundación Bancolombia para brindar un auxilio económico que les posibilite completar los estudios y obtener dicho título. De igual manera, garantizar en gran medida, la permanencia del personal competente en la institución, a partir del reconocimiento a su labor, mediante incentivos económicos y no económicos que fortalezcan su automotivación.

La consecución de una planta física para operar, es otra de las exigencias del cliente que no ha podido ser satisfecha puesto que la proyección económica del proyecto lo hace poco viable dado que las administraciones municipales han

invertido bastante en la construcción y adecuación de escuelas y colegios en los sectores donde se ha considerado ubicarla.

El desconocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes sumada a la falta de una estrategia clara de mercadeo, ha ocasionado la pérdida de oportunidades al no participar en proyectos de gran importancia que sin lugar a dudas habrían beneficiado el crecimiento y fortalecimiento de CODESAT.

Para dar a conocer las fortalezas y contrarrestar las debilidades de la Institución Educativa CODESAT, se propone la implementación de estrategias de mercadeo tales como el diseño e implantación de un plan, que permita dar a conocer sus diferentes programas en otras regiones del departamento y del país.

Así mismo, se espera con este plan de mercadeo, identificar las necesidades de educación y formación más apremiantes y, aprovechar el reconocimiento, la buena imagen, la experiencia y las competencias con que cuenta la institución, para ampliar el portafolio de servicios; desarrollando nuevas metodologías de intervención social que posibiliten la expansión y la consecución de recursos internacionales.

Una de las grandes dificultades que se encuentran las empresas que realizan proyectos de índole social, es la de cuantificar el impacto que esos programas generan en la comunidad, dado que no puede ser medidos fácilmente mediante cifras exactas, puesto que tienen muchos aspectos involucrados importantes que hay que considerar: económico, psicológico, social, de infraestructura entre otros.

Como es sabido, *“lo que no se mide no se controla”*, por tanto es necesario crear indicadores de gestión que faciliten la medición del impacto que genera la educación ofrecida en la comunidad aprovechando la fortaleza que posee CODESAT de contar con un Sistema de Gestión de Calidad Certificado que,

además de ser una ventaja competitiva significativa frente a la competencia, ha permitido estructurar sus procesos de manera clara, organizada y sistemática, brindando al personal la información necesaria para desarrollar eficientemente sus actividades.

Gracias a la estructura administrativa, la solidez financiera y a la buena gestión de la organización en la creación de alianzas y sinergias con otras empresas, se puede brindar a los estudiantes un servicio cómodo, oportuno, con calidad, acorde con sus necesidades y con tarifas ajustadas a sus posibilidades, permitiéndoles además participar en programas que ofrecen otras instituciones.

La infraestructura tecnológica, física y el recurso humano que posee CODESAT hace posible atender a un amplio número de estudiantes incluso a aquellos que están ubicados en las regiones más alejadas del departamento, facilitando así la ampliación de su cobertura y garantizando la contratación permanente por parte del cliente.

4. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 MATRIZ PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica.

Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas – Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) – y dos externas – Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI).

4.1.1 Construcción

1. Seleccionar las variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a las variables que componen las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA
5. Sumar los puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo xy.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector muestra el tipo de estrategias recomendadas para la empresa.

Tabla 4. MATRIZ PEEA - CODESAT

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
ESTABILIDAD AMBIENTAL		CALIFICACIÓN
PUNTAJE: Mejor -1; Peor - 5		
1	Nivel de demanda del servicio	-2,25
2	Legislación	-2,25
3	Asignación de recursos del Estado	-1,5
4	Las relaciones entre la entidad y el Gobierno	-1,5
5	Educación Rural como prioridad en el Plan de Desarrollo	-1,5
6	Creciente competencia	-3
7	Riesgo de la Oficialización de la Educación	-3
8	Problemática socioeconómica y cultural	-2,5
	TOTAL	-17,5

FORTALEZA INDUSTRIAL		CALIFICACIÓN
PUNTAJE: Mejor +5; Peor +1		
1	Certificación en Calidad	4,25
2	Propuesta Pedagógica	4
3	Cobertura	3,25
	TOTAL	11,5

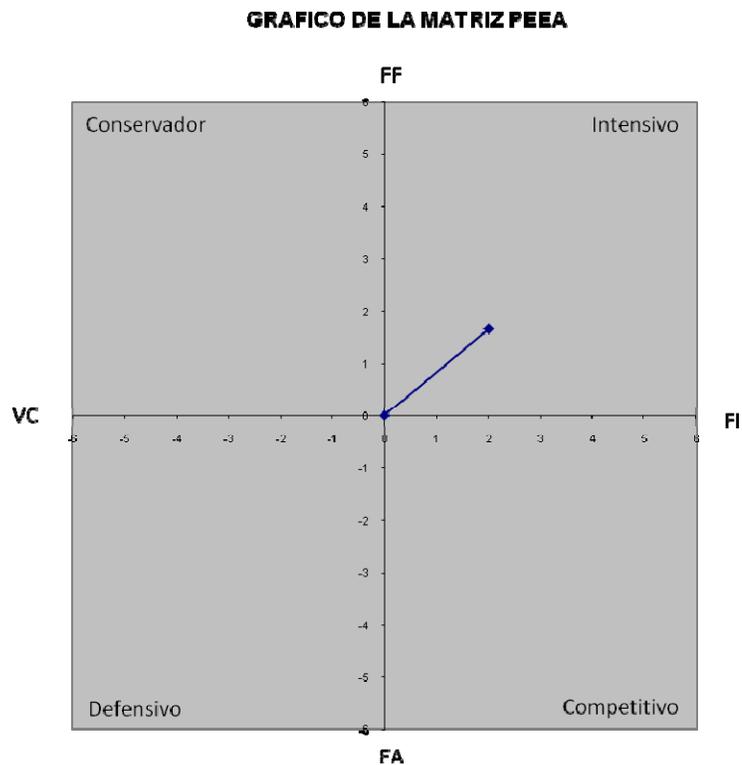
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		
FORTALEZA FINANCIERA Y DE RECURSOS		CALIFICACIÓN
PUNTAJE: Mejor +5; Peor +1		
1	Rentabilidad	3,75
2	Capacidad de Endeudamiento	3,5
3	Liquidez	3,75
4	Recursos de Cooperación	4
5	Retorno de la Inversión	3,5
6	Exención de Impuestos	4,5
7	Recuperación de Cartera	4
	TOTAL	27

VENTAJA COMPETITIVA		CALIFICACIÓN
PUNTAJE: Mejor -1; Peor -5		
1	Calidad	-1,5
2	Formación del Talento Humano	-2
3	Gestión	-2
	TOTAL	-5,5

4.1.2 Interpretación de la Matriz. Analizando los diferentes factores que conforman la matriz PEEA podemos deducir que las mayores amenazas para CODESAT se encuentran en la creciente competencia, en el riesgo que existe por la oficialización de la educación y en el bajo nivel de cobertura. Estos aspectos pueden ser fortalecidos a partir de la diversificación de productos que permitan el desarrollo de mercados y la penetración en otros municipios y/o departamentos.

PROMEDIOS	
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	-2,19
FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	3,83
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	3,86
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-1,83
EJE X: FI + VC	2,00
EJE Y: FF + EA	1,67

Gráfico 1. Matriz PEEA



4.1.3 Interpretación Del Gráfico. Con base en el gráfico podemos afirmar que CODESAT es una empresa que está desarrollando ventajas competitivas importantes dentro de un sector industrial creciente.

4.2 MPEC (Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa)

Después de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, se determina el atractivo relativo de las acciones alternativas viables mediante la construcción de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC). Esta técnica es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

4.2.1 Construcción

1. Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa a partir de las matrices EFE y EFI.
2. Asignar los valores a cada factor externo e interno.
3. Examinar la matriz PEEA e identificar las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implementar.
4. Determinar los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas a partir de la pregunta: *¿Afecta este factor la selección de la estrategia?* Si la respuesta es positiva las estrategias deben compararse en relación con ese factor. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 a 4, siendo 1 sin atractivo, 2 algo atractivo, 3 más o

menos atractivo y 4 muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie y se utiliza un guión para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Si se asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, se asigna un puntaje del grado de atracción a la otra, si una estrategia recibe un guión, todas la demás deben recibir un guión en ese factor.

5. Calcular los puntajes totales del grado de atracción (PTA) multiplicando los valores de cada factor por los puntajes del grado de atracción en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta el factor de éxito crítico.
6. Efectuar la suma del puntaje total del grado de atracción (SMTP) de cada columna de estrategias. Esta suma muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos que pudieran afectar las decisiones estratégicas.

Tabla 5. MPEC - CODESAT

	Calificación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4	
		Penetración Mercados		Desarrollo de productos		Desarrollo de Mercados		Diversificación Concéntrica	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES									
1. Nivel de demanda del servicio.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08
2. Legislación.	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26	1	0,13
3. Asignación de recursos del Estado para educación rural (SGP).	0,20	4	0,8	2	0,4	3	0,6	1	0,2
4. Las relaciones entre la entidad y el gobierno departamental.	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	1	0,06
5. Educación rural como prioridad en el plan de desarrollo Nacional y Departamental.	0,03	4	0,12	2	0,06	3	0,09	1	0,03
	1,00								
AMENAZAS									
1. Educación virtual.	0,03	1	0,03	4	0,12	2	0,06	3	0,09
2. La distribución de la contratación dificulta posicionarse en zonas diferentes.	0,06	2	0,12	4	0,24	1	0,06	3	0,18
3. Competencia creciente de otras opciones educativas incluyendo la operación directa del Estado.	0,20	1	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
4. Riesgo de oficialización de la educación por futuras administraciones.	0,13	1	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39
5. Problemática socioeconómica y cultural del sector rural.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08
	1,00								

	Calificación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4	
		Penetración Mercados		Desarrollo de productos		Desarrollo de Mercados		Diversificación Concéntrica	
FORTALEZAS									
1. Estructura administrativa eficiente y adecuada para la prestación del servicio.	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12	1	0,04
2. Personal calificado, competente y en permanente capacitación.	0,14	4	0,56	2	0,28	3	0,42	1	0,14
3. Cumplimiento estricto de los requisitos de ley.	0,02	4	0,08	2	0,04	3	0,06	1	0,02
4. Conocimiento de los planes de gobierno para la planeación de actividades.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08
5. Solidez financiera	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22	1	0,11
6. Capacidad de contratación	0,09	4	0,36	1	0,09	3	0,27	2	0,18
7. Certificación de gestión de calidad	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	2	0,1
	1,00								
DEBILIDADES									
1. Falta conocimiento de expectativas y necesidades del cliente.	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28	1	0,14
2. Falta de estrategias claras en mercadeo.	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22	1	0,11
3. Carencia de planta física para operar como institución educativa.	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0
4. No se tienen indicadores de impacto de la educación.	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08	3	0,24
5. Tutores que les falta completar su título de licenciado para cumplir requisitos de ley.	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Suma del puntaje total del grado de atracción (SPTA)	1,00		6,08		5,26		4,36		3,4

4.2.2 Interpretación. A partir de los resultados obtenidos en cada una de las estrategias analizadas en la MPEC, el orden de las estrategias a aplicar es el siguiente:

Estrategia 1: Penetración de Mercados. En esta estrategia se pretende incrementar en 10% la prestación del servicio educativo en la básica secundaria y en la media en cada uno de los municipios donde se tiene presencia.

Estrategia 2: Desarrollo de Productos. El propósito de esta estrategia es el de ampliar el portafolio de servicios a partir de la implementación de nuevos productos como: Educación Media Técnica para el actual programa de educación media. Programas de adultos con alfabetización y post- alfabetización, bajo la legislación de educación de adultos, Decreto 3011 de 1997. Educación para el trabajo y el desarrollo humano, Decreto 2888 de 2007.

Estrategia 3: Desarrollo de Mercados. Con esta estrategia se busca ampliar la cobertura hacia otros municipios del departamento y otras regiones del país. Para ello se identifica la demanda del servicio y se ofrece la prestación mediante la inscripción en el Banco de Oferentes.

Estrategia 4: Diversificación concéntrica. Se propone la implementación de la educación virtual a partir de la adaptación de los planes estudio y de la creación de alianzas estratégicas con el gobierno y el sector privado.

CAPITULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y SU ORIGEN

Numerosos estudios de los últimos treinta años coinciden en la afirmación de que los orígenes de la estrategia empresarial se ubican en las siguientes fuentes:

- En el “arte de hacer la guerra”: desde “strategos” a los manuales modernos de estrategia militar.
- En la situación de juego: de la Teoría Matemática de los Juegos a la Teoría de la Decisión Actual.

Estrategia proviene de la palabra “strategos”, es el nombre usado en la antigua Grecia para designar al general. En un sentido estrictamente militar las estrategias son las estratagemas o planes de acción frente al enemigo en campaña, que señalan los caminos para mover y disponer las fuerzas en guerra, mientras que las tácticas representan el arte de cómo ejecutarlas y manejarlas durante la batalla. En este sentido el concepto de estrategia se entiende según Poirier (1987) como la “ciencia y arte de maniobrar las fuerzas para cumplir con los fines de la política”.

La semejanza de las situaciones que presenta la guerra respecto al mundo de los negocios de la empresa, frente a la competencia del mercado y el papel del empresario y del liderazgo de la empresa, ha llevado a un proceso imitativo y a una permanente adaptación de los principios y reglas de este ámbito en el terreno económico-empresarial (James, Kotler y otros, 1987).

La otra fuente influyente proviene del estudio de los “juegos de estrategia”, llamados así por las situaciones de conflicto o de competencia que se producen en los jugadores o participantes tales como el ajedrez o el bridge. En este sentido se desarrolla la Teoría Matemática de los Juegos, iniciada en 1928 por John Von Neumann quien junto a Oskar Morgenstern publican una obra que ha servido para que la Economía y la Teoría de la Decisión avancen en la resolución de situaciones asimiladas a las del “juego”.

En este enfoque la estrategia del jugador representa el “conjunto completo de instrucciones que le indican la manera exacta de actuar en todas las circunstancias concebibles de la partida. El jugador, según la citada Teoría, aplicará un criterio de prudencia en la elección de estrategias, en función de punto de ventaja o desventaja del que parte en el juego.

Los aspectos comunes de estos antecedentes han permitido ir construyendo el enfoque de la Dirección Estratégica. Dichos aspectos son los siguientes:

- Describen situaciones de discrepancia, competencia y de conflicto de intereses.
- Implican acciones o planes de actuación inteligentes entre los participantes.
- Definen problemas complejos producidos por las interacciones entre las variables internas y las que configuran en entorno.

2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica ha recorrido un proceso dinámico dentro del cual se han construido diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, hasta enfoques complejos de interacción, relacionados con la construcción y reconocimiento de estrategias que contribuyen a la supervivencia de la organización. En opinión de Hamel (2000), “la estrategia procede de ver el

mundo en nuevas formas. Comienza con una habilidad para pensar en formas nuevas y no convencionales".

Las corrientes conceptuales tienden a ofrecer diversos grados de respuesta ajustada a las necesidades particulares de los sectores productivos y a la problemática de las concepciones, las cuales se autoproducen mutuamente, pero a la vez se contraponen y se excluyen. Por tanto es necesario realizar un análisis profundo que permita comprender la relación existente entre la organización y el entorno, aceptando que cada observador percibe la realidad de forma diferente.

Con base en lo anterior se entiende por decisiones estratégicas la combinación pertinente de elecciones que permite a las organizaciones modificar su posición competitiva respecto a las empresas con las que comparte la actividad económica, como resultado de un proceso de prueba y error en la toma de decisiones, de perfil deliberado o emergente, de tal forma que en función de las características del entorno competitivo sobreviven aquellas empresas que mejor responden a las exigencias del entorno.

En el camino hacia la formulación teórica necesaria en dirección estratégica, nos encontramos con algunos trabajos que representan los inicios de la construcción de las bases y enfatizan los procesos y características internas de la organización, como son la toma de decisiones, procesos, limitaciones del procesamiento de la información, poder y coaliciones, y las estructuras jerárquicas.

Respecto, uno de los más importantes es Peter Drucker es uno de los primeros autores en describir el concepto de Estrategia, haciendo ver que este término está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro.

Así mismo deben reconocerse a dos autores como clásicos en el desarrollo del concepto de Estrategia, quienes centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo, (Andrews, K. 1965) y por otra parte, fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa, (Ansoff, I. 1965), identificando áreas de producto-mercado, y en las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa.

Otro autor, que también puede ser considerado como clásico en temas de Estrategia Empresarial, (Chandler, A. 1962), hace un importante aporte al desarrollo del concepto cuando, a través de sus investigaciones académicas, concluye que el rol principal de la Estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término, que la estructura debe estar en línea y seguir a la Estrategia que una organización ha definido. Esta materia se transformó luego en un tema central, tanto en el proceso de formulación como en el de implementación de la Estrategia de una empresa.

De los setenta a los ochenta se pasó del sistema conocido como Planificación Estratégica (Bueno, 1991) al actual de Dirección Estratégica, luego de producirse hechos importantes como el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, post-segunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente.

La Planificación Estratégica partía de un análisis de “impulsos” estructurados a largo plazo y que requería varios períodos económicos para ser llevado a la práctica. Representaba un sistema estructurado poniendo énfasis en la formulación de la estrategia.

La Dirección Estratégica en cambio, se configura como un “sistema de planificación”, en el que es tan importante la formulación de la estrategia como su implantación. En consecuencia, el nuevo sistema de dirección representa un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, por lo tanto creativo.

Así, el enfoque de Dirección Estratégica, pasó a preocuparse de identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización de manera que, con ellas, pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno, -dados los nuevos escenarios que se enfrentaban- y lograr los principales objetivos que se ha propuesto. (Mintzberg, H., Brian, J. 1991)

La Dirección Estratégica se estructura en tres partes:

1. Formulación de la Estrategia
2. Implantación de la Estrategia
3. Evaluación de la Estrategia

2.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas, la determinación de las fortalezas y debilidades, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluye la toma de decisiones sobre los negocios a los que la empresa le apostará, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, la expansión o diversificación de las operaciones, entre otras.

2.2 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica, la implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas, para esto se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura organizacional eficaz, la orientación de las actividades de mercadeo, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de los sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

2.3 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
2. La medición del rendimiento
3. La toma de medidas correctivas.

La medición de la estrategia es muy necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana y los gerentes necesitan saber cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente.

El proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; también se basa en la

creencia de que las organizaciones deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal manera que cuando sea necesario se realicen cambios oportunamente.

CAPITULO 3: IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS

En el Capitulo 1, se realizó un diagnóstico a la institución Educativa CODESAT, a partir de la evaluación del factor externo con la construcción de las matrices EFE y MPC y del factor interno con la matriz EFI; permitió identificar sus fortalezas y oportunidades así como sus debilidades y amenazas. Estas dos últimas se detallan nuevamente a continuación:

- Total dependencia del Estado para su operación, lo que pone en riesgo su permanencia en el tiempo en caso de que la educación se oficialice en su totalidad.
- Falta de implementación de estrategias que den respuesta a la creciente demanda de la educación virtual.
- La oferta educativa es limitada lo que le impide hacer frente a los cambios del entorno el cual es cada vez más competitivo y exigente.
- No posee una planta física para operar.
- La poca tecnología con que cuenta la institución es en algunos casos obsoleta o inapropiada.
- Los resultados en las pruebas del Estado son inferiores comparados con los resultados obtenidos por otras instituciones de educación rural.
- El personal docente de la institución en algunos casos no posee el perfil adecuado para cumplir con los requerimientos que implica su labor.

- Conocimiento parcial de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Falta una estrategia clara de mercadeo y promoción de los servicios ofrecidos.

Seguidamente se hizo la valoración de la posición estratégica de CODESAT a partir de la aplicación de la metodología PEEA que consiste en la elaboración de una matriz y un gráfico que permiten determinar el Perfil Estratégico de la organización. La identificación de dicho perfil facilita la selección de las estrategias más adecuadas para garantizar su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad.

De acuerdo con este análisis se encontró que el perfil estratégico de CODESAT es Intensivo, definiendo a la empresa como una organización en crecimiento y ubicando al sector en una etapa de desarrollo y expansión.

Las estrategias elegidas son las siguientes:

Estrategia 1: Penetración de Mercados. En esta estrategia se pretende incrementar en 10% la prestación del servicio educativo en la básica secundaria y en la media en cada uno de los municipios donde se tiene presencia.

Estrategia 2: Desarrollo de Productos. El propósito de esta estrategia es el de ampliar el portafolio de servicios a partir de la implementación de nuevos productos como: Educación Media Técnica para el actual programa de educación media. Programas de adultos con alfabetización y post- alfabetización, bajo la legislación de educación de adultos, Decreto 30-11 de 1997. Educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Estrategia 3: Desarrollo de Mercados. Con esta estrategia se busca ampliar la cobertura hacia otros municipios del departamento y otras regiones del país. Para ello se identifica la demanda del servicio y se ofrece la prestación mediante la inscripción en el Banco de Oferentes.

Estrategia 4: Diversificación concéntrica. Se propone la implementación de la educación virtual a partir de la adaptación de los planes estudio y de la creación de alianzas estratégicas con el gobierno y el sector privado.

Con el fin de definir con mayor precisión las estrategias que más beneficiarían a la organización para alcanzar sus objetivos, se aplicó la metodología MPEC (Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa), la cual permite evaluar las estrategias alternativas de forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

Esta herramienta permitió determinar el grado de atractividad de las estrategias propuestas y por tanto el orden de implantación. Dicho orden es: Penetración de mercados, Desarrollo de productos, Desarrollo de mercados y por último Diversificación concéntrica.

Con base en estos resultados se elaboró una matriz donde se relacionan las diferentes estrategias y los proyectos propuestos para llevar a cabo dichas estrategias. Esta matriz se presenta a continuación:

Tabla 6. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS

PERFIL	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PROYECTOS
INTENSIVO	Penetración de Mercados: En esta estrategia se pretende incrementar en 10% la prestación del servicio educativo en la básica secundaria y en la media en cada uno de los municipios donde se tiene presencia.	Identificar nueva demanda del servicio en los municipios donde actualmente se tienen presencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de Cobertura Educativa. • Cooperación de recursos • Bienestar Estudiantil
	Desarrollo de Productos: El propósito de esta estrategia es el de ampliar el portafolio de servicios a partir de la implementación de nuevos productos como: Educación Media Técnica para el actual programa de educación media. Programas de adultos con alfabetización y post- alfabetización, bajo la legislación de educación de adultos, Decreto 3011 de 1997. Educación para el trabajo y el desarrollo humano, Decreto 2888 de 2007.	Diseño y desarrollo de nuevos programas.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño curricular de nuevos programas. • Adquisición de Planta Física • Ampliación de la Licencia de Funcionamiento
	Desarrollo de Mercados: Con esta estrategia se busca ampliar la cobertura hacia otros municipios del departamento y otras regiones del país.	Identificar la demanda del servicio en otras regiones, inscripción en el Banco de Oferentes y promoción de productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mercadeo.
	Diversificación concéntrica: Se propone la implementación de la educación virtual	Adaptación de planes estudio y creación de alianzas estratégicas con el gobierno y el sector privado.	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas Estratégicas. • Diseño curricular de nuevos programas. • Plan de Mercadeo.

CAPITULO 4: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CODESAT

1. MISIÓN

CODESAT, es una Institución Educativa que promueve la formación integral de la población rural, propiciando el desarrollo de las comunidades campesinas en su contexto cultural, económico, social y político; dentro de un marco de valores que permita formar un nuevo agente de cambio social.

2. VISIÓN

CODESAT en el 2012 será reconocida a nivel departamental, como la mejor alternativa de educación rural, para lograr la autogestión y el desarrollo comunitario.

3. OBJETIVO CORPORATIVO

CODESAT, a través del diseño curricular, la prestación del servicio de educación rural, y la gestión del bienestar estudiantil, pretende lograr fidelización, pertinencia, capacidad de contratación, calidad del servicio y crecimiento, con el fin de aumentar la cobertura, mantener el liderazgo, posicionarse en el sector y mejorar la rentabilidad social.

4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Formar integralmente niños, jóvenes y adultos campesinos brindándoles una educación acorde a sus condiciones, intereses y necesidades.

- Estimular, a través del proceso educativo, el auto desarrollo del estudiante para que actúe como agente de transformación, en la vida económica, política, social y cultural de su comunidad.
- Promover la creatividad, el desarrollo de procesos de pensamiento y acción, la formación de actitudes y valores, el estímulo de habilidades y destrezas a partir de la comprensión y búsqueda de soluciones a problemas de la vida cotidiana de la sociedad rural.

5. VALORES CORPORATIVOS

- Solidaridad
- Responsabilidad social.
- Respeto.
- Cumplimiento.
- Gratitud.
- Honestidad
- Liderazgo
- Compromiso

6. MAPA DE PROCESOS



6.1 OBJETIVOS DE LOS PROCESOS DE VALOR

Gestión Diseño curricular: Construir planes de estudio y material educativo pertinentes al área rural, que cumplan la normatividad vigente y que respondan a las características del contexto, a través de una propuesta pedagógica que aporte a una mejor calidad del servicio y favorezca una mayor contratación con el Estado.

Gestión Prestación servicio educativo: Matricular los estudiantes, desarrollar planes de estudio según el grado, evaluarlos y promocionarlos de manera respetuosa y transparente para lograr el desarrollo de competencias y garantizarles cobertura y permanencia en el servicio educativo.

Gestión Bienestar estudiantil: Desarrollar proyectos productivos pedagógicos con asignación de fondos rotatorios como capital semilla, suministrar transporte y dotar a los estudiantes del material educativo requerido, para que tengan acceso a un servicio con calidad, cómodo para sus condiciones y con tarifas ajustadas a sus posibilidades y con valor agregado que permita a CODESAT, mantener el liderazgo en el sector.

6.2 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN´s)

Proyectos de cooperación Nacional e Internacional: Obtención de recursos de cooperación para desarrollar proyectos de desarrollo comunitario, como huertas caseras, fortalecimiento de organizaciones comunitarias.

Educación Básica Secundaria y Media Técnica:

- Desarrollo de contenidos académicos pertinentes al área rural.
- Educación para el trabajo.
- Bachiller académico con énfasis en desarrollo rural.
- Inscripción en pruebas de Estado.
- Acompañamiento en el proceso de inscripción para definir la situación militar.
- Asignación de recursos como capital semilla para proyectos.

Programa de Adultos: Llegar a la comunidad adulta mediante programas de alfabetización y post- alfabetización.

Educación Virtual: Implementación de la Educación Virtual enfocada a la Educación Básica Secundaria y Media Técnica.

7. ESTRATEGIAS Y METAS PROPUESTAS

PERFIL	ESTRATEGIA	TÁCTICA
INTENSIVO	<p>Penetración de Mercados: En esta estrategia se pretende incrementar en 10% la prestación del servicio educativo en la básica secundaria y en la media en cada uno de los municipios donde se tiene presencia.</p>	<p>Identificar nueva demanda del servicio en los municipios donde actualmente se tienen presencia</p>
	<p>Desarrollo de Productos: El propósito de esta estrategia es el de ampliar el portafolio de servicios a partir de la implementación de nuevos productos como: Educación Media Técnica para el actual programa de educación media. Programas de adultos con alfabetización y post-alfabetización, bajo la legislación de educación de adultos, Decreto 3011 de 1997. Educación para el trabajo y el desarrollo humano, Decreto 2888 de 2007.</p>	<p>Diseño y desarrollo de nuevos programas.</p>
	<p>Desarrollo de Mercados: Con esta estrategia se busca ampliar la cobertura hacia otros municipios del departamento y otras regiones del país.</p>	<p>Identificar la demanda del servicio en otras regiones, inscripción en el Banco de Oferentes y promoción de productos.</p>
	<p>Diversificación concéntrica: Se propone la implementación de la educación virtual</p>	<p>Adaptación de planes estudio y creación de alianzas estratégicas con el gobierno y el sector privado.</p>

8. PROYECTOS PROPUESTOS

8.1 PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA 1: PENETRACIÓN DE MERCADOS

PROYECTO	OBJETIVO GENERAL	CRONOGRAMA	RECURSOS	RESPONSABLE
Ampliación de Cobertura Educativa	Incrementar en un 10% la prestación del servicio educativo en la básica secundaria y en la media en cada uno de los municipios donde se tiene presencia.	Octubre, Noviembre y Diciembre cada año	<i>Humanos:</i> Rectora, Coordinadores de campo y Tutores. <i>Técnicos:</i> Sistemas de información.	Rectoría de CODESAT
Cooperación de recursos	Obtener recursos de cooperación para desarrollar proyectos comunitarios, como huertas caseras, fortalecimiento de organizaciones comunitarias.	Cada año	<i>Humanos:</i> Director Ejecutivo, Rectora <i>Técnicos:</i> Sistemas de Información, comunicación, manejo de formatos	Dirección Ejecutiva, Rectoría
Bienestar Estudiantil	Desarrollar proyectos productivos pedagógicos con asignación de fondos rotatorios como capital semilla, suministrar transporte y dotar a los estudiantes del material educativo requerido, para que tengan acceso a un servicio con calidad, cómodo para sus condiciones y con tarifas ajustadas a sus posibilidades y con valor agregado que permita a CODESAT, mantener el liderazgo en el sector.	Permanente	Material educativo, bicicletas, insumos para proyectos productivos, capital semilla	Rectoría de CODESAT

8.2 PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE PRODUCTOS

PROYECTO	OBJETIVO GENERAL	CRONOGRAMA	RECURSOS	RESPONSABLE
Diseño curricular de nuevos programas	Construir planes de estudio y material educativo de nuevos programas pertinentes al área rural y urbana, que cumplan la normatividad vigente y que respondan a las características del contexto, a través de una propuesta pedagógica que aporte a una mejor calidad del servicio y favorezca una mayor contratación.	24 meses	<i>Humanos:</i> Asesor, Coordinadores, diseñador <i>Técnicos:</i> diseño, edición, Impresión <i>Financieros:</i> \$400,000,000	Coordinador académico
Adquisición de Planta Física	Adquirir una planta física que cumpla con los requerimientos legales, para ofrecer servicio de educación presencial urbana.	10 Meses	<i>Financieros:</i> \$800,000,000	Director Ejecutivo de la Fundación Codesarrollo
Ampliación de la Licencia de Funcionamiento	Obtener la licencia de funcionamiento requerida para la prestación de nuevos servicios.	5 Meses	<i>Humanos:</i> Auxiliar administrativa, Secretaria Académica, Rectora de la Institución	Rectora

8.3 PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA 3: DESARROLLO DE MERCADOS

PROYECTO	OBJETIVO GENERAL	CRONOGRAMA	RECURSOS	RESPONSABLE
Plan de Mercadeo	Identificar la demanda del servicio en otras regiones a través de la realización de estudios de mercado y promocionar los servicios según la demanda.	8 Meses	<i>Humanos:</i> Coordinadores, Rectora, Jefe de Mercadeo	Área de Comunicaciones y mercadeo

8.4 PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA 4: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

PROYECTO	OBJETIVO GENERAL	CRONOGRAMA	RECURSOS	RESPONSABLE
Alianzas Estratégicas	Crear alianzas estratégicas con el gobierno y el sector privado.	Permanente	Director ejecutivo	Director Ejecutivo
Diseño curricular de nuevos programas	Construir planes de estudio y material educativo de nuevos programas pertinentes al área rural y urbana, que cumplan la normatividad vigente y que respondan a las características del contexto, a través de una propuesta pedagógica que aporte a una mejor calidad del servicio y favorezca una mayor contratación.	12 meses	<i>Humanos:</i> Asesor, Coordinadores, diseñador <i>Técnicos:</i> diseño, edición, Impresión <i>Financieros:</i> \$400,000,000	Coordinador académico
Plan de Mercadeo	Identificar la demanda del servicio en otras regiones a través de la realización de estudios de mercado y promocionar los servicios según la demanda.	8 Meses	<i>Humanos:</i> Coordinadores, Rectora, Jefe de Mercadeo	Área de Comunicaciones y mercadeo

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

De este trabajo de investigación se puede concluir que la Dirección Estratégica ayuda a las empresas a ser efectivas, puesto que les permite alcanzar sus metas y optimizar sus recursos. Aunque no existe una fórmula mágica para garantizar el éxito, fomenta la toma de decisiones activa más que reactiva, la ejecución de dichas decisiones con eficacia y la toma de medidas correctivas según se requieran, generando un cambio radical en la filosofía organizacional.

La formulación eficaz de la estrategia no es suficiente dado que tanto la Rectora como los Coordinadores y Tutores de la organización deben estar motivados para su implantación. Se requiere disciplina, dedicación, adaptación de la estructura corporativa con la estrategia, vinculación del desempeño y la remuneración con la estrategia, un ambiente corporativo que favorezca el cambio, manejo de relaciones políticas, creación de una cultura organizacional que apoye la estrategia, adaptación de los procesos, establecimiento de objetivos anuales, distribución de recursos y la gestión del talento humano.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la implantación efectiva de las estrategias en CODESAT para mantener las ventajas competitivas y adaptarse a los constantes y sorprendentes cambios en el entorno requiere necesariamente de líderes, capaces de lograr la integración de los niveles estratégico (pensamiento), táctico (actitud) y operativo (intención).

Existen diferentes metodologías para la identificación de las estrategias, sin embargo no son aplicables en todos los casos. Por tanto es necesario tener en cuenta las características de la organización al momento de utilizarlas. La matriz de Boston Consulting Group (BCG) y la matriz Interna y Externa (IE) por ejemplo,

no se tuvieron en cuenta puesto que se aplican a aquellas empresas que tienen múltiples divisiones de negocio mientras que CODESAT posee una única división: La educación.

El sostenimiento y la permanencia de CODESAT en el mercado, la garantizaría en gran parte la estructuración e implementación de un buen Plan de Mercadeo, puesto que le permitiría de esta forma, lograr una ventaja competitiva sobre las demás instituciones que prestan el mismo servicio.

Durante el análisis de la competencia, se observó que algunas instituciones se desvían de la estrategia formulada, toman decisiones y realizan acciones que no están de acuerdo con la estrategia planeada. Por tanto es importante implementar mecanismos de control, que permitan monitorear lo planeado contra lo ejecutado, evaluar los resultados obtenidos y tomar las acciones correctivas si es necesario.

Es importante la evaluación tanto de la propia empresa como de otras empresas del mismo mercado, no para reaccionar con base en lo que la competencia ésta haciendo o imitar su estrategia, sino con el fin de tener un conocimiento más amplio de lo que está ocurriendo en el entorno y de esta manera tomar las decisiones adecuadas a la situación y anticiparse a la competencia a mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ABASCAL ROJAS, Francisco, Como se hace un Plan Estratégico, Editorial Esic, Madrid, 1996, 449 pág.

DAVID Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Editorial Pearson Educación S.A., México, 2003, 368 pág.

GÓMEZ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Legis editores, Colombia, 1994, 369 pág.

JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON Richard, Dirección Estratégica, Séptima Edición, Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2006, 712 pág.

MINTZBERG, Henry. QUINN, J. El Proceso Estratégico, Editorial Prentice Hall, 1998.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica, Grupo Editorial Norma, 2002, 360 pág.

_____. La Gerencia Integral. Grupo Editorial Norma. 1994

ARTÍCULOS Y DOCUMENTOS RELACIONADOS

Artículos Varios sobre Estrategia y Dirección Estratégica.

ATCHOARENA, David, GASPERINI, Lavinia. Educación para el Desarrollo Rural: Hacia Nuevas Respuestas de Política. Ediciones UNESCO, 2004.

BUENO CAMPOS, Eduardo, DALMAU PORTA, Juan Ignacio y otros. Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica. España, 1993, Pág. 138-159.

CAJIAO, Francisco. La Concertación de la Educación en Colombia.

CEDEÑO G., Álvaro. Pensamiento Estratégico. Actualidad Económica. Revista 319-320, junio – julio de 2005.

DE ABREU DOS REIS, Carlos Ricardo. Análisis de la Evolución Teórica de una Disciplina Organizacional: La Dirección Estratégica. Visión Gerencial. Julio – diciembre de 2005. Pág. 117-132.

RIVAS QUINTO, José Fredys. Desarrollo Organizacional

RUIZ ESPARZA, Hiram, MONROY ALVARADO, Germán Sergio. Evolución de la Planeación Estratégica en la Empresa. México, 2005, 10 pág.

SAAVEDRA GONZÁLEZ, Juan. Administración Estratégica: Evolución y Tendencias. Economía y Administración No. 64, junio 2005.

SERRANO ORDOÑEZ, Jorge Eduardo. Educación y Neoliberalismo, El caso de la Educación Básica Rural en Colombia, Bogotá, 2007, 164 pág.

SUAREZ REVOLLAR, Carina. Generalidades de un Planeamiento Estratégico.

VÉLEZ WHITE, Cecilia María. Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016.

VILLEGAS ROLDÁN, Luz Alba. El Sistema de Aprendizaje Tutorial SAT. Una propuesta Educativa para el Desarrollo Rural Humano, Armónico y Sostenible. Conferencia del Banco Mundial LCSHD, España, 2000.

ANEXOS

ANEXO A: DECRETO 3011 DE DICIEMBRE 19 DE 1997

Por el cual se establecen normas para el ofrecimiento de la educación de adultos y se dictan otras disposiciones.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, especialmente de las que le confieren el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de lo dispuesto en el Capítulo 2º del Título III de la Ley 115 de 1994,

DECRETA

CAPITULO I Aspectos generales

Artículo 1. La educación de adultos, ya sea formal, no formal o informal hace parte del servicio público educativo, y se regirá por lo dispuesto en la Ley 115 de 1994, sus decretos reglamentarios, en especial los Decretos 1860 de 1994, 114 de 1996 y las normas que los modifiquen o sustituyan y lo previsto de manera especial, en el presente decreto. Se regirá igualmente por las disposiciones que para el efecto dicten las entidades territoriales según sus competencias.

Artículo 2. Para efectos de lo dispuesto en el presente decreto, la educación de adultos es el conjunto de procesos y de acciones formativas organizadas para atender de manera particular las necesidades y potencialidades de las personas que por diversas circunstancias no cursaron niveles grados de servicio público educativo, durante las edades aceptadas regularmente para cursarlos o de aquellas personas que deseen mejorar sus aptitudes, enriquecer sus conocimientos y mejorar sus competencias técnicas y profesionales.

Artículo 3. Son principios básicos de la educación de adultos:

- a) Desarrollo Humano Integral, según el cual el joven o el adulto, independientemente del nivel educativo alcanzado o de otros factores como edad, género, raza, ideología o condiciones personales, es un ser en permanente evolución y perfeccionamiento, dotado de capacidades y potencialidades que lo habilitan como sujeto activo y participante de su proceso educativo, con aspiración permanente al mejoramiento de su calidad de vida;
- b) Pertinencia, según el cual se reconoce que el joven o el adulto posee conocimientos, saberes, habilidades y prácticas, que deben valorarse e incorporarse en el desarrollo de su proceso formativo;
- c) Flexibilidad, según el cual las condiciones pedagógicas y administrativas que se establezcan deberán atender al desarrollo físico y psicológico del joven o del adulto, así como a las características de su medio cultural, social y laboral;
- d) Participación, según el cual el proceso formativo de los jóvenes y los adultos debe desarrollar su autonomía y sentido de la responsabilidad que les permita actuar creativamente en las transformaciones económicas, sociales, políticas, científicas y culturales, y ser partícipes de las mismas.

Artículo 4. Atendiendo los fines de la educación y los objetivos específicos de la educación de adultos, establecidos por la Ley 115 de 1994, son propósitos de los programas de educación de adultos:

- a) Promover el desarrollo ambiental, social y comunitario, fortaleciendo el ejercicio de una ciudadanía moderna, democrática y tolerante, de la justicia, la equidad de género, los derechos humanos y el respeto a las características y necesidades de las poblaciones especiales, tales como los grupos indígenas, afrocolombianos, las personas con limitaciones, menores trabajadores, y personas en proceso de rehabilitación social;
- b) Contribuir, mediante alternativas flexibles y pertinentes, a la formación científica y tecnológica que fortalezcan el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades relacionadas con las necesidades del mundo laboral y la producción de bienes y servicios;
- c) Desarrollar actitudes y valores que estimulen la creatividad, la recreación, el uso del tiempo libre y la identidad nacional;
- d) Propiciar oportunidades para la incorporación de jóvenes y adultos en procesos de educación formal, no formal e informal destinados a satisfacer intereses, necesidades y competencias en condiciones de equidad;
- e) Recuperar los saberes, las prácticas y experiencias de los adultos para que sean asumidas significativamente dentro del proceso de formación integral que brinda la educación de adultos.

CAPITULO II

Organización general de la educación de adultos

Artículo 5. La educación de adultos ofrecerá programas de:

1. Alfabetización.
2. Educación básica.
3. Educación media.
4. Educación no formal.
5. Educación informal.

Artículo 6. Para efectos del presente decreto la alfabetización es un proceso formativo tendiente a que las personas desarrollen la capacidad de interpretar la realidad y de actuar, de manera transformadora, en su contexto, haciendo uso creativo de los conocimientos, valores y habilidades a través de la lectura, escritura, matemática básica y la cultura propia de su comunidad.

El proceso de alfabetización hace parte del ciclo de educación básica primaria y su propósito fundamental es el de vincular a las personas adultas al servicio público educativo y asegurar el ejercicio del derecho fundamental a la educación y la consecución de los fines de la educación consagrados en el artículo 5º de la Ley 115 de 1994.

Artículo 7. Las entidades territoriales, en virtud de las competencias que les han sido asignadas por la ley, determinarán dentro del correspondiente plan decenal de educación y en sus respectivos planes territoriales de desarrollo educativo, programas de alfabetización, de acuerdo con el diagnóstico de necesidades.

Artículo 8. Sin detrimento de las directrices específicas que adopten los distritos y los departamentos en coordinación con los municipios, los establecimientos educativos adelantarán programas y acciones de alfabetización, en especial aquellos ubicados en zonas rurales y áreas marginadas de los centros urbanos, como parte del respectivo proyecto educativo institucional.

También se podrán adelantar programas de alfabetización a través de los distintos organismos de la estructura territorial, instituciones estatales y privadas de carácter corporativo o fundacional y los medios de comunicación masivos e información. Cuando se trate de programas vinculados con proyectos de desarrollo social, deberá dárseles prioridad a aquellos sectores con mayores índices de analfabetismo.

Artículo 9. Los programas de educación básica y media de adultos estarán orientados a la apropiación y recreación de los elementos de la cultura nacional y universal, teniendo en cuenta las condiciones socioculturales de la población de que trata el presente decreto, para hacer posible la satisfacción de sus necesidades fundamentales que le permita una efectiva participación en la vida social, a través de procesos formales equiparables a los niveles del sistema educativo regular. Este servicio educativo impulsará procesos de contextualización educativa a nivel territorial, local y comunitario, que permitan la construcción de propuestas curriculares pertinentes y socialmente relevantes.

Parágrafo. Los programas de educación básica y media de adultos, deberán tener en cuenta lo dispuesto en el Decreto 2082 de 1996 y demás normas concordantes, en relación con la atención educativa de las personas con limitaciones físicas, sensoriales, psíquicas, cognoscitivas, emocionales o con capacidades o talentos excepcionales.

Artículo 10. La educación básica y media de adultos podrá ser ofrecida por los establecimientos de educación formal, estatales y privados, de que trata el artículo 85 de la Ley 115 de 1994, mediante programas educativos estructurados en ciclos lectivos regulares o especiales integrados dentro de su proyecto educativo institucional, en jornada escolar nocturna.

También podrá ser ofrecida por las instituciones educativas o centros de educación de adultos que se creen u organicen por virtud de la ley o norma territorial o por iniciativa de los particulares, en horarios flexibles diurnos, nocturnos, sabatinos y dominicales, de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo IV del presente decreto.

Igualmente podrán adelantarse programas de educación formal de adultos, a través de la participación de los medios de comunicación e información, en los procesos de educación permanente dirigidos a suplir la formación no adquirida durante la edad de escolarización obligatoria, de acuerdo con los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.

Parágrafo. El ciclo lectivo regular de que trata este artículo es el establecido en el artículo 10 de la Ley 115 de 1994 y definido en el numeral segundo del artículo 5º del Decreto 1860 de 1994.

Artículo 11. De conformidad con lo dispuesto en los artículos 50 y 53 de la Ley 115 de 1994, el ciclo lectivo especial integrado a que se refiere el artículo 10 del presente decreto, es aquel que se estructura como un conjunto de procesos y acciones curriculares organizados de modo tal que integren áreas del conocimiento y proyectos pedagógicos, de duración menor a la dispuesta para los ciclos regulares del servicio público educativo, que permitan alcanzar los fines y objetivos de la educación básica y media de acuerdo con las particulares condiciones de la población adulta.

Artículo 12. La educación no formal para la población adulta está dirigida a la actualización de conocimientos, según el nivel de educación alcanzado, a la capacitación laboral, artesanal, artística, recreacional, ocupacional y técnica, a la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y para la participación ciudadana, cultural y comunitaria. Incluye, también, programas que preparan para la validación de niveles y grados propios de la educación formal, atendiendo lo dispuesto en el artículo 7º del Decreto 114 de 1996.

La educación de adultos comprende igualmente las acciones y procesos de educación informal, que tienen como objetivo ofrecer oportunidades para adquirir, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas, como también de educación permanente, de fomento, promoción, difusión y acceso a la cultura, y de transmisión, apropiación y valoración de tradiciones, costumbres y comportamientos sociales. Su organización y ejecución no requieren de autorización previa por parte de las secretarías de educación departamentales y distritales.

CAPITULO III

Orientaciones curriculares especiales

SECCION PRIMERA

Programas de alfabetización

Artículo 13. Las instituciones educativas que desarrollen procesos de alfabetización deberán atender las orientaciones curriculares generales que para el efecto expidan los departamentos y distritos, atendiendo las necesidades educativas de la población y lo dispuesto en este decreto.

Artículo 14. La duración de los programas de alfabetización tendrán la flexibilidad necesaria, según características regionales y de los grupos humanos por atender y podrán estar articulados con proyectos de desarrollo social o productivo. Dichos programas se organizarán de tal manera que, al finalizar los mismos, se alcancen los logros formulados y adoptados para el correspondiente proceso formativo, teniendo para el efecto, como referente, los indicadores de logro establecidos, de manera general, por el Ministerio de Educación Nacional, para los tres primeros grados del ciclo de educación básica primaria.

SECCION SEGUNDA

Educación básica formal de adultos

Artículo 15. Las instituciones educativas que ofrezcan programas de educación básica formal de adultos, atenderán los lineamientos generales de los procesos curriculares del servicio público educativo establecidos por el Ministerio de Educación Nacional, teniendo en cuenta sus particulares características.

Artículo 16. Podrán ingresar a la educación básica formal de adultos ofrecida en ciclos lectivos especiales integrados:

1. Las personas con edades de trece (13) años o más, que no han ingresado a ningún grado del ciclo de educación básica primaria o hayan cursado como máximo los tres primeros grados.
2. Las personas con edades de quince (15) años o más, que hayan finalizado el ciclo de educación básica primaria y demuestren que han estado por fuera del servicio público educativo formal, dos (2) años o más.

Artículo 17. Las personas menores de trece (13) años que no han ingresado a la educación básica o habiéndolo hecho, dejaron de asistir por dos (2) años académicos consecutivos o más, deberán ser atendidos en los establecimientos educativos que ofrecen educación formal en ciclos regulares, mediante programas especiales de nivelación educativa, de acuerdo con lo establecido en los artículos 8º y 38 del Decreto 1860 de 1994 o las normas que lo modifiquen o sustituyan.

Artículo 18. La educación básica formal para las personas a que se refiere el artículo 16 de este decreto, se desarrollará en cuatro (4) ciclos lectivos especiales integrados, cada uno de cuarenta (40) semanas de duración mínima, distribuidas en los períodos que disponga el proyecto educativo institucional. Cada ciclo lectivo especial integrado tendrá una duración mínima de ochocientos (800) horas anuales de trabajo, en actividades pedagógicas relacionadas con el desarrollo de las áreas obligatorias y fundamentales y los proyectos pedagógicos, de acuerdo con lo establecido en respectivo proyecto educativo institucional. Las instituciones educativas que ofrezcan este servicio, podrán programar las actividades pedagógicas con la intensidad horaria semanal y diaria que determine el correspondiente plan de estudios, ya sea en jornada diurna, nocturna, sabatina o dominical.

Artículo 19. La educación básica formal de adultos podrá ofrecerse de manera presencial, semipresencial o abierta y a distancia. Cuando se adopte la modalidad semipresencial se debe garantizar una presencialidad no inferior al cincuenta por ciento (50%) de las horas anuales de trabajo, determinadas en el artículo 18 de este decreto y el desarrollo de prácticas, asesorías, tutorías, trabajos grupales y elaboración de módulos y guías.

Artículo 20. Los procesos curriculares que se incorporen a los ciclos lectivos especiales integrados de educación básica formal de adultos, deberán atender los objetivos definidos en el artículo 20 de la Ley 115 de 1994.

En el plan de estudios del respectivo programa que se ofrezca, deberá incluirse el procedimiento de evaluación y promoción por logros, formulados y adoptados para cada ciclo lectivo especial integrado, atendiendo las necesidades de aprendizaje y las características de la población adulta. Las áreas fundamentales y obligatorias establecidas en el artículo 23 de la Ley 115 de 1994, y los temas obligatorios contemplados en el artículo 14 de la misma ley, podrá organizarse en forma interdisciplinaria o integrada, según las particularidades de dichos educandos.

Artículo 21. Los ciclos lectivos especiales integrados se organizarán de tal manera que la formación y los logros alcanzados tengan las siguientes correspondencias con los ciclos lectivos regulares de la educación básica:

1. El primer ciclo, con los grados primero, segundo y tercero.
2. El segundo ciclo, con los grados cuarto y quinto.
3. El tercer ciclo, con los grados sexto y séptimo.
4. El cuarto ciclo, con los grados octavo y noveno.

Artículo 22. Las personas que cumplan y finalicen satisfactoriamente todos los ciclos lectivos especiales integrados de la educación básica de adultos, recibirán el certificado de estudios del bachillerato básico.

SECCION TERCERA **Educación media de adultos**

Artículo 23. La educación media académica se ofrecerá en dos (2) ciclos lectivos especiales integrados, a las personas que hayan obtenido el certificado de estudios del bachillerato básico de que trata el artículo 22 del presente decreto o a las personas de dieciocho (18) años o más que acrediten haber culminado el noveno grado de la educación básica. El ciclo lectivo especial integrado de la educación media académica corresponde a un grado de la educación media formal regular y tendrá una duración mínima de veintidós (22) semanas lectivas. La semana lectiva tendrá una duración promedio de veinte (20) horas efectivas de trabajo académico.

Artículo 24. La educación media académica de adultos podrá ofrecerse de maneara presencial, semipresencial o abierta y a distancia. Cuando se adopte la modalidad semipresencial se debe garantizar una presencialidad no inferior al cincuenta por ciento (50%) de las horas de trabajo académico, según lo dispuesto en el artículo 23 de este decreto y el desarrollo de prácticas, asesorías, tutorías, trabajos grupales y elaboración de módulos y guías. Las instituciones educativas que ofrezcan este servicio, podrán programar las actividades pedagógicas con la intensidad horaria semanal y diaria que determine el correspondiente plan de estudios, en jornada diurna, nocturna, sabatina o dominical.

Artículo 25. Los procesos curriculares que se incorporen a los ciclos lectivos especiales integrados de la educación media académica, deberán atender los objetivos establecidos en el artículo 30 de la Ley 115 de 1994.

En el plan de estudios del respectivo programa que se ofrezca, deberá incluirse el procedimiento de evaluación y promoción por logros, formulados y adoptados para cada ciclo lectivo especial integrado, atendiendo las necesidades de aprendizaje y las características de la población adulta y los lineamientos generales que para tal efecto expida el Ministerio de Educación Nacional. La definición de las áreas fundamentales y obligatorias de la educación media académica de adultos, se hará conforme a lo dispuesto en el artículo 31 de la Ley 115 de 1994. El plan de estudios contemplará igualmente los temas obligatorios señalados en el artículo 14 de la misma ley.

Artículo 26. Cuando las personas adultas contempladas en el presente decreto hayan obtenido el certificado de estudios del bachillerato básico y opten por continuar estudios en la educación media técnica, deberán hacerlo en ciclos lectivos regulares de dos (2) grados, que ofrezcan los establecimientos educativos autorizados para impartir este nivel y organizados atendiendo lo dispuesto en los artículos 9º, 41 y 55 del Decreto 1860 de 1994 o las normas que lo modifiquen o sustituyan.

Artículo 27. Las personas que cumplan y finalicen satisfactoriamente todos los ciclos lectivos especiales integrados de la educación media académica de adultos o los dos grados de la educación media técnica, recibirán el título de bachiller.

CAPITULO IV Organización y funcionamiento

Artículo 28. Las instituciones educativas o centros de educación de adultos que exclusivamente ofrezcan programas de educación formal dirigidos a la población adulta en los términos establecidos en el presente decreto, para prestar este servicio deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Obtener la licencia de funcionamiento o el reconocimiento de carácter oficial.
2. Tener un proyecto educativo institucional.
3. Disponer de una estructura administrativa, una planta física y medios educativos adecuados.

Artículo 29. Las instituciones educativas de que trata el artículo 28 de este decreto, deberán organizar un gobierno escolar, conformado por el rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico, garantizando la representación de la comunidad educativa, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política y la ley. En todo caso, para la integración del Consejo Directivo deberá tenerse en cuenta lo dispuesto en el artículo 18 del Decreto 1860 de 1994.

Artículo 30. La licencia de funcionamiento o el reconocimiento de carácter oficial que otorgue la respectiva Secretaría de Educación Departamental o Distrital a una institución educativa o centro de educación de adultos para prestar el servicio público educativo formal de adultos, tiene validez sólo para la jurisdicción del correspondiente departamento o distrito. Estas instituciones podrán ofrecer programas en seccionales o crear centros regionales, zonales o locales, fuera de la sede, siempre y cuando estén dentro de la misma jurisdicción departamental o distrital para la que se le otorgó la licencia de funcionamiento o el reconocimiento de carácter oficial. En caso de pretender ofrecer el servicio público educativo formal de adultos en otra jurisdicción, la institución educativa debe solicitar la licencia de funcionamiento a la respectiva secretaria de educación departamental o distrital. Las secretarías de educación departamentales y distritales definirán los lineamientos de infraestructura, pedagogía, administración, y dirección que deben satisfacer las seccionales o centros para registrar sus programas.

Artículo 31. Para que una institución educativa o centro de educación de adultos pueda obtener la licencia de funcionamiento o el reconocimiento de carácter oficial para prestar el servicio público educativo formal de adultos deberá:

1. Hacer la solicitud por escrito ante la respectiva secretaría de educación departamental o distrital, por intermedio del rector o su representante legal.
2. Presentar ante la secretaría de educación departamental o distrital su proyecto educativo institucional y registrarlo en el sistema nacional de información.
3. Disponer de la infraestructura escolar que determina el artículo 46 del Decreto 1860 de 1994 o la norma que lo modifique o sustituya.

Artículo 32. Las instituciones educativas o centros de educación de adultos tendrán la naturaleza y carácter de establecimientos educativos por niveles y grados, cuando ofrezcan programas de educación formal de adultos, regulados en este decreto, y en tal evento deberán organizarse previamente, de acuerdo con lo previsto en el artículo 28 de este decreto. No obstante, podrán celebrar convenio con un establecimiento educativo debidamente constituido que les permita utilizar su planta física y sus medios educativos, siempre y cuando con ello no se afecte la prestación del servicio de la institución cedente.

Artículo 33. La vinculación del personal docente al servicio de la educación formal de adultos se efectuará de conformidad con lo establecido en el Decreto-ley 2277 de 1979, las Leyes 60 de 1993 y 115 de 1994 y normas reglamentarias. En cualquier caso, los centros de educación de adultos de carácter estatal, podrán atender la prestación del servicio, con educadores de tiempo completo que reciben una bonificación por el servicio adicional a su jornada laboral, de acuerdo con lo dispuesto en las normas legales sobre el particular o según lo establecido por cada entidad territorial, en su respectivo plan de desarrollo educativo territorial.

Artículo 34. Las secretarías de educación departamentales y distritales incorporarán en el respectivo reglamento territorial para la determinación y cobro de derechos académicos de que trata el Decreto 135 de 1996, los criterios que deberán atender las instituciones educativas estatales que ofrezcan programas de educación de adultos.

Los consejos directivos de las instituciones privadas que ofrezcan programas de educación formal de adultos, incorporarán en el respectivo proyecto educativo institucional, los criterios para la fijación de los derechos pecuniarios a cargo de los estudiantes de dichos programas, atendiendo las políticas macroeconómicas del Gobierno Nacional y la capacidad de pago de los usuarios. Comunicarán igualmente, las propuestas de tarifas correspondientes, a la Secretaría de Educación Departamental o Distrital de la respectiva jurisdicción. Recibida la comunicación, dicha Secretaría de Educación hará la evaluación pertinente de los derechos pecuniarios adoptados por la institución educativa y dispondrá hasta de cuarenta y cinco (45) días calendario para hacer objeciones, si son pertinentes. El acto administrativo de autorización oficial de las tarifas, será expedido por el Secretario de Educación Departamental o Distrital de la respectiva jurisdicción.

Artículo 35. En la publicidad y material informativo de las instituciones educativas que ofrezcan el servicio de educación de adultos, se deberá mencionar el acto administrativo por medio del cual se le otorga la licencia de funcionamiento o el reconocimiento de carácter oficial y los programas registrados que ampara dicho acto.

CAPITULO V

Disposiciones finales y vigencia

Artículo 36. Para el ingreso a cualquiera de los programas de educación de adultos regulados en este decreto, los educandos podrán solicitar que mediante evaluación previa, sean reconocidos los conocimientos, experiencias y prácticas ya adquiridos sin exigencia de haber cursado determinado grado de escolaridad formal, a través de los cuales puedan demostrar que han alcanzado logros tales que les permita iniciar su proceso formativo, a partir del ciclo lectivo especial integrado hasta el cual pueda ser ubicado de manera anticipada. Los comités de evaluación de las instituciones

educativas que ofrecen este servicio, dispondrán lo pertinente, para la debida ejecución de lo establecido en este artículo.

Artículo 37. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 6º de la Ley 60 de 1993 y sus normas reglamentarias, en armonía con el artículo 2º del Decreto-ley 2277 de 1979 y con el artículo 50, de la Ley 115 de 1994, la respectiva entidad territorial deberá tener en cuenta en la organización de la planta de personal docente, la atención educativa de las personas adultas a través del servicio público educativo estatal.

Artículo 38. En desarrollo de lo establecido en el artículo 50 de la Ley 115 de 1994, las escuelas normales superiores y las instituciones de educación superior que posean una facultad de educación u otra unidad académica dedicada a la formación de docentes, tendrán en cuenta experiencias, contenidos y prácticas pedagógicas relacionadas con la atención educativa de las personas adultas, en el momento de elaborar los correspondientes currículos y planes de estudio. Para tales efectos, atenderán además los requisitos y lineamientos de creación y funcionamiento de sus respectivos programas académicos de formación de docentes y lo dispuesto en el Decreto 709 de 1996 o la norma que lo modifique o sustituya.

Artículo 39. El Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las entidades territoriales, universidades, organizaciones no gubernamentales y centros especializados en educación, fomentará programas de investigación pedagógica, social, cultural y comunitaria, para determinar factores prevalentes que inciden en la vida educativa de los jóvenes y adultos, así como la disponibilidad y eficacia de las acciones de atención existentes, la valoración de los servicios y apoyos ofrecidos y el desarrollo de nuevas estrategias educativas y laborales para esta población.

Artículo 40. La Nación y las entidades territoriales definirán en sus respectivos planes de desarrollo educativo y decenal, los programas y proyectos necesarios para la atención educativa de las personas adultas, cuya financiación se atenderá de conformidad con lo dispuesto en las Leyes 60 de 1993 y 115 de 1994. Las instituciones que ofrezcan educación formal de adultos, podrán ser objeto de las líneas de crédito, estímulos y apoyo establecidas por el artículo 185 de la Ley 115 de 1994, de conformidad con las normas que lo reglamenten.

Artículo 41. Las instituciones estatales y privadas que a la fecha de publicación del presente decreto ofrezcan programas de educación de adultos, debidamente autorizados por la Secretaría de Educación Departamental o Distrital de la respectiva jurisdicción, deberán ajustarse a lo dispuesto en el presente decreto. No obstante, los estudiantes que se encuentren cursando programas de acuerdo con disposiciones anteriores, podrán continuar bajo dichas condiciones, hasta su culminación, excepto que, de acuerdo con el proyecto educativo institucional, su transición no ocasione mayores traumatismos en su proceso formativo.

Artículo 42. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 16 de la Ley 60 de 1993, las mismas funciones y responsabilidades otorgadas en este reglamento como competencia propia de los distritos, serán también cumplidas por los municipios de 100.000 o más habitantes que obtengan la certificación que les permita la administración de los recursos del situado fiscal y la prestación directa del servicio educativo.

Artículo 43. El Ministerio de Educación Nacional y las secretarías de educación departamentales y distritales, mediante circulares y directivas, proporcionarán criterios y orientaciones para el cabal cumplimiento de lo dispuesto en el presente decreto y ejercerán la inspección y vigilancia según su competencia, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 907 de 1996 y demás normas concordantes.

Artículo 44. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las normas que le sean contrarias, en especial el Decreto 428 de 1986 y las resoluciones 9438 de 1986, 13057 de 1988 y 5091 de 1993.

Publíquese y cúmplase.

Dado en Santa Fe de Bogotá, D. C., a 19 de diciembre de 1997.

ERNESTO SAMPER PIZANO

El Ministro de Educación Nacional,

Jaime Niño Díez

ANEXO B: DECRETO 2888 DE JULIO 21 DE 2007

Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas y se dictan otras disposiciones.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, el artículo 42 de la Ley 115 de 1994 y la Ley 1064 de 2006,

DECRETA:

CAPITULO I Aspectos Generales

Artículo 1°. Objeto y ámbito. El presente decreto tiene por objeto reglamentar la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal y establecer los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Artículo 2°. Educación para el trabajo y el desarrollo humano. Comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional, y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal. La educación para el trabajo y el desarrollo humano hacen parte del servicio público educativo, responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994 y da lugar a la obtención de un certificado de aptitud ocupacional.

Artículo 3°. Objetivos. Son objetivos de la educación para el trabajo y el desarrollo humano:

1. Promover la formación en la práctica del trabajo mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades, así como la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria para el desarrollo de competencias laborales específicas.
2. Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno.

CAPITULO II Organización de las instituciones educativas

Artículo 4°. Naturaleza y condiciones de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Se entiende por institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano, toda institución de carácter estatal o privada organizada para ofrecer y desarrollar

programas de formación laboral o de formación académica de acuerdo con lo establecido en la Ley 115 de 1994. La institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano para ofrecer el servicio educativo debe cumplir los siguientes requisitos:

- a). Tener licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial;
- b). Obtener el registro de los programas de que trata el presente decreto.

Artículo 5°. Licencia de funcionamiento. Se entiende por licencia de funcionamiento el acto administrativo mediante el cual, en el ámbito de su jurisdicción, la secretaría de educación de la entidad territorial certificada en educación, autoriza la creación, organización y funcionamiento de instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano de naturaleza privada. La licencia de funcionamiento se otorgará por tiempo indefinido, sujeta a las condiciones en ella establecidas.

Artículo 6°. Reconocimiento oficial. Para las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano de carácter estatal, el acto administrativo de creación constituye el reconocimiento de carácter oficial.

Artículo 7°. Solicitud de la licencia de funcionamiento. El interesado en crear una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano de carácter privado debe solicitar licencia de funcionamiento a la Secretaría de Educación de la entidad territorial certificada de la jurisdicción que corresponda al lugar de prestación del servicio, con la siguiente información:

1. Nombre propuesto para la institución, número de sedes, municipio y dirección de cada una.
2. Nombre del propietario o propietarios. Cuando se trate de personas jurídicas se deberá adjuntar el certificado de existencia y representación legal.
3. El programa o programas que proyecta ofrecer.
4. El número de estudiantes que proyecta atender.
5. Identificación de la planta física. El peticionario deberá adjuntar copia de la licencia de construcción.

Artículo 8°. Decisión. La Secretaría de Educación verificará el cumplimiento de los requisitos establecidos en este decreto y decidirá mediante acto administrativo motivado.

Artículo 9°. Modificaciones a la licencia. Las novedades relativas a cambio de sede, apertura de nuevas sedes en la misma jurisdicción, cambio de propietario, cambio de nombre, fusión con otra institución educativa, implican la necesidad de solicitar y obtener previamente la modificación de la licencia inicial. La apertura de una o más sedes en jurisdicción diferente requiere el trámite de la licencia ante la secretaría de educación de la entidad territorial competente.

Artículo 10. Participación. Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano establecerán en su proyecto educativo institucional la participación de la comunidad educativa y del sector productivo en el diseño y evaluación de los planes de estudio, la adopción del manual de convivencia y en el reglamento de formadores.

CAPITULO III **Programas de formación**

Artículo 11. Programas de formación. Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano podrán ofrecer programas de formación laboral y de formación académica.

Los programas de formación laboral tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente. Para ser registrado el programa debe tener una duración mínima de seiscientos (600)

horas. Al menos el cincuenta por ciento de la duración del programa debe corresponder a formación práctica tanto para programas en la metodología presencial como a distancia.

Los programas de formación académica tienen por objeto la adquisición de conocimientos y habilidades en los diversos temas de la ciencia, las matemáticas, la técnica, la tecnología, las humanidades, el arte, los idiomas, la recreación y el deporte, el desarrollo de actividades lúdicas, culturales, la preparación para la validación de los niveles, ciclos y grados propios de la educación formal básica y media y la preparación a las personas para impulsar procesos de autogestión, de participación, de formación democrática y en general de organización del trabajo comunitario e institucional. Para ser registrados, estos programas deben tener una duración mínima de ciento sesenta (160) horas.

Parágrafo 1°. Cuando el programa exija formación práctica y la institución no cuente con el espacio para su realización, ésta deberá garantizar la formación mediante la celebración de convenios con empresas o instituciones que cuenten con los escenarios de práctica.

Parágrafo 2°. Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano no podrán ofrecer y desarrollar directamente o a través de convenios programas organizados en ciclos propedéuticos o del nivel técnico profesional, tecnológico o profesional.

Artículo 12. Certificados de aptitud ocupacional. Las instituciones autorizadas para prestar el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano solamente expedirán certificados de aptitud ocupacional a quien culmine satisfactoriamente un programa registrado.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 42 y 90 de la Ley 115 de 1994, los certificados de aptitud ocupacional son los siguientes:

1. Certificado de Técnico Laboral por Competencias. Se otorga a quien haya alcanzado satisfactoriamente las competencias establecidas en el programa de formación laboral.
2. Certificado de Conocimientos Académicos. Se otorga a quien haya culminado satisfactoriamente un programa de formación académica debidamente registrado.

Parágrafo. Para el caso de los programas auxiliares en las áreas de la salud, los certificados de aptitud ocupacional se rigen por lo establecido en el Decreto 3616 de 2005 o la norma que lo modifique, adicione o sustituya.

Artículo 13. Requisitos para ingresar a los programas. Son requisitos para el ingreso a los diferentes programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano los que señale cada institución de acuerdo con el programa que va a desarrollar y el perfil ocupacional de egreso.

Artículo 14. Metodología. Las instituciones que prestan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano podrán adelantar programas en la metodología de educación presencial y a distancia, siempre y cuando el acto administrativo de registro del programa así lo autorice.

Cuando una institución adopte la metodología a distancia debe garantizar el desarrollo de prácticas, asesorías, tutorías, trabajos grupales, elaboración de guías, módulos y contar con la infraestructura tecnológica necesaria para el desarrollo del programa.

Cuando una institución ofrezca un programa con la estrategia de educación virtual debe garantizar como mínimo el 80% de virtualidad y para que la secretaría de educación de la entidad territorial certificada le otorgue el registro, requiere del concepto previo favorable del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, o de una institución de educación superior que ofrezca y desarrolle programas con estrategia de educación virtual.

Los requisitos para el ofrecimiento de los programas en la metodología a distancia serán definidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Parágrafo. Los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano en las áreas auxiliares de la salud de que trata el Decreto 3616 de 2005 solo se podrán ofrecer y desarrollar en la metodología presencial, previo concepto favorable del Comité Ejecutivo Nacional para el Desarrollo de los Recursos Humanos en Salud o del organismo que haga sus veces.

Artículo 15. Registro de los programas. Para ofrecer y desarrollar un programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano, la institución prestadora del servicio educativo debe contar con el respectivo registro.

El registro es el reconocimiento que mediante acto administrativo hace la secretaría de educación de la entidad territorial certificada del cumplimiento de los requisitos básicos para el funcionamiento adecuado de un programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Corresponde a cada secretaría de educación ingresar en el Sistema de Información de la educación para el trabajo y el desarrollo humano los programas a los que se les haya otorgado el registro.

Artículo 16. Vigencia del registro. El registro tiene una vigencia de cinco (5) años, contados a partir de la ejecutoria del acto administrativo que lo otorga. Su renovación se debe solicitar ante la respectiva secretaría de educación con una antelación de seis (6) meses antes de su vencimiento. Una vez expirada la vigencia del registro la institución no podrá admitir nuevos estudiantes.

Artículo 17. Requisitos básicos para el registro de los programas. Para obtener el registro del programa el titular de la licencia de funcionamiento de la institución prestadora del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano deberá presentar a la secretaría de educación de la entidad territorial certificada un proyecto educativo institucional que debe contener los siguientes requisitos básicos:

1. Denominación del programa. La denominación del programa deberá corresponder al contenido básico de formación y ser claramente diferenciable como programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Para el caso de los programas de formación laboral la denominación debe estar asociada con las denominaciones previstas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones.
2. Descripción de las competencias que el educando debe haber adquirido una vez culminado satisfactoriamente el programa respectivo.
3. Justificación del programa. Comprende la pertinencia del programa en el marco de un contexto globalizado, en función de las necesidades reales de formación en el país y en la región donde se va a desarrollar el programa; número estimado de estudiantes que proyecta atender durante la vigencia del registro; las oportunidades potenciales o existentes de desempeño y las tendencias del ejercicio en el campo de acción específico y la coherencia con el proyecto educativo institucional.
4. Plan de estudios. Es el esquema estructurado de los contenidos del programa que debe comprender:
 - 4.1 Duración
 - 4.2 Competencias que el educando debe adquirir
 - 4.3 Identificación de los contenidos básicos de formación
 - 4.4 Organización de las actividades de formación
 - 4.5 Distribución del tiempo
 - 4.6 Estrategia metodológica
 - 4.7 Criterios y procedimientos de evaluación y promoción de los estudiantes.

Los programas de formación laboral deben estructurarse por competencias laborales específicas, teniendo como referente las normas técnicas de competencias laborales definidas por las mesas sectoriales que lidera el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.

5. Autoevaluación institucional. Existencia de instrumentos mediante los cuales se realizará este proceso de manera permanente, así como la revisión periódica de los contenidos básicos de formación y de los demás aspectos necesarios para su mejoramiento y actualización.
6. Organización administrativa. Estructura organizativa, mecanismos de gestión que permiten ejecutar procesos de planeación, administración, evaluación y seguimiento de los contenidos básicos de formación y los diferentes servicios y recursos que garanticen el logro de los objetivos institucionales definidos en el proyecto educativo institucional.
7. Recursos específicos:
 - 7.1 Características y ubicación de las aulas y talleres donde se desarrollara el programa
 - 7.2 Materiales de apoyo: didácticos, ayudas educativas y audiovisuales
 - 7.3 Recursos bibliográficos, técnicos y tecnológicos
 - 7.4 Laboratorio y equipos
 - 7.5 Lugares de práctica.
8. Personal de formadores requeridos para el desarrollo del programa: Número, dedicación, niveles de formación o certificación de las competencias laborales y experiencia docente.
9. Financiación. Presupuesto de ingresos y egresos de recursos financieros que permita el adecuado funcionamiento del programa durante la vigencia del registro.

Artículo 18. Verificación de los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas.

El Ministerio de Educación Nacional elaborará una guía que oriente a las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas en educación para la verificación de los requisitos básicos de funcionamiento de los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Artículo 19. Créditos académicos. Las instituciones que ofrezcan programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano podrán expresar el trabajo académico de los estudiantes por créditos académicos.

Crédito académico es la unidad que mide el tiempo estimado de actividad académica del estudiante en función de las competencias académicas y laborales que se espera que el programa desarrolle.

Un crédito equivale a cuarenta y ocho horas (48) de trabajo del estudiante, incluidas las horas académicas teóricas y prácticas con acompañamiento directo del docente y las demás horas que deba emplear en actividades independientes de estudio, preparación de exámenes u otras que sean necesarias para alcanzar las metas de aprendizaje propuestas, sin incluir las destinadas a las evaluaciones.

El número de créditos de una actividad académica en el plan de estudios será aquel que resulte de dividir por 48 el número total de horas que deba emplear el estudiante para cumplir satisfactoriamente las metas de aprendizaje.

Artículo 20. Número de horas académicas de acompañamiento docente. Las horas académicas teóricas requieren de un 80% de acompañamiento directo del docente y el 20% restante de trabajo independiente. Las horas prácticas se desarrollarán el ciento por ciento (100%) bajo la metodología presencial y con supervisión del docente.

Artículo 21. Articulación con la educación media. Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano y las que ofrezcan educación media, estatales y privadas, a través de las secretarías de educación las primeras y de sus representantes legales o propietarios las segundas, podrán celebrar convenios para que los estudiantes de los grados 10 y 11 adquieran y desarrollen competencias laborales específicas en una o más ocupaciones, que permitan su continuidad en el proceso de formación o su inserción laboral y obtengan por parte de la institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano su certificado de técnico laboral por competencias.

Artículo 22. Articulación con la educación superior. Los programas de formación laboral y los de formación académica ofrecidos por las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano que cumplan con lo establecido en el artículo 7° de la Ley 1064 de 2006, podrán ser reconocidos por las instituciones de educación superior como parte de la formación por ciclos propedéuticos.

Artículo 23. Apertura de programas en convenio. Cuando dos o más instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano decidan ofrecer un programa de formación laboral o de formación académica en convenio, deberán solicitar el respectivo registro de manera conjunta. Obtenido el registro, el Certificado de Aptitud Ocupacional que expidan deberá ser otorgado conjuntamente.

Lo dispuesto en este artículo aplicará también a los convenios suscritos por instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano con instituciones educativas extranjeras que conforme a la legislación del respectivo país estén autorizadas para ofrecer este tipo de programas. En este caso el Certificado de Aptitud Ocupacional será otorgado conjuntamente o por la institución colombiana, y expresará que el programa se ofreció y desarrolló en convenio con la institución extranjera.

Artículo 24. Ajuste del programa y período de transición. Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano deberán solicitar la renovación del registro de los programas que actualmente ofrecen, dentro de los dieciocho (18) meses siguientes a la vigencia de este decreto. Vencido el término anterior sin que se haya presentado dicha solicitud, expirará el registro de los programas y la institución no podrá admitir nuevos estudiantes para tales programas.

Parágrafo. Las instituciones que cuenten con programas registrados antes de la vigencia del presente decreto continuarán otorgando el Certificado de Aptitud Ocupacional para el que estén debidamente autorizadas. Otorgado el nuevo registro expedirán el nuevo Certificado de Aptitud Ocupacional de que trata el artículo 12 de este decreto.

Artículo 25. Reconocimiento. Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano deberán incorporar en su reglamento o manual de convivencia el mecanismo de valoración de conocimientos, experiencias y prácticas previamente adquiridas por los estudiantes, para el ingreso al programa que corresponda.

Artículo 26. Concepto previo. Para el registro de los programas de auxiliar de mecánica dental y de cosmetología por parte de la secretaría de educación de la entidad territorial certificada se requiere concepto previo favorable del Comité Ejecutivo Nacional para el Desarrollo de los Recursos Humanos en Salud o el organismo que haga sus veces.

Artículo 27. Características específicas de calidad. El Ministerio de Educación Nacional, mediante resolución fijará las características específicas de calidad para los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano que considere necesario. Respecto de tales programas, además de los requisitos básicos establecidos en este decreto, las secretarías de educación verificarán el cumplimiento de dichas características para otorgar el registro.

Artículo 28. Cierre de instituciones. Cuando el representante legal o propietario de la institución privada de educación para el trabajo y el desarrollo humano decida el cierre definitivo de la institución, deberá comunicarlo a la secretaría de educación que le otorgó el registro, indicando la fecha prevista para el cierre y los mecanismos que adoptará para garantizar a los estudiantes matriculados, la culminación de los programas que vienen cursando y pondrá a su disposición los archivos académicos correspondientes para todos los efectos a que haya lugar.

CAPITULO IV Sistemas de calidad e información

Artículo 29. Sistema de Calidad. El Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo se rige por lo establecido en este decreto, el Decreto 2020 de 2006 y demás normas que lo sustituyan o modifiquen. La certificación de calidad de la formación para el trabajo debe estar dirigida a los programas registrados o a las instituciones oferentes de programas de formación para el trabajo, con el objeto de obtener un reconocimiento público de su calidad. Para acceder a la certificación de calidad de la formación para el trabajo las instituciones oferentes y los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano registrados deberán someterse al proceso de evaluación en el que un organismo de tercera parte verifica y certifica el cumplimiento de las normas técnicas de calidad, ya sea de programas o de instituciones según sea el caso.

Artículo 30. Sistema de Información. El sistema de información de las instituciones y programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano es el conjunto de fuentes, procesos, herramientas y usuarios, que articulados entre sí posibilitan y facilitan la recopilación, divulgación y organización de la información sobre esta modalidad de educación. Tendrá como objetivos:

1. Informar a la comunidad sobre cuáles instituciones y programas cuentan con la certificación de calidad de formación para el trabajo.
2. Servir como herramienta para la determinación de políticas educativas a nivel nacional y territorial, planeación, monitoreo, evaluación, asesoría, inspección y vigilancia.

Artículo 31. Administración del Sistema de Información. La administración del Sistema de Información de las instituciones y programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano corresponde al Ministerio de Educación Nacional. Corresponde a cada secretaría de educación de las entidades territoriales certificadas incluir en el Sistema de Información de la educación para el trabajo y el desarrollo humano los datos de las instituciones y los programas registrados y mantener la información completa, veraz y actualizada. El Ministerio de Educación Nacional podrá en cualquier momento realizar procesos de auditoría y verificación de la información consolidada en el Sistema y prestará asistencia técnica a las secretarías de educación para la implementación del sistema y actualización de sus herramientas.

CAPITULO V Otras Disposiciones

Artículo 32. Publicidad. Las instituciones que ofrezcan el servicio de educación para el trabajo y el desarrollo humano deben mencionar en la publicidad y material informativo sobre cada programa que ofrezcan, el número del acto administrativo del respectivo registro y la clase de certificado que van a otorgar. Dichas instituciones no podrán efectuar publicidad que induzca a error a los potenciales usuarios del servicio y solo deberán hacer uso de las expresiones contenidas en el acto de registro del correspondiente programa y de la modalidad de educación ofrecida. Toda publicidad deberá expresar que el programa ofrecido no conduce a la obtención de título profesional y deberá abstenerse de incorporar las denominaciones a las que se refiere el artículo 25 de la Ley 30 de 1992.

Artículo 33. Beneficios e incentivos. Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano que cuenten con la certificación de calidad de la formación para el trabajo serán objeto de los beneficios e incentivos consagrados en la Ley 1064 de 2006 y en el Decreto 2020 de 2006.

Artículo 34. Programas ofrecidos por el Sena. Los programas de formación profesional integral que se enmarcan en la educación para el trabajo y el desarrollo humano, ofrecidos por el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, no requieren de registro alguno por parte de las secretarías de educación.

Artículo 35. Tarifas. La asamblea departamental o el concejo distrital o municipal de las entidades territoriales certificadas en educación, podrá autorizar que se fijen y recauden las tarifas correspondientes por el registro de programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano, y para el ejercicio de la función de inspección y vigilancia.

Artículo 36. Función de inspección y vigilancia: De conformidad con lo dispuesto en las Leyes 115 de 1994 y 715 de 2001 y el Decreto 907 de 1996 el ejercicio de la función de inspección y vigilancia estará a cargo de la autoridad competente en cada entidad territorial certificada. El incumplimiento de las disposiciones establecidas en este decreto dará lugar a las sanciones previstas en la ley, de acuerdo con el procedimiento señalado para tal efecto.

Artículo 37. Expedición de constancias: Compete a la secretaría de educación de la entidad territorial certificada, la expedición de las constancias de existencia y representación legal de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano de su jurisdicción; de la existencia de los programas registrados y su vigencia y las demás constancias relacionadas con certificados de aptitud ocupacional expedidos por dichas instituciones para ser acreditados en el exterior.

Artículo 38. Educación informal. La oferta de educación informal tiene como objetivo brindar oportunidades para adquirir, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas. Hacen parte de esta oferta educativa aquellos cursos que tengan una duración inferior a ciento sesenta (160) horas. Su organización, oferta y desarrollo no requieren de registro por parte de la secretaría de educación de la entidad territorial certificada y solo darán lugar a la expedición de una constancia de asistencia. Toda promoción que se realice, respecto de esta modalidad deberá indicar claramente que se trata de educación informal y que no conduce a título alguno o certificado de aptitud ocupacional.

Artículo 39. Vigencia. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias en especial el Decreto 114 de 1996 y el artículo 13 del Decreto 3616 de 2005.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, D. C., a 31 de julio de 2007 ÁLVARO URIBE VÉLEZ

La Ministra de Educación Nacional, Cecilia María Vélez White

NOTA: Publicado en el Diario Oficial 46706 de julio 31 de 2007