

## **Análisis del entorno de dos instituciones educativas en Cucunubá (Cundinamarca): entre la tradición y la renovación**

Fabián Cárdenas Vega<sup>1</sup>  
Andrés Alberto Mariño<sup>2</sup>

### ***Resumen***

En este artículo, se exponen las Respuestas Estratégicas de dos organizaciones educativas del municipio de Cucunubá en el departamento de Cundinamarca, después de la intervención y cambio del Proyecto Educativo Institucional (en adelante, PEI), por parte de la Fundación Compartir y la Fundación FUNUSEN. Para efectos de este artículo, el objetivo se centra en la búsqueda e identificación de las Respuestas Estratégicas de las organizaciones desde su entorno, con el fin de identificar la manera de actuar y las posibles soluciones a temas como la deserción, el poco interés por parte de los estudiantes en seguir su formación y retornar a sus lugares de origen, además de la pertinencia de los programas para hacer de la educación un espacio incluyente y apropiado. Para ello, se hizo una configuración y análisis del entorno, partiendo desde tendencias macro hasta particularidades de la región, buscando identificar cómo a través del PEI, se articulan estas IE a las condiciones trazadas por el entorno, generando de esta manera cambios y rupturas que configuran las Respuestas Estratégicas. El artículo se encuentra enmarcado en la línea de investigación de Estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

**Palabras Claves:** Educación, Instituciones Educativas, Entorno, Estrategia.

### ***Abstract***

---

1 Historiador, Pontificia Universidad Javeriana, Optando a título Magíster en dirección empresarial  
2 Coordinador de Planeación y Prospectiva Escuela de Administración Universidad del Rosario

The following article reflects the Strategic Outcomes from an investigation conducted in two educational institutions in Cucunubá municipality, located in the department of Cundinamarca, following the intervention and the amendment of the IEP (Institutional Educative Project) made by Compartir Foundation and FUNUSEN Foundation. For the purposes of this article, the objective focuses on the search and identification of the organizations Strategic Outcomes articulated to the conditions traced by the environment, in order to identify the course of action and finding possible solutions for scenarios such as; school dropouts, low interest to finish de school and return to their places of origin, as well as the relevance of the programs to make the education an inclusive and appropriate space. For this, a configuration and an environmental analysis were made, starting from macro tendencies to particularities of the region, seeking to identify how, through the PEI, these EIs are articulated to the conditions traced by the environment. Which in turn could lead to changes conducive to the configuration of strategic responses. This article is framed under the Strategic research stream from the Universidad del Rosario' School of Business.

**Key Words:** Education, Educational Institution, Strategic Outputs, Environment, Strategy.

### ***1. Introducción***

La educación ha sido un elemento vital desde la génesis del país, hoy en día a partir de un contexto específico y en el marco del posconflicto, se convierte en un referente de conversación, discusión, estudio e investigación que sin duda, influencia el devenir del país en los aspectos, *político legal, económico social, cultural y tecnológico*. Por ello, se reconoce la importancia de este fenómeno (la educación), en un entorno determinado, igualmente se observa cómo la aplicación de distintas estrategias en las IE basadas en el conocimiento del entorno y un reconocimiento de sus fuerzas, conlleva a que se dé una diversificación en sus políticas educativas las cuales son influenciadas por el medio.

Este artículo de reflexión, se traza desde la búsqueda y análisis de las posibles Respuestas Estratégicas dadas por las IE (i) Laguna y (ii) Divino Salvador, ubicadas en el municipio de Cucunubá (Cundinamarca, Colombia), después de ser intervenidas por parte de las instituciones FUNUSEN y Fundación Compartir, (resignificación del PEI), con la finalidad de aportar a los procesos formativos y pedagógicos de los estudiantes, esto hecho desde la articulación con las condiciones del entorno. Partiendo de la educación pertinente, y tomando como base el medio, se exploran procesos de calidad educativa, que lleven a la optimización de los estándares que configuran la propuesta educativa, para así, dar respuestas que impacten de manera positiva al municipio.

La re-significación del PEI, por parte de las dos fundaciones, motivó una investigación y un acercamiento más a fondo a la población y a la comunidad académica, generando dinámicas que lleven a una apropiación por parte de los estudiantes a sus procesos académicos, y desde allí contribuir al mejoramiento en la calidad educativa de las IE, las cuales se encontraban ancladas en la tradición y los procesos pedagógicos clásicos.

Para el desarrollo del artículo, se tuvo en cuenta el concepto de entorno y los aspectos principales que lo conforman -político legal, lo económico social, lo cultural y lo tecnológico, principalmente-, vistos desde el escenario de interés -la educación- y la manera en la que estos influyen en los procesos propios dentro del contexto (Rodríguez, 2009). Desde allí, se trabaja en la búsqueda y entendimiento de las Respuestas Estratégicas que se dan en las organizaciones, con el fin de identificar la manera de actuar y las posibles soluciones a factores críticos que permitan hacer de la educación un espacio incluyente y apropiado,

donde la base es la producción de conocimiento y el aprendizaje que a la vez son el deber ser de la enseñanza según Savater (1997).

Todos los aspectos del entorno, se encuentran relacionados entre sí tomando la educación como eje articulador para el caso de esta investigación. Después de hacer este acercamiento, los resultados se expondrán de la siguiente manera: inicialmente, se hace una explicación de los aspectos teóricos y metodológicos que componen la investigación así como la postura epistémica desde donde se hace el estudio. En la segunda parte, se da un análisis del contexto, historia y aspectos generales relacionados con el país, la región y el municipio de Cucunubá. Para un tercer apartado, se hablará de cada uno de los casos y los cambios más significativos en su PEI. En cuarto lugar, se exponen las respuestas estratégicas dadas por cada una de las organizaciones y por último, se dan las conclusiones y recomendaciones a manera de sugerencias generales.

## **2. Metodología**

Como se dijo anteriormente, el artículo toma como base el proyecto desarrollado por la (i) Fundación Compartir y la (ii) Fundación FUNUSEN, posterior a ello, se hace una investigación y análisis reflexivo e interpretativo sobre la manera en la cual la educación puede generar y desarrollar alternativas que establezcan procesos conductuales hacia el mejoramiento de la calidad educativa, y al cambio en los entornos específicos, llevando a que se den nuevas dinámicas sociales, económicas políticas y culturales, estos se conocerán para este texto como Respuestas Estratégicas.

A nivel metodológico se tomó como referente de investigación la propuesta de Diseño de Caso Múltiple Integrado de (Yin, 2003). Esta consiste en tomar una metodología y aplicarla a dos o más casos de

estudio. Para ello se tuvo en cuenta el entorno, y toma como punto de inicio, las variables de análisis mencionadas anteriormente (*político legal, económico social, cultural y tecnológico*).

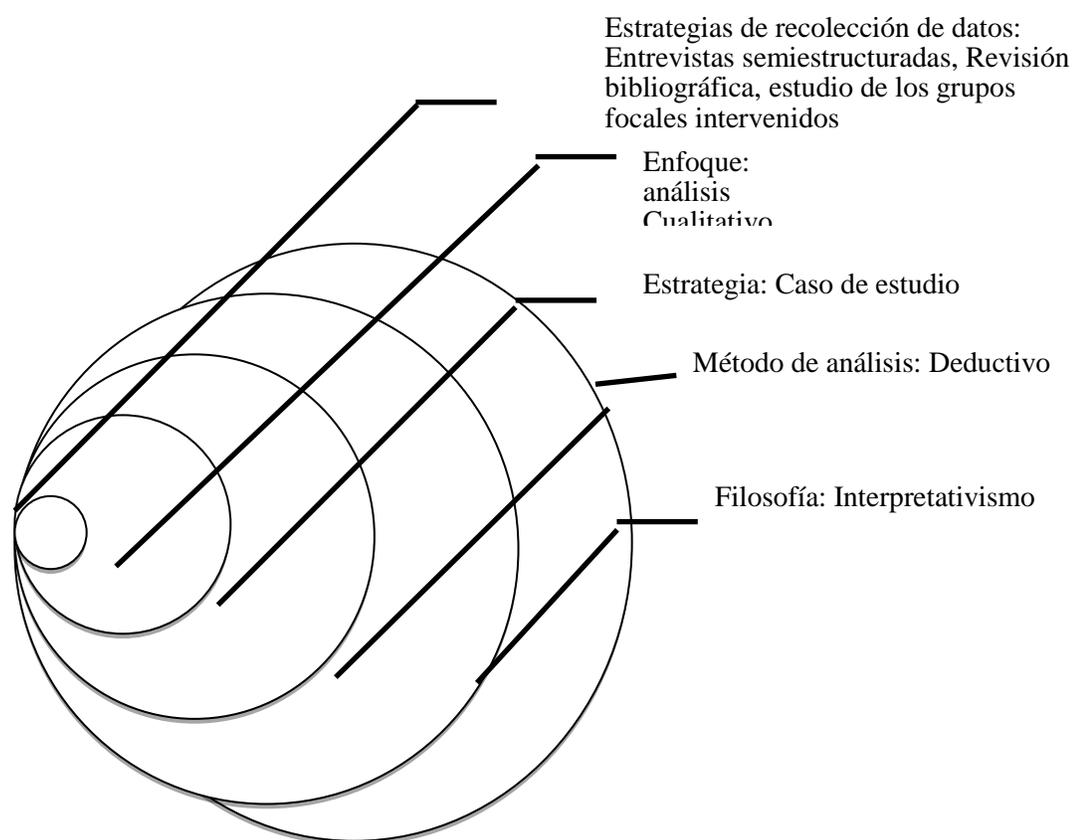
Se hace una relación entre la metodología de Diseño de Caso Múltiple Integrado y la resignificación del PEI con el fin de entender y observar los cambios que beneficiaron a la comunidad después de la intervención por parte de las dos fundaciones. Esta metodología se aplicó en las dos IE (i) Laguna y (ii) Divino Salvador, haciéndose un análisis de los elementos influenciadores que son capaces de cambiar ese entorno más próximo, profundizando y llegando a un análisis reflexivo más detallado. Esto se hizo a partir de la recolección de datos, por medio de entrevistas semiestructuradas, reuniones con miembros de la comunidad, visita a cada una de las organizaciones y por último y no menos importante la revisión de la bibliografía para el desarrollo del caso. Todo ello nos llevará a la configuración y búsqueda de las Respuestas Estratégicas en su entorno específico

La información se trabajó y recolectó de una manera estricta y sistemática, que generó una comprensión del contexto y entendimiento de las Respuesta Estratégicas, así como la formación de conceptos epistémicos propios de la educación. Para ello, se buscaron fuentes primarias obtenidas a partir de reuniones con miembros de la comunidad y entrevistas semiestructuradas, construyendo información pertinente. Igualmente, se hicieron visitas in-situ esto tenía varias finalidades, la primera conocer la región, la segunda conocer las IE, y por último conocer y entender la población, esto permitió recoger datos pertinente para el desarrollo del trabajo. Otra herramienta fue la búsqueda de fuentes secundarias que ayudaron a estructurar la investigación y ahondar en ella; estudios e investigaciones hechos por diferentes instituciones, además de referentes teóricos, permitieron construir una tipología de

pensamiento que se configuran con las Respuestas Estratégicas por parte de las IE a los entornos específicos.

En la Figura 1, *Herramientas y postura epistemológica en la investigación*, se puede observar las dinámicas y referentes conceptuales para el desarrollo de la investigación, sirviendo de apoyo para entender cómo se llevó a cabo el trabajo de análisis y construcción de las Respuestas Estratégicas desde una metodología específica, se abordó el estudio para lograr desarrollar una investigación objetiva y pertinente para el contexto actual.

**Figura 1. Herramientas y postura epistemológica en la investigación**



Fuente: Elaboración propia, basado en (Saunders, 2009).

El trabajo tiene un enfoque cualitativo, toma elementos como datos y estadísticas relevantes, al igual que la información más importante de cada una de las entrevistas y visitas *in-situ* a los miembros de la comunidad. Por último, se hizo un trabajo importante desde los referentes bibliográficos, y se estudian los grupos afectados, para comprender y entender el entorno y su contexto (Saunders, 2009).

Desde el método de análisis, nos basamos en una corriente epistémica conocida como *pensamiento deductivo*, se inicia con una idea general y concluye en un particular. Primero se hace un análisis del país, su contexto, su historia y la institucionalidad que se le ha dado a la educación, seguido a esto, se hace la misma relación de hechos a nivel metodológico con la región para finalizar con el municipio de Cucunubá, específicamente con las dos organizaciones primero a nivel pedagógicas e institucionales, y segundo desde las dinámicas propias del contexto (político legal, económico social, cultural y tecnológico), creándose nuevas adaptaciones del entorno para la realidad de un país cambiante (Saunders, 2009).

Para continuar con la descripción metodológica, es necesario entender y aplicar un elemento clave que se relaciona con el principios filosóficos del Interpretativismo (Saunders, 2009). Desde este principio de investigación se hace un interpretación de los casos, buscando por medio de la comparación, el análisis, crear una nueva configuración de entornos y contextos, se hacer una doble lectura que permite dar cuenta de las Respuestas Estratégicas que se dan con la construcción del PEI ante las condiciones del entorno.

Interpretivism comes from two intellectual traditions:  
phenomenology and symbolic interactionism (Chapter 9).  
Phenomenology refers to the way in which we as humans make

sense of the world around us. In symbolic interaction-ism we are in a continual process of interpreting the social world around us (Box 4.4, opposite) in that we interpret the actions of others with whom we interact and this interpretation leads to adjustment of our own meanings and actions (Saunders, 2009, págs. 115-116).

Este principio filosófico nos conduce a una relectura de los entornos, llevándonos a generar una respuesta a las condiciones de las IE. De esta manera se crean espacios de análisis y cambios que conducen a una nueva visión de la institucionalidad y una nueva idea de formación para la comunidad.

### **3. Contexto**

#### **3.1 Entorno organizacional y sus referentes**

Las condiciones del entorno, así como su propia estructura y clasificación (Emery & Trist, 1965), tienen implicaciones a la hora de abordar las definiciones que algunos autores han propuesto. Dill (1958), y Katz y Kahn (1966), por ejemplo, asumen el ambiente como un conjunto de elementos que rodean a una organización y que eventualmente restringen su accionar y su alcance. Lawrence y Lorsch (1967), por su parte, afirman que estos elementos pueden tener incidencia sobre algunas de las características de la organización y el comportamiento de sus miembros. Esto va en línea con lo afirmado por Duncan (1972), quien considera que el entorno es un conjunto de aspectos físicos y sociales que la organización toma en cuenta para ajustar su estructura, sus comportamientos y para los procesos de toma de decisiones.

Así, en un primer momento, se entiende el entorno como un conjunto de factores que delimitan el comportamiento organizacional y que restringen su accionar. La década de los cincuenta implicó una oleada de cambios tecnológicos que, sumados a la aparición de grandes compañías y a una intensificación de la competencia, hizo visible la necesidad de nuevas herramientas y métodos que

permitiera a las organizaciones hacer frente a los cambios y proyectarse en el tiempo. Esto, entre otros factores, permitió el surgimiento de la estrategia empresarial, tal como es conocida hoy en día, a través de los esquemas iniciales de planeación a largo plazo o *Long-Range Planning* (LRP) (Sanabria, 2004), en los cuales las empresas solían actuar bajo lógicas de tipo causa-efecto (Etkin & Schvarstein, 2005).

Con la materialización de estos cambios el entorno se hace más dinámico y se eleva su nivel de incertidumbre, lo que se ve reflejado en las posteriores definiciones propuestas para el mismo. Así, por ejemplo, para Osborn y Hunt (1974), el entorno de una organización está compuesto por una cantidad infinita de elementos que se encuentra más allá de los límites de la organización, lo que resalta su carácter exógeno. En ese sentido, Ford y Slocum (1977), identifican al medio como un factor de incertidumbre para las organizaciones, que en función de teorías como la ecología poblacional, no podría llegar a ser modificado por estas, limitando así las posibilidades de hacer elecciones estratégicas (Astley & Fombrum, 1983).

Posteriormente, Porter (1979), desarrolla un abordaje teórico alrededor de las fuerzas que impactan la estrategia, dando cuenta de aspectos sectoriales que impactan al entorno, y que exigen respuestas por parte de estas. Esta visión del entorno implicaba centrarse en comprender la industria, como un todo, así como la forma en la cual se interrelacionan los ‘jugadores’ que intervienen en un determinado mercado. Posteriormente, en *Competitive Strategy* (Porter, 1980) y *Competitive Advantage* (Porter, 1985), se observa una evolución del pensamiento de este autor. Se da un avance desde el concepto de ‘ventaja estratégica’ hacia el de ‘ventaja competitiva’. Así, “en términos generales se observa una variación en la posición de Porter ya no originada desde la industria como eje central del desarrollo

de la estrategia sino partiendo de una relación complementaria con el entorno” (Pulgarín & Rivera, 2012).

Una relación así con el entorno requiere una visión más amplia del mismo. Esto implica aspectos que van más allá de lo económico o lo social. Scott y Meyer (1994), en función de lo anterior, involucran la existencia de normas culturales y políticas en la definición del entorno. Para Thompson (2003), el ambiente está compuesto por fuerzas políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales. Estos aspectos, reunidos en la sigla PESTEL, son considerados ampliamente en el campo de la estrategia.

En relación con lo anterior, Lemaire (1997) ha propuesto una definición de entorno. Para él es necesario considerar cuatro dominios fundamentales: (i) Político legal, (ii) Económico social, (iii) Cultural y (iv) Tecnológico. En esta propuesta, Lemaire (1997), cada uno de los dominios del entorno ejerce una presión sobre las organizaciones. Ante un medio incierto, estos pueden modificarse, ya sea de manera gradual o abrupta, generando mutaciones importantes en el contexto, a las que la organización debe responder estratégicamente. Sin embargo, obvia la presión que también puede ser ejercida por estas sobre el entorno (Smircich & Stubbart, 1985), en función de factores como su tamaño y su impacto, como en el caso de la gran empresa y los grupos empresariales (Stiglitz, 2007).

Más allá del impacto que tenga cada una de las mutaciones de estas variables que componen el entorno, sobre las organizaciones, estas “deben responder estratégica y dinámicamente a los cambios a los cuales se ven abocadas” (Rodríguez y Duque 2008, p. 149). Estas respuestas integran las diversas condiciones que provienen del entorno –restricciones, facilitadores, etc.-, así como las

condiciones internas de las organizaciones, de tal manera que la respuesta esté orientada hacia la generación de capacidades que faciliten la sostenibilidad de la organización en el tiempo (López & Mariño, 2010).

Desde el sector de interés –educación–, el concepto *entorno*, sobresale como un agente influenciador, que se relaciona desde los cambios a nivel fenomenológico y estructural de las organizaciones clásicas tradicionales, dando paso a la elaboración de nuevas perspectivas, generando componentes flexibles y permeados por la innovación (Sonntag, 2011). Se entrelaza desde las mutaciones propias de los aspectos político legal, económico social, cultural y tecnológico, principalmente, propuesto por Lemaire (1997), pensado desde un escenario de desarrollo institucional, y ruptura de ideas clásicas y jerarquizadas de organización empresarial.

El entorno, es un referente para la planeación, organización, construcción e instrucción tanto de las empresas como de sus miembros. Es ineludible obviar que al interior de las estructuras se presentan algunos obstáculos que entorpecen la implementación de nuevas estrategias, se toma como referencia los paradigmas clásicos organizacionales, complicando su adaptabilidad a las nuevas tendencias, que de alguna manera generan rivalidad, y crean espacios propios desde donde la organización se pueda nutrir o debilitar (Sonntag, 2011). Es por esto que resulta fundamental abordar la forma en la que los componentes internos de la organización, actúan ante las mutaciones del entorno, y las necesidades que este impone.

Las nuevas tendencias organizacionales, toman como fundamento el pensamiento y las diferencias contextuales, dándose una relación innegable con la transformación de las Instituciones Educativas y

la manera en la que se adaptan al medio y se arraigan a unas superposiciones, generando cambios en la configuración de las mismas, desde sus mismas dinámicas (Vigotsky, 2004). Es decir, el análisis del entorno resulta útil en la medida en que se establezca un vínculo con los aspectos internos de la organización.

### ***3.2 Educación y entorno: elementos para tener en cuenta***

Desde la investigación de Equivalientes (2014), se observa que la educación, es un elemento catalizador de las dinámicas sociales, sus componentes pedagógicos, contribuyen al desarrollo del país, relacionándose con perspectivas económicas y sociales. Desde allí se consolidan elementos que se vincula estrechamente desde un enfoque de “Desarrollo”, por lo cual el factor de educación se convierte en un elemento transversal a la sociedad y al sujeto. Genera una perspectiva más clara de su quehacer, alienándose con un espacio que permita el desarrollo de estrategias pedagógicas enfocadas en el avance de una nación desde lo industrial (Kalmanovitz, 2001).

El país no es ajeno a la transformación de la educación, desde su historia hasta la actualidad. Las IE se aferran a sistemas pedagógicos clásicos, pero que a la vez traspasan las dinámicas de la escuela, el afán de cumplir con esa demanda industrial y social, comienzan a crear PEI basados en ideologías, manufactureras, industriales y de desarrollo. Desde ese punto, se busca formar mano de obra calificada, contribuyendo a la aparición de la técnica, la media técnica, y la diversificación institucional.

Desde un contexto específico, algunos fenómenos educativos irrumpen los espacios sociales y culturales. Se generan estrategias que se inscriben en un sector clave de la sociedad, por esta razón a lo largo de la historia del país, la industria ha permeado a las organizaciones educativas, generando

una integración de la educación con la formación de mano de obra calificada. Aparecen nuevos conceptos pedagógicos, *la diversificación*<sup>3</sup>, el SENA, y sus metodologías que contribuyen con el giro a nivel pedagógico y de formación (MEN, 2012).

En tercer lugar se da la media técnica<sup>4</sup>. Esta, dirigida a la formación calificada en especialidades tales como; agropecuaria, comercio, finanzas, administración, ecología, medio ambiente, industria, informática, minería, salud, recreación, turismo, deporte (MEN, 2017).

Desde dinámicas económicas nace un conformismo y una reducción de los intereses por ir más allá en su formación, esto quiere decir que los estudiantes van a las instituciones pensando en la mayoría de los casos en mejorar su situación económica. La escuela irrumpe con relevancia, en la concepción de desarrollo de nación, forma a los jóvenes en función de contribuir con procesos tecnológicos que conduzcan a la industria a su desarrollo de manera rápida e integral (Kalmanovitz, 2001).

Estas iniciativas a nivel pedagógico, hacen parte de las alternativas ofrecidas por el Estado y configuradas desde las necesidades y desde el entorno, a partir de un sistema cultural y constructivista, se convierte en la esencia del desarrollo de las grandes empresas, coincidiendo entonces con un avance hegemónico de la psicología como una de las bases pedagógicas (Kalmanovitz, 2001). La demanda de trabajo colectivo y colaboración aumenta a medida que la

---

<sup>3</sup> Definición de J. F. Guerrero Bardi "Entendida como la multiplicidad, pluralidad y transdisciplinariedad de los modos, intereses, formas de organizar y de presentar las temáticas y diversas opciones por parte de la escuela, tiene su complemento entonces en los estudiantes al darle sentido a estas multiplicidades, transdisciplinariedad y pluralidades de los modos, intereses, formas de organizar y de realizar las lecturas reflexivas de los tópicos presentados por las diversa áreas, proporcionando el concepto completo y claro sobre las profesiones y artes de mayor significación para él. Lo que desembocaría en poner al día las diferentes profesiones y oficios al interior del estudiante para que él en su sano saber seleccione: ciencias, conocimientos, técnicas, tecnologías y desarrollo de competencias para actualizar, reconvertir y mejorar la cultura de una Institución y de una región. Pág. 6

<sup>4</sup> Media técnica: preparación de estudiantes para el desempeño laboral en los sectores de producción y servicios, adicional para la continuación en educación superior (Ley 115. Art 32) (MEN, 2017)

escuela se abre al mundo exterior y se concibe como una organización compleja que interactúa con su entorno (Sonntag, 2011).

Las tipologías organizacionales aparecen y configuran las instituciones bajo diferentes mentalidades, llevando a que la noción de educación se conciba de maneras divergentes, según el entorno.

Mentalidades y educación se vuelven corresponsales en el desarrollo de una sociedad, el quehacer de las dinámicas pedagógicas, toman como base un estilo que se encuentra orientado no solo a una idea de aprendizaje, sino también hacia a la formación, pensada desde un fenómeno antropológico y filosófico, fundado en lo valorativo, de los niños y niñas en las IE (Ramírez, 2014).

Desde el entorno se exponen las problemáticas que permean a los sujetos sociales y las organizaciones, desde allí, se encarnan y se hacen visibles las dificultades que se viven en las regiones; el desarraigo del campo, la llegada de nuevas industrias, la sobre explotación de recursos naturales el extractivismo despiadados entre otras son las encargadas de generar contextos hostiles y depredadores “[...] Colombia, un país con un nivel de ingresos mediano alto, ha tenido un crecimiento económico robusto en los últimos años, soportado por una sólida gestión macroeconómica, mejor seguridad y el auge petrolero y minero” (OCDE, 2016, pág. 22).

El entorno contribuye en la generación de una nueva conciencia con relación a las estrategias pedagógicas Desde una idea exógena de la educación, donde se comprenda por una parte, (i) la construcción de procesos sociales, políticos, económicos y tecnológicos que lleven a la reconfiguración de una idea de nación y por otra (ii) buscar la auto sostenibilidad de la sociedad a partir de procesos pedagógicos.

### ***3.3 El entorno de las IE desde las categorías de análisis***

A nivel *político y reglamentario*, las *core competencies* están enfocadas desde la configuración de contextos que se adaptan a entornos específicos, Colombia desde los años 30's con el auge cafetero, en los 50's con la llegada de nuevas industrias, multinacionales y enfoques alrededor de la producción en cadena, más adelante cerca de la década de los años 80's el extractivismo y sistemas políticos económicos como el neo liberalismo, llevan a que en temas pedagógicos las IE se adapten con políticas fuertes alrededor de la formación de estudiantes capaces de enfrentar estas tendencias y planteles consolidados desde la diversificación como una herramienta que permita al país generar mano de obra calificada que cubra la demanda (Uribe, 2010).

En cuanto al municipio de Cucunubá, es importante resaltar que se encuentra fuertemente ligado con escenarios similares a los del país. Una vez se hacen las respectivas visitas, revisión bibliográfica, entrevistas y análisis, encontramos los siguientes datos e información relevante para el entendimiento de la manera en la que se configura la política y las reglas en el municipio. Es un municipio pequeño ubicado en el departamento de Cundinamarca cerca de la ciudad de Bogotá. Su población es de 7.396 habitantes, en cuanto a educación, tiene unas tasas de cobertura del 66,8% en transición, básica 78,4% y media 49,3 %. Del total de habitantes, el 22.9% son estudiantes (1700). En cuanto a la tasa de cobertura educación superior la cifra está alrededor del 12,69%, hay dos instituciones educativas: El acceso a la atención integral en la primera infancia y a la educación superior representa una de las principales brechas de inequidad en el sistema educativo (Alcaldía de Cucunubá, 2013).

El municipio relaciona empresa y educación, los programas se encuentran enfocados en componentes industriales y espacios cargados de nuevas economías que surgen entre los 70's y 80's como lo es la

explotación de recursos naturales. Las IE, generar programas que para ese momento responden a las “necesidades” de una sociedad según el Estado colombiano y de un entorno que se caracteriza por espacios comprometidos desde el desarrollo y las nuevas dinámicas laborales, económicas, sociales y culturales, como la minería y la explotación de otros recursos (Uribe, 1987).

Desde este escenario, las instituciones educativas preparan a los jóvenes para un mercado cambiante y global, además articula educación media con superior y busca la apropiación de la Misión y Visión, por parte de toda la comunidad.

En cuanto al componente económico y social, se observó el desarraigo de la tierra en la población campesina, el poco interés por la educación, la idea de un extractivismo y neo-extractivismo y la configuración de la economía colombiana desde la noción de los commodities como herramientas para el desarrollo del país y en especial de algunas regiones que basan su economía en la explotación de recursos, igualmente la llegada del neoliberalismo y la globalización se encargan de generar procesos de adaptabilidad (Gudynas, 2013)

Las IE, se desarrollan y se configuran desde el lugar en el que se encuentran, su entorno genera una amplia perspectiva. En este sentido, las estructuras influenciadas por el entorno, buscan responder a los requerimientos del mercado (Mariño, 2015). En Colombia, se presentan fenómenos a nivel histórico de tipo social, que marcan dinámicas que confluyen en la idea de entornos específicos, uno de estos elementos fue el bandolerismo<sup>5</sup>, se analiza como un proceso de rápida y violenta

---

<sup>5</sup> El bandolerismo hace referencia a un acontecimiento socio-político, desarrollado en Colombia desde el año 1948 hasta los años 60s, como consecuencia del conflicto bipartidista (Conservador-Liberal) y la opresión política-económica, dando origen a grupos conformados por campesinos/victimistas decididos a tomar las armas en defensa propia y respuesta a la extorsión terrateniente (Sánchez, 1983, pág. 87)

acumulación de tierra y redistribución del agro, con secuelas de represión y expropiación a los campesinos. Desde este fenómeno, las políticas educativas cambian en la década de los 50's, de manera silenciosa y disimulada, desarrollando lineamientos gubernamentales que llevan a una coherencia entre la institución y su contexto.

Desde el escenario económico, se da el auge industrial, base para el crecimiento del país. Colombia, inicia una transformación desde los ámbitos económicos y sociales apoyándose en estrategias de resignificación a nivel organizacional, este enfoque se da como planteamiento de tácticas de desarrollo que inciden en la transformación tanto del entorno como de la organización (Rodríguez, 2009).

Al igual que en otras regiones y departamentos del país, además de la agricultura como fuente primaria de trabajo y generación de recursos, en Cucunubá se evidencia una creciente actividad minera, específicamente la explotación del carbón en un marco legal e ilegal, constituyéndose en un referente económico de la población; “En la región, existen 599 explotaciones de carbón, de las cuales el 85% se concentran en los municipios en Lenguazaque, Cucunubá, Guachetá, Sutatausa y Tausa y el 5%, se localizan en el resto de la región” (Asamblea de Cundinamarca, 2012, pág. 189).

Desde este entorno específico, el municipio ha buscado un desarrollo económico, la transformación de las mentalidades, por un aparte y por otra se deja de lado el cultivo de la tierra, la producción de animales por la incursión en la minería y explotación del carbón, ya que confluyen diferentes factores que se encuentran relacionados directamente desde el marco histórico en el que se ha desarrollado el país: [...] en la misma forma mientras Argentina requirió 77 años para pasar la participación de la mano de obra agrícola del 50% al 30%, Brasil 35 años y Ecuador 32 años, Colombia lo hizo en solo 18 años (Foro Nacional Ambiental, 2004).

Lo anterior se puede comparar con una realidad determinante y común a nivel nacional, la llegada de algunas empresas dedicadas a la explotación de recursos naturales no renovables (minerales e hidrocarburos), se convierten en un generador de cambios. Este fenómeno en el municipio se encuentra sujeto a la explotación del carbón; la llegada de esta industria marca varios puntos inflexibles en la sociedad, uno de ellos es la deserción de los estudiantes en los municipios del país, a nivel nacional la tendencia marca un 14 % y solo el 30% de los jóvenes hoy en día pasan de la educación media a la educación superior (OCDE, 2016),

Desde lo que se observa anteriormente, la apuesta es trabajar en la reinvención de los modelos educativos, ya no visto solamente desde lo que se ha mencionado anteriormente, sino desde varios escenarios que sin lugar a duda se alinean con una tendencia nacional hacia la optimización del saber, para vincularlo directamente con las tendencias globales y de esta manera seguir hacia un mismo horizonte. La falta de formación en Bilingüismo, además de la poca pertinencia en el desarrollo de un proyectos de vida, y la falta del conocimiento del entorno para estructurar la organización y la alineación de la comunidad en una sola meta, son temas que deben fortalecerse para generar espacios óptimos, que contribuyan con el desarrollo de la región y del entorno de cada uno de los estudiantes.

Desde el componente cultura las organizaciones se apoyan en elementos que generan realidades inherentes al contexto, en el caso de Colombia la violencia, marca rupturas entre ciudad y campo, dándose fenómenos migratorios que crean una realidad nacional y cambian el panorama a nivel geográfico, demográfico y transforma las diferentes cartografías sociales, debelando la realidad de un país con un conflicto interno. Se observa la precipitada migración del campesino a la ciudad, esto configurado desde un escenario caracterizado por la violencia, la falta de presencia del Estado, la

siembra de cultivos ilícitos, la apropiación de forma violenta de la tierra, lo que lleva a que se dé el desinterés por la misma, disminuyendo la población rural a una tercera parte en los últimos setenta años (Foro Nacional Ambiental, 2004; OCDE, 2015).

Los fenómenos sociales descritos anteriormente responden a un realidad nacional, al igual que departamental generando algunas situaciones que marcan un entorno específico, en nuestro estudio, se muestra que además de la violencia, existen otras razones por las que los estudiantes del municipio se retiran y deciden buscar otras opciones de vida, una de ellas es la relación directa con el nivel de pobreza de la región, según cifras oficiales este fenómeno corresponde en el municipio al 18.9% de la población según el DANE (2015).

Otro elemento que se reconoce, es la apatía y la falta de pertinencia de los modelos educativos, es un punto que lleva a que la comunidad académica no vean la motivación de seguir en las IE. Igualmente, se analiza que existe una reciprocidad entre los fenómenos. Pues al revisar algunos datos se observa que las tendencias entre los grupos de trabajadores de las minas del municipio de Cucunubá, tienen un nivel académico caracterizado de la siguiente manera: el 59% de los empleados sólo completaron primaria y 24% llegaron a completar secundaria, el 9% son personas sin ninguna educación, al rededor del 9% de los trabajadores de las minas no saben leer y sólo 6% de los trabajadores cuenta con título técnico-tecnólogo o profesional (Federación de Productores de Carbón , 2013). Los jóvenes de la región no ven la necesidad de formarse, ven en la mina una posibilidad de empleo<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Se realizó la encuesta de caracterización de la población de ambas IE, la muestra fue de 45 estudiantes de grado noveno, a quienes se dirigió la pregunta ¿Considera que el trabajo en las minas, constituye una posibilidad para desarrollarse laboralmente? El 63% de los estudiante considero que el trabajo en las minas representa una alternativa laboral

El fenómeno de deserción también se encuentra permeado por la percepción de algunos alumnos sobre las instituciones educativas, identifican estos escenarios como espacios donde no se les tiene en cuenta sus necesidades y su realidad, además muchas veces se da un clima institucional complicado. En Colombia, la educación ha dado un vuelco, que permiten ver nuevas estrategias pedagógicas que conectan, la escuela y el contexto, generando un efecto que origina cambios desde diferentes sectores, conduciendo a la creación de estrategias configuradas por estilos pertinentes para que los estudiantes encuentren mayor adaptabilidad al medio y a su realidad por medio de la orientación vocacional a jóvenes y la formación docente (FUNUSEN, 2015).

Desde este momento, Colombia enfoca sus esfuerzos a favor del cierre de brechas a nivel sociales, el Estado colombiano comenzó a fortalecer desde el 2016 el apoyo a alternativas como la investigación y la innovación, que llevan a la evolución de una sociedad. La entidad encargada de promover y fomentar la innovación e investigación es Colciencias (2016), y su compromiso es convertir a Colombia en uno de los tres países más innovadores de América Latina en 2025 a partir de promover actividades orientadas a generar nuevo conocimiento. Para lograrlo calculamos que el 1% del PIB del país debe ir destinado a ello y en eso hemos venido trabajando.

A nivel tecnológico, se observa que la intención es desde la estructuración de políticas basadas en la cobertura, el mejoramiento y construcción de infraestructura, además de la vinculación de la tecnología y la promoción de su uso y la apropiación, para llevar al estudiante y al cuerpo docente a un acercamiento al mundo y la actualización del conocimiento. Se observa la necesidad de la inversión para poder ejecutar todos los planes de desarrollo para el año 2016, la tendencia mostraba un porcentaje de inversión en educación según el PIB de 4,93% (OCDE, 2016).

#### ***4. Casos***

Para el año 2012, la fundación FUNUSEN y la Fundación Compartir, deciden aplicar un plan piloto buscando generar un cambio institucional desde su PEI. La intervención por parte de las organizaciones en las IE de Cucunubá, arrojó como resultado la necesidad de modificar varios procesos a nivel interno, buscando que se mejoraran los estándares de calidad, además, se hizo un reconocimiento y caracterización de toda la comunidad académica, que llevó a una apropiación de los conceptos, por medio de la capacitación a estudiantes, docentes, y padres de familia. Desde este análisis, las organizaciones en su globalidad están determinadas por enfoques diferenciados que trascienden en su interior, la IE Laguna es de carácter rural y trabaja con un modelo pedagógico diferente (escuela nueva) y la IE Divino Salvador responde a unas características más comunes desde los parámetros de la educación del país.

##### ***4.1 Caso uno: IE Laguna***

La IE Laguna es una organización de carácter rural, cuenta con seis (6) sub sedes, la sede principal se encuentra aproximadamente a 30 minutos del centro de Cucunubá, la forma de acceder a sus otras sedes se hace por medio del transporte público, particular, la bicicleta y en muchos de los casos los estudiantes llegan a pie, como en la sede del Alto del Aire, la más lejana, su trayecto es de aproximadamente una hora y media. Las sedes, están ubicadas en zona rural del municipio, obstaculiza la presencia de las directivas, de forma continua según conversación directa con ellos, “el tiempo y la distancia no ayuda a estar en todas las sedes” llevando a que se pierda el control y la comunicación efectiva entre las partes (I.E Laguna, 2015).

En esta IE se inicia secundaria desde 1997, su cobertura es del 47%, de la población rural y cobija a siete (7) veredas del municipio, la IE cuenta con un total de 33 docentes, además sus estudiantes están caracterizados de la siguiente manera 374 estudiantes en básica primaria y 348 en básica secundaria y media (FUNUSEN, 2015).

La infraestructura, presenta deterioros y carencias, las sedes, no cuenta con una construcción apropiada para el desarrollo de las actividades de los estudiantes, si bien tiene salones, la parte recreativa se encuentra en déficit, un caso similar se da con la conectividad, se cuenta con computadores, que al momento de ser usados son obsoletos, no tienen sistemas de conexión y softwares requeridos, fenómeno que afecta a los maestros, ya que se presenta dificultad para la actualización de los programas, optimización de sus clases y por qué no, atraso de los estudiantes, este factor es relevante dentro de cualquier organización educativa. (Funusen, 2015).

Otra característica de sus características se relaciona con factores sociales, existe una evidente desigualdad, además de pobreza y violencia, el porcentaje de repitencia en la IE es del 11% y la deserción del 7%, esto se relaciona de forma directa con las dinámicas del mercado, los alumnos no sientan una necesidad de estudiar y graduarse, ya que encuentran en la minería una posibilidad para resolver sus dificultades económicas de manera rápida, se debe tener en cuenta que la mentalidades que configura la educación tiene que ver con una manera de salir adelante, y no como una construcción del sujeto (I.E Laguna, 2015).

Después de la observación *in-situ* y de haber realizado una caracterización, se observa que (I.E Laguna, 2015):

- Los jóvenes no comprenden con claridad la situación de su entorno y en general del mundo, no encuentran la necesidad de cambiar sus paradigmas.
- Existe una desarticulación entre los programas ofrecidos por la IE, pues los PEI no están alineados en un mismo fin y esto lleva a que lo que se enseña en la educación media no tenga nada que ver con la educación superior, lo que hace de alguna manera que no exista un interés por formarse en ámbitos universitarios (I.E Laguna, 2015)
- Igualmente se identifica al hablar con los estudiantes un desinterés por su proyecto de vida, como lo hemos visto anteriormente y según datos encontrados, en muchas ocasiones para trabajar en las minas no es necesario tener un alto nivel de estudio, lo que hace que los alumnos de alguna manera tengan presente esta situación como un mecanismo de subsistencia.
- El clima organizacional, entre maestros y directivos presenta tensiones, obstaculizando el trabajo en equipo. Los maestros, son renuentes frente a las políticas institucionales
- Los maestros no sienten un sentido de liderazgo por parte de su rector, ellos consideran que su jefe es el *Ministerio de Educación Nacional* - MEN, haciendo que la idea de líder sea mucho más compleja (Sandoval, 2008).
- Los maestros defienden la idea de no pasar más del tiempo previsto por la ley, como una de sus consignas, acarreando dificultades a las directivas, dado el rechazo por parte de los maestros antes cambios en las políticas de trabajo.
- La manera de concebir la educación por parte de los docentes, es desde su contexto y materia, caracterizándose por la individualización del trabajo.
- Esta situación evidencia el poco seguimiento y cumplimiento del PEI Institucional, los manuales de convivencia y, además resalta que cada uno de los miembros de la organización no se encuentra ceñido a un modelo pedagógico específico o a una misión y visión conjunta, no sigue

una línea clara y unificada que logre un fin último: el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad académica. (Funusen, 2015).

#### **4.2 Caso dos: IE Divino Salvador**

La IE Divino Salvador se caracteriza por contar con una sede ubicada en la zona urbana del municipio. Allí se atiende la población de preescolar, básica primaria y secundaria. Además cuenta con siete (7) sedes rurales Media Luna, Buita, El Tablón, El rhur, Hato de Rojas, Atraviesas, La Ramada que atienden población de básica primaria, cuenta con 34 docentes. Su infraestructura es aceptable, sin embargo las sub sedes no tienen facilidad con el acceso a internet, algunos maestros no ven en su rector una figura de liderazgo y autonomía como tampoco identifican con claridad la visión y misión de la organización. Cada uno de los docentes instruye sus clases sin tener en cuenta el PEI de la organización, el nivel de repitencia es del 9%, además, cuenta con un 5% de deserción (IE Salvador, 2015).

El factor político y reglamentario es el encargado de dar una caracterización a la IE. Desde las políticas públicas, la necesidad de llevar educación a todos los sectores lleva a que el gobierno haga una fuerte inversión en infraestructura y recursos educativos, generando una oferta educativa sin tener en cuenta los estándares de calidad y la pertinencia de los programas. Si bien es cierto que las tasas de analfabetismo han disminuido, también es verdad que la deserción crece, y los alumnos no sienten que los lineamientos sean homogéneos.

La IE Divino Salvador se caracteriza por tener unos grupos de interés –stakeholders-, compuesto esencialmente por maestros, directivos, comunidad académica entendiendo esta como padres de familia y alumnos, y que cuentan con las siguientes características (I.E Salvador, 2015).

- El grupo de maestros (63% mujeres, 37% hombres), son resistentes al proceso de resignificación del PEI. De este grupo, un 75% fue nombrado hace varios años, suelen ser población adulta, y llevan varios años trabajando en las IE, siendo renuentes a cualquier cambio en la manera de abordar el proceso educativo. Se caracterizan por poseer varias formas de trabajo desde su individualidad, con ausencia de los entes de control (no son propensos a favorecer la evaluación de sus clases), y trabajan sus programas de clase desde su conocimiento (Funusen, 2015).
- En segundo lugar, el rector se muestra comprometido con la necesidad de cambio. Sin embargo, este compromiso no se ve traducido en acciones de cambio profundas, por parte del grupo directivo. Por este motivo, se habla de un consejo directivo bastante débil y con fuertes rupturas desde la parte conceptual (Funusen, 2015).
- La comunidad se encuentra interesada en la resignificación del PEI, siempre y cuando no tengan que trabajar más del tiempo estipulado.
- Los estudiantes tienen interés en formar en bilingüismo, algunos de ellos ven la necesidad de dominar una segunda lengua para poder entender algunos elementos de la sociedad globalizada.
- Otra característica de la población está relacionada con su orientación vocacional, muchos de los estudiantes no saben que quieren hacer una vez salgan de las IE, igualmente muchos de ellos aún no saben qué pasará con su futuro a corto plazo ya que en algunas ocasiones y según entrevistas realizadas a la población pueden que migren a otros municipios para encontrar un “mejor futuro” (I.E Salvador, 2015).
- Y por último como ya lo hemos dicho anteriormente en muchos casos los estudiantes, ni los docentes tiene acceso a internet, por eso es una IE alejada que no promueve en su comunidad alternativas de desarrollo diferente a las tradicionales.

### ***4.3. Respuestas Estratégicas en las IE frente al entorno:***

Después de analizar las organizaciones y el entorno desde nuestras categorías, (político legal, económico social, cultural y tecnológico) apoyados en las herramientas de investigación, entrevistas, visitas, análisis del documento base y bibliografía en los entornos y en las organizaciones Divino Salvador y Laguna, se observan algunas transformaciones del entorno a corto plazo integradas con las condiciones, límites y carencias del entorno, así como el de la organizaciones, para que esta pueda asumir una acción permanente de proyección y crecimiento con el impacto que esto tenga en su estructuración interna (López. y Mariño, 2010)

#### ***a. Político Legal***

Desde este escenario se visibilizan alternativas enmarcadas en la construcción de dinámicas basadas en el desarrollo del entorno y de las IE, desde allí se construye un referente de cambio y sostenibilidad de la región, se busca la consolidación de procesos intervencionistas en la sociedad que permitan repensar las políticas de desarrollo, en el municipio de Cucunubá hoy en día, el trabajo con entidades gubernamentales es más fuerte, permitiendo generar procesos de construcción de paz por medio de la educación, el municipio, la alcaldía y la gobernación reconocen a las IE como organizaciones referentes de cambios que permean a todos los sectores de la sociedad y que se posicionan como elementos capaces de generar modificaciones gubernamentales, ya no solo pensados para un espacio político sino también legislativos en donde tenga prioridad la educación y la comunidad del entorno (I.E Laguna, 2015).

Generando una transformación del entorno y buscando la consolidación de los modelos o patrones que permiten superar algunos obstáculos como la deserción, el desarraigo y las brechas sociales. Se plantean estrategias como disminuir la poca oportunidad de desarrollo para los jóvenes, además mejorar la formación académica, y hacer de los programas curriculares, escenarios pertinentes para la comunidad y el entorno, con el fin de evitar la deserción estudiantil y el desarraigo por la tierra por parte de los miembros de la comunidad ver Tabla 1. Respuestas Estratégicas aspecto Político Legal; estos aspectos generan una relación intrínseca, que basa su apuesta desde los cambios metodológicos y epistémicos del entorno, contribuyendo entonces con la solución a la problemática del desplazamiento forzado y la falta de oportunidades (OCDE, 2016)

El escenario anterior responde a un cambio desde las mentalidades y los programas institucionales, desde el inicio se ha pensado en la educación como un elemento vanguardista e insipiente en los procesos económicos e industriales del país, además, se observa que la pertinencia de los planes curriculares llevan a repensar la región y a la comunidad. Si bien es cierto que los diferentes programas están pensados para formar y de alguna manera llevar al desarrollo económico de Colombia, también lo es que pensar en singularidades puede llevar a que se dé mejores procesos académicos y personas más comprometidas. Con la capacidad de disminuir las brechas entre los diferentes sectores de la sociedad, esto se hace de la siguiente manera; preparación de los jóvenes para un mercado cambiante y global, articulación de la educación media con la superior y por último la apropiación de la Misión y Visión por parte de toda la comunidad académica. Ver Tabla 1. Respuestas Estratégicas aspecto Político Legal

**Tabla 1. Respuestas Estratégicas aspecto Político Legal**

<b>Hecho:</b>	<b>Respuesta estratégica de la IE plasmada en el PEI</b>
Preparar a los jóvenes para un mercado cambiante y global	<p>Toma como base un concepto político reglamentario, la apuesta es fomentar dentro de la maya curricular bloques temáticos que lleven a que la comunidad académica cree conocimiento y desde este genere conciencia de posicionamiento en el mercado, las materias tradicionales involucraron dentro de sus núcleos la enseñanza de los procesos globales actuales, el fin era guiar y mostrar al estudiante y a la comunidad las tendencias, que llevan a que se pueda entender las dinámicas del país y de esta manera poder trabajar desde el conocimiento real en prácticas que lleven al mejoramiento de su región.</p> <p>Estos elementos se implementan dentro de la maya curricular, la tendencia en los estudiantes se aboca hacia entender mejor el mundo y sus dinámicas, comienzan a interesarse más en la lectura de nuevas realidades y a tratar de entender y relacionar lo que pasa en su región con lo que ocurre en el mundo.</p>
Articular educación media con superior:	<p>Los profesores trabajan en su formación de manera natural y autodidacta, los estudiantes sin darse cuenta los conducen a este fenómeno, “la educación se ve, ya no desde su punto de vista personal, ahora se observa un panorama global” (I.E Laguna, 2015),</p> <p>Los estudiantes muestran interés y necesidad de una formación superior. El entorno no estaba preparado, poco a poco se va haciendo insipiente en los estudiantes y en la comunidad docente la idea de seguir con la formación, el conocimiento del contexto global los lleva. “hoy en día los padres y los estudiantes son conscientes de la importancia de estudiar en la universidad, el problema es que aún no saben cómo van a hacer para poder pagar” (I.E Salvador, 2015)</p> <p>Se idearon algunas estrategias; el desarrollo de programas, cátedras y clases que permitieron generar puntos de referencia para que los estudiantes comiencen a trabajar en pro de la educación superior, esto se hizo con la ayuda de docentes y pedagogos que contribuyen con el desarrollo de estos programas (Funusen, 2015)</p>
Apropiación de la Misión y Visión	<p>El desarraigo de la educación al interior de las organizaciones y de la comunidad, se relacionado directamente con el poco conocimiento y apropiación de la misión y visión, y con la fuerte resistencia por parte de algunos sectores. Lo que se observa es que después de capacitar a los docentes, estos han tenido una respuesta positiva frente a los estímulos de mejoramiento en la calidad de las IE. Es verdad que algunos no comulgaban con los elementos de la misión y visión, lo que lleva a que se trabajara con ellos su reestructuración, y llevan a que se apropien de los procesos al interior generando una lógica de respeto y desarrollo, además los estudiantes comienzan a ver en su Instituciones elementos que los caracterizan como estudiantes de la misma y que les permiten creer en un mejor futuro. (I.E Salvador, 2015)</p> <p>Desde la clases de asesoría, (clase que tiene cada uno de los docentes líderes de grupo), se busca apropiar el manual de convivencia, la misión y la visión, además de campañas de recordación con frases en las carteleras institucionales y el reforzamiento en todo momento por parte de directivas y cuerpo docente, tanto a estudiantes como a padres de familia entendiendo que la finalidad es poder guiar a las IE a una apropiación de la educación como una herramienta de desarrollo para el entorno.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### ***b. Socio-económico***

De alguna manera, se plantea que las IE del municipio de Cucunubá se agrupen y trabajen como un órgano, pensando en el dominio de actividades estratégicas basadas en los factores claves de éxito de una organización, se piensa en una sola meta, meta concertada entre los interesados, generando sentimiento de pertenencia y apropiación, pensándose en un desarrollo exógeno del lugar, ampliando su visibilización, develando estas estrategias, concebidas desde la idea de sacar al campo del imaginario de zona de pobreza, y pensada en sí misma y para sí misma, se hace una introspección del caso, aunque en ocasiones se dificulta realizar una lectura más sólida del entorno macro estructural, desde lo regional y por último, lo nacional.

El factor socio económico se convierte en un elemento referente. Hoy en día se evidencia que la región se propone y se concibe desde la auto sostenibilidad, tomando como base procesos insipientes que arrancan pero que desde ya se reconocen como lugares comunes para la población quienes pueden disfrutar de sus empresas, organizaciones pensada desde el contexto del saber quehacer y desde una configuración de dignificación del campo. Existen ferias para los estudiantes, allí presentan sus proyectos al sector privado como la banca, fundaciones, universidades, etc. proyectos sostenibles con productos de la región que les permiten proyectarse y generar ideas progresivas sobre su capacidad académica para el fortalecimiento de sus conocimientos, para poder cerrar esa brecha entre campo y ciudad generando articulaciones entre las IE con el entorno y las nuevas opciones de mercado. Ver tabla 2 Respuestas Estratégicas aspecto Socio-económico

Igualmente, estas iniciativas configuran el pensamiento de los estudiantes y la comunidad; el verse desde lugar de origen como un escenario capaz de generar alternativas de desarrollo que para la

comunidad, forjan adaptabilidad y apropiación al medio. Sin embargo, al enfrentar el poco interés por la educación se observa que el hecho de aterrizar al estudiante a su realidad y mostrar sus problemáticas, se observa una mayor adaptabilidad al medio lo que lo lleva a que se piense más desde su entorno y para su entorno. Ver tabla 2 Respuestas Estratégicas aspecto Socio-económico

Y por último, las economías insipientes muestran la necesidad de generar nuevos recursos laborales por ejemplo las economías verdes, o naranjas generan programas y análisis de pertinencia llevan a que la comunidad vea que se debe formar y generar procesos en la formar en bilingüismo, el desarrollar proyectos de vida, y el conocimiento del entorno para estructurar la organización, Ver tabla 2 Respuestas Estratégicas aspecto Socio-económico.

**Tabla 2 Respuestas Estratégicas aspecto Socio-económico**

<b>Hecho</b>	<b>Respuesta estratégica de la IE plasmada en el PEI:</b>
<b>Desarrollar proyectos de vida:</b>	<p><i>Desde esta perspectiva institucional, se observa que este elemento es uno de los puntos relevantes para el nuevo PEI, se busca llevar a que los estudiantes generen su proyecto de vida, se hace por medio de su. (a) un trabajo con el docente sobre la Misión y Visión, (b) ese trabajo se referencia todo el tiempo desde el posicionamiento de esta tendencia en la mentalidad de los estudiantes, (c) desde las clases de asesoría, se trabaja fuertemente en este elemento, (d) además se cuenta con el apoyo del resto de docentes quienes desde los grados 10° y 11° trabajan en el fortalecimiento de las capacidades de los estudiantes para generar métodos independientes que lleven a que se piense en un proyecto de vida enraizado en lo académico pero siempre desde su entorno.</i></p>
<b>Conocimiento del entorno para estructurar la organización</b>	<p><i>Desde el PEI, la maya curricular se plantea trabajar en pro de entender el contexto en el que se vive, desde las diferentes materias se trabajó en temas pertinentes para la región, desde proyectos de investigación que transversaliza todas las áreas y se relacionan entre sí. En cuanto a la calidad, la estrategia se basa en un modelo que genere mayor aceptación por parte de los estudiantes y por parte de la comunidad. Desde la duración, la alternativa plantea modelos perdurables en el tiempo, generando nuevos discursos en organizaciones vecinas. Frente al prestigio es importante destacar que se busca que la organización sea reconocida por sus buenos procesos, además de elementos de calidad.</i></p> <p><i>La tecnología, el quehacer de la organización se piensa desde la perdurabilidad, calidad y pertinencia. Lo que lleva a que cambie toda la estructura y su forma de actuar. “Para acrecentar su potencial de desarrollo, reducir sus riesgos, utilizar los recursos disponibles, una empresa podrá buscar crecer en su “core business”, migrando hacia otros oficios o dentro de su propia filial” (Rodríguez, 2009, pág. 72).</i></p> <p><i>Una vez se observa las diferentes dinámicas estructurales desde la cultura organizacional se funda desde la interpretación del mundo y de sus actividades. Más allá de lo cognitivo, esas interpretaciones son compartidas, colectivamente, en un proceso social. Algunas actividades pueden ser individuales pero su significación es colectiva. Por eso, se asocia la cultura organizacional con el conocimiento colectivo. Representa su fuerza vital, el alma del cuerpo físico (Mintzberg, 2012).</i></p> <p><i>Las características organizacionales entonces generaron particularidades a nivel de estrategias, tomando como base los recursos y la competencia, como lo dice (Rodríguez, 2009, pág. 72)</i></p>
<b>Formar en bilingüismo</b>	<p><i>Se buscó primero, formar a los docentes en esta segunda lengua, de esta manera se fortalecen las clases y aumentan el número de horas en la enseñanza de esta segunda lengua. Por parte de los estudiantes, se ven satisfechos por el hecho de estar aprendiendo un segundo idioma, aumenta las horas de enseñanza también se hace conciencia sobre la necesidad y las ventajas competitivas que generan el hecho de contar con estas core competencias. Entonces la respuesta estratégica por parte de las organizaciones es clara y se vincula directamente con seguir formando e incentivando el uso del inglés en el aula por parte de toda la comunidad (I.E Laguna, 2015)</i></p>

Fuente: Elaboración propia.

### *c. Cultural*

A nivel cultural el municipio va despertando poco a poco de ese letargo en que ese ha encontrado el campo, en donde no hay posibilidades de desarrollo ni de formación, Cucunubá es un vivo ejemplo de estas dinámicas en las que se busca que la resignificación de la educación conduzca al cambio de las mentalidades que se han dado de forma histórica en este lugar. Gran parte de los interesados, señaló a su cultura como responsable de la diferencia de resultados. En función de sus rasgos principales, podría decirse que la cultura está compuesta por interpretaciones del mundo y las actividades y construcciones que las reflejan. Más allá de lo cognitivo, esas interpretaciones son compartidas, colectivamente, en un proceso social. No hay culturas privadas. Algunas actividades pueden ser individuales pero su significación es colectiva. Por eso se asocia la cultura organizacional con el conocimiento colectivo. Representa su fuerza vital, el alma del cuerpo físico (Mintzberg H. , 2012).

Desde el aspecto cultural, las estrategias que se dan están enmarcadas en los siguientes elementos; la violencia, la acumulación de tierras, la deserción y la falta de oportunidades, cuando se habla de sistemas educativos pertinentes, la realidad se dibuja desde un contexto específico poniendo de manifiesto a la población la realidad en la que viven y sus problemáticas, todas ellas se hacen visibles desde los modelos pedagógicos propuestos. Esto lleva a que la sociedad genere conciencia y vea en esta nuevo quehacer, la oportunidad de cambiar estas tradiciones culturales tan arraigadas donde la violencia el desplazamiento y la pobreza son el día a día, no obstante, este es un procesos que a simple vista puede parecer más difícil de lo que parece, pero que con el paso del tiempo y el juicioso abordaje, llevarán a que realmente se dé un cambio en el ámbito cultural, pasando de sociedades explotadoras de recursos, violentas y desiguales, a entornos de emprendimiento, comunidades con discursos generadores de paz y con cierre de brechas. Es por esto que la apuesta es entender

comprender y cambiar. A partir de un cambio en la orientación vocacional de los jóvenes y este se debe hacer de la mano de la formación docente, estos dos elementos permiten que se dé un proceso completo y alineado con las tendencias que se está buscando desde la IE y que permiten llevar al desarrollo organizacional. Ver Tabla 3 Respuestas Estratégicas aspecto Cultural.

**Tabla 3 Respuestas Estratégicas aspecto Cultural**

<b>Hecho</b>	<b>Respuesta estratégica de la IE plasmada en el PEI</b>
<b>Realizar orientación vocacional a jóvenes</b>	<i>Conociendo los intereses de los estudiantes se organizan mayas curriculares que permitan orientar los gustos y las expectativas de los mismos. Pueden encontrar en sus IE espacios de pertinencia y crecimiento como lo es la clase de orientación vocacional, se trabaja de manera integrada con otras materias. De igual manera las dificultades se relacionan con esa idea de cómo llegar a la educación superior, es por ello que acá también se les orienta sobre posibilidades para que puedan cumplir sus metas con ayuda del Estado (I.E Salvador, 2015)</i>
<b>Formación docente</b>	<i>Los docentes encuentran dificultades a nivel local para su formación y actualización, este fenómeno se da a nivel municipal y nacional, configurándose la noción de educación, como un sector que se encuentra de cierta manera desprotegido. Es por esta razón, que una de las Respuestas Estratégicas que se observan se relaciona directamente con el compromiso de las directivas, las secretarías de educación y el MEN, en la formación de docentes para estas dos instituciones, a la vez esta actualización del conocimiento permitirá al docentes entender la importancia de esta para llevar a las organizaciones crezcan en varios focos, uno de ellos desde la credibilidad y el otro desde la pertinencia de los programas ofrecidos.</i>

Fuente: Elaboración propia.

#### *d. Tecnología*

Desde el elemento –tecnología-, la nueva manera de entender y ver la educación plantea nuevos retos de índole pedagógica que permitan desarrollar iniciativas más adecuadas y pertinentes para poder llevar a cabo empresas que admitan configurar una idea basada en la educación y el desarrollo del entorno. Desde sus dinámicas de pertinencia, se busca entender la problemática propia de la región y buscar alternativas que hagan mucho más visible la importancia de quedarse en la región y trabajar en ella desde conocimientos actuales y novedosos para el campo, permitiendo que los estudiantes entiendan su importancia para el avance de la región y la creación de posibilidades de progreso propias para este momento (Programa de las Naciones Unidas, 2015)

Igualmente dentro de la manera de concebir la educación tenemos nuevos modelos y herramientas que lleven a que el acceso a este sistema sea mayor y de mejor calidad, ver Tabla 4 Respuestas Estratégicas Tecnología. Uno de ellos está relacionado directamente con poder formar a los docentes en nuevas tecnologías que les permitan estar actualizados, igualmente romper con esos viejos modelos de la escuela nueva en donde la enseñanza es mucho más difícil y demorada para los estudiantes (Saenz, 2008) Es por esto que el modelo basado en investigación y apropiación del entorno podría genera mayor conocimiento y trabajar de manera más personalizada con los estudiantes, si bien es cierto esto requiere mayor trabajo por parte del docente también es cierto que los alumnos podrán tener mayor adaptabilidad al medio y mejores condiciones a nivel académico que permitan generar conciencia sobre la importancia de trabajar por la región desde la región, es sin duda alguna, dejar de pensar en formación de mano de obra califica por formación de estudiantes innovadores y con enfoque en investigación que llevan a una mejor adaptabilidad al medio y desarrollo de la región.

**Tabla 4 Respuestas Estratégicas Tecnología**

<b>Hecho</b>	<b>Respuesta estratégica de la IE plasmada en el PEI:</b>
<i>Promover el uso y la apropiación de las TIC</i>	<i>Desde un componente tecnológico se junta la lógica de globalización y desarrollo propio del entorno para dar inicio al trabajo en clase que permita llevar a los estudiantes a pensar en nuevos medios que los conecten con el mundo y les muestren la realidad más próxima, motivando y enseñando el uso de nuevas tecnologías y no se concebía la necesidad de su utilización, ya que el contexto se encuentra relacionado directamente con la explotación de recursos y la siembra, es por ello que este eje se convierte en un espacio transversal desde donde se puede y se debe sacar el mejor provecho desde el uso del celular y nuevos puntos de Wifi en la IE. Desde allí se busca incentivar el uso de esta tecnología para la investigación y para la consolidación de sus proyecto de trabajo, las mayas curriculares desarrollan desde el área de tecnología, temas que les permitan obtener habilidades propias de las materias. “El tema siendo complicado, poco a poco se va generando esta nueva conciencia el buen uso del tecnología, pero llegan a sus casa y ese fin cambia, el celular el computador en el caso que lo tengan dejan de tener el uso que se propuso en las institución” (I.E Salvador, 2015)</i>

Fuente: Elaboración propia.

## **5. Conclusiones**

Desde las dinámicas de la investigación se encontró que las Respuestas Estratégicas generar discursos que construyen e identifica la manera de actuar y las posibles soluciones a temas como la deserción, la ausencia de interés por parte de los estudiantes por seguir su formación y retornar a sus lugares de origen, además de la pertinencia de los programas.

Desde el forzar al estudiante a investigar, a crear y a entender genera panoramas globalizadores, que conducen al estudiante a identificar que el desarrollo debe ser visto ya no desde un escenario local, e. Si la comunidad académica interioriza este fenómeno, lograra desarrollar espacios para la región, que conduzcan a conservar la tradición y llevar a que la memoria histórica se conserve, generando equilibrio a nivel político, económico y social.

Desde las dinámicas propuestas en la investigación se observa que la comunidad es consciente de la importancia de poder hilar su proyecto de vida con su región, se registran muchos estudiantes que piensan en la generación de ingresos tomando como base el entorno y su historia (I.E Laguna, 2015) A pesar de ser pequeños emprendimientos, desde allí se rescatar en primer lugar la tradición y en segundo la oportunidad de seguir formándose desde sus intereses.

Como una conclusión general se observar que el principio base, está relacionado con los niveles de deserción estratégica por parte de los directivos, ellos son los encargados de generan planes estratégicos desde el conocimiento del entorno con el fin de contribuir al desarrollo no solo de la estructura sino también de la comunidad, los planes que coinciden en una misma respuesta mejorar los estándares de calidad, y por otra parte hacen de la educación un espacio más atractiva para su

entorno y para la comunidad, ya que, trabajar desde modelos pertinentes, permiten transformar los estándares de vida y de calidad de la comunidad. Las Respuestas Estratégicas más relevantes que nos arroja este análisis, identificar que la educación es un eslabón fundamental en el desarrollo de un país y la meta es lograr una adaptabilidad a las nuevas tendencias globales, y sacar al estudiante de su zona de confort llevándolo a pensar que la solución no es solo el trabajo en la minas de carbón.

### ***Recomendaciones***

La pedagogía y la administración se conjugaron en esta investigación para mostrar algunos de los procesos que llevan a que la educación tenga efectos pertinentes en un país con características especiales como lo es Colombia, en el marco del posconflicto, desde un desarraigo del campo, desde la dificultad y acceso a la educación.

A partir de la particularidad de un modelo basado en la reconfiguración de los PEI de las IE estudiadas, se observaron varios elementos que catapultan estas dinámicas hacia la pertinencia de las estrategias a nivel pedagógico y marcan un cambio significativo en la manera de hacer de las organizaciones. Una de ellas enfocada en configurar elementos que permitan sacar la educación del aula y llevarla a la comunidad para desde allí resolver esas problemáticas que se viven en el entorno. Igualmente se puede ver que las repuestas estratégicas se enfocan en el desarrollo y construcción de nuevas mentalidades que permiten pensar una sociedad con menos brechas a nivel educativo y social, además con más posibilidades para los estudiantes y en general para la comunidad de proyectarse en escenarios de desarrollo y construcción social (Peña, 2006)

Los cambios estratégicos se dividen en tres ejes que llevan a que se entienda las dinámicas de la pedagogía y la administración de empresas como relevantes en la transformación del país desde la educación; (i) Estrategias basadas en los cambios de los PEI, con la finalidad de generar aspectos pedagógicos de calidad y pertinentes, (ii) Se relaciona con la idea de la organización como un elemento capaz de generar alternativas de desarrollo para el entorno, vistas desde escenarios alejados del neo extractivismo puro y (iii) La posibilidad que los alumnos y la comunidad comprendan la importancia y la necesidad de la permanencia en su territorio como un todo, configurando una realidad diferente de país. Un país que puede cambiar su situación y ver en el campo disposiciones de desarrollo que permitan la adaptabilidad al contexto y la realidad de su entorno.

Las respuestas de las organizaciones buscan establecer espacios de interacción con políticas públicas y particularidades dadas en las IE estudiadas, y que son el resultado de un trabajo basado en la concepción de la educación como un modelo permeado por el contexto, estableciendo alternativas de desarrollo. La comunidad actual, concibe la educación como una opción de cambio de paradigma social, por ello, es factible entender este fenómeno como la alternativa de cambio, siempre y cuando se enmarque en la esfera de la política reglamentaria, pues desde allí se generan procesos incluyentes que confluyen en la razón de ser de la educación, la enseñanza y el conocimiento desde su propia realidad.

Sin embargo, a nivel organizacional, se avizora un contexto que no permite sacar provecho de las mutaciones del entorno. La resistencia al cambio, la ausencia de acciones que permitan generar reestructuración de las instituciones, las ancla en la tradición, mientras el contexto exige renovación para poder ofrecer respuestas a las demandas sociales desde las instituciones educativas.

La comprensión del entorno y sus factores es fundamental, sin embargo, las acciones emprendidas deben ser coherentes con las necesidades de la sociedad para poder potenciar el rol transformador de la educación. Esto abre una puerta para futuras investigaciones, en torno a la transformación de cultura organizacional en entornos resistentes al cambio y de gran impacto, como es el caso de las instituciones educativas.

## Bibliografía

- Alcaldía de Cucunubá. (2015) . (A. d. Cucunubá, Productor) Recuperado el 2017 de mayo de 13de:  
<http://www.cucunuba-cundinamarca.gov.co/>
- Asamblea de Cundinamarca. (2012). Plan de desarrollo departamental. 2012-2016.
- Astley, W. & Fombrun, C. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *The Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
- COLCIENCIAS. (2014). *Ciencia Tecnologia e Innovacion*. Recuperado 25 de junio de 2016 de:  
[http://www.colciencias.gov.co/sala\\_de\\_prensa](http://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa)
- DANE. (19 de diciembre de 2015). *Pobreza y desigualdad*. Recuperado el 19 de noviembre de 2016,  
de: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co): [www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-sociales/pobreza](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-sociales/pobreza);
- Dill, W. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Equivalientes. (2014). *Tras la Excelencia Docente, Cómo Mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos*. Bogotá, Colombia: Panamericana.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Federación de Productores de Carbón . (2013). *Impacto socioeconómico de la minería de carbón en Cundinamarca*. Bogotá: Federacion de Productores de Carbon.
- Ford, J., & Slocum, J. (1977). Size, technology, environment and the structure of organizations. *The Academy of Management Review*, 2(4), 561-575. Alcaldía de Cucunubá. (04 de junio de 2013). *Sitio Oficial de Cucunubá Cundinamarca*. (A. d. Cucunubá, Productor) Recuperado el 2017 de mayo de 13, de Sitio Oficial de Cucunubá Cundinamarca: <http://www.cucunuba-cundinamarca.gov.co/>
- Foro Nacional Ambiental. (2004). *Guerra Sociedad y Medio Ambiente*. Bogotá, Colombia: ECOFONDO.
- Funusen. (2015). *Prestación de Servicios de Asesoría para diseñar y promover estrategias que aporten al mejoramiento de las instituciones educativas del país*. Acompañamiento I.E. Cucunubá, Cundinamarca. Bogotá: FUNUSEN.

- Grégory, P. (1997). "Segmentation des marchés ". *Encyclopédie de Gestion Y P. Joffre*. Paris, Francia.
- Gudynas, E. (Febrero de 2013). Extracciones y extractivismos. Un marco conceptual sobre la apropiación de recursos naturales . *observatorio del desarrollo*, 18.
- I.E Laguna. (2015). Entrevista. (F. C. Vega, Entrevistador)
- I.E Salvador, D. D. (1-20 de abril de 2015). Entrevista. (F. C. Vega, Entrevistador)
- Yin, R. (2003). *Case Study Research*. California, Estados Unidos: SAGE.
- Kalmanovitz, S. (2001). *Constitución y modelo económico*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Derecho. Bogotá: Universidad Nacional.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood: Richard D. Irwin.
- López. y Mariño. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, XVIII(2), 75-93.
- Maciel, C. (2014). *Planificación Educativa: Perfiles y Configuraciones*. Paysandu, Uruguay: CODICEN.
- Mariño, A. V. Participación de la gran empresa en la política pública de atención a las víctimas del conflicto armado en Colombia. *Revistas Javeriana*(28), 159-185.
- MEN. ( 2016). *MINEDUCACION*. Recuperado 1 de enero de 2017 de: [www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-85252.html](http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-85252.html)
- MEN, M. d. (2012). *Centro Virtual de noticias*. Recuperado el 21 de 06 de 2012 de: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-307852.html>
- Mintzberg, H. (1998). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Granicas S.A.
- Mintzberg, H. (2012). *FAECC*. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de: [www.faecc.recabeitia.com.ar: http://www.faecc.recabeitia.com.ar/2012/dige-1/bibliografia/Safari%20a%20la%20Estrategia%20-%20Resumen.pdf](http://www.faecc.recabeitia.com.ar: http://www.faecc.recabeitia.com.ar/2012/dige-1/bibliografia/Safari%20a%20la%20Estrategia%20-%20Resumen.pdf)
- OCDE. (2015). *Education at a Glance Interim Report: Update of Employment and Educational Attainment Indicators*,. OCDE. Paris: OCDE.

- OCDE. (2016). *Centro de Información para la Mejora de los Aprendizajes (CIMA)*. OCDE. Mexico: OCDE.
- OCDE. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia*. Bogotá: OECD.
- Peña. Borrero, M. (2006). *Educación: vision 2019* . Ministerio de Educación Nacional . Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy* . New York, Estados Unidos: Library of Congress .
- Programa de las Naciones Unidas. (s.f.). *Regiones en Conflicto, comprender para transformar*. PNUD. Bogotá: PNUD.
- Ramírez, A. (2014). *Pedagogía y Calidad Educativa en el area digital y global*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Rodríguez, R. C. (Junio Dicimbre de 2009). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. *Criterio Libre*, 49-80.
- Saenz, V. F. (2008). *Innovación Tecnológica en las Empresas*. Madrid, España.
- Sánchez, G. D. (1983). Bandoleros, Gamonales y Campesinos. El caso de la violencia en Colombia. *El Ancora*, 240.
- Sandoval, Y. Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11(2), 12-48.
- Saunders, M. L. (2009). *Research Methods for Business Students fifth edition*. Edinburgh, England: Pearson Education Limited.
- Semana. (Julio de 2016). Sembrando futuro. . *Semana*.
- Sonntag, M. (2011). *De l'école à l'entreprise un entre-deux oublié du travail collectif. Travail et formation en éducation* [http:// tfe.revues.org/1513](http://tfe.revues.org/1513). Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de: <http:// tfe.revues.org/1513>
- Uribe, e. J. (4 de Agosto de 2010). *Banco de la Republica*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/febrero\\_3.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/febrero_3.pdf)
- Uribe, H. M. (diciembre de 1987). La Constitución de 1886 como respuesta a la crisis del modelo federal y a la confrontación nación-región en Colombia. *Lecturas de Economía*(24), 49-84.
- Vigotsky, L. (2004). *Teoría de las Emociones. Estudio Histórico- Psicológico*. (J. Viaplana, Trad.) Madrid, España: Ediciones Akal, S.A.

