

**Estrategias Innovadoras para Disminuir la Reprobación Escolar
Aplicando el Modelo de Negocio CANVAS**

**Proyecto de Investigación
Maestría en Gestión de la Innovación**

**Director:
Joaquín E. Oramas L.
Esp. Gerencia Financiera**

**Autora:
Lida Alejandra Martínez Mera**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios
Universidad Tecnológica de Bolívar
Bogotá, 2017**

**Estrategias Innovadoras para Disminuir la Reprobación Escolar
Aplicando el Modelo de Negocio CANVAS**

**Proyecto de Investigación
Maestría en Gestión de la Innovación**

**Autora:
Lida Alejandra Martínez Mera**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios
Universidad Tecnológica de Bolívar
Bogotá, 2017**

A mí madre, quien me inculcó el amor por el estudio.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	8
Introducción	9
Objetivos.....	11
CAPÍTULO II: CONTEXTO DEL PROBLEMA Y ARGUMENTACIÓN CONCEPTUAL	12
Problema de Investigación.....	13
Justificación	16
Marco de Referencia.....	19
Innovación.....	19
Innovación Social.....	20
La Educación y el Desarrollo.....	22
Reprobación Escolar	23
Modelos de Negocio y Estrategias.....	28
Modelo de Negocio CANVAS	32
Aplicación del Modelo de Negocio CANVAS a problemáticas sociales	36
Modelo de Negocio CANVAS y Reprobación Escolar.....	37
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	47
Aspectos Metodológicos.....	48
Diseño Metodológico:.....	48
Tipo de Estudio.....	48
Población.....	48
Instrumentos y Técnicas de Recolección de Información	49
Análisis de Datos	51
Procedimiento	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	52
Resultados	53
Caracterización de la problemática de la reprobación escolar a través del Modelo de Negocio CANVAS	53
Canales.....	60

Relaciones con los clientes: “relación estudiante - educación”	68
Recursos Clave.....	69
Aliados Clave.....	69
Análisis de las familias sobre la problemática.....	72
Síntesis sobre el Diagnóstico de la Reprobación Escolar	73
Insumos para la Construcción de Estrategias.....	74
Comunicación Institución - Familias	75
Diversidad de Actividades para la Participación	76
Seguimiento al Proceso Académico.....	78
Apoyo extra escolar para fortalecer las bases	78
Relaciones Docente – Estudiante - Familia	78
Regulaciones y Cumplimiento de Normas	80
Estrategias por cada segmento del modelo que potencializarían la propuesta de valor	81
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	96
Discusión.....	97
La problemática de la reprobación escolar	97
Conclusiones	105
Referencias.....	107
Anexos	111

Lista de Tablas

Tabla 1: <i>Estadística de reprobación escolar 2014. IED Cundinamarca</i>	17
Tabla 2: <i>Factores internos y externos del desempeño escolar</i>	25
Tabla 3: <i>Causas externas de bajo rendimiento académico</i>	25
Tabla 4: <i>Causas internas del bajo rendimiento académico</i>	26
Tabla 5: <i>Definiciones de modelo de negocio</i>	30
Tabla 6: <i>Preguntas orientadoras para el diseño del modelo de negocios</i>	32
Tabla 7: <i>Definición de gestiones de las instituciones educativas</i>	41
Tabla 8: <i>Síntesis de conceptos claves para la investigación</i>	46
Tabla 9: <i>Síntesis de los instrumentos de recolección</i>	50
Tabla 10: <i>Distribución población estudiantil</i>	54
Tabla 11: <i>Distribución de los habitantes por sector</i>	55
Tabla 12: <i>Factores externos e internos que caracterizan la población estudiantil</i>	59
Tabla 13: <i>Matriz de análisis gestión directiva</i>	62
Tabla 14: <i>Matriz de análisis gestión académica</i>	64
Tabla 15: <i>Matriz de análisis gestión administrativa y financiera</i>	65
Tabla 16: <i>Matriz de análisis gestión comunitaria</i>	67
Tabla 17: <i>Recomendaciones para el mejorar la participación de las familias</i>	74
Tabla 18: <i>Recomendaciones para el mejorar la participación de las familias</i>	77
Tabla 19: <i>Estrategias para el segmento de clientes</i>	82
Tabla 20: <i>Estrategias para la gestión directiva</i>	82
Tabla 21: <i>Estrategias para la gestión académica</i>	85
Tabla 22: <i>Estrategias para la gestión administrativa y financiera</i>	87
Tabla 23: <i>Estrategias para la gestión comunitaria</i>	88
Tabla 24: <i>Estrategias componente relaciones</i>	90
Tabla 25: <i>Estrategias actividades clave</i>	91
Tabla 26: <i>Estrategia recursos clave</i>	94
Tabla 27: <i>Estrategias para los aliados clave</i>	94

Lista de Figuras

Figura 1: Diagrama de la ontología del modelo de negocio. Propuesta por Osterwalder. Tomado de Márquez (2010)	33
Figura 2: Modelo de negocio CANVAS. Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).....	36
Figura 3: Lienzo CANVAS social. Fuente: Rodríguez (2012).....	37
Figura 4: Componentes del modelo de Negocio CANVAS	40
Figura 5: Modelo de Negocio CANVAS para diagnóstico.	45
Figura 6: Matriz de Valoración para Autoevaluación. (MEN. 2008).....	60

Lista de Gráficas

Gráfica 1: Tasa de reprobación por nivel educativo total 2013. Fuente DANE (2015).	14
Gráfica 2: Estadística de Matricula 2014. Fuente DANE (2015).	15
Gráfica 3: Población Estudiantil Institución Educativa Departamental - Cundinamarca.....	54
Gráfica 4: Diagnóstico sobre Comunicación con las Familias	70
Gráfica 5: Medios preferidos para ser informados	75
Gráfica 6: Frecuencia de asistencia a la institución	78

Lista de Anexos

Anexo 1: Matriz para el Registro de los Resultados de la Autoevaluación Institucional. Ministerio de Educación Nacional (2008)	111
Anexo 2: Cronograma de Trabajo.....	116
Anexo 3: Presupuesto	117
Anexo 4: Cartilla CANVAS – Diseño de Estrategias Innovadoras para Disminuir la Reprobación Escolar.....	118
Anexo 5: Encuesta a las Familias	130
Anexo 6: Ideas de las Familias acerca de la Reprobación Escolar	131
Anexo 7: Grupos Focales.....	133
Anexo 8: Ideas para el Mejoramiento de las Relaciones	138

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Introducción

El documento que se presenta a continuación, es el producto de la investigación que se desarrolló durante el segundo semestre del año 2014 y primer semestre del año 2016, en la que se propone utilizar la innovación social como respuesta para disminuir la problemática de la reprobación escolar.

La reprobación escolar ha sido vista como una dinámica inherente al proceso educativo, pero en el presente proyecto de investigación se asume como una problemática social no atendida que afecta el desarrollo individual y colectivo, generado un efecto negativo en la consolidación del capital humano y por consecuencia en la calidad de vida de los niños, niñas, jóvenes y población en general.

Para abordar la problemática desde una mirada innovadora, se utiliza el modelo de negocio CANVAS como herramienta diagnóstica bajo la premisa inicial de identificación de los factores que están incidiendo en la reprobación escolar. Seguidamente, se indaga sobre las posibles soluciones a través de la adaptación de planes ágiles de innovación orientados a conocer las posibles rutas de mitigación de la problemática.

La estructura del proyecto de investigación que se presenta en el siguiente documento, consta de los capítulos que se referencian a continuación:

Capítulo I: Descripción del proyecto: Contiene la introducción y los objetivos de la investigación. En este capítulo, se presenta la información general del documento; los elementos característicos y enfoque. E igualmente los objetivos que guían la investigación.

Capítulo II: Contexto del problema y argumentación conceptual: En este apartado se da a conocer la problemática en la cual se enmarca el proyecto, además se argumenta sobre las razones que justifican la realización de la investigación y se describen los principales beneficiarios. También, se definen los conceptos más relevantes que aportan a la consolidación de la construcción de estrategias para disminuir la problemática de reprobación escolar.

Capítulo III: Metodología: El capítulo de metodología contiene los aspectos relacionados con el tipo de estudio, diseño, implementación, población, instrumentos de recolección y procedimiento realizado. De manera específica el apartado describe cómo se ejecutó la investigación y el tratamiento que se le dio a los datos.

Capítulo IV: Resultados: En este capítulo, se presentan los hallazgos luego de aplicar la metodología descrita en el capítulo anterior. Específicamente, se da a conocer el diagnóstico

sobre la reprobación escolar a partir de una mirada innovadora por medio de la utilización del Modelo de Negocio CANVAS como herramienta diagnóstica. De igual forma, se describen las acciones a realizar para mitigar la reprobación escolar, extraídas de la aplicación del modelo de negocio y los planes ágiles de innovación.

Capítulo V: Discusión y Conclusiones: En el capítulo se retoman los principales resultados y los elementos reiterativos dentro de la investigación; se discute sobre los alcances, limitaciones y potencialidades de la investigación. También se presentan las conclusiones y se cierra el documento con las consideraciones más significativas.

Los capítulos referenciados anteriormente, estructuran el presente documento y evidencian cómo la utilización del modelo de negocio CANVAS es una innovación en términos del manejo que se le da a la problemática de la reprobación escolar centrada en la forma de abordar el problema y las posibles soluciones efectivas.

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar estrategias innovadoras para disminuir la reprobación escolar aplicando el modelo negocio CANVAS.

Objetivos Específicos

- Identificar los elementos del modelo de negocio CANVAS con perspectiva innovación social para el análisis de la reprobación escolar.
- Aplicar el modelo de negocio CANVAS como elemento diagnóstico.
- Definir estrategias innovadoras para disminuir la reprobación escolar.

CAPÍTULO II: CONTEXTO DEL PROBLEMA Y ARGUMENTACIÓN CONCEPTUAL

Problema de Investigación

La reprobación escolar es vista como un fenómeno natural inherente al proceso educativo incluso es considerada como una práctica que no se cuestiona. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2007 – en inglés *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* abreviada como UNESCO) explica que se han realizado diversos estudios en los que se adjudican los bajos desempeños a factores del sistema social y contexto familiar, pero que esta problemática no ha sido un tema principal en la agenda política de los gobiernos.

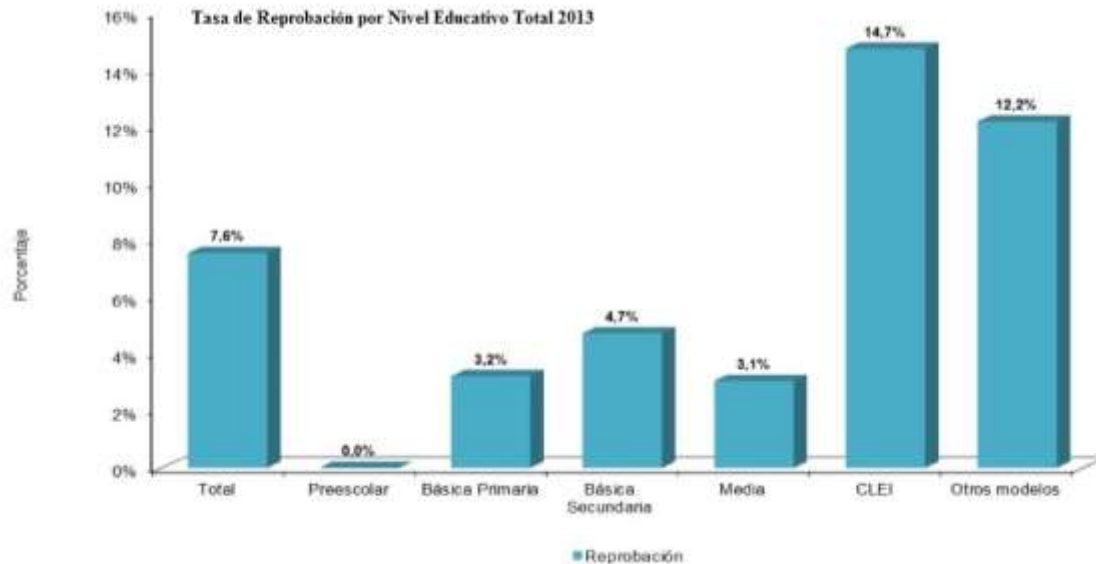
La UNESCO (2007) señala que las acciones emprendidas para disminuir la reprobación escolar han tenido efectos de corto alcance y las soluciones se han caracterizado por ser remediales y superficiales antes que preventivas y sistemáticas. Lo cual lleva a desconocer los profundos problemas que enmascara la repitencia escolar.

Adicionalmente, la no atención de la problemática de la reprobación escolar genera que los impactos sociales se perpetúen y afecten de manera negativa el desarrollo social e individual. A nivel individual el mayor de los efectos negativos es la no adquisición del capital humano para enfrentarse al medio, y ello trae consigo, afectación a la autoestima, pobreza, lento crecimiento económico y peor estado de salud (UNESCO, 2012). A nivel social afecta el desarrollo sostenible, implica en términos económicos una inversión improductiva, pérdida de oportunidades desde la perspectiva social e individual, consumo de recursos adicionales del sistema público y uso ineficiente de los mismos.

Una de las principales consecuencias de la reprobación escolar es la deserción, la que afecta poderosamente el desarrollo social y la movilidad. Desembocando en costos altos tanto a nivel personal, familiar como público y social. Todos esos costos se pueden calcular mediante la estimación de las pérdidas de ingresos en el mercado laboral (CEPAL, 2002) y la inversión no eficiente de la familia así como el tiempo invertido a nivel personal.

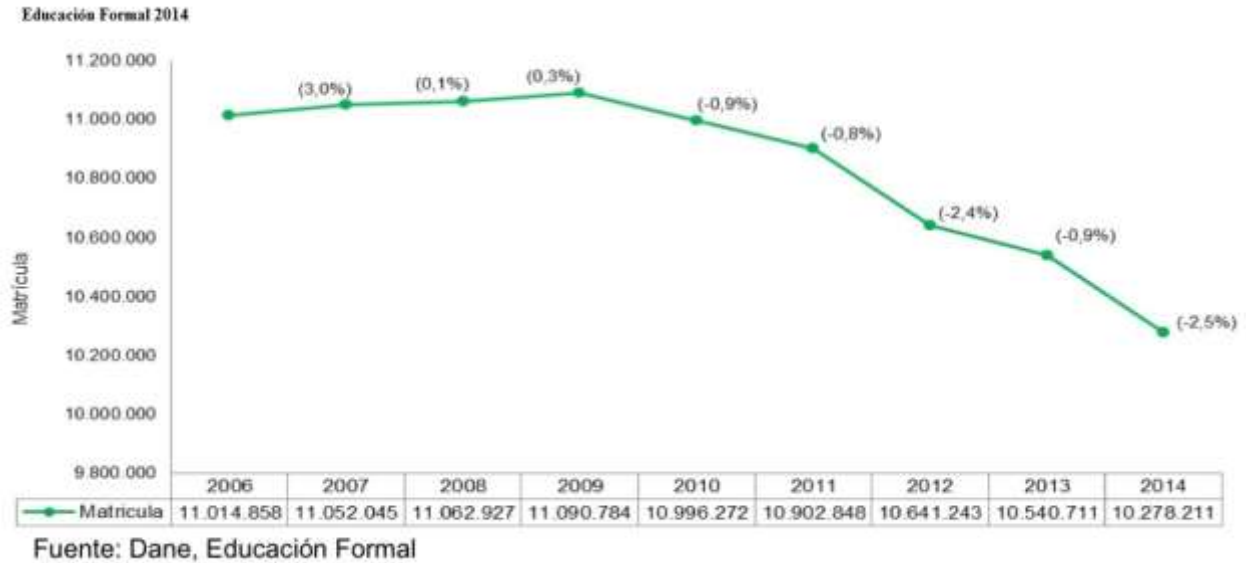
La educación es un requisito indispensable para el bienestar humano y es una condición especial que genera desarrollo integral y sostenible, desafortunadamente, las estadísticas en Colombia muestran cómo los altos índices de reprobación escolar se correlacionan directamente con la deserción escolar. A continuación en la gráfica 1 se muestra la tasa de reprobación nacional del año 2013 y en la gráfica 2 el comportamiento de la matrícula desde el año 2006 hasta el 2013.

El Ministerio de Educación Nacional – MEN (2013) explica que la obtención de la tasa de reprobación corresponde al resultado de la porción de estudiantes matriculados que no cumplieron con los requisitos académicos exigidos para aprobar el último grado del nivel que cursan y por tanto no pueden ingresar al siguiente nivel.



Gráfica 1: Tasa de reprobación por nivel educativo total 2013. Fuente DANE (2015).

La reprobación escolar, representa un uso ineficiente de la inversión pública en este sector y la deserción escolar una inversión improductiva que acarrea costos sociales muy altos. La gráfica 2 que se presenta a continuación describe el desempeño de la matrícula desde los años 2006 hasta el año 2014 y tal como se muestra van en descenso.



Gráfica 2: Estadística de Matrícula 2014. Fuente DANE (2015).

Como bien se observa en la gráfica existe una problemática muy compleja de la disminución de la matrícula año tras año, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), explica que la diferencia de matrícula entre el 2013 y 2014 es de 262.500 estudiantes y ello representa una variación negativa de 2.5%. Distribuida de la siguiente manera: una disminución en preescolar de -6.1%, seguido de los niveles de básica secundaria y media de un -2.5% y por último en básica primaria de un -1.6%.

La repetición se ha consolidado como una falsa solución a los problemas de desempeño académico y enmascara profundos problemas representados en la salida cada vez más temprana de los escolares del sistema educativo, quienes no logran adquirir las competencias y limitan sus capacidades y oportunidades de vida. De acuerdo con lo anterior, surge el interés de resolver el siguiente interrogante:

¿Cómo diseñar estrategias innovadoras para disminuir la reprobación escolar?

Justificación

Los niños, niñas y adolescentes en edad escolar son los beneficiarios directos del presente proyecto de investigación, puesto que la propuesta está orientada a disminuir la reprobación escolar. Ahondar en esta problemática y disminuirla se ubica dentro de la conceptualización de la innovación social, en tanto los resultados generan beneficio de tipo social y descartan cualquier interés monetario particular.

Los objetivos de la innovación social se orientan a mejorar la calidad de vida, representada en excelentes condiciones de salud, educación, transporte, seguridad, ambiente, relaciones de interacción con la comunidad. Y ello podría alcanzarse si se mejoran las condiciones educativas de la población. Pues el éxito escolar impacta a la vez en un doble sentido: individual y social. A nivel individual permite el fortalecimiento del capital humano, generando una contribución social en términos del crecimiento económico y evitando la introducción de los individuos a condiciones precarias.

De igual forma, la disminución de la reprobación escolar, evita la inversión improductiva que se está haciendo desde el sector educativo, pues cada vez que un estudiante repite un año lectivo se incrementan las posibilidades de deserción escolar; lo que ocasiona una pérdida de esa inversión pública y envía a dicha persona a múltiples factores de riesgo aumentando las desigualdades sociales.

Adicionalmente, el abordaje de la problemática de reprobación escolar, radica en el hecho que la educación se constituye en una herramienta valiosa para cada individuo y su futuro, dado que es considerada como el punto de partida para mejorar la calidad de vida. Lo anterior, lo proponen autores como Bassi, Busso & et al (2012), Brunner (2010) entre otros, quienes han manifestado que la educación es el motor de desarrollo, pues hay un impacto en el país a través de la consolidación del capital humano y éste entendido como: “los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico.” (OCDE, 2007, p. 31) y que es esencial para el crecimiento del país.

Los efectos negativos asociados a la reprobación escolar se relacionan no solo con la no acumulación de capital humano para el desarrollo individual, sino que se conjugan otros factores que afectan como la extra-edad, maternidad y paternidad en adolescentes, ingreso a trabajos precarios, explotación infantil, abusos sexuales y la alta probabilidad de deserción escolar.

La UNESCO (2012) señala que las estadísticas de reprobación escolar, se han mantenido relativamente ocultas, ha sido una problemática poco atendida, comprendida y escasamente analizada a nivel investigación y análisis teórico, difícilmente atendida en el plano de las políticas y programas educativos, lo que trae consigo la no dimensión de la magnitud y gravedad del problema.

En concordancia con lo anterior, preocupa la estadística de una institución educativa pública de una zona rural de Cundinamarca, donde se reportó en el año lectivo 2014 una reprobación de **145** estudiantes distribuyéndose éste número de la siguiente manera:

Tabla 1: Estadística de reprobación escolar 2014. IED Cundinamarca

Primaria		Secundaria		Media	
Grado	Total Reprobados	Grado	Total Reprobados	Grado	Total Reprobados
1°	21	6°	25	10°	14
2°	3	7°	24	11°	2
3°	3	8°	24		
4°	8	9°	19		
5°	2				
	37		92		16
Total Reprobados: 145					

La reprobación escolar, genera extraedad y la UNESCO (2012) ha señalado que los niños en extraedad corren un mayor riesgo de abandonar el sistema educativo de manera prematura. Por consiguiente es imperativo, centrar la atención en la reprobación escolar, porque es un fenómeno que está afectando el desarrollo individual y colectivo de quienes se encuentran en este contexto. Adicionalmente, se puede afirmar que la reprobación escolar es una problemática social ante la cual no hay una respuesta de mitigación.

De ahí que las estrategias de disminución de la reprobación escolar, pretenden ser efectivas, eficientes y viables posibilitando transformaciones positivas al punto que pueda llegar a ser política pública para mejorar la calidad de vida de quienes hacen parte de las Instituciones Educativas Públicas.

La proyección de convertir los resultados en política pública se relaciona con el hecho que la reprobación escolar en sí se constituye en una demanda social no atendida, para lo cual una acción de tipo innovador con carácter social permitiría mejorar la realidad de los contextos

en los que se presenta está problemática. La que tiene efectos económicos, pues la reprobación escolar es un indicador de un uso ineficiente de los recursos, considerando que la inversión que se hace por segunda vez en un repitente, podría ser usada de manera más efectiva.

La lógica que implementar un modelo de negocios, es porque los instrumentos utilizados tradicionalmente por las entidades públicas no han dado respuesta efectiva a la problemática, probablemente porque tiene una mirada interna de sus procesos y no se involucran a los actores externos y claves. Contrariamente, el modelo de negocio CANVAS posibilita una mirada global de la problemática, generando una sistematización para disminuir su complejidad y poder abordarla desde todos los factores que inciden en la problemática, permitiendo la construcción de estrategias desde acciones puntuales y efectivas.

Marco de Referencia

En este apartado, se presentan los conceptos fundamentales de la investigación. En principio se define la innovación desde su conceptualización primaria, la cual era exclusivamente empresarial, hasta la construcción del concepto de innovación social. Seguidamente, se aborda el concepto de educación y su importancia para el desarrollo individual y social; exponiendo cómo a través de la educación se genera beneficio social y crecimiento sostenible del país. Luego se aborda, el problema de la reprobación escolar, los factores asociados a dicha problemática y los costos tan invaluable que acarrearán la no atención de esta problemática.

Posteriormente, se realiza una revisión al concepto de Modelo de Negocio, y se explicita que a nivel empresarial los modelos de negocio sirven para traducir la forma en que una empresa gana dinero. Vinculado con lo anterior, se puntualiza en la construcción teórica de Modelo de Negocio CANVAS, ya que la definición elaborada por Osterwalder (2004) es innovadora y retoma todos los aspectos ontológicos de los modelos de negocio. Dicho aporte conceptual al mundo empresarial es extrapolado a la problemática de la reprobación escolar, por tanto el cierre del presente apartado es una reflexión sobre el Modelo de Negocio CANVAS y la reprobación escolar.

Palabras Claves: Innovación social, Modelo de Negocio CANVAS, Estrategias y reprobación escolar.

Innovación

La OCDE (2006) en el Manual de Oslo afirma que la innovación es definida como: “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2006, p. 56)

En principio el concepto de Innovación es aplicado al sector empresarial y es de corte financiero, por tanto las definiciones sobre innovación hacen referencia a resultados en términos de mayor flujo de ingresos. Tal como se expone en el Manual de Oslo (OCDE, 2006) en donde señalan que:

“El fin último de todas las innovaciones es mejorar los resultados de la empresa. Tal mejora pasa por el desarrollo y la aplicación de nuevos productos y procesos, de nuevos

métodos de promoción y venta de sus productos y/o de cambios en sus métodos de organización y estructura” (OCDE, 2006, p. 46)

De acuerdo con el Manual Oslo (OCDE, 2006), existen diferentes tipos de innovaciones, las cuales se clasifican en: innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones organizativas e innovaciones en mercadotecnia. En el Manual de Oslo (OCDE, 2006) se define la innovación en producto como “cambios significativos de las características de sus bienes y servicios”, la innovación de procesos como: “cambios significativos en los métodos de producción y distribución”, las innovaciones organizativas como: “puesta en práctica de nuevos métodos de organización” y la innovación en mercadotecnia como: “la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización” (OCDE, 2006, p. 23, 24)

Sobre la innovación de producto que incluye “bienes y servicios” en el Manual de Oslo (OCDE, 2006) se argumenta que la innovación en servicios se caracteriza porque no es clara la diferencia entre el producto y el proceso, dado que la producción y el consumo ocurren de manera simultánea. Por consiguiente, la innovación en servicios es constante, lo que implica una serie de actividades introducidas progresivamente en los productos y procesos lo cual dificulta evidenciar la innovación en un momento específico.

Innovación Social

De acuerdo con Echeverría y Merino (2011) el concepto de innovación social emerge en los países de Canadá y Gran Bretaña, cuando en Canadá se solicitó al Conseil de la science et de la technologie (CST) que desarrollara una investigación sobre los aportes de las ciencias sociales y las humanidades en la política de innovación. En dicho informe se señaló que existen prácticas sociales innovadoras que pueden determinarse como innovaciones sociales.

Adicionalmente y de suma importancia se argumentó en el informe de Canadá que existen “agentes innovadores” que no tienen intereses económicos u horizontes de negocio y que las innovaciones surgen de la sociedad civil, específicamente del nivel comunitario. Los hechos mencionados, permitieron que en Gran Bretaña se creara la Cabinet Office of the Third Sector, oficina que impulsaba propuestas exclusivamente de innovación social, constituyendo el concepto de “empresa social”.

El desarrollo del concepto de innovación social se ha ido transformando, pero todas las definiciones que han aparecido a través del tiempo y de los diferentes autores apuntan a un

mismo significado relacionado con el bienestar no comercial y respuesta eficiente a problemáticas existentes.

El Centro de Innovación Social (2013), a través del desarrollo de sus estudios ha llegado a la conclusión que la innovación social se ha ido posicionando a nivel mundial como una herramienta para solucionar problemas en donde las respuestas actuales han sido insuficientes y la definen como:

“Proceso de diseño e implementación de ideas que dan solución a problemas sociales, culturales, económicos o de medio ambiente. Estas ideas surgen a menudo en condiciones adversas, en entornos en los que el mercado no ha ofrecido alternativas, ni el sector público ha respondido a las necesidades y reclamos de la población; se caracterizan por ser más efectivas, eficientes y sostenibles que las soluciones existentes generando externalidades positivas a la sociedad en su conjunto.

La innovación social implica el desarrollo de nuevas formas de pensar, operar, coordinar y/o escalar e involucra a muchos actores: la academia, las firmas, las organizaciones de base, los organismos multilaterales y el sector público” (Centro de Innovación Social, 2013, p. 2).

El concepto de innovación social se ha caracterizado por la concentración de aspectos prácticos a través de nuevas miradas, lo cual permite afirmar que la innovación social es:

“La aplicación de enfoques novedosos, prácticos, sostenibles y de mercado que logran cambios sociales o medioambientales positivos con énfasis en las poblaciones más necesitadas” (Centro de Innovación Social, 2013, p. 2).

En este mismo sentido, Echeverría (2008) señala que la innovación social:

“Se caracteriza por ser un conjunto de medios en sí mismos y para otros (beneficiarios) que incrementa al igual que la innovación empresarial la calidad de vida de sus beneficiarios y puede ser medida (cuantificada) a partir del impacto o transformaciones en la disposición para mejorar y fortalecer el marco de valores sociales que caracteriza a una comunidad” (Echeverría. 2008.)

De igual forma, Westley y Antadze (2009) definen el concepto de Innovación social como acciones que impactan en la transformación del pensamiento; textualmente señalan que:

“La innovación social es un proceso complejo bajo el que se introducen nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos, los flujos de autoridad o creencias del sistema social”. Así mismo Echeverría (2006) sostiene que la “innovación social incrementa la riqueza (cultural, artística, educativa, etc.) de la ciudadanía, y en su caso del país, si dichas mejoras afectan a amplias capas de la población”.

A manera de síntesis se puede resaltar que los conceptos de innovación social retoman propósitos sociales tradicionales y los articulan con propuestas y planes de acción novedosos que dan respuesta a determinada problemática. Y que para el presente proyecto se considera que está es la vía para transformar la concepción naturalizada de la pérdida del año lectivo como dinámica inherente a la vida escolar.

La Educación y el Desarrollo

La educación tiene una relación directa con otros ámbitos que permiten potencializar las habilidades y mejorar las condiciones de vida. Diferentes organizaciones como la UNESCO, CEPAL, UNICEF, entre otras, han investigado sobre dicha relación y han manifestado la importancia de una población educada. Así pues, el concepto de la *Educación* como derecho humano y bien común es ratificado en el documento Educación, Juventud y Desarrollo: Acciones de la UNESCO en América Latina y el Caribe (2010) en el que se afirma:

“La educación es un eje clave del desarrollo. Gracias a ella es posible mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de los países. El aumento de los niveles educativos de la población se asocia al mejoramiento de otros factores clave de desarrollo y bienestar, como la productividad, la movilidad social, la reducción de la pobreza, la construcción de la ciudadanía y la identidad social y, en definitiva, el fortalecimiento de la cohesión social. (p. 5)

De manera más específica, la UNESCO (2007) en el documento *“Educación de calidad para todos; un asunto de derechos humanos”* explica que la educación como derecho debe responder a los desafíos de:

- A. Hacer una contribución al crecimiento económico, siendo un factor clave para el bienestar de las personas.

- B. Reducir las desigualdades sociales y ser un canal de movilidad social legítimo y verdadero.
- C. Aportar a reducir la discriminación cultural, exclusión social y prevenir la violencia y la corrupción.
- D. Aumentar las opciones para que las personas vivan con dignidad, fortalezcan sus valores democráticos a la vez que respeten la diversidad y los derechos humanos. Lo cual se traduce en mayor cohesión social.

La relación que existente entre educación y desarrollo alude al mejoramiento de la calidad de vida, bajo principios pluralistas de “equidad”, “sostenibilidad”, “respeto por los derechos humanos”, entre otros y no se habla del ingreso económico per se; sin embargo, no se desconoce su importancia. Así es tal que en el Informe de Desarrollo Humano (2010) de las Naciones Unidas, se enfatiza en que el ingreso económico es un factor fundamental para conseguir la satisfacción de las necesidades. Además, el aumento en los ingresos indica mejores oportunidades, lo cual se refleja en una mejor calidad de vida.

Expresada la relación directa y positiva entre educación y desarrollo, a continuación se hará referencia “la Reprobación Escolar” como factor negativo para el desarrollo individual y colectivo.

Reprobación Escolar

En Colombia, la reprobación escolar es entendida como la no promoción de un año lectivo a otro, a razón de la no superación de las competencias para ese grado. Por su parte, la UNESCO (2012) señala que un repetidor es: “un alumno que no logra ser promovido al próximo grado o no logra finalizar un programa educativo y debe cursar el mismo grado el siguiente año escolar” (p. 19). El Documento 11 “Fundamentos y Orientaciones para la Implementación del Decreto 1290 de 2009” especifica que la Repitencia debe ser una medida extrema, que no debe ser una medida general, sino más bien excepcional; y se espera que la repitencia permita al estudiante superar las debilidades que obtuvo durante el proceso formativo.

La UNESCO (2007) afirma que aunque la reprobación escolar está definida bajo una concepción teórica del aprendizaje, muchas veces se decide sin criterios claros y explícitos. Además, “pocas veces es considerada con la debida seriedad o atención y tiene graves consecuencias” (p. 16)

Sobre la reprobación escolar, se ha identificado que pueden existir múltiples factores que intervienen como las pedagogías, es decir las metodologías utilizadas o el ambiente escolar en sí mismo y las condiciones del ambiente familiar, además de la cultura y aspectos idiosincráticos del contexto.

En términos de quienes tienen una mayor probabilidad de repetir, la UNESCO (2012) en su investigación sobre tendencias educativas, confirmó estadísticamente que los alumnos provenientes de hogares pobres o rurales tienen mayor probabilidad de reprobación que los provenientes de hogares ricos o urbanos y en consideración del género, hay mayor repitencia de los varones que de las niñas.

Diversas organizaciones como la UNESCO (2007, 2005, 2012) y autores Guadalupe (2011) argumentan que la reprobación no ha sido tomada como un problema, sino que se asume como un elemento inherente a la vida escolar sin dimensionar los efectos negativos que tiene en el desarrollo humano. La UNESCO (2012) determina que existe una “cultura del fracaso” en el sistema escolar, como dinámica esencial al mismo.

Respecto a las causas de la reprobación escolar, diversos estudios indagan sobre dichos factores y autores como Muñoz & Rodríguez (1976), Enríquez (2008), han categorizado en dos dimensiones los aspectos que influyen en la pérdida del año lectivo, que son: “Sistema Escolar” y “Contexto familiar”, en ambas dimensiones existen múltiples causales que inciden en que la pérdida del año lectivo.

En relación al “Sistema Escolar” se pone de manifiesto que algunas de las causas de la pérdida del año lectivo son las prácticas de los docentes, la calidad de la educación recibida, los planes de estudio, la organización del sistema escolar, la convivencia, el ambiente de aula, entre otras causas (Guadalupe, 2011). En términos de la dimensión del “Contexto Familiar” se describen factores como el seguimiento al desempeño académico, la utilización del tiempo libre, el capital cultural de la familia, la situación económica, las relaciones de convivencia en el hogar, entre otros aspectos. En el cuadro que se presenta a continuación se categorizan las causas que afectan el desempeño escolar.

Tabla 2: Factores internos y externos del desempeño escolar

Factores que afectan el desempeño escolar	
Internos	Externos
Desintegración familiar	La organización del grupo
Estilos de crianza	Formas de enseñanza
Madres solteras	Práctica docente frontal
Padres trabajadores (ambos)	Interés del niño
Desinterés de los padres	El uso del tiempo
Adicciones	Funcionamiento escolar
Familias grandes	Sobre carga administrativa
Hijos predilectos	Metodologías pedagógicas tradicional
Hijos no deseados	Falta de recursos didácticos
Falta de recursos económicos	Falta de infraestructura
Apoyo de los padres Problemas	Bajo nivel en la formación profesional
Problemas familiares	Docentes sin el perfil académico
Mala alimentación	Y o nula supervisión por parte de
Motivación de la familia	directivos

Fuente: Guadalupe (2011)

Sumado a los factores mencionados anteriormente, el autor sostiene que existen unas causas externas e internas que influyen en los resultados académicos.

Tabla 3: Causas externas de bajo rendimiento académico

Causas Externas que Influyen en los Resultados Académicos	Irresponsabilidad de los padres de familia
	Desintegración y maltrato familiar
	Pobreza extrema
	Falta de recursos humanos
	Enfermedades del alumno
	Nivel cultura de la comunidad
	Desinterés en la educación de los hijos
	Alimentación
	Alcoholismo

Fuente: Guadalupe (2011)

Tabla 4: *Causas internas del bajo rendimiento académico*

Causas Internas que Influyen en los Resultados Académicos	Falta de preparación profesional e irresponsabilidad del docente Actualización Falta de recursos materiales apropiados Falta de planeación Inasistencia maestro-alumno Tiempo mal empleado en ensayos, eventos sociales, políticos y religiosos Desconocimientos de planes y programas Relaciones interpersonales Espacio y mobiliario inadecuado Desempeño profesional docente Material didáctico (tecnológico) Carga administrativa Uso de material didáctico Disciplina del docente Deserción escolar Resistencia del maestro para el uso de instrumentos didácticos Distribución del tiempo para cada asignatura
--	--

Fuente: Guadalupe (2011)

Aunque múltiples estudios se han enfocado en describir los factores de la reprobación escolar, UNICEF (2007) explica que pedagógicamente, administrativamente y financieramente es ineficaz. UNICEF (2007) afirma que hay tres premisas pedagógicas equívocas sobre la reprobación escolar, la primera de ellas es que el estudiante que no aprendió debe repetir lo no aprendido atravesando el mismo camino en el que fracasó. En segundo lugar, equivocadamente se cree que el estudiante nada aprendió y debe hacer todo desde el inicio. Y finalmente, se cree que el conocimiento es lineal y es producto del ejercicio repetitivo, por tanto se justifica repetir un año lectivo.

A nivel social se fomentan una serie de ideas representadas en bajas expectativas, bajo rendimiento, baja autoestima, que desembocan en creer que los estudiantes tienen incapacidad para aprender desconociendo que la repetición genera mayor repetición (UNESCO, 2007).

Finalmente, en términos administrativos y financieros, la reprobación escolar representa un desperdicio de recursos, contribuyendo a la ineficacia del sistema escolar. Lo cual lleva a afirmar a la UNESCO (2007) que la reprobación escolar es una falsa solución, porque genera más efectos, impactos y costos altos que lo que realmente soluciona.

Costos y Efectos Asociados de la Reprobación Escolar

La reprobación escolar como problemática, trae consigo unos costos muy altos. La UNESCO (2012) en el Compendio Mundial de la Educación argumenta:

“los costos para estos niños son tanto indirectos – en términos de oportunidades de desarrollo personal y posibilidades en la vida y, a nivel comunitario, en términos de pobreza, lento crecimiento económico y peor estado de salud pública – como directos, ilustrados por sistemas educativos que destinan mucho tiempo, energía y recursos en niños que repiten grados o dejan la escuela sin haber adquirido los conocimientos necesarios” (p.5)

En relación con los costos individuales, la CEPAL (2002) expone que una forma de calcularlos es mediante la estimación de las pérdidas de ingresos en el mercado laboral en el que incurren quienes abandonan la educación formal antes de completar el determinado número de años.

Los costos de la reprobación escolar según la UNESCO (2012) permanecen ocultos, porque son difíciles de cuantificar, sin embargo es un hecho que la reprobación escolar es una inversión improductiva que representa una oportunidad perdida desde la perspectiva social e individual. La UNESCO (2012), señala que un alumno que repite un grado está consumiendo un año adicional de recursos y restringe la capacidad del sistema educativo aumentando el tamaño de la clase y costo por graduado.

En relación con los costos sociales, la CEPAL (2002) menciona que uno muy alto es disponer de fuerza de trabajo menos calificada y calificable, en la medida que las personas que no han alcanzado los niveles de educación no adquieren capital humano acorde a las demandas del contexto.

A manera de síntesis, se puede argumentar que la reprobación escolar afecta la dimensión económica porque no hay un uso eficiente de la administración del recurso. Y consigo trae unos efectos asociados que no solo impactan el desarrollo personal, sino que muy poderosamente tiene un efecto negativo en el desarrollo colectivo.

Entre los impactos de la reprobación escolar, la UNESCO (2007) señala que uno de ellos es la severa consecuencia sobre la futura trayectoria educativa, porque lesiona el autoestima y

creencia de la capacidad del niño de aprender. Psicológicamente, la repitencia se asemeja a una pérdida afectiva grave y adicionalmente la motivación disminuye, lo que hace que el estudiante pierda interés por las prácticas

A nivel social, la repitencia le genera al estudiante un estigma o etiqueta que es negativa, asociada a la incapacidad. Esta idea de incapacidad académica es interpretada en la familia como una razón para no hacer inversiones en la educación futura del estudiante. Todos estos impactos de la reprobación escolar pueden generar las siguientes situaciones:

- *Deserción escolar:* Es uno de los principales efectos asociados a la reprobación escolar, determinado como la no permanencia en el sistema educativo.
- *Extraedad:* Es el desfase entre la edad y el grado y ocurre cuando un niño o joven tiene dos o tres años más, por encima de la edad promedio, esperada para cursar un determinado grado. (Ministerio de Educación Nacional)
- *Exposición a la maternidad o paternidad adolescente.*
- *Vinculación al trabajo infantil precario.*
- *Aumento de desigualdades sociales.*
- *Pobreza.*
- *Dificultad en términos de movilidad social.*
- *Exposición a diversas formas de violencia: género, intrafamiliar, contra la mujer, por uniones de hecho.*
- *Problemas de autoestima.*

Modelos de Negocio y Estrategias

El concepto de Modelo de Negocio surgió en el mundo empresarial y ha tenido múltiples transformaciones. Palacios (2011), señala que la definición de este concepto es vaga y tiene variables dada la multiplicidad de ámbitos en los que se maneja. Además, explica que el concepto de modelo de negocio ha sido utilizado en áreas de teoría tradicional de estrategia, administración, literatura de la administración, información e innovación. También, Palacios (2011), citando a Drucker (1954, 1979, 1994) afirma que la consolidación del concepto Modelo de Negocio pudo ser establecida gracias a la introducción del término “*estrategia*” al mundo empresarial, pues anteriormente era utilizado sólo en el entorno militar.

Palacios (2011) define la *estrategia* como:

“La estrategia es el elemento diferenciador, complementa el modelo de negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio” (p. 3)

Y el modelo de negocio, según Palacios (2011) es definido como la forma en que un negocio gana dinero, entrega valor a los clientes, determina la lógica de la compañía, es estático, centrado en la oportunidad y complementado a través de las estrategias establecidas para poner en marcha la idea de negocio.

Barrios (2010) afirma que no siempre coinciden los modelos de negocio con la estrategia y señala que hay empresas que tienen un modelo de negocio pero no siempre una estrategia. Los modelos de negocio exitosos son el resultado de la estrategia, pero no es la estrategia en sí misma.

Palacios (2011) en la revisión bibliográfica sobre el concepto de modelo de negocio, descubrió que se han dado cinco fases durante la definición del concepto. La primera de ellas hace referencia a las definiciones y clasificaciones, en donde se establecieron diversos tipos de modelos. Durante la segunda fase se propusieron elementos referidos a los modelos; en una tercera fase se conceptualizaron los detalles de los componentes, en la cuarta fase se estableció la idea de los modelos de negocio como construcción de bloques relacionados y en la quinta fase de la conceptualización se pone en práctica de la implementación del modelo en las organizaciones.

Palacios (2011) a través de una revisión bibliográfica sintetiza las definiciones y las organiza en el cuadro que se presenta a continuación.

Tabla 5: *Definiciones de modelo de negocio*

Autor	Definición
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998, p.4	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Linder y Cantrell, 2000, p.1-2	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero”.
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al., 2001, p.2	“Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual”.
Magretta, 2002, p.4	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor”.
Rajala y Westerlund, 2005, p.3	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.
Andersson et al., 2006, p.1-2	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009, p.110	"Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades"
Demil y Lecocq, 2009, p.87	"Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia"

Salas, 2009, p.122	"Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado"
Ricart, 2009, p.14	"Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones"
Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14	"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor"
Svejenova et al., 2010,p.409	"Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor"
Wikström et al., 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización(s) para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificado como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámico)
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Fuente: Palacios (2011)

Osterwalder & Pigneur (2009) afirman que un modelo de negocio es un guion de la estrategia que utiliza la empresa, a través de la cual se realiza una selección de clientes, definición de la oferta de valor, establecimiento de acciones, recursos, costos, beneficios y distribución. De forma específica un modelo de negocio determina la manera en que se crea, proporciona y captura valor.

Martínez (2014) señala que todos los modelos de negocio hacen referencia a la forma en que la empresa lleva a cabo su actividad competitiva. De fondo tratan de entender *qué quieren* los clientes, *cómo lo quieren* y *cuánto pagarían* por ello. Palacios (2011) aclara que hay una diferencia entre el diseño e implementación del modelo de negocio. Y existen varias preguntas orientadoras a generar una imagen del modelo que necesita la compañía. A continuación en la tabla 6 se organizan las preguntas orientadoras de acuerdo a los autores.

Tabla 6: Preguntas orientadoras para el diseño del modelo de negocios

AUTOR	PREGUNTAS
Magretta (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿A quién vas a servir? - ¿Qué vas a ofrecer? - ¿Cómo lo vas a organizar?
Zott & Amit (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el objetivo del modelo de negocio? - ¿Qué actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas? - ¿Cómo podría esas actividades estar relacionadas entre sí de forma novedosa? - ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio y que disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura? - ¿Cómo se crea valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas? - ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del calor creado a partir del nuevo modelo?
Vives y Svejenov (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las necesidades y comportamiento del cliente y por lo tanto, cómo va a definir su mercado? - ¿Qué vas a ofrecer a qué precio, y cómo esta oferta es diferencial frente a otras existentes en el mercado? - ¿Cómo lo vas a organizar? - ¿Cómo vas a ganar dinero? - ¿Cómo vas a ser sostenible?
Giesen et al., (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué valor se entrega a los clientes? - ¿Cómo se entrega el valor? - ¿Cómo se generan ingresos? (Modelo de fijación de precios y formas de monetización) - ¿Cómo se posiciona la empresa en la industria?

Fuente: Elaboración Propia, con base en Palacios (2011)

Modelo de Negocio CANVAS

Alexander Osterwalder en su tesis doctoral del año 2004, desarrolló una serie de ideas que se concretaron en el modelo de negocio CANVAS. En un principio, su objetivo de investigación era obtener un modelo que describiera, representara y sirviera de base para llevar a cabo las ideas de negocio.

A partir de su análisis, integró en nueve (9) componentes un modelo que tiene elementos ontológicos de todos los modelos de negocios. Márquez (2010) afirma que Osterwalder dio un paso significativo en los modelos de negocio porque la ontología propuesta en los nueve bloques, más las reglas de interacción entre ellos constituyen una herramienta que facilita y esclarece las actividades de diseño, evaluación e innovación. Todo ello producto del carácter holístico y sencillez de los conceptos.

Adicionalmente, Márquez (2010) menciona que este modelo de negocios combinado con otras metodologías basadas en la interacción de inteligencia colectiva genera grandes posibilidades de innovación en los negocios. En la medida que la ontología del modelo es una representación de conceptos abstractos en forma universal.

Para Osterwalder (2004. Citado por Márquez, 2010) un modelo de negocios es: *“Una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados, para crear, mercadear y entregar valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”* (Márquez, 2010, p. 2)

En la figura 1 sobre el diagrama de la ontología del modelo de negocio, retomada de Márquez (2010), se muestran los bloques que constituyen el modelo de negocio CANVAS, los cuales agrupan las principales variables de un negocio. Como se observa, en el centro se ubica el conjunto de la oferta de valor, dirigida a uno o varios segmentos de mercado a través de los canales y formas específicas de relacionamiento (bloques de la derecha). En la parte izquierda, están los recursos, actividades y terceros que son aliados. Y en la parte inferior, están los ingresos y costos.

Diagrama de la Ontología

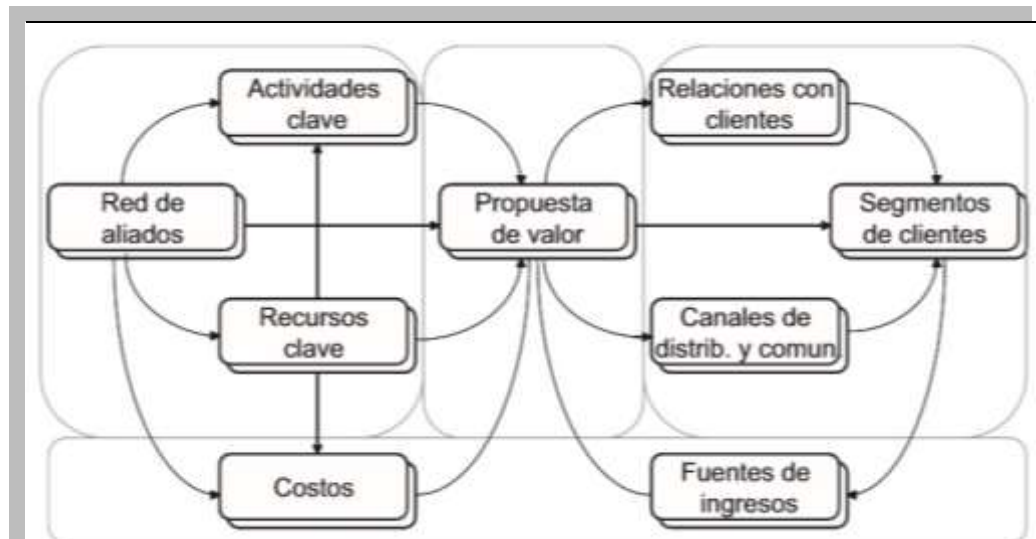


Figura 1: Diagrama de la ontología del modelo de negocio. Propuesta por Osterwalder. Tomado de Márquez (2010)

Márquez (2010) amplía la explicación de los nueve elementos de este modelo de negocio y retoma las siguientes definiciones:

- 1. Propuesta de valor:** Entendida como aquello por lo que están dispuestos los clientes a pagar. Se presenta como paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Ésta puede ser oferta única o varias ofertas y a la vez estar dirigida a varios o un segmento particular de clientes. Responde a la pregunta de:
¿Qué problema o necesidad de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?

- 2. Segmento de Clientes:** Son los clientes a quien va a estar dirigida la propuesta. Se clasifican de acuerdo con las necesidades, formas de accederlos, tipos de relación y rentabilidad. Responde las preguntas de:
¿Para quién estamos creando valor?
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

- 3. Canales de distribución y comunicación:** Es el elemento a través del cual se comunica a los clientes para ofrecer la propuesta de valor del negocio. Responde a las preguntas de:
¿A través de que canales queremos llegar a nuestros clientes?
¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor?

- 4. Tipo de relaciones con los clientes:** Define cómo van a ser las relaciones con los clientes. Las cuales pueden ser personalizadas, virtuales, entre otras. Responde a las preguntas de:
¿Qué tipo de relación espera mantener cada segmento de clientes con la empresa?
¿Qué o quién establece las relaciones? ¿Cómo se integran con el resto del modelo?

- 5. Fuentes de ingresos:** Se constituye como el punto donde se reciben los ingresos por la propuesta de valor ofrecida. Se incluyen transacciones, suscripciones, servicios, licenciamientos, alquiler y pautas publicitarias. Responde a las preguntas de:
¿Por qué valor están nuestros clientes dispuestos a pagar? ¿Cómo prefieren pagar?
¿Cómo cada fuente de ingresos contribuye a los ingresos totales?

6. Recursos clave: Se definen como los elementos esenciales que debe hacer la compañía para llevar a cabo su negocio. Los que hacen referencia a lo físico, intelectual, humano, financiero, etc. Responde a las preguntas de:

¿Qué recurso clave requiere nuestra propuesta de valor?

7. Actividades clave: Son las principales acciones que se realizan con los recursos clave para llevar a cabo la propuesta de valor. Y para gestionar las relaciones con los clientes y aliados. Responde a las preguntas de:

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes? ¿Fuentes de ingresos?

8. Red de aliados: La conforman proveedores y aliados con los que se establecen relaciones para dar éxito a la propuesta de valor. Responde a las preguntas de:

¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros principales proveedores?

¿Qué recursos claves se necesitan para la adquisición de los socios?

¿Qué actividades claves realizan los socios?

9. Estructura de costos: Representa los costos más importantes del modelo de negocio.

Responde a las preguntas de:

¿Qué costos tiene la creación de la propuesta?

¿Qué costos tiene la entrega de la propuesta?

¿Qué costos tiene el mantenimiento de las relaciones con los clientes?

A continuación se presenta el panorama del modelo de negocio.

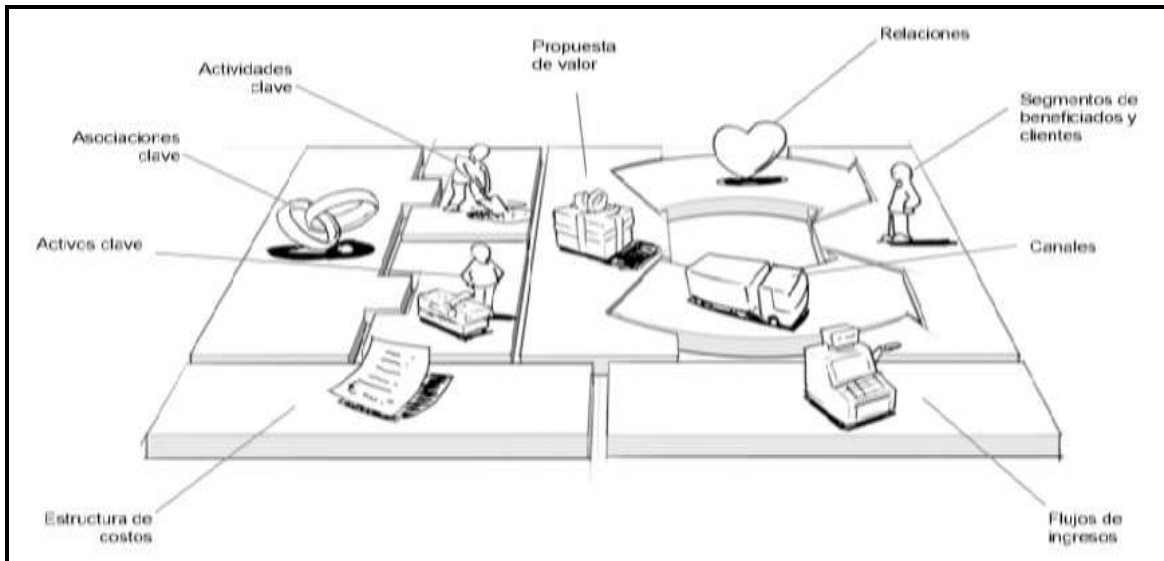


Figura 2: Modelo de negocio CANVAS. Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009)

Aplicación del Modelo de Negocio CANVAS a problemáticas sociales

La particularidad de la adaptación del Modelo de Negocios CANVAS a un tema social, radica en que no se mira el modelo desde un punto de vista monetario, sino que se mide en términos de los beneficios que aporta a la comunidad. En otras palabras, la aplicabilidad del modelo generará un impacto social positivo en el contexto que es desarrollada.

Algunos de sus componentes presentan características vinculadas con elementos sociales, por ejemplo en el bloque de ingresos se deben buscar donaciones o subvenciones y medir su éxito por el impacto positivo. También, se debe crear una estructura de voluntariado dentro del bloque de aliados clave.

El modelo implementado en el ámbito social se transforma en una herramienta que permite trabajar en profundidad y de forma relacionada las dimensiones fundamentales de una idea o proyecto. Además, facilita la presentación de la misma y su contraste.

Rodríguez (2012) afirma que la principal diferencia entre el CANVAS – Empresarial y el CANVAS – Social es el enfoque, pues el CANVAS aplicado a organizaciones con fines lucrativos lo que pretende es maximizar sus beneficios mientras que los proyectos sin fines lucrativos buscan aportar al mejoramiento de la calidad de vida. Y en el caso particular del modelo aplicado a la educación, los beneficios se miden en términos de la disminución de los costos de la reprobación escolar.

El lienzo del CANVAS social se diferencia en los segmentos que se presentan a continuación;

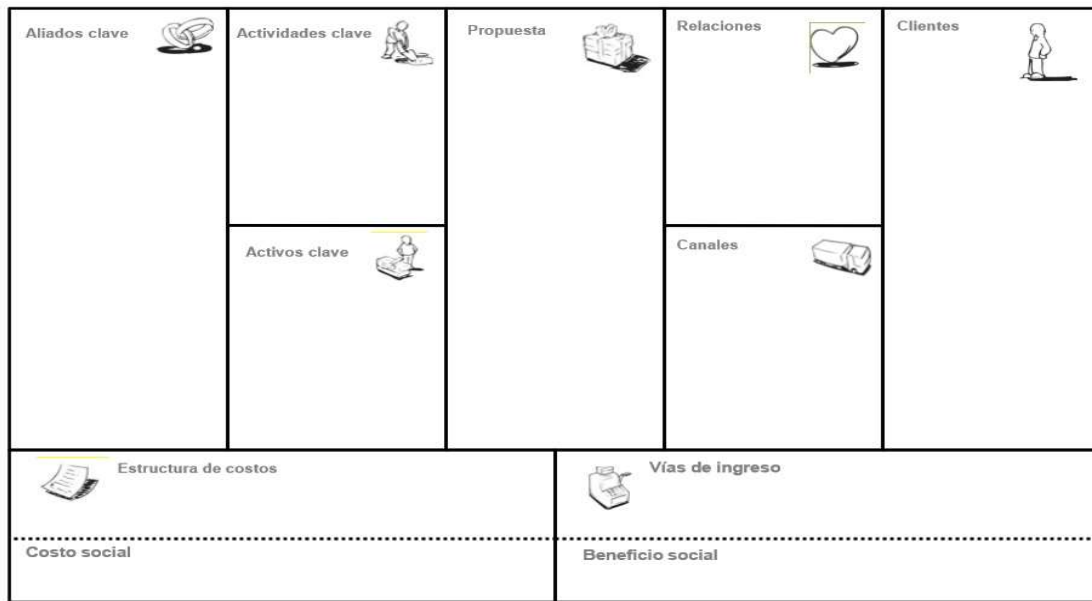


Figura 3: Lienzo CANVAS social. Fuente: Rodríguez (2012)

Modelo de Negocio CANVAS y Reprobación Escolar.

Las dimensiones ontológicas, es decir, las ideas universales de fácil implementación que tiene el modelo de negocio CANVAS en el presente proyecto son adaptadas para atender la problemática de reprobación escolar, y describir las posibles estrategias para la mitigación. En principio, se puede mencionar que el modelo se usa como una guía para saber cómo abordar el problema de la reprobación escolar.

Además, la utilización del modelo de negocio CANVAS para ser adaptado, hace alusión a que el modelo de negocio permite consolidar una ventaja competitiva, que para el caso de la reprobación escolar, sería consolidar la cultura de la no reprobación. Lo competitivo de la implementación, es transferir el valor de la educación, es decir, que la adaptación del modelo genere una mirada diferente de abordar la educación y sus beneficios.

También, el modelo de negocio en conjunto con las estrategias determinaran las acciones a seguir para disminuir la reprobación escolar, lo positivo del modelo de negocio CANVAS es que sistematiza en sus bloques unos parámetros específicos para abordar y con ello reduce la complejidad de la problemática.

De igual forma, concretar la problemática desde el modelo de negocio CANVAS demanda efectuar un proceso formal que agrupa los principales aspectos de la reprobación escolar. Dicha formalización del modelo facilita el posterior entendimiento de la problemática y aumenta las posibilidades de comunicación al resto de la institución educativa. En este sentido, reducir la complejidad de la problemática es posible gracias a la sistematización en los nueve (9) bloques los factores asociados a la reprobación escolar.

Otra razón de la utilización del modelo de negocio CANVAS es que su implementación en otras empresas permite la extrapolación de acciones que puedan responder a las demandas de la reprobación escolar. Y así, establecer unas estrategias diferenciadoras de las usadas tradicionalmente que aporten a disminuir los costos sociales de la reprobación escolar. Con lo anterior, aportar a la transformar el conocimiento en acciones que aumenten los beneficios directos e indirectos de la educación

Zott & Amit (2009), citados por Palacios (2011) afirman que la innovación en un modelo de negocio significa la posibilidad de aumentar los ingresos con rendimientos sostenibles a través de una herramienta competitiva en la que se optimizan las actividades y se transforma el pensamiento desde una perspectiva holística y sistemática, se espera consolidar esta visión de los modelos de negocio en la problemática de reprobación escolar. Es decir, que las actividades desarrolladas para disminuir la reprobación escolar sean instauradas como parte de la cultura institucional y se dé un rendimiento sostenible del buen desempeño académico.

Otro argumento que justifica la aplicación de los modelos de negocio a una problemática social y específicamente en el campo de la educación, se relaciona con el hecho que el sector empresarial ha identificado que la rentabilidad de una empresa se mide por la implementación en determinados segmentos de mercado. Palacios (2011), citando a Mutis & Ricart (2008) argumentan que los mercados se distribuyen en una pirámide, organizada de la siguiente manera: en la punta se ubican las personas con mayor poder adquisitivo y en la base el segmento más amplio de personas pero con altos niveles de pobreza. La hipótesis de Mutis & Ricart (2008) es que ha existido una inconsistencia estratégica al no atender este segmento de mercado; por tanto proponen que el establecimiento de unas estrategias innovadoras para este segmento de mercado generarían altos márgenes de rentabilidad, desarrollo social y sostenibilidad para el país.

La mirada desde el punto de vista empresarial se interesa por investigar que está haciendo el consumidor con el producto y porque no está generando rentabilidad para la empresa y desde

la perspectiva de la problemática social de la reprobación escolar, en la presente investigación se integra la pregunta de la siguiente manera: *¿Qué están haciendo los estudiantes con la educación? ¿Por qué no existe una perspectiva clara de los costos que generan la pérdida del año lectivo?*

Galeano (2014), afirma que los modelos de negocio describen y reflexionan sobre seis aspectos: *Diseño organizacional, Perspectiva basada en recursos, Narrativa y construcción de la esencia del modelo, Naturaleza de la innovación, Naturaleza de las oportunidades, Estructuras transactivas*. Realizando un análisis a la problemática de la reprobación escolar y centrando en estos aspectos a la institución podrían proponerse con mayor precisión soluciones para responder a las demanda de perdida de año lectivo.

En este mismo sentido, Galeano (2014) afirma que un modelo de negocio es la traducción de la estrategia desde un nivel abstracto hasta la guía específica de acciones a seguir para traducirla en ventaja competitiva. En términos de la problemática de la reprobación escolar el modelo de negocio CANVAS sintetiza las estrategias que se van a llevar a cabo para disminuir la reprobación escolar.

Según Eslava (SF) las estrategias aplicadas al contexto educativo deben tener unas particularidades caracterizadas por ser orientadas en los siguientes aspectos:

- *Hacia el mañana*: es decir que incluyan una visión del futuro a largo plazo.
- *Hacia las personas*: Dedicadas al exclusivamente al desarrollo integral de los estudiantes y el cuerpo docente.
- *Hacia el producto educativo*: Mas comprometido con el estudiante.
- *Hacia la tecnología*: aplicación de la tecnología más avanzada para mejorar las competencias de los estudiantes y mejorar la calidad educativa.
- *Hacia la calidad*: Demostrando interés por la excelencia y el servicio de calidad.
- *Hacia la innovación y abierta a nuevas ideas*: Con reestructuración de las acciones sistematizadas y repetitivas para dar apertura a ideas más osadas.

Finalizada la explicación de la aplicabilidad del modelo de negocio CANVAS, se estructuran los nueve (9) componentes al servicio de la problemática de reprobación escolar. En la figura 4 se caracterizan los componentes, de los cuales algunos por la naturaleza misma del servicio están preestablecidos.

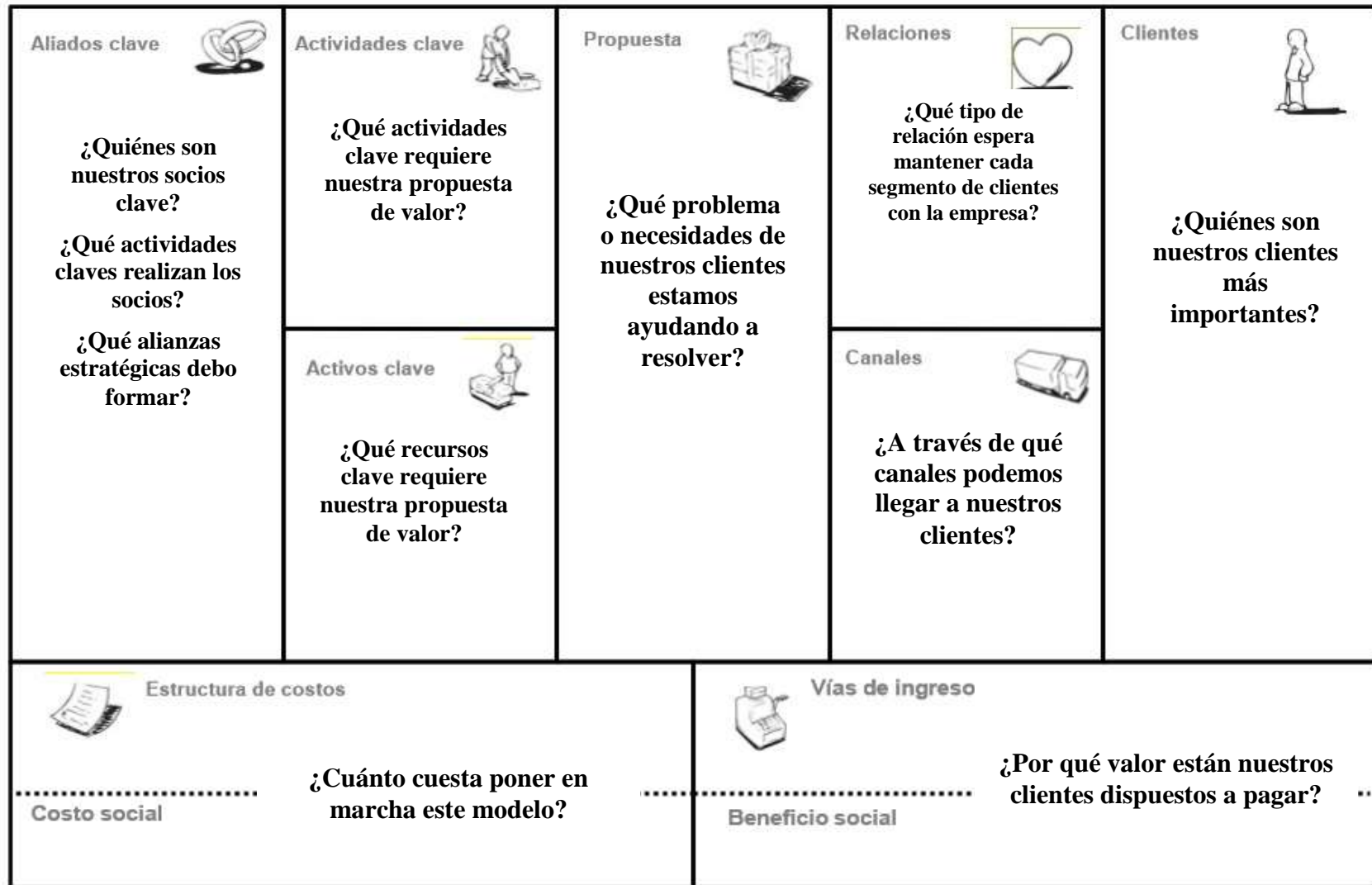


Figura 4: Componentes del modelo de Negocio CANVAS. Fuente: Rodríguez (2012)

Retomando la figura 4, a continuación se definen los elementos de cada uno de los nueve bloques del modelo de negocio, orientados a potencializar la propuesta de valor: “educación”.

1. Propuesta de Valor: “Disminuir la reprobación escolar”

La disminución de la reprobación escolar permitirá bajar los costos tan altos asociados a esta problemática y posibilitará validar la concepción de la educación como herramienta valiosa para el futuro, es decir, como punto de partida para mejorar la calidad de vida de las personas.

2. Segmento de Clientes: Niños, niñas y jóvenes.

La disminución de la reprobación escolar está dirigida los niños, niñas y adolescentes, el valor que ofrece esta propuesta beneficiará de manera directa el desarrollo individual de ellos y de manera indirecta al desarrollo del país.

3. Canales: Gestiones de las Instituciones Educativa

Considerando que los canales hacen referencia a cómo se entrega la propuesta de valor, en el presente proyecto se hace referencia a las formas en que se está llevando a cabo el proceso educativo. Para lo anterior, se va a tener en cuenta las cuatro gestiones de las instituciones educativas:

Tabla 7: *Definición de gestiones de las instituciones educativas*

GESTIÓN	DEFINICIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORA
DIRECTIVA	Se refiere a la manera en que el establecimiento educativo es orientado. Es la evaluación sobre el funcionamiento general de la institución. (MEN, 2008).	<i>¿Cómo afronta la dirección la reprobación y deserción escolar?</i>
ACADÉMICA	Se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas, institucionales, gestión de clases y seguimiento académico (MEN, 2008).	- <i>¿Cómo es el rendimiento académico de los estudiantes?</i> - <i>¿Cuál es la promoción anual de los estudiantes?</i>
	Es la gestión más amplia de evaluar, porque reposan los procesos más esenciales del trabajo del establecimiento educativo.	- <i>¿la prácticas pedagógicas están aportando a la</i>

		<i>disminución de la reprobación escolar?</i>
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Realiza apoyo a la gestión académica, administración de la planta física, los recursos, el manejo del talento humano y el apoyo financiero contable (MEN, 2008).	- <i>¿Cuál es el porcentaje de recursos desinados para disminuir la reprobación escolar?</i>
COMUNITARIA	Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad y la prevención de riesgos.	- <i>¿Cómo se vincula a la comunidad educativa para disminuir la reprobación escolar?</i>

Fuente: Guía 34. (MEN. 2008)

Para el análisis sistemático de cada una de las gestiones, es necesario realizar la autoevaluación con la matriz de registro de los resultados de la autoevaluación institucional elaborada por el Ministerio de Educación Nacional. (MEN, 2008) (Ver anexo 1: Matriz de Registro de Resultados de la Autoevaluación).

4. Relación con los Clientes: Mecanismos de retención a estudiantes

Este segmento hace referencia a la modalidad en que se está relacionando la institución educativa con los niños, niñas y jóvenes. Teniendo en cuenta que se trata de un sector público donde los niños, niñas y adolescentes llegan de forma natural, surgen pregunta a cerca de ¿cómo está construida la relación entre la institución educativa y los estudiantes? ¿Tienen las instituciones educativas algún interés de mantener a los estudiantes dentro del sistema educativo?

5. Actividades Clave: Acciones de la Institución y los Aliados Clave

Las actividades orientadas a la disminución de la reprobación escolar, hacen referencia a los procesos que se deben desarrollar tanto la institución como los aliados. La institución debe centrar sus estrategias en potencializar el desempeño académico y los aliados por su parte deben generar factores protectores para el buen desempeño académico, pues de nada serviría que se haga un exhaustivo trabajo desde las instituciones educativas si los aliados brindan alternativas contrarias.

6. **Recursos Clave:** Institución – Familia

Los recursos clave hacen alusión a todo lo que se requiere para el proceso educativo, es decir todos los elementos para poner en marcha la propuesta de valor. Para lo anterior, se necesita un horizonte de sentido compartido entre las dos principales instancias (Institución – Familia) que inciden de manera potencial en la disminución de la reprobación escolar. La disminución de la reprobación escolar es posible si se mitigan las causas internas y externas, referenciadas conceptualmente como contexto familiar y sistema escolar.

7. **Aliados Clave:** Todos los actores que intervienen en el proceso educativo:

Familias, Sector Productivo, Alcaldía y Sector Salud.

Familias: Son los aliados estratégicos más importantes para disminuir la problemática de la reprobación escolar, pues sus acciones de seguimiento, supervisión, orientación, comunicación con la institución y compromiso con sus hijos, serán los factores protectores para que no se dé la reprobación escolar.

Sector Productivo: Como aliado clave se espera que este sector, cumpla con la normatividad y política vigente a acerca de la prohibición del trabajo infantil. Es decir, que no se dé el ingreso de los menores al sector laboral.

Sector Salud: Para lograr acciones coordinadas que permitan monitorear los estados de nutrición, el ejercicio de los derechos sexuales a través de la planificación familiar para evitar el embarazo en adolescente, utilizar los servicios de especialistas para diagnosticar casos de problemas cognitivos, entre otras situaciones que amenacen con el desempeño escolar.

8. **Beneficio Social:** Impacto de la disminución de la reprobación escolar.

Son múltiples los impactos positivos de la disminución de la reprobación escolar como:

- Mayores oportunidades de bienestar individual y por consecuencia social.
- Uso eficiente de los recursos invertidos en educación.
- Crecimiento económico más rápido.
- Mayor desarrollo social.

- Cohesión social.

9. Estructura de Costos: Uso eficiente de los recursos CONPES y de las Asociaciones de Padres de Familia.

El costo de la propuesta de valor hace alusión a la transformación de las prácticas y acciones de la institución educativa y la familia. Y en términos monetarios implicaría un manejo eficiente del recurso dado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES, entidad que envía los recursos a las instituciones educativas. Y de los recursos que se puedan captar a través de las asociaciones de padres de familia.

En la figura 5 sobre el lienzo adaptado para el diagnóstico, se ilustran los tópicos que se van a retomar en cada uno de los segmentos del modelo.



Figura 5: Modelo de Negocio CANVAS para diagnóstico. Fuente: Elaboración Propia.

Síntesis de Conceptos Claves de la Investigación

En la tabla que se presenta a continuación se resumen los conceptos claves de la investigación.

Tabla 8: *Síntesis de conceptos claves para la investigación*

CONCEPTO	AUTORES / AÑO	DEFINICIÓN
INNOVACIÓN	MANUAL DE OSLO (2006)	Introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (p. 56) El fin último de la innovación es mejorar los resultados de la empresa.
INNOVACIÓN SOCIAL	CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL (2013)	Proceso de diseño e implementación de ideas que dan solución a problemáticas sociales, culturales, económicas o de medio ambiente. Estas ideas se caracterizan por ser más efectivas, eficientes y sostenibles que las soluciones existentes.
	WESTLEY & ANTADZE (2009)	Proceso complejo bajo el que se introduce nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos, los flujos de autoridad o creencias del sistema social.
EDUCACIÓN	UNESCO (2010)	Eje clave del desarrollo. Gracias a la educación, es posible mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de los países.
REPROBACIÓN ESCOLAR	MEN (2012)	No promoción de un año lectivo al otro, por la no superación de competencias para ese grado.
MODELO DE NEGOCIOS	OSTERWALDER (2004)	Herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes. Un modelo es un plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.
MODELO DE NEGOCIO CANVAS	GANANCI (2015)	Herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de la idea de manera rápida y sencilla.
ESTRATEGÍA	PALACIOS (2011)	“Elemento diferenciador, complementa el modelo de negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio” (p. 3)

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA

Aspectos Metodológicos

Diseño Metodológico:

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, porque desarrolla una serie de actividades en las cuales se involucra de forma activa y directa a un grupo específico de personas (estudiantes, familia y docentes) para la construcción de las estrategias a partir de sus perspectivas y opiniones.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), un enfoque cualitativo es el que busca conocer las perspectivas de las personas o grupos que participan en la investigación con respecto a los fenómenos que los rodean. Los estudios de corte cualitativo profundizan en las experiencias, opiniones y significados, tal como ocurre en la presente investigación.

Tipo de Estudio

La ruta que aborda el presente proyecto de investigación es la descripción de la problemática de la reprobación escolar a partir de la implementación del modelo de negocio CANVAS como elemento diagnóstico. Posteriormente, se analiza la problemática y se postulan hipótesis y soluciones con la participación activa del grupo de personas.

Lo anterior, es conocido como una investigación de corte “descriptivo”, según Martínez (2006) este tipo de estudios describe lo que sucede, interpreta las situaciones, postula hipótesis y analiza múltiples fuentes de datos para extrapolar conclusiones.

Población

De acuerdo con los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) una muestra por conveniencia es aquella en la que los investigadores tienen acceso y posibilidades de estar en permanente contacto con los participantes de la investigación. Aspecto que se evidencia en el presente proyecto de investigación, donde la muestra es por conveniencia dado que se desarrolla la investigación en una institución educativa pública de Cundinamarca donde la investigadora se desempeña como “Docente Orientadora”. La muestra seleccionada incluye a las familias, estudiantes, docentes y directivos.

Instrumentos y Técnicas de Recolección de Información

Para la recolección de información se utilizan diversos instrumentos que están orientados a la consolidación de los objetivos, tales como el análisis documental, la entrevista semi-estructurada, la lluvia de ideas y los grupos focales. Los que se aplican a través de la técnica de **Design Thinking**, que según Ardila (2015) esta técnica se constituye en un protocolo estructurado para resolver problemáticas a través de la mezcla de procesos creativos con la visión de quienes padecen dicha necesidad.

El punto de partida del design thinking es la experiencia del cliente, que adaptada al presente proyecto es la experiencia de los estudiantes que reprobaron el año lectivo y sus familias. Es decir, que la innovación que se logra en el presente proyecto, es centrada en la persona, ofreciendo una mirada de los retos, las necesidades y las posibles soluciones a la problemática. En general, el design thinking es un enfoque que apunta a la sensibilidad y pretende satisfacer las necesidades a partir de las propuestas de quienes se encuentran inmersos en la problemática.

Los instrumentos de recolección se detallan a continuación:

Análisis documental: (Reporte de comisiones de evaluación y seguimiento académico). Según Hernández, Fernández & Baptista (2010), los análisis documentales permiten conocer los antecedentes del ambiente, experiencias y situaciones de la vida cotidiana. Para el caso de la reprobación escolar, se identifica de estos reportes los aspectos consignados de parte de los docentes a cerca de la reprobación escolar, pues en ellos se mencionan las áreas de mayor pérdida y las causas de dicha situación.

Encuestas: (Familia) La aplicación de las encuestas a las familias hace parte del elemento diagnóstico con dos objetivos. El primero de ellos es la identificación de la percepción que tienen las familias de los procesos que se llevan a cabo la institución y en segundo lugar como referente para conocer las ideas en las que desean las familias que la institución se fortalezca en aras de disminuir las reprobación escolar.

Grupos Focales: (Familia - Estudiantes) A través de los grupos focales, se solicita a las familias que expongan sus ideas que servirán para la construcción de las estrategias innovadoras que disminuirían la reprobación escolar. También, este instrumento se aplica a

los estudiantes, para identificar las posibles soluciones a esta problemática desde su perspectiva.

En la tabla 9 se presenta el resumen de los instrumentos de recolección utilizados, la muestra de la población a la cual es aplicada y cuáles son los objetivos por los que se usaron. Todo lo anterior, con el fin de justificar la pertinencia de las técnicas utilizada y su aporte al desarrollo de la investigación.

Tabla 9: *Síntesis de los instrumentos de recolección*

#	Técnica	Extraído de/Aplicado a	Objetivos
1	Análisis Documental	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos Institucionales - Comisiones de Evaluación y Promoción - Seguimiento Académico 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener un análisis cuantitativo del número de estudiantes reprobados en el año lectivo 2014. - Identificar los grados en que se concentran la mayor cantidad de casos de reprobación escolar. - Extraer a través del análisis cualitativo las causas que menciona la Institución sobre la Reprobación Escolar. - Conocer las estrategias implementadas por la Institución para disminuir la reprobación escolar. - Análisis al seguimiento realizado por la institución para disminuir la reprobación escolar.
2	Encuestas	Familias de los niños que reprobaron el año lectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de la percepción de los procesos que se llevan a cabo en la institución. - Evaluar la concepción que tienen los padres de familia sobre la <i>comunicación</i> entre Institución – Familia. - Extraer información que será referente para la construcción de acciones efectivas para disminuir la reproducción escolar. - Conocer la disponibilidad de los padres de familia para recibir asesoría en relación con el acompañamiento a sus hijos. - Identificar las principales acciones para mejorar la relación Familia – Escuela. - Análisis de las acciones más efectivas para aumentar el acompañamiento de los padres de familia e impactar en el éxito académico.
3	Design Thinking: - Lluvia de Ideas - Grupos Focales: Planteamiento de Soluciones	<ul style="list-style-type: none"> - Familias - Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilizar el pensamiento de los padres frente a la problemática de reprobación escolar. - Conocer las experiencias de los estudiantes y las familias sobre la reprobación escolar. - Identificar las principales causas de la reprobación escolar aportadas a partir de la experiencia de las familias. - Describir las estrategias para el éxito escolar. - En listar las posibles acciones de prevención para mitigar la problemática de reprobación escolar. - Reconocer las principales acciones propuestas por las familias para aumentar su participación en el proceso académico. - Caracterización de las acciones para el mejoramiento de la relación Docente – Estudiante.

Análisis de Datos

Posterior a la aplicación de los diferentes instrumentos, se realiza la triangulación de la información para extrapolar los elementos necesarios que aportan al diseño de las estrategias innovadoras. Tomando como referente las experiencias de las familias, los estudiantes y la institución, generando innovación centrada en las personas.

Procedimiento

De acuerdo con los objetivos de la investigación, en primera instancia se utilizó el modelo de negocio CANVAS para sistematizar los componentes de la problemática en cada uno de los nueve segmentos, lo que posibilita avanzar en la mirada de la reprobación disminuyendo la complejidad para abordar la problemática y permitiendo categorizar los principales aspectos que inciden de forma particular en este contexto en la pérdida del año lectivo.

Posteriormente, se aplican las encuestas y se organizan los grupos focales en diferentes momentos para indagar sobre las posibles soluciones a la problemática. La pertinencia de la aplicación de los grupos focales, radica en el hecho que al construir las estrategias desde la perspectiva de las familias y los estudiantes, habrá una mayor apropiación de la propuesta y podrá haber efectos positivos en la disminución de la misma.

Finalmente, se construyen las estrategias que aportaran a la disminución de la problemática de reprobación escolar. Estrategias que parten de los insumos recolectados en las encuestas, grupos focales y el análisis de los nueve componentes del modelo.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Resultados

El siguiente apartado presenta los resultados de la propuesta de innovación social a partir de la aplicación del Modelo de Negocios CANVAS; este segmento estará organizado en los siguientes puntos:

- ✓ Caracterización de la problemática de la reprobación escolar a través de la aplicación del Modelo de Negocio CANVAS.
- ✓ Diagnóstico de la Reprobación Escolar
- ✓ Insumos para la construcción de estrategias y
- ✓ Estrategias para disminuir la reprobación escolar.

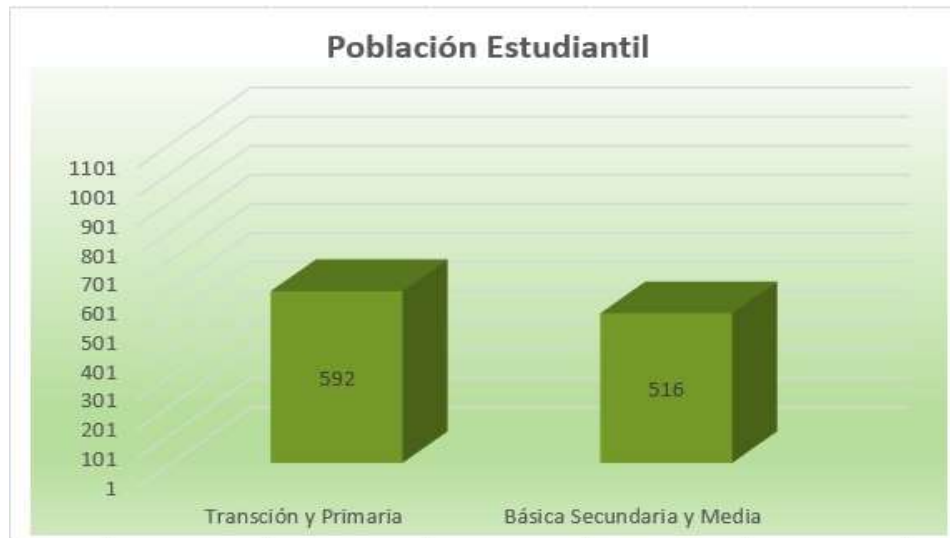
Caracterización de la problemática de la reprobación escolar a través del Modelo de Negocio CANVAS

Para la descripción de la problemática de la reprobación escolar, se retoman los datos extraídos de la encuesta aplicada a 100 padres de familia (Ver Anexo 5: Encuesta a Familias) y también se tienen en cuenta los datos del análisis documental como: hojas de matrícula, comisiones de evaluación y promoción, seguimiento académico e informes finales.

Clientes: niñas, niños y jóvenes

El diagnóstico de este segmento de los nueve bloques se presenta desde dos ámbitos: el cuantitativo y el descriptivo. En el primero se muestran los datos de la población estudiantil y en el segundo las características de los estudiantes.

En términos cuantitativos, la institución educativa pública de Cundinamarca en la que se desarrolla el proyecto cuenta con una matrícula de 1108 estudiantes, de los cuales 592 pertenecen a los grados transición y básica primaria; 516 hacen parte de la básica secundaria y media, tal como se muestra en la gráfica 1, población estudiantil.



Gráfica 3: Población Estudiantil Institución Educativa Departamental - Cundinamarca

Considerando la distribución y condiciones geográficas de la institución educativa, la población estudiantil es caracterizada como *rural*, pues cuenta con 21 sedes que están distribuidas de la siguiente manera: 18 sedes rurales de básica primaria, una sede urbana de transición, una de primaria y una de básica secundaria y media.

En la tabla 10 sobre distribución de la población estudiantil, se presenta la cantidad de estudiantes por tipo de sedes.

Tabla 10: Distribución población estudiantil

Distribución Estudiantil por Tipo de Sede		
Tipo Sede	Número Sedes	Cantidad Estudiantes
Rurales Primaria	18	243
Urbana Jardín	1	55
Urbana Primaria	1	294
Urbana Básica Secundaria y Media	1	516
TOTAL		1108

Un dato característico que preocupa sobre la población estudiantil en el presente estudio es la alta tasa de deserción escolar que se presenta, evidenciada de la siguiente manera: al grado sexto ingresan en promedio 135 estudiantes, es decir que los grupos se conforman de 45 estudiantes, pero los grados once se constituyen de dos grupos de 30

estudiantes, que significa 60 en total. Lo anterior, demuestra que hay aproximadamente 75 estudiantes que desertan del sistema educativo en el transcurso de grado sexto a once generando una inversión improductiva en el sector educativo.

El análisis descriptivo de éste bloque del modelo de negocio CANVAS conocido como “clientes” y que para la problemática de la reprobación escolar se determinó que eran los “estudiantes” se realiza considerando dos tipos de factores que inciden en las características de ellos. Unos factores externos, es decir que hacen parte de la cultura, el contexto, las familias y otros factores internos como son las dinámicas propias de los niños, niñas y jóvenes.

Factores externos: Contexto, familia y cultura.

El contexto en el que se desarrolla la investigación, se caracteriza por ser un Municipio rural del Departamento de Cundinamarca ubicado a 172 kilómetros de Bogotá. En donde la principal fuente de ingresos es través de la pequeña producción de agricultura, según el Ministerio de Agricultura (2015), los pequeños productores son aquellos que tienen baja capacidad de generar ingresos, tal como acontece en el municipio, pues los ingresos de las familias son escasos y sirven en algunas ocasiones sólo para solventar necesidades básicas.

En la tabla 11 que se presenta a continuación se muestran los datos poblacionales:

Tabla 11: *Distribución de los habitantes por sector*

Distribución de la Población Total del Municipio	
Urbana	2.721 hab.
Rural	13.970 hab.
Total	16.691 hab.

Fuente: Alcaldía Municipal

Como se observa en la tabla anterior, la mayor cantidad de la población se encuentra ubicada en el sector rural, lo que particulariza las dinámicas relacionadas con la concepción de la educación como factor clave de desarrollo. Pues culturalmente, hay un privilegio de las acciones relacionadas con el trabajo operativo y del campo que sobre aquellas referidas a la educación y formación intelectual, evidenciado en los nullos o bajos niveles educativos alcanzados por la población.

En las hojas de matrícula de la institución se reporta que la formación académica de los padres y madres en su mayoría es primaria incompleta, algunos bachillerato incompleto y muy pocos tienen estudios superiores. Lo cual se constituye en un referente para los estudiantes en términos de la mirada que tienen frente a la educación y las metas propuestas.

Adicionalmente, la falta de formación académica de las familias, genera que las actividades de tiempo libre y oficios que asignan a sus hijos se relacionan con trabajo de campo como cortar caña, cercar, encerrar el ganado, participar en la elaboración de la panela, entre otras, en contraste con las actividades de formación académica como estudiar para previas, realizar las tareas, invertir en material académico. Situación que se vincula directamente con la falta de cultura académica o hábitos adecuados de estudio.

Respecto a los núcleos familiares, en las hojas de matrícula se reportan como descompuestos, es decir que los estudiantes viven con uno de los dos miembros: papá o mamá. Otros tienen familias recompuestas, en la que se da la unión de dos familias a razón del vínculo afectivo entre los adultos. También es muy común, familias que están conformadas por las abuelas, quienes son las encargadas de los menores, mientras sus hijos o hijas están trabajando en la capital del país (Bogotá). Se evidenció que muy pocos tienen el núcleo familiar compuesto.

El contexto evidencia que las familias poseen un nivel económico bajo, lo que incide de manera negativa en la inversión que pueden realizar en educación. Además, las veredas se encuentran muy distantes del casco urbano, lo que dificulta la interacción con medios de comunicación o acceso a la biblioteca para que los estudiantes puedan cumplir con sus actividades.

Adicional a las condiciones del contexto como pobreza, tipo de sector, entre otras una razón que tiene mucho peso en la falta de formación académica de las familias, es la inexistencia de instituciones de educación superior e institutos de educación para el trabajo y desarrollo humano. Existe sólo convenio con el SENA en grado 10° y 11° pero como se ha evidenciado, muchos no alcanzaron a completar su escolaridad.

Asimismo, un factor asociado a la cultura, es el hecho que los adultos tiene un excesivo consumo de sustancias psicoactivas (guarapo, cerveza y aguardiente), lo que está directamente vinculado con los trabajos que desarrollan en las veredas, pues durante la

elaboración de la panela, se consume “guarapo” que es una bebida fermentada de la caña de azúcar y se convierte en sustancia embriagante.

Esta conducta del consumo genera un efecto negativo en la población, ya que los padres de familia invierten las ganancias del trabajo en este tipo de entretenimiento y destinan pocos recursos para la formación académica. Situación que se convierte en un factor de reprobación escolar, pues uno de los argumentos de los estudiantes frente a la falta de cumplimiento de sus deberes es la imposibilidad de acceder a los materiales para desarrollar las actividades, lo cual se refleja posteriormente en el bajo rendimiento académico.

Factores Internos: asistencia, disposición y proyección

A continuación, se presentan los factores internos que caracterizan a la población estudiantil en relación con problemática de la reprobación escolar, ésta caracterización es extraída del análisis realizado de los documentos de las comisiones de evaluación, los conceptos dados por los directivos y docentes, así como lo expresado por los padres de familia en talleres.

La característica que más se reitera en los documentos y en el discurso de los padres y docentes, es la relacionada con la disposición para aprendizaje, tanto docentes como padres de familia afirman que los estudiantes tienen poca disposición para el estudio, evidenciado en la falta de atención y pasiva participación frente al proceso educativo.

Retomando la estadística de la tabla 1 sobre reprobación escolar y considerando que la mayor repitencia se da a partir de grado 6°, es pertinente mencionar que tanto directivos como docentes afirman no tener unas buenas bases para enfrentar la educación básica secundaria y media, argumento que es confirmado por los mismos estudiantes, pues expresan que no han visto los temas previos que se necesitan para afrontar las temáticas del grado sexto.

Lo anterior, puede estar relacionado directamente con el modelo pedagógico y cantidad de estudiantes atendidos por sedes. En primaria las sedes rurales manejan un modelo de educación llamada “escuela nueva” que es una metodología muy distinta a la utilizada en la básica secundaria y media. Adicionalmente, las sedes rurales atienden muy pocos estudiante lo cual genera una educación casi que personalizada, mientras que en el

bachillerato los cursos oscilan entre 35 y 45 estudiantes; demandando otras competencias para el éxito escolar.

Otra característica frecuente en quienes se da mayor reprobación escolar es la inasistencia a la institución, la cual se sustenta por la no disponibilidad de tiempo porque deben colaborar en la casa con las labores de trabajo en el campo, ya que las familias no tienen la solvencia económica para contratar trabajadores, entonces cuando hay cosecha de café, cacao o se debe cortar la caña de azúcar para la realización de la panela, los niños inasisten porque deben ayudar en casa.

La situación económica de los niños es otra razón de inasistencia, dado que cuando deben pagar la ruta escolar la asistencia a la institución educativa es irregular. El costo total del servicio de ruta escolar está dividido en tres partes, dos partes son subsidiadas por entidades públicas que son: alcaldía y secretaria de educación y la tercera parte debe ser pagada por la familia. La secretaría de educación asume 90 días de pago, mientras que la alcaldía y familias 45 días del servicio. Considerando que hay familias que tiene recursos económicos muy limitados en ocasiones no pueden enviar a sus hijos a la institución porque no tienen para pagar la ruta escolar.

La falta de hábitos de estudio y la ausencia de responsabilidad en sí misma, es otro de los motivos de inasistencia, pues los estudiantes argumentan no asistir a la institución porque no han realizado las tareas o actividades; también porque les da pereza levantarse para iniciar la rutina escolar.

Adicional a no contar con buenos hábitos de estudio, en los estudiantes existe una representación de considerar la repitencia como un aspecto cotidiano de la escolaridad, lo que genera en ellos una despreocupación si se enfrentan a esta situación. Es decir, que no reconocen de forma consiente los efectos negativos que trae la repitencia como la extraedad y la alta probabilidad de deserción escolar.

En el bachillerato la imposibilidad de tener instituciones de educación superior para continuar con sus estudios, genera en los estudiantes desmotivación que los lleva a la pérdida del año lectivo o en casos más extremos desertar del sistema escolar. Pues la premisa es “*para que seguir estudiando si voy a salir a hacer lo mismo*”. En otros términos, no encuentran un sentido a mantenerse en el sistema, en la medida que los oficios

que van a realizar son los mismo independiente de la formación. Inclusive ven mayor productividad al hecho de retirarse e iniciar a trabajar que esperar hasta grado 11°.

La tabla 12 que se presenta a continuación sintetiza los factores externo e internos que caracterizan la población estudiantil.

Tabla 12: *Factores externos e internos que caracterizan la población estudiantil*

Factores Externo e Internos de Población Estudiantil	
Externos	Internos
<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación del Municipio - Contexto - Composición familiar - Formación académica de los padres - Historia académica Familiar - Actividades privilegiadas en el hogar - Nivel económico - Alianzas con establecimientos de educación superior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia al establecimiento educativo - Disposición para el aprendizaje - Bases Académicas - Desmotivación - Uso inadecuado del tiempo libre - Falta de Responsabilidad con los deberes académicos - Pro actividad por el estudio - Proyección académica

Fuente elaboración propia

Finalizada la caracterización de los “clientes” que para la problemática presente son los niños, niñas y jóvenes de la institución educativa, se realiza una descripción de los canales, es decir de la manera en que la institución está haciendo entrega de su propuesta de valor.

Canales

Para el análisis de los canales, es decir la forma en que se está llevando a cabo el proceso de educación, se va a retomar las gestiones de la institución educativa que son cuatro: *directiva, académica, administrativa y comunitaria*. A través de estas gestiones se organiza y sistematiza todas las acciones que la institución debe emprender para el proceso educativo.

La evaluación de las gestiones permite identificar si las instituciones están desarrollando acciones articuladas dentro de sus procesos que se orienten a los objetivos de proyecto educativo institucional. En la guía 34 del MEN (2008) sobre autoevaluación explican que las realidades educativas han sido difíciles de transformar, con bajo impacto y de forma muy desigual, por tanto se requieren una serie de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas para el alcance de las metas del proceso educativo.

A continuación se presenta una caracterización por cada una de las gestiones, de las cuales se abordan algunos procesos que tengan impacto en la problemática de reprobación escolar. La escala de valoración para desarrollar la matriz de autoevaluación tiene una ponderación de uno a cuatro (1-4) definida de la siguiente manera:



Figura 6: Matriz de Valoración para Autoevaluación. (MEN, 2008)

Gestión Directiva

En la tabla 13 de matriz de evaluación de la gestión directiva se caracterizan los procesos de esta gestión de acuerdo con las dinámicas que se presentan en la institución que se desarrolló la investigación.

Tabla 13: Matriz de análisis gestión directiva

Establecimiento Educativo:						
Fecha de Evaluación:						
AREA: GESTIÓN DIRECTIVA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				Caracterización
		1	2	3	4	
Direccionamiento o estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada			X		Existe una formulación de estos elementos, pero no ha sido apropiada completamente por la comunidad.
	Metas institucionales		X			Existe el establecimiento de las metas, pero estas no son del todo coherentes con el direccionamiento estratégico.
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento	X				Son escasas las acciones de difusión del horizonte institucional entre los miembros de la comunidad educativa.
Gestión estratégica	Liderazgo			X		Existen criterios sobre el manejo institucional y se da la articulación de trabajo en equipo.
	Articulación de planes, proyectos y acciones		X			Los proyectos se encuentran articulados, pero no se da el trabajo de manera permanente en equipo.
	Estrategia pedagógica		X			La estrategia pedagógica es articulada con la misión y visión pero no es aplicada de forma coherente en todas las sedes y niveles.
Gobierno escolar	Consejo directivo			X		Se reúne con periodicidad, pero no hay un seguimiento al plan de trabajo.
	Consejo académico			X		Está establecido y se reúne, pero no hay un plan de trabajo articulado con las metas institucionales.
	Comisión de evaluación y promoción			X		Se reúne y evalúa los desempeños académicos, identificando las causas de los bajos rendimientos.
	Comité de convivencia			X		Esta constituido y atiende las situaciones de convivencia escolar, pero no tiene un plan de trabajo articulado a las problemáticas.
Cultura institucional	Mecanismos de Comunicación			X		Los mecanismos de comunicación están más orientados a los miembros internos de la institución, pero se evidencian falencias con los miembros externos como padres de familia.
	Trabajo en equipo			X		Se da un trabajo articulado entre los miembros de la institución, pero desde un punto más reactivo a las situaciones que preventivo.
Clima Escolar	Inducción a los nuevos estudiantes		X			No existe un programa estructurado para recibir a los estudiantes nuevos. Ni aquellos que cambian de niveles de educación. Ej: jardín a primero, de grado 5° a 6°.
	Motivación hacia el aprendizaje		X			La motivación hacia el aprendizaje no es elevada, de hecho un gran número de estudiantes afirman estar escolarizados por obligación.
	Manual de convivencia		X			Aunque el manual de convivencia es conocido por la comunidad educativa, le falta actualizarse y volver a difundir.
	Manejo de Conflictos			X		A través del comité de convivencia se busca dar manejo a los conflictos, pero no se desarrollan acciones preventivas.
	Manejo de casos difíciles			X		La institución utiliza protocolos para el manejo de los casos difíciles, pero no su acción es principalmente en la sede central.
Relaciones con el entorno	Padres de familia		X			No existe como tal una política de comunicación, canales, frecuencia de contacto con los padres de familia.
	Sector productivo	X				No existen relaciones establecidas con el sector productivo. Pues el sector es precario y no genera en los menores mejoras en su desempeño.

La sistematización de estos procesos referidos a la *gestión directiva*, permiten una mirada global de cómo la dirección está llevando a cabo los procesos en la institución. Y de acuerdo a las características del contexto donde se desarrolló la investigación, se evidencia que no existe un trabajo articulado con las metas establecidas, en la medida que no hay apropiación de las mismas. Y aunque hay un buen direccionamiento de parte del directivo docente, si la estrategia pedagógica no es apropiada por todos los integrantes de la comunidad no se dará un proceso exitoso para el mejoramiento del desempeño de los estudiantes.

Respecto a los estamentos que existen en la institución, ellos están conformados y funcionan dentro del marco de la normatividad y propósitos para lo cual fueron creados, pero no realizan acciones de prevención de situaciones o de promoción que estimulen los desempeños de los estudiantes o los motiven por la educación.

En relación con los mecanismos de comunicación, el análisis muestra que éstos están más centrados o consolidados entre los miembros internos de la comunidad, pero no se hace extensivo a todos los estamentos que integran a las instituciones educativas.

Gestión Académica

En la tabla 14 se sistematiza la caracterización de los procesos de la gestión académica. Gestión que describe de manera clara las formas en que se está llevando a cabo el proceso educativo, pues aquí se ubican los planes de estudio, el enfoque pedagógico, seguimiento a resultados y acciones frente a los bajos desempeños.

Tabla 14: *Matriz de análisis gestión académica*

Establecimiento Educativo:						
Fecha de Evaluación:						
AREA: GESTIÓN ACADÉMICA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				Caracterización
		1	2	3	4	
Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios			X		Existe un plan de estudios que es coherente con los lineamientos y estándares.
	Enfoque metodológico		X			El enfoque metodológico no es el mismo en todas las sedes y grados. Existe poca flexibilidad en las enseñanzas y no se evidencian diversidad de acuerdo a los ritmos de aprendizaje.
	Recursos para el aprendizaje		X			Hay poca inversión en los recursos para el aprendizaje. Gran parte de la inversión de los recursos económicos se hace en arreglos de infraestructura.
	Jornada escolar				X	Se cumple con la jornada en todas las sedes.
Prácticas pedagógicas	Estrategias para las tareas escolares	X				No hay un establecimiento de criterios colectivos que utilicen las tareas como ayuda pedagógica.
	Uso articulado de los recursos para el aprendizaje	X				No existen políticas definidas para el uso de recursos, por la misma inexistencia de los mismos.
Gestión de aula	Relación pedagógica		X			Existen muchas falencias en la relación pedagógica, manifestada por los padres de familia y estudiantes.
	Planeación de clases			X		La institución cuenta con formatos de planeación de clases que se relacionan con el diseño curricular. Pero están más centrada en los contenidos que en las dinámicas mismas del estudiante.
	Estilo pedagógico			X		Diferentes formas de relacionarse pedagógicamente con los estudiantes están presentes. Aunque se tiende a estandarizar.
	Evaluación en el aula		X			No es permanente el sistema de evaluación en el aula, sino que responde a tiempos específicos. E igualmente no se hace seguimiento al bajo rendimiento académico.
Seguimiento académico	Seguimiento a los resultados académicos		X			No se han realizado acciones remediales para poner fin a los malos desempeños académicos. Se realiza un seguimiento, pero no hay un plan de acción para abordar las problemáticas de malos rendimientos.
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas		X			Se conocen los resultados de pruebas externas, pero no se han utilizado para establecer un plan de mejoramiento.
	Seguimiento a la asistencia			X		Hay un control de la asistencia y participación activa de los padres de familia. Pero hay factores externos que no pueden ser controlados.
	Actividades de recuperación			X		Se elaboran las actividades para superación y fortalecimiento de competencias, pero no son apropiadas por los estudiantes.
	Apoyo a los estudiantes con bajo desempeño académico o dificultades de interacción	X				No existe un programa apoyo pedagógico a los casos de bajo rendimiento académico.
	Seguimiento a los egresados		X			No existe un protocolo de seguimiento a los logros de los egresados.

Hay elementos de la gestión académica a los cuales se les está dando cumplimiento dentro de los parámetros establecidos como lo es el plan de estudios. También se ha logrado adaptar al contexto los modelos pedagógicos acordes a las dinámicas de la zona

rural. El modelo pedagógico utilizado en las sedes rurales es “escuela nueva”; caracterizado por ser liderado por un docente, quien tiene múltiples niveles y grados en una misma aula. Apoya su proceso pedagógico en cartillas que se espera desarrollen aprendizajes autónomos en los estudiantes.

Las sedes del casco urbano, tiene el modelo pedagógico “tradicional”. En el que se da un desarrollo de las clases de manera magistral y para algunos grados de primaria (1° a 3°) hay un docente encargado de orientar todas las áreas, mientras que de 4° a 11° se da la rotación de docentes de acuerdo con el perfil académico. Aunque se maneje un modelo tradicional, los docentes realizan diversas actividades y manejan didácticas acorde con las orientaciones del Ministerio de Educación y nuevas formas de interacción con los estudiantes. La jornada académica es de seis horas.

Gestión Administrativa y Financiera

Esta gestión hace referencia a los recursos que llegan a la institución educativa a través de los fondos de servicios especiales y se evalúa la manera en que son distribuidos, tal como se presenta en la tabla 15.

Tabla 15: *Matriz de análisis gestión administrativa y financiera*

Establecimiento Educativo:						
Fecha de Evaluación:						
AREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Administración de la planta física y los recursos	Adquisición de los recursos para el aprendizaje	X				No se dan procesos de adquisición de recursos desde hace muchos años.
	Suministros y dotación	X				Los recursos para suministrar a la institución de equipos no alcanzan y son destinados siempre en arreglos de infraestructura.
	Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje	X				No existe un mantenimiento preventivo de los equipos.
Administración de servicios complementarios	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)			X		La cobertura es total de estos servicios, pero no es por todo el año, sino que es por unos periodos asignados desde la gobernación.
Talento humano	Perfiles			X		Algunos perfiles no corresponde con las áreas que orientan.
	Inducción			X		Se realizan inducciones a docentes nuevos, pero no existe un protocolo para llevarlo de forma sistemática.
	Formación y capacitación		X			Es tomado como un proceso individual, de carácter personal y muy pocos docentes se capacitan por las mismas condiciones del contexto. Al quedar muy distante de la

					capital no tienen instituciones a donde puedan capacitarse.
	Asignación académica			X	Se intenta realizar la asignación académica de forma coherente con los perfiles. Pero en ocasiones para completar a carga académica deben los docentes orientar áreas no acordes a su perfil.
	Pertenencia del personal vinculado		X		No existen actividades para desarrollar sentido de pertenencia por la institución.
	Evaluación del desempeño		X		Se utilizan los protocolos de evaluación del desempeño sólo a los docentes del decreto 1278, a los demás no se hace evaluación de desempeño.
	Estímulos	X			No existen eventos para reconocimiento de estímulos al desempeño.
Apoyo financiero y contable	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)		X		Los recursos son escasos y no existe un mecanismo de planeación financiera para atender las necesidades prioritarias.

En consideración que los recursos de la institución provienen del fondo de servicios especiales y son muy reducidos para la cantidad de la demanda y necesidades de la institución, se observa que no hay una inversión en material didáctico, como tampoco un plan financiero de inversiones.

Las evaluaciones de desempeño son anuales y se realizan de forma exclusiva a los docentes que pertenecen al decreto 1278, los docentes que son provisionales y los del decreto 2277 no son evaluables, por tanto no se hace nunca una retroalimentación sobre sus desempeños, como tampoco hay protocolos de seguimiento ni estrategias orientadas a que mejoren su práctica pedagógica.

Gestión Comunitaria

La gestión comunitaria, hace alusión a la forma en que la institución se relaciona con la comunidad. En la tabla 16, se expresan las formas en que el establecimiento educativo hace partícipe a la comunidad, da atención a las personas con necesidades educativas especiales o a aquellos que tiene barreras del aprendizaje.

Tabla 16: *Matriz de análisis gestión comunitaria*

Establecimiento Educativo:						
Fecha de Evaluación:						
AREA: GESTIÓN COMUNIDAD						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				Caracterización
		1	2	3	4	
Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras para el aprendizaje y la participación			X		Se da la atención a toda la población que experimenta barreras para el aprendizaje, pero no hay un diseño de modelos pedagógicos o herramientas para su atención.
	Necesidades y expectativas de los estudiantes			X		Hay un conocimiento de las necesidades del entorno, pero las acciones que se desarrollan aún no se articulan en 100% para dar atención a las mismas.
	Proyectos de vida			X		No hay programas concertados con los docentes sobre el proyecto de vida. Pero si se realizan acciones para que formulen sus proyecciones.
Proyección a la comunidad	Escuela familiar		X			Se realizan charlas a los padres sobre las formas en que podrían ayudar a sus hijos con su desempeño.
	Servicio social estudiantil		X			Es obligatorio para los estudiantes, pero no se ajusta completamente a las necesidades del entorno.
Participación y convivencia	Convivencia y manejo de conflictos			X		Se da un buen manejo de conflictos pero no hay un programa preventivo o de promoción de la convivencia escolar.
	Asamblea y consejos de padres de familia			X		Las asambleas son programadas de acuerdo a los procesos académicos.
	Participación de las familias		X			La participación de las familias es irregular y muchas veces corresponde a situaciones correctivas más que preventivas.
	Prevención de riesgos psicosociales			X		Se realiza un trabajo de prevención de los riesgos psicosociales de acuerdo con los factores del entorno.

A través de esta gestión, se evidencia que se da un buen manejo de los conflictos de convivencia y se permite el acceso a quienes tienen necesidades educativas especiales, pero no hay una política o planes de estudio diseñados exclusivamente para potencializar las competencias de estos estudiantes. De igual forma, no existe personal capacitado para atender a este tipo de poblaciones así como hay inexistencia de material pedagógico.

Las políticas de participación de los padres de familia son inexistente y se cita a su asistencia más de tipo informativo que desde una visión formativa compartida entre institución y familia.

Las gestiones presentadas anteriormente permiten sistematizar de manera muy concreta los aspectos referidos al proceso educativo y dan cuenta de cómo se está llevando a cabo el proceso educativo. Este análisis está centrado en un proceso de autoevaluación y

tal como lo explica la guía 34 (MEN, 2008), es una mirada desde el interior de la institución, pero no se tienen en cuenta las percepciones y realidades del contexto.

Relaciones con los clientes: “relación estudiante - educación”

En esta parte se analiza la relación de los docentes y los estudiantes, pues los docentes son quienes tienen mayor contacto pedagógico con los estudiantes y transmiten los contenidos académicos que son fundamentales para la construcción del capital humano.

Las dinámicas que se viven en el contexto educativo muestran diferentes estilos de docentes que van desde aquellos que tienen excelente relación con los estudiantes y hacen que se interese el estudiante por salir adelante hasta docentes que tienen malas relaciones y desmotivan a los estudiantes con su proceso educativo.

La CEPAL (2002) señala que una de las razones por las que no se establece una buena relación docente – estudiante, responde al hecho que el docente quiere mediar la relación a través de la “disciplina” pero desconoce cuáles son las expectativas y motivaciones de los estudiantes, por lo cual los contenidos terminan siendo alejados de las realidades de los estudiantes, motivando el desinterés y por consecuencia la deserción escolar.

Un elemento que afecta la relación docente – estudiante, tiene que ver con el hecho que muy pocos docentes son evaluables por dos razones, una porque pertenezcan al decreto 2277 y otros por ser docentes provisionales que no son sujetos de evaluación. En la medida que no se hace una evaluación de sus desempeños, no se devuelven a reflexionar sobre sus competencias comportamentales y la relación pedagógica que establecen con los estudiantes.

En los párrafos siguientes, se mostrará como los padres de familia argumentan que una de las razones de la pérdida del año lectivo es el miedo que los estudiantes tienen a los docentes. Definido de otra manera, los padres afirman que algunos estudiantes por no tener una buena relación con el docente se desmotivan, no quieren regresar a clases y temen preguntar por conceptos, lo que los retarda y hace que no estén al día con los temas vistos.

Recursos Clave

Los recursos clave para hacer que la propuesta de valor sea más potencializada están categorizados de la siguiente manera:

Cuerpo docente calificado: una de las mejores formas de motivar a los estudiantes es que cuenten con un cuerpo docente calificado en todos los aspectos que demanda la profesión. Es decir, con una disposición hacia la enseñanza y excelente manejo de las relaciones sociales para que genere confianza a los estudiantes y logre transmitir las ideas y conceptos.

La CEPAL (2002) afirma que los docentes deberían tener unas capacidades y atributos muy particulares que los lleven a ser idóneos para desarrollar un excelente proceso con los estudiantes. Se espera que la formación de los docentes permita un trabajo organizado, con compromiso y voluntad que genere en los estudiantes una formación crítica. Sin embargo, las condiciones del sistema educativo suelen ser contrarias para posibilitar el crecimiento de los docentes, bien sea por razones salariales o por bajas oportunidades de formación y capacitación.

Recursos Financieros: Para dotar la institución de los implementos didácticos necesarios para el desarrollo de las clases.

Infraestructura: Adaptación de la infraestructura para potencializar las competencias de los estudiantes. En la institución existe una infraestructura que carece de muchos recursos para el desarrollo de las clases. Un ejemplo de ello podría ser el número de computadores en relación con el número de estudiantes, los espacios designados para la recreación y el deporte, las baterías sanitarias, entre otros.

En general, el diagnóstico en términos de los recursos clave, es que deben mejorarse y potenciarse la cualificación docente, mayores recursos y tecnificación de la infraestructura.

Aliados Clave

El estado de las alianzas de la institución con las entidades o grupos que permitirían que se dé una mejor adaptación de la propuesta de valor está en un estado muy incipiente y con algunos sectores nula. Los siguientes se identifican como aliados indispensables:

Las Familias

En la encuesta realizada a las familias, se evidencia que ellos tienen una percepción caracterizada como: “muy mala comunicación con la institución” lo que dificulta la relación y disminuye la posibilidad de éxito escolar.

En la gráfica 4, sobre comunicación con las familias, se presenta la percepción que ellos tienen.



Gráfica 4: Diagnóstico sobre Comunicación con las Familias

Sobre la comunicación entre la institución educativa y la familia se puede concluir que la mayoría – 50% - de los padres de familia la consideran *Regular*, lo cual implica que se deben identificar mecanismos que mejoren éste aspecto que es fundamental para que se ponga en marcha la implementación de estrategias para disminuir la reprobación escolar. Se debe identificar en principio cuales actividades se pueden realizar para mejorar la comunicación entre las familias y la institución; toda vez que si no se establece este puente será poco eficiente proponer otro tipo de actividades.

El 38% de las familias encuestadas, consideran que existe una buena comunicación, pocas, el 8% refieren que es excelente y en menor proporción (4%) la han identificado como mala.

Sector Productivo

El sector productivo se define como aliado clave en tanto incide de dos formas en los estudiantes. La primera forma, hace referencia a la falta de cumplimiento de las políticas de trabajo infantil, es decir, que en el contexto se evidencia que algunos menores vulneran su derecho a la educación por razones de trabajo infantil. Por ejemplo, inasisten a la institución por cumplir con algún trabajo como ir a descargar panela, cortar caña, recoger café.

Asimismo, inciden en que vinculan a este sector a menores sin restricción alguna, durante más tiempo del permitido y por ello algunos menores desertan del sistema educativo para vincularse al sector productivo.

La segunda forma en que inciden, es la ausencia de estímulos positivos que se puedan ejercer desde este sector para influenciar en el éxito escolar y permanencia en el sistema educativo.

Sector Salud

Con el sector salud no existen alianzas visibles para evitar y monitorear situaciones que afecten el éxito escolar como la nutrición adecuada, prevención del embarazo, enfermedades de los menores, entre otras.

Existe en la cultura del sector rural una tendencia a los malos hábitos alimenticios en la primera infancia, lo que afecta el desarrollo cognitivo de los menores.

Alcaldía

Las alianzas con la alcaldía municipal no están claramente establecidas para que se logren entablar relaciones con entidades de educación superior o bien se puedan hacer efectivas las políticas de prohibición de trabajo infantil para los menores que están en el sector productivo y no están vinculados con la educación. En la medida que esto se convierte en un factor que incide en el bajo rendimiento académico, pues al encontrarse desmotivados por su desempeño prefieren desertar del sistema educativo y vincularse con el productivo.

Análisis de las familias sobre la problemática

Los elementos que se presentan a continuación hacen parte del análisis que realizan las familias sobre la reprobación escolar. La importancia de indagar en las familias sobre estos elementos radica en el hecho que sus respuestas se convierten en insumos para la construcción de las estrategias innovadoras, e incluidas sus percepciones en la solución de la problemática, se facilita el acogimiento de las mismas y potencializan su ejecución.

Para esta actividad se realizan grupos focales en los que se introduce el tema a discutir y se solicita a las familias que enlisten a través de una lluvia de ideas la mayor cantidad de opiniones que tienen en relación con la problemática (Ver anexo 7). De la discusión, se evidencio lo siguiente:

Son diversos los elementos que mencionan los padres que podrían ser las causas de la pérdida del año lectivo, sin embargo lo expuesto por ellos puede agruparse en cuatro aspectos: el primero de ellos hace alusión a la parte académica, en la que se incluye tanto las bases con que vienen los menores para iniciar el siguiente grado, así como los hábitos de estudio, en los que se afirma hay ausencia. De igual forma, se conjuga la didáctica del docente como causante de la reprobación escolar, justificada a través del argumento que las niñas y los niños reprobaban áreas por no comprender los contenidos.

El segundo aspecto está concentrado en mencionar las acciones que desde el hogar puedan estar afectando el éxito escolar, tales como la falta de acompañamiento representada en ausencia del seguimiento a los deberes académicos.

El tercer aspecto refiere al uso del tiempo libre y entretenimiento como las redes sociales y la televisión, argumentando que se da un mal uso de estas, lo que ésta generando que se dé una mala distribución que afecta el tiempo de hacer los deberes o repasar los temas de la institución.

Por último, hacen alusión al tipo de relaciones que se establecen entre los docentes y los estudiantes. Deduciendo que existe una mala relación, pues consideran que sus hijos tienen temor de hacer preguntas a los docentes sobre un tema específico, o bien consideran que si un padre de familia recomienda algo al profesor, este atiende de manera irrespetuosa la solicitud y ello trae consecuencias al estudiante.

Síntesis sobre el Diagnóstico de la Reprobación Escolar

La utilización del modelo de negocio CANVAS, permite sistematizar en sus nueve elementos todos los aspectos relacionados con la reprobación escolar. Y al poder ser organizados en las categorías que presenta el modelo, serán abordados de manera más concreta, es decir que el modelo permite enfocar las acciones y rutas a seguir para afrontar la problemática.

Adicionalmente, se puede argumentar que el modelo de negocio CANVAS permite tener una mirada global e integrar a múltiples actores en el diagnóstico de la problemática, acción que no es permitida a través de los instrumentos propuestos desde las secretarías de educación, pues estos están solo orientados a una visión interna de sus procesos. Asimismo, la aplicación del modelo para el diagnóstico lleva a introducir las percepciones de los aliados clave, lo que genera una visión más contextualizada de la problemática.

De manera general se puede mencionar que la problemática de la reprobación escolar obedece a múltiples factores que relacionados entre sí hacen de ésta una problemática social no atendida. Se presentan situaciones como el contexto, en tanto están los menores envueltos en un imaginario donde no existen referentes positivos del uso de la educación como una herramienta para vivir mejor. También, sus padres y núcleo familiar cercano no han tenido experiencias de éxito académico y los niveles de pobreza no los dejan invertir en educación.

Se involucran además como factores determinantes en la reprobación, el privilegio por las actividades del campo, el alto consumo de sustancias psicoactivas en el contexto (licor), el mal uso del tiempo libre y las herramientas de entretenimiento. Sumado a lo anterior, no hay un acompañamiento desde el hogar para el desarrollo de las actividades académicas y se da una marcada inasistencia a la institución, lo que se representa como falta de responsabilidad con el estudio.

En términos de la institución, se encontró el establecimiento de malas relaciones docente - estudiante, que desmotiva el aprendizaje y se adhiere a la falta de proyección de su futuro. Además de las pocas posibilidades de continuación con la educación superior, por falta de instituciones en el municipio, también por falta de alianzas son sectores claves para que formalicen llegada de estas.

Esta síntesis del análisis lleva a considerar las posibles soluciones, que parten desde la mirada de las familias para incidir de manera positiva en el éxito escolar, por tanto se presentarán a continuación los insumos que hacen parte de la construcción de estrategias innovadoras para disminuir la reprobación escolar.

Insumos para la Construcción de Estrategias

Se preguntó a las familias encuestadas sobre qué debe mejorar la institución para lograr una mayor participación de parte de ellas, sus respuestas fueron agrupadas en varios elementos que se presentan de manera general en la tabla 17, posteriormente se hace un análisis por cada tópico.

Tabla 17: *Recomendaciones para el mejorar la participación de las familias*

Recomendaciones para Mejoramiento

Que hagan cumplir el reglamento establecido
Mayor comunicación con los padres de familia
Mantener informado a los padres de todas las actividades
Que las peticiones sean atendidas con tolerancia
Mejor trato
Más información
Escuchar a los padres de familia
Celebrar fechas especiales
Orientación Espiritual
Consejería a las Parejas
Prestar mucha atención a los padres
Dialogo constante
Buena Atención

Las acciones que proponen las familias que la institución debe emprender, se focalizan en la comunicación y el tipo de orientación que ellos desean recibir. Lo anterior, indica que una estrategia debe estar centrada en el *mejoramiento de los canales de comunicación con los aliados clave*, pues en ellos se evidencia la necesidad de ser informados constantemente, para aportar al proceso académico. Adicionalmente, proponen que los contenidos de las actividades que se realicen con ellos, no estén centradas sólo en la parte académica, sino en la formación personal y espiritual que los orientará en la crianza de sus hijos.

Comunicación Institución - Familias

Sobre la comunicación, se plantea en párrafos anteriores, que para los padres de familias las relaciones de comunicación son malas, por tanto proponen formas de comunicación que sean efectivas para ellos; la gráfica 5 muestra cuál es el medio más eficiente considerado por ellos para la comunicación.



Gráfica 5: Medios preferidos para ser informados

En términos de identificar cuáles son las formas más eficaces para establecer una comunicación con las familias se les pregunta sobre los medios que ellos prefieren para ser informados y más de la mitad de las familias encuestadas, es decir el 56%, afirman que se debe mantener la utilización de los medios tradicionales como es la nota impresa o circular.

Seguidamente y conservando la misma idea, el 22% consideran que un medio eficaz es la fijación de carteles en la puerta del colegio. Lo que puede estar directamente relacionado con las cortas distancia existente en el contexto y al tratarse de un pueblo, la frecuencia de tránsito cerca de la institución es mayor por lo que un elemento informativo de tipo visual sería fácilmente acogido.

En proporciones menores, es decir solo el 10% de las familias encuestadas manifiestan el uso de medios de comunicación comunitarios como la emisora para que les llegue información relacionada con la institución. Y curiosamente, existe poca o casi nula

vinculación de las nuevas tecnologías de información para ser consideradas como medios eficaces de informar.

Lo descrito anteriormente, sugiere que los padres requieren de elementos visuales para ser más atraídos, además que exigen una comunicación directa, sin intermediarios. En general, el contexto determina para las familias que la comunicación siga siendo tradicional y por tanto consideran como efectivo la utilización de una “agenda” para hacer un seguimiento a los desempeños de sus niñas, niños y jóvenes, y asimismo hacer consultas o enviar notificaciones a los docentes. Pocas ideas están concentradas en la introducción de las nuevas tecnologías de la comunicación, en tanto consideran que no todas las familias tienen acceso a las mismas por cuestiones de conectividad e incluso de manejo.

Diversidad de Actividades para la Participación

Adicional a la comunicación, en la encuesta se le pregunta a las familias sobre las actividades que ellos consideran debe realizar la institución para aumentar su participación y propusieron las que se en listan en la tabla 18:

Tabla 18: *Recomendaciones para el mejorar la participación de las familias*

Actividades para Aumentar la Participación de las Familias
Talleres
Bazares
Juegos entre padres e hijos
Integración con los niños
Recreaciones
Paseo en familia
Charlas pedagógicas
Reuniones individuales
Dialogando con padres e hijos
Eventos Deportivos
Repaso de temas entre padres y profesores
Actividades los fines de semana
Convivencias

La mayoría de las actividades están pensadas desde un aspecto dinámico que genere vínculos entre los integrantes de la familia. Lo anterior, es un insumo para las estrategias construidas, lo que significa que hay que incluir un componente recreativo para que las orientaciones sean acogidas con mayor agrado de parte de los padres de familia.

Relacionado con la participación, se les pregunta a los padres de familia sobre la frecuencia con que están dispuestos a asistir a la Institución Educativa y el 50% de los encuestados relacionan la asistencia a talleres formativos con la asistencia a la entrega de informes académicos; significa que asisten la misma cantidad de veces en que están dividido los periodos académicos. Otro porcentaje de la población encuestada, el 34% manifiestan pertinente la asistencia mensualmente para recibir talleres y algunos condicionan su asistencia de acuerdo con el desempeño de su hija o hijo. En otros términos, se disponen a asistir si existen dificultades de comportamiento de sus acudidos. Lo descrito anteriormente, se puede ver reflejado estadísticamente en la gráfica 6: frecuencia de asistencia a la institución educativa.



Gráfica 6: Frecuencia de asistencia a la institución

Seguimiento al Proceso Académico

Las familias de manera reiterativa argumentan en los grupos focales que es necesario hacer un seguimiento al proceso académico, es decir que desde la familia se debe implementar para tener mayor conocimiento y control de las tareas y contenidos que se están desarrollando en la institución y debe ser apoyado por la siguiente idea: *refuerzo académico*.

Apoyo extra escolar para fortalecer las bases

En consideración de lo escrito en el párrafo anterior, los padres de familia consideran que vinculado al seguimiento del proceso académico, debe existir un apoyo extra tanto para fortalecer las bases académicas como para orientar las tareas o talleres. Pues, en la caracterización de la población se evidenció que un alto número de padres de familia tiene niveles de estudios incompletos lo que les impide explicar a sus hijos los contenidos a medida que se van complejizando en los grados superiores.

Relaciones Docente – Estudiante - Familia

Otro de los insumos mencionados por las familias en los grupos focales de manera reiterativa es el *mejoramiento de las relaciones* docente – estudiantes para potencializar el interés por el estudio y despejar las dudas que se tengan los estudiantes en relación con un

tema específico. Expresamente mencionan la falta de comprensión de las etapas del desarrollo del menor y ausencia de paciencia, por consiguiente, una estrategia que mejora la relación es ponerse en el lugar de los niños, niñas y jóvenes.

Lo anterior, podría iniciar con “*mejorar la atención al estudiante*” y hacer un símil con el servicio al cliente, es decir, que los docentes “hagan como sí” estuvieran brindando un servicio a un cliente representado en cada uno de los estudiantes de su clase. Este símil debe manejar los principios de una excelente atención como es la amabilidad, la cortesía, la escucha activa, entre otros. Pues se evidencia que en el discurso de los padres de familia se apela por una mejor atención de sus hijos en características comportamentales más que aspectos disciplinares o de contenido académico.

También, plantean *el establecimiento del dialogo*, tanto en el hogar como en el colegios. En el hogar como mecanismo para estar informado de los desempeños de sus hijos que sirve como seguimiento a los padres de familia, para identificar qué elementos no están permitiendo el desarrollo armónico del proceso educativo de su hijo. Y en el contexto académico, como herramienta fundamental para que la educación sea vista de otra manera y no como desarrollo de contenidos temáticos. Adicionalmente, manifiestan que el dialogo en el colegio debe indagar por las motivaciones y expectativas los niños, niñas y adolescentes.

Las manifestaciones dadas por las familias, permiten pensar que ellas consideran la relación entre los docentes y estudiantes unidireccional y estrictamente de carácter académica. Una solución para reestructurar este imaginario, es partir de las expectativas y motivaciones de los estudiantes para enfocar los contenidos académicos.

Además, vinculan un mejor desempeño académico con la didáctica del docente, en otras palabras, señalan que si se da una buena explicación, excelente relación y refuerzo académico se podrá lograr el éxito.

De manera general, se puede afirmar que dentro del mejoramiento de las relaciones, hacen referencia a la necesidad de establecer una buena comunicación en todos los ámbitos, tanto en el contexto educativo como en la casa y con ello van a poder conocer cómo se están desempeñando los estudiantes.

Argumentan también, la necesidad de infundir *respeto y objetividad* en cada uno de los espacios. Objetividad para que los docentes no privilegien unas formas de relación con un selecto grupo de estudiantes, así como que los menores no se dejen llevar por los

imaginarios ya contruidos sobre los docentes. Por ejemplo que le realizan ciertas actividades a determinado profesor porque han escuchado que es muy estricto, mientras a que a otro no le participan de forma activa en sus clases porque no es autoritario.

Vinculado a todos los argumentos mencionados, afirman que valores como el *respeto* deben ir intrínsecos en el establecimiento de las relaciones y señalan además que éste valor solo puede ser inculcado desde el hogar para que los estudiantes tengan unas pautas de comportamiento en el aula, tanto con el docente como con sus compañeros. Consideran que debe haber respeto con el docente, bajo el supuesto que sí lo respetan van a atender las observaciones y recomendaciones que él haga en el aula y en el aula el respeto para un buen establecimiento de las relaciones en el curso que arrojarían como resultado el seguimiento de normas y cumplimiento de deberes que permitan el desarrollo de las clases. Hay que recordar en este punto, que los padres de familia consideran que la educación formal está directamente relacionada con la disciplina.

Las familias manifiestan que desde el hogar deben contribuir a la construcción de actitudes que permitan la buena disposición del estudiante en el aula como son *la confianza, la paciencia, la comprensión, el respeto y el buen ejemplo*, aspectos intangibles que se deben mantener de manera constante durante todo el año lectivo.

Regulaciones y Cumplimiento de Normas

Además del buen establecimiento de las relaciones, los padres de familia no descartan que para mitigar la reprobación escolar, se debe cumplir con las normas, es decir que el éxito escolar se encuentra asociado a un cumplimiento estricto de normas y regulación constatare de distractores que incidan en el proceso educativo. Específicamente, se refieren al uso de las redes sociales o implementos que generan entretenimiento como los teléfonos y la televisión.

También durante la discusión en los grupos focales, se evidenció que los padres esperan de la institución una estricta disciplina tanto en el aula como en el contexto educativo en general, para que los estudiantes permanezcan en las aulas y no estén por fuera. El objetivo último es tener a unos menores autorregulados en sus comportamientos para permitir el desarrollo de las clases sin irrupción alguna.

Estrategias por cada segmento del modelo que potencializarían la propuesta de valor

Leal y Quero (2011), recuerdan que: “una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto (p. 240)”. Los autores Leal y Quero (2011), explican que las estrategias son planes, acciones estructuradas, organizadas y orientadas a una meta, implican acciones jerarquizadas que permiten el acercamiento gradual al objetivo.

Para el planteamiento de las estrategias se toman ideas de diferentes fuentes; una de ellas es la encuesta y otra los grupos focales aplicados tanto a padres de familia como a estudiantes (ver anexo 7: Grupos Focales), La intención de involucrar directamente la participación de las familias, se sustenta en el hecho que al ser aliados clave, se constituyen en un pilar para el éxito escolar.

De acuerdo con los insumos propuestos, se mencionan a continuación las estrategias para disminuir la reprobación escolar a partir de la implementación del Modelo de Negocio CANVAS, se hacen referencia a las que generan mayores impactos en términos de beneficios como mejoramiento de la calidad de vida.

Las estrategias se organizan de acuerdo con los bloques que constituyen el Modelo de Negocio CANVAS y junto con ellas se mencionan las acciones que si bien no están categorizadas con tiempos establecidos, se pueden ejecutar al inicio del año lectivo y hacer evaluación de su cumplimiento de manera periódica, puede ser mensualmente, o de acuerdo al calendario académico adoptado por la institución.

1. Segmento de Clientes

Dada la caracterización de la propuesta de valor, los niños, niñas y jóvenes seguirán siendo el segmento de clientes.

Tabla 19: Estrategias para el segmento de clientes

CLIENTES	ESTRATEGIA	ACCIÓN
Estudiantes educación básica primaria, básica secundaria y media.	Seguimiento analítico a la población estudiantil.	Identificación de los menores escolarizados en cada sede y monitoreo de su asistencia. Reporte y análisis de causas de inasistencias, para controlar factores de reprobación escolar.

2. **Canales:** Las estrategias referidas a los canales de comunicación están orientadas a cada uno de las gestiones de la institución.

Tabla 20: Estrategias para la gestión directiva

PROCESO	ESTRATEGÍAS GESTIÓN DIRECTIVA		
	ESTRATEGÍA	ACCIONES	RESPONSABLES
Direccionalidad Estratégica y Horizonte Institucional	Apropiar a la comunidad educativa de la misión y principios institucionales.	Talleres con familia y direcciones de curso para recordar los elementos de la visión y sus principios.	Directivo y docentes
	Aplicación de las metas institucionales	Fijación de las metas en la sala de profesores. Y en reuniones de área recordar lo propuesto.	Coordinación académica
	Dar a conocer y generar apropiación del direccionamiento y horizonte institucional	Informar a los estudiantes sobre las políticas de la dirección institucional.	Rector
Gestión Estratégica	Coherencia en las políticas de direccionamiento	Informar a toda la comunidad educativa sobre las políticas de direccionamiento. A los docentes en las semanas institucionales y pedagógicas, a los estudiantes en direcciones de curso y a las familias en reuniones.	Rector Docentes Coordinadores
	Articular los planes y proyectos con todas las acciones de las instituciones educativas.	Establecer de maneras claras las actividades transversales de cada uno de los proyectos.	Docentes Coordinador académico
Gobierno Escolar	Articulación de la estrategia pedagógica con la misión, visión y principios institucionales.	Definición de la estrategia pedagógica y revisión de acciones para evaluar la coherencia con la misión y la visión.	Directivo docente

		Instrumento de evaluación diligenciado por los estudiantes.	
	Vinculación del consejo directivo al desarrollo de los aspectos institucionales y no exclusivamente a reuniones financieras.	Establecimiento de una agenda y cronograma de actividades	Consejo directivo
	Activación del consejo académico desde otro rol	Implementar un programa y plan de acción con temas de problemáticas académicas que se quieran enfrentar.	Consejo académico
	Integración de la comisión de evaluación y promoción al mejoramiento del desempeño académico.	Definición de unas actividades específicas para la comisión de evaluación y promoción.	Comisión de Evaluación y promoción.
	Mejorar la convivencia escolar a través de la ejecución de actividades de resolución pacífica de conflictos.	Planificación y ejecución de acciones institucionales para el desarrollo de competencias comportamentales.	Comité de convivencia escolar
Cultura Institucional	Identificación de los mecanismos de comunicación más efectivos para llegar a toda la comunidad educativa.	Definición clara de los canales institucionales de comunicación tanto internos como externos.	Rector
	Implementación de acciones que permiten el desarrollo de un trabajo en equipo.	Delegar a un docente para el manejo de los medios.	Rector
		Definición de actividades que impulsen el trabajo en equipo.	
		Implementación de instrumentos que permiten medir el clima institucional.	
Clima Escolar	Definición de un programa claro de inducción a nuevos estudiantes. Enfatizando en protocolos específicos para los cambios de nivel y sede.	Diseño de protocolo de inducción a estudiantes nuevos que se aplique en todas las sedes.	Docente con funciones de orientación.
		Campañas sobre el impacto positivo de la educación.	
	Programa de monitoreo relacionado con la motivación hacia el aprendizaje.	Proyección sobre el futuro que le espera si se logran éxitos educativos.	Coordinador y docentes.
		Mayor difusión de los beneficios de la educación en sectores lejanos del	

		<p>municipio.</p> <p>Realizar direcciones de curso en los que se mencionen los beneficios de la educación en diferentes momentos del año lectivo.</p> <p>Mostrar a través de historias de vida los alcances de quienes si han tenido un mejoramiento de la calidad de vida utilizando la educación como herramienta.</p> <p>Realizar ejercicios en áreas de matemática financiera sobre los costos que acarrear un año lectivo y calcular el valor de la perdida si se reprueba.</p> <p>Evaluación de las actitudes de los estudiantes en relación con la motivación al aprendizaje.</p>	
	Interiorizar los principios de la institución para que se vean reflejados en el manual de convivencia.	Adoptar con rigurosidad los lineamientos de resignificación de los manuales de convivencia escolar.	Coordinación de convivencia.
	Sistematización clara de manejo de casos difíciles con sus respectivos protocolos y entidades aliadas para remisión.	Diseño de protocolos de manejo de casos difíciles. Directorio de instituciones aliadas.	Docente orientadora
	Establecer una política clara del rol del padre de familia en la institución educativa.	Programa de formación y orientación para los padres de familia.	Docente orientadora.
Relaciones con el entorno	Seguimiento a las políticas que debe aplicar el sector productivo.	Definición de estímulos para los estudiantes a través del sector productivo por excelente desempeño académico.	Directivos

Tabla 21: *Estrategias para la gestión académica*

GESTIÓN ACADÉMICA			
PROCESO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
Diseño Pedagógico (Curricular)	Reestructuración del plan de estudios con el objetivo de vincularlo al contexto rural.	Identificación de las destrezas y habilidades de los niños, niñas y adolescentes, para vincularlas con el desarrollo curricular.	Coordinación académica Docentes
	Establecimiento de un enfoque metodológico coherente aplicado en toda la institución.	Revisión periódica del enfoque metodológico usado por los docentes.	Coordinación académica
	Política de inversión y dotación de materiales para el aprendizaje.	Solicitud de donaciones para conseguir recursos para el aprendizaje.	
Prácticas Pedagógicas	Establecimiento del sentido conjunto de las tareas como herramienta pedagógica para afianzar los conocimientos.	Establecimiento de cronograma de tareas por áreas y asignaturas y plan de ejecución para el año lectivo.	Coordinación académica Docentes
	Plan de acción y cronograma de utilización de los recursos del aprendizaje.	Planificación del uso de los recursos para el aprendizaje, lo que implica una coherencia entre todas las áreas y asignaturas.	Coordinación académica Docentes
Gestión de Aula	Mejoramiento de la relación pedagógica a través del reconocimiento de la diversidad en los estudiantes, establecimiento de una relación afectiva que permita dar un rol activo a los estudiantes.	Escucha activa de las ideas de los estudiantes.	Docentes
		Comunicación asertiva para expresar ideas, opiniones y sentimientos.	
		Proyección de las metas que se quieren alcanzar por cada área.	
Seguimiento Académico	Seguimiento y monitoreo a los planes de clase con mayor frecuencia.	Monitoreo de las planeaciones y contraste con lo desarrollado en las aulas.	Coordinación académica.
	Aplicación permanente de un sistema de evaluación del aula.	Monitoreo mensual del desempeño de los estudiantes e intervención con los padres de familia.	Docentes
	Establecimiento de indicadores claros y mecanismos de	Cronograma de seguimiento académico establecido al inicio del	Coordinación académica

retroalimentación al seguimiento de los resultados académicos.	año escolar. Definición de indicadores claros para el seguimiento académico. Diseño de protocolo de seguimiento académico que incluya la evaluación de todos los factores de rendimiento tanto académicos como personales.	Docente Orientador.
Implementación de instrumentos de análisis de los resultados de pruebas externas para mejoramiento académico.	Adoptar instrumentos de análisis de resultados de pruebas externas.	Coordinación académica Docentes
Apropiación de toda la comunidad educativa sobre la política de ausentismo.	Explicación a todos los docentes de la institución sobre el manejo del ausentismo. Concientización a los padres de familia sobre las implicaciones del ausentismo. Seguimiento a los casos que han presentado ausentismo y determinación de factores asociados para su disminución.	Coordinación de convivencia Docente Orientadora
Establecimiento de indicadores o criterios para que las actividades de nivelación ofrezcan apoyo al desarrollo de competencias.	Definición de los criterios de las actividades de refuerzo.	Docentes
Establecimiento de un plan de acción concreto por áreas para los estudiantes con bajos desempeños. Definición de criterios de bajos desempeños de acuerdo con las competencia básicas	Identificación temprana de los estudiantes con dificultades académicas. Vinculación más activa de los padres de familia de los estudiantes con bajos desempeños	Coordinación académica Docentes Docente orientadora

Tabla 22: *Estrategias para la gestión administrativa y financiera*

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
PROCESO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
Administración de la planta física y recurso	Diseño de un plan de compra para la adquisición de recursos de aprendizaje.	Definir por áreas la lista de necesidades.	Docentes Rector
	Establecer las necesidades de la institución de acuerdo con la propuesta pedagógica.	Identificar los elementos necesarios para desarrollar la propuesta pedagógica.	Docentes
	Establecer un plan de mantenimiento preventivo para ser ejecutado en dos momentos del año lectivo.	Verificación de la ejecución de los planes preventivos para los equipos.	Docente responsable de cada equipo.
Administración de servicios complementarios	Supervisión de la prestación de servicios complementarios para que sean acordes con la calidad y necesidades de los estudiantes.	Instrumentos de evaluación dirigidos a los estudiantes para que evalúen la prestación de los servicios complementarios.	Docentes
Talento humano	Determinar con precisión los perfiles que requiere la institución para el desarrollo de su misión.	Revisión de los perfiles y evaluación del desempeño de los docentes.	Rector
	Desarrollar programas de inducción para cada estamento de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, personal administrativo, directivo, etc.	Diseño de protocolo de inducción para cada perfil.	Rector
	Capacitación docente para actualización y formación en nuevas estrategias pedagógicas.	Capacitación semestral sobre didáctica, pedagogía y relaciones interpersonales.	Secretaría de educación.
Apoyo financiero y contable	Implementación de actividades para fomentar el sentido de pertenencia acorde con la filosofía, visión y misión de la institución.	Desarrollo de actividades de cuidado por el espacio propio. Vinculación de la comunidad educativa a jornadas de embellecimiento de la institución.	Docentes Padres de familia
	Evaluación de desempeño aplicada a todos los docentes de carácter formativo y con retroalimentación objetiva.	Dos evaluaciones al año. Una cada semestre, bajo criterios claros para realizar la retroalimentación.	Rector
Apoyo financiero y contable	Aumento del presupuesto del fondo de servicios educativos.		Secretaría de Educación

Tabla 23: *Estrategias para la gestión comunitaria*

GESTIÓN COMUNITARIA			
PROCESO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
		Capacitación a los docentes sobre las políticas de inclusión para que sea aplicada en todas las sedes.	
	Definición clara de las políticas de inclusión y difusión a la comunidad educativa.	Boletines informativos a la comunidad dos veces por año para que conozcan sobre las políticas de inclusión.	Docente Docente con funciones de orientación
		Campañas de impactos positivos de la educación para cualquier grupo poblacional.	
Accesibilidad	Integración de las necesidades y expectativas de los estudiantes en las propuestas pedagógicas.	Desarrollo y aplicación de instrumentos para conocer las necesidades y expectativas de los estudiantes en cada uno de los niveles.	Directores de curso
	Articulación del proyecto de vida con la misión, visión, contexto y factores positivos de los estudiantes.	Asignación dentro de la carga académica de una asignatura exclusiva para la construcción del proyecto de vida desde jardín a grado 11°. Elaboración de un protocolo de proyecto de vida con temáticas propias de cada estadio del desarrollo de los niños, niñas y adolescentes.	Docente con funciones de orientación
Proyección a la comunidad	Implementación de una escuela de padres articulada con las necesidades del contexto y alineadas con la misión y visión institucional,	Definición de un cronograma de reuniones para la implementación de escuela de padres. Identificación de temáticas acordes con las necesidades de las familias.	Docente con funciones de orientación

		Ayudar a las familias en la construcción de la proyección de sus hijos, a través del éxito escolar.	
		Usos de la emisora comunitaria y página oficial de la institución para abordar temas de formación integral de sus hijos como complemento de la escuela de padres.	
	Estructuración del servicio social acorde con el desarrollo de competencias que necesitan adquirir los estudiantes.	Identificación de los lugares de implementación de servicio social. Monitoreo mensual de las actividades desarrolladas en el servicio social.	Coordinación académica Docentes
	Diseño de canales de comunicación claros y abiertos que permitan a los padres de familia conocer sus derechos y deberes. Así como que les permita tener un sentido legítimo de pertenencia a la institución.	Utilización de medios escritos y directos para comunicarse con las familias. Descripción de los acuerdos, derechos y responsabilidades en asambleas generales.	Rector Coordinadores
Participación y convivencia		Encuesta bimestral de los principales riesgos psicosociales a los que se enfrentan los estudiantes.	
	Programa estructurado con materiales pedagógicos para la prevención de riesgos psicosociales.	Informe de reporte a entidades aliadas (comisaria, policía sector salud) sobre los riesgos evidenciados. Actividades de prevención de los riesgos identificados. Ejecución y activación	Docente con funciones de orientación

de rutas de atención
frente a los riesgos
psicosociales

3. Relaciones: De acuerdo como se organizan en la tabla 24, las siguientes son las dimensiones en las que debe cambiar el docente para que haya una mejora en la relación con los estudiantes. Se presentan los componentes disciplinares y comportamentales que juegan un rol fundamental en el proceso educativo.

Tabla 24: Estrategias componente relaciones.

Competencia	Enfoque	Estrategia
Disciplinar	Didáctica	- Utilizar otros ambientes para el desarrollo de las clases. El salón de clase es visto como un espacio de encierro y los estudiantes consideran que existen otros lugares donde se pueden desarrollar las actividades de aula.
	Planeación y organización académica	- Desarrollo de actividades que no sean excesivas para los estudiantes, pues el exceso les genera rechazo por el estudio. - Dar a conocer a los estudiantes una guía general del recorrido de los aprendizajes que van a bordar durante el año lectivo. - Fijación de los objetivos por área en el aula de clase para que los estudiantes tengan un horizonte de los fines que van a alcanzar. - Argumentar sobre la importancia de los conceptos que van a ser vistos durante el año y su aplicabilidad en lo cotidiano.
	Dominio Conceptual	- Explicaciones más claras para los estudiantes. - Dedicar mayor tiempo al desarrollo de ciertos contenidos para que puedan entenderlos los estudiantes. - Actualización pedagógica permanente para que aumente el dominio conceptual sobre el área que orientan.
Comportamental	Liderazgo pedagógico	- Motivación a los estudiantes por alcanzar el éxito académico. - Realizar actividades desde su área para que los estudiantes se comprometan más con su proceso académico. - Inducción a los estudiantes para que exploren los contenidos por sí mismo. Desarrollando competencias de autoestudio.
	Sensibilidad Interpersonal	- Mayor amabilidad con los estudiantes. - Identificación de las necesidades personales de los estudiantes que generan un efecto negativo en el desempeño académico. - Demostrar a los estudiantes paciencia frente a sus dificultades. - Mostrar un mayor interés por las problemáticas de los estudiantes.
	Comunicación Asertiva	- Manejo de las emociones negativas, para transformar el imaginario que los docentes son “malgeniados”.

**Negociación y
Mediación**

- Incrementar el sentido de escucha activa para comprender mejor las necesidades de los estudiantes.
 - Utilización de un lenguaje positivo al momento de hacer correcciones u orientaciones.
 - Reconocimiento de los conflictos y disposición para generar procesos de resolución efectivas donde haya beneficio mutuo.
 - Disponibilidad para movilizarse y negociar con los estudiantes en medio de los conflictos.
 - Utilización de los conflictos como posibilidad de aprendizaje y orientación para los estudiantes.
-

La estrategia sobre el mejoramiento de las relaciones entre los estudiantes y los docentes está, básicamente, centrada en competencias comportamentales, principalmente en el desarrollo de la comunicación asertiva y sensibilidad interpersonal. (Ver anexo 8: Insumos para el mejoramiento de las relaciones.)

- 4. Actividades Clave:** Serán las actividades que deben desarrollar tanto los aliados como la institución para que la propuesta de valor tenga resultados positivos. En la tabla 25, se presentan las siguientes acciones:

Tabla 25: *Estrategias actividades clave*

ENTIDAD	ESTRATEGIA
Sector Productivo	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de la política de prohibición de trabajo infantil a menores no escolarizados. - Establecimiento de parámetros relacionados con la educación para permitir trabajar a los menores. - Incentivar a quienes tienen vinculados en sus trabajos a que estudien. - Generar estímulos por el buen desempeño académico. Ej: una bonificación por no perder ninguna área en los periodos.
Sector Salud	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción y prevención con las familias relacionada con la nutrición. - Programas para construir hábitos alimenticios saludables. - Seguimiento a los menores que consumen “guarapo” en las veredas. - Seguimiento a los menores con problemas de nutrición e inclusión en los programas del gobierno: “Leches, mercados” - Prevención del embarazo en adolescente.
Educación Terciaria	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas para que las ofertas educativas lleguen al municipio. - Implementación de programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano vinculados desde la institución educativa. - Establecimiento de convenios con la Institución Educativa para aprovechar las instalaciones para el desarrollo de programas académicos en jornadas de la tarde y fines de semana.
Alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir programas de formación complementarios para fortalecer las bases académicas de los estudiantes. - Control y condicionamiento frente a los auxilios del gobierno, por ejemplo familias en acción.

	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a la inversión de los auxilios otorgados a las familias. - Inversión en proyectos de apoyo académico o refuerzo escolar para los niños que lo requieran en el marco del uso adecuado del tiempo libre. Tipo “escuela de formación”. - Destinación de recursos de educación que cubran necesidades de carácter importante. - Seguimiento a las familias de los escolares con riesgo de deserción. - Control del consumo de licor en menores en el municipio. - Sensibilización por la educación y su importancia. - Crear un programa de orientación a las tareas, vinculado con la institución.
Familias	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de hábitos de estudio. - Supervisión del tiempo libre. - Establecimiento de buenas relaciones en casa. - Comunicación permanente con la institución. - Comportamiento acorde con lo que espera que sus hijos hagan. - Establecimiento de normas y reglas en casa. - Formación Académica a través de programas para adultos. Para ser referentes de sus hijos. - Inversión de los auxilios del gobierno como familias en acción en los implementos de estudio. - Acompañamiento en los deberes académicos. - Participación en la institución educativa. - Incentivos por el buen desempeño académico.
Institución	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a los menores que están en riesgo de reprobación el año lectivo. - Sistematización de la información de riesgo para ejercer seguimiento a estos menores. - Supervisión a los estudiantes que están en riesgo de reprobación el año lectivo controlando factores de riesgo como: asistencia a la institución, asistencia a las clases, cumplimiento en las actividades para la casa, escucha activa. - Crear un espacio exclusivo de atención a las familias de los menores en riesgo de reprobación escolar. - Reforzar las actividades con las familias de los menores. - Realización de foros sobre educación y su importancia - Articulación entre cambio de niveles. Es decir, programa exclusivo para manejar los cambios de jardín a primero y de quinto a sexto. Grados en los que se presenta mayor reprobación escolar. - Crear una cultura de trato positivo a los estudiantes para generar impacto en el desempeño académico.

5. Recursos Clave: En la tabla 26, se presentan los recursos clave y la estrategia que se debería adoptar con ellos para que sean un referente que dé más valor a la propuesta de educación. Como se observa en la tabla a continuación, las transformaciones sobre el recurso humano está orientadas al mejor manejo de las relaciones interpersonales, tal cual como se expuso en párrafos anteriores, los estudiantes tienen una percepción que son poco escuchados, poco comprendidos y que deben los docentes tener más paciencia para desarrollar el proceso académico.

En este orden de ideas, la aplicación de las estrategias de mejorar el recurso humano se deben concentrar en “excelente manejo de relaciones” que en un modelo comercial, haría referencia a la relación con los clientes.

Tabla 26: *Estrategia recursos clave*

TIPO DE RECURSO	ESTRATEGIA
Humano: Docentes	<p>Será el docente el recurso clave para dar a conocer la propuesta de valor “Educación”. Recurso que requiere capacitación para el manejo de las buenas relaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Docentes más interesados por el mundo de los estudiantes. - Docentes que generen motivación por el estudio. - Docentes apasionados por lo que hacen y desean transmitir.
Físico: Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar la estructura a los espacios que desean los estudiantes. - Institución sea organizada desde las dinámicas de los estudiantes. - Mejores recursos tecnológicos
Financiero: Inversión del CONPES	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una inversión efectiva del recurso CONPES en aspectos relacionados con el talento humano y mejora de relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes.

6. Aliados Clave: La tabla 27, sintetiza algunos de los aliados clave principales para empezar a transformar la problemática de reprobación escolar.

Tabla 27: *Estrategias para los aliados clave*

ALIADO	ESTRATEGIA
Familias	<ul style="list-style-type: none"> - Aunque las familias son el principal y natural aliado para disminuir la reprobación escolar, en este contexto se debe involucrar de una manera más dinámica y con un sentido más consciente de los beneficios de la educación para un futuro. Se trata de transformar una concepción cultural en la cual no le dan un lugar a la educación por una mirada de la educación con beneficios sociales a largo plazo que mejoran la calidad de vida de las personas. - Mejoramiento de la comunicación con ellos a través de medios impresos. - Mayor orientación del manejo de situaciones difíciles con sus hijos. - Fortalecimiento de la familia como pilar para apoyar a sus hijos en el proceso educativo. - Como aliado que brinden acompañamiento permanente a sus hijos.
Alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo y control de los factores asociados a la reprobación escolar, tales como: mal uso de tiempo libre, consumo de licor en menores, inasistencia a la institución educativa, vinculación al trabajo infantil por fuera de los límites establecidos por la ley. - Inversión del recurso de educación en programas para fortalecimiento de apoyo escolar, refuerzo de actividades. - Establecimiento de horarios en la biblioteca municipal para acompañamiento y asesoría en las tareas.
Sector Productivo	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento estricto de políticas de trabajo infantil. - Desarrollo de programas de concientización sobre la importancia del estudio y su continuidad. - Desarrollo de altas expectativas a sus empleados que en este caso son los estudiantes, para que se tracen metas vinculadas con el mejoramiento de la calidad de vida.
Sector Salud	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor acompañamiento de esta entidad para los casos especiales que requieren: diagnóstico, seguimiento por desnutrición, malos hábitos alimenticios, terapias dependiendo de la necesidad, entre otros factores relacionados con la salud que afectan el rendimiento escolar.
Emisora Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de la emisora comunitaria como medio para hacer mayor difusión de las actividades que desarrollan los estudiantes en la institución educativa, de modo tal que sus padres tengan idea de las dinámicas y actividades a desarrollar.

-
- Difusión de acciones de prevención y orientación para los padres de familia.
 - Vinculación de los estudiantes con este medio para que puedan difundir sus proyectos y tener un rol más activo dentro de la comunidad.
-

De acuerdo, con las descripciones que se presentaron en las tablas anteriores, como estrategias para el mejoramiento de la propuesta de valor y por consiguiente en la disminución de la reprobación escolar, se evidenció que muchos elementos están centrados en las relaciones humanas y hacen alusión a mayor seguimiento y control de parte bien sea de los aliados clave o del recurso clave. Muy pocas están orientadas a inversiones de dinero que puedan considerarse un limitante para el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo que se presenta a continuación, se describen algunas limitaciones del proyecto, los posibles desarrollos a partir de este proyecto y las conclusiones a las que se llegaron después de analizar el panorama de la reprobación escolar y las estrategias innovadoras que se plantean para su disminución.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

En el presente capítulo se da una discusión sobre cada uno de los segmentos que componen el modelo de negocio CANVAS y que fue utilizado como herramienta para la construcción de estrategias para disminuir la reprobación escolar. Se dan a conocer las limitaciones y fortalezas de la propuesta de investigación y a su vez se ofrece una respuesta a la problemática planteada describiendo la contribución del estudio.

La problemática de la reprobación escolar

En primer lugar, se debe mencionar que los resultados indican que la disminución de la reprobación escolar es un trabajo conjunto que requiere la responsabilidad de múltiples actores de diferentes sistemas, es decir, que no le compete solo al sistema educativo diseñar acciones o estrategias, sino que implica involucrar al sector productivo, al sector salud, a las entidades municipales. Por tanto, se propone en la presente investigación que se desarrolle una política de articulación en la que se sincronicen los sectores aliados para potencializar los factores protectores y disminuir las probabilidades de la reprobación escolar.

En segundo lugar, la no atención de la problemática de reprobación escolar ha generado en el municipio un mantenimiento del círculo de pobreza en cuanto hay un efecto negativo sobre el desarrollo social y personal. Y como lo afirma la CEPAL (2002) estos factores de riesgo no son más que el resultado de la no atención de la problemática. Es decir, que la baja educación de las familias no es en sí un factor de riesgo, sino que es el resultado del no haber mitigado la reprobación escolar.

En tercer lugar, se puede considerar, que a través de la información proporcionada tanto por directivos, como docentes, estudiantes y familias, la reprobación escolar ha sido focalizada en el estudiante, en identificar que competencias no alcanzó, que acciones no desarrolló que lo llevaron al fracaso académico. Pero pocas veces se hace un análisis de la incidencia que tiene las fallas del sistema educativo y social y cómo ellas están afectando la vida escolar.

UNICEF (2007), recuerda que una de las causas de la reprobación escolar es que el sistema educativo pocas veces desarrolla acuerdos explícitos sobre los contenidos, las evaluaciones, las metodologías y ello lleva al estudiante a transitar por un camino que

desconoce, lo que afecta su motivación y sentido de lo que está haciendo en el colegio. De igual forma, las secretarías de educación nunca han hecho énfasis en esta problemática y le han dado la autonomía a las instituciones de manejar los procesos y de ello se observa que en esa autonomía de las instituciones educativas hay mucha ambigüedad en quien se hace cargo de los procesos y por tanto no hay desarrollo de acciones específicas para los niños repitentes, pues se ha naturalizado el hecho de reprobado un año lectivo.

Sumado a lo anterior, en Colombia no se han puesto en consideración el análisis de los problemas que enmascara a largo plazo la repitencia, como es la extraedad, aprendizajes no efectivos, daños al autoestima del estudiante, desmotivación de la familia y la alta probabilidad de deserción escolar.

La aplicación del modelo de negocios CANVAS para abordar la problemática de la reprobación escolar, es una invitación a implementar estrategias de prevención fundamentadas en los factores que está incidiendo en los bajos desempeños de los estudiantes y que deben permitir otra mirada de las competencias que tienen que desarrollar los niños, niñas y adolescentes. Transformando, desde un principio las concepciones ya elaboradas de los docentes sobre la repitencia, pues de entrada los docentes frente a los niños que repiten un año lectivo tienen bajas expectativas sobre sus potencialidades y por ello no intervienen de forma diferente con ese grupo poblacional.

Lo anterior, significa que la implementación del modelo apunta a transformaciones no tangibles y de imaginarios culturales que a largo plazo tendrán beneficios sociales. Es decir, que ahondar en la problemática de la reprobación escolar, implica impactar en costumbres, pautas de crianza, formas de actuar y actividades institucionales que se miden a través de la disminución del número de estudiantes reprobados por año. Aspecto que lleva a considerar que esta problemática no puede ser atendida desde un solo segmento del modelo: “los estudiantes”; sino que exige articular entidades, actividades y requiere de acciones conjuntas para transformar el imaginario que existe de la naturalidad de la pérdida del año lectivo como una dinámica de la vida escolar.

Utilizar el modelo de Negocio CANVAS como herramienta para establecer las estrategias que disminuyen la reprobación escolar, posibilita centrar la atención en cada uno de los segmentos y conocer de manera específica cuáles son las acciones a desarrollar para obtener resultados positivos. El modelo de negocio CANVAS permite analizar la

problemática desde múltiples perspectivas y por consecuencia desde múltiples soluciones. Adicionalmente, implica que por cada uno de los segmentos se realice un exhaustivo análisis e incluso genera la inclusión de múltiples miradas para encontrar soluciones, aspecto que no ha sido tenido en cuenta para la solución de esta problemática.

A continuación se presenta el análisis por cada uno de los segmentos.

Propuesta de Valor

Disminuir la reprobación escolar como propuesta de valor, conlleva a que haya un efecto positivo en amplias capas de la población. Siempre que la educación posibilite el desarrollo de un capital humano que impacte de forma efectiva en el desarrollo de las competencias necesarias para enfrentarse a las demandas del medio. De manera específica en el contexto que se desarrolló la investigación permitirá que se rompan los círculos de pobreza que están afectado el desarrollo de sus habitantes.

Segmento de Clientes

A diferencia de otras propuestas empresariales que pueden determinar con claridad las características de sus clientes y desarrollar estrategias para captarlos y fidelizarlos, en la propuesta de disminución de la reprobación escolar, significa considerar el contexto familiar en que se encuentran los estudiantes. Y tal como lo demostraron los resultados, en el municipio la caracterización de las familias son no compuestas, lo que genera unas dinámicas diferentes en relación con el apoyo que prestan a sus hijos en el acompañamiento académico.

Al respecto, la CEPAL (2002) señala que las formas de organización “anómalas” constituyen un soporte social insuficiente para el proceso educativo, en la medida que este tipo de organización familiar son fuentes de desamparo, violencia y que dadas sus características organizativas desarrollan en los estudiantes conductas transgresoras y negligencia académica.

Asimismo, Impactar en los “estudiantes” como segmento de clientes demanda que se haga un trabajo preventivo con todo el segmento poblacional y que abarque todos los niveles de formación, es decir, que la implementación de las estrategias no debe estar centrada solo en quienes han reprobado. Aunque es notorio que la reprobación escolar se da

principalmente en grado sexto, debe crearse la cultura desde las edades muy tempranas para transformar el imaginario de la reprobación como dinámica natural de la escolaridad.

De igual forma, el desarrollo de actividades con todos los usuarios del sistema educativo en todos los niveles, debe apuntar a incrementar los índices de motivación por el estudio. Dado que en la caracterización de este segmento, fue reiterativo el discurso tanto de las familias como los directivos y estudiantes, que una de las causas de bajo rendimiento académico es el desinterés. En consideración con lo anterior, la CEPAL (2002) señala que la falta de interés es una razón más poderosa de repitencia escolar y abandono que los mismos problemas de desempeño en sí, aunque tiene una interrelación.

Canales de Distribución y Comunicación

Los resultados encontrados, permiten afirmar que éste es el bloque más amplio para analizar, ya que se trata de cómo se lleva al segmento de clientes la propuesta de valor, que en este caso apunta a disminuir la reprobación escolar. Lo anterior, implica que se elabore un análisis de las gestiones de la institución, pues en ellas se recoge la mayoría de elementos relacionados con la educación.

Aunque el análisis de las cuatro gestiones: *directiva, académica, administrativa y comunitaria* recopila la mayor cantidad de aspectos, se evidencia que está centrada en la *autoevaluación* y que se deja de lado las opiniones de otros miembros de la comunidad que inciden significativamente en el proceso educativo, como son las familias y los mismos estudiantes.

El ministerio de educación ha realizado una serie de capacitaciones para mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas que usualmente están dirigidas a los directivos de la institución, sin embargo como los resultados lo han destacado, los docentes están lejanos de actualizaciones pedagógicas, lo que complica el proceso de enseñanza aprendizaje. El Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad – CNIC (2013) expreso en su documento que respecto a la educación los jóvenes van en una dirección, mientras que la educación en otra.

CNIC (2013) afirmó que mientras el mundo está en permanente cambio y requiere para los niños, niñas y adolescentes unas formas diferentes de enseñar, las instituciones educativas están centradas en el control y memorización del conocimiento, lo cual se refleja

en la premisa de los docentes, directivo y padres de familia en que haya disciplina para que los niños aprendan.

Al respecto de considerar la necesidad de una buena disciplina presente en el discurso de los docentes y las familias se argumenta que curiosamente este es un elemento de desencuentro con los estudiantes. Más allá de tener un estudiante aplicado, de lo que se trata es de la motivación por el estudio. Tal como lo afirman el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (2013):

“La escuela aburre con toneladas de información que no parecen útiles, con códigos y normas que no van con los tiempos y con una promesa de futuro que cada vez le resulta más difícil cumplir. Los jóvenes son sensibles a esa falta de honestidad y la castigan.

Queremos decir con claridad que el principal problema o brecha entre el estudiante y el sistema educativo, es la motivación” (p. 114)

La mirada de la reprobación escolar a través de la utilización del modelo de negocios, invita a transformar la concepción que transitando por los mismos caminos el estudiante va a poder fortalecer sus competencias; al contrario demuestra que esta acción lo llevará a la deserción escolar.

A través de este bloque, en los resultados se encontró que una de las falencias de la gestión académica es la ausencia al seguimiento de los bajos rendimientos académicos y de una política clara de cómo dar manejo a las situaciones críticas académicas, es decir, no hay acciones establecidas para generar motivación al aprendizaje y las tareas no se convierten en una posibilidad para afianzar los aprendizajes, sino que en un indicador más que lleva a la repitencia escolar.

Tipo de Relaciones con los Clientes

Una particularidad de la relación docente – estudiante es que no existe una política de retención para los estudiantes y tampoco un interés particular de mantenerlos dentro del sistema educativo, ya que ello no genera para los docentes un beneficio o una afectación. Por ejemplo un docente no se ve afectado porque haya deserción en un grado, pues su vinculación laboral seguirá intacta. La disminución en la matrícula afecta el valor asignado

a la institución a través del fondo de servicios especiales, pero no directamente la economía de los docentes.

Las relaciones con los clientes, que para el presente proyecto son los estudiantes, se caracterizan por requerir de una transformación positiva y mayor empatía de parte de los profesores para que haya un efecto favorable en los estudiantes.

De otro lado, en términos de las relaciones el modelo CANVAS permite resaltar la imperiosa necesidad de las buenas relaciones con la familia como aliado clave para impactar más efectivamente en la disminución de la problemática. Sin embargo, el establecimiento de la relación no se da de manera natural, sino que es necesaria una formación a los docentes para que logren tener una relación de calidad con las familias. Lo anterior, lo refuerzan argumentos como los de Vásquez y López (2014) quienes afirman que se hace necesaria este tipo de formación para crear y fortalecer una relación colaborativa entre familia y escuela.

En otros términos, es necesaria la participación de la familia para que los desempeños de los estudiantes tengan éxito. Y es imperativo que la institución transforme las formas de relación con la familia desde el ámbito colaborativo y orientado a un mismo objetivo de formación integral. En términos generales, no se pueden proponer modelos de mejoramiento o estrategias de innovación si no se tiene en cuenta el marco institucional y las relaciones que se establecen en el contexto educativo (Collet-Sabe, Besalú y Tort, 2014).

Collet-Sabe, Besalú & Tort (2014) argumentan además que el establecimiento de las relaciones no debe partir desde la mirada que éstas sean armónicas, consensuales y buenas por si solas. Sino que tendrán sus altibajos, intereses encontrados y problemas lo que es necesario para transformar y mejorar.

Recurso Clave

En los resultados se puede interpretar que los recursos claves para llevar a cabo la propuesta de valor están condicionados por entidades externas y que requiere de mucho apoyo extra para poder potencializar y mejorar los recursos necesarios. No se trata de un tema exclusivo de voluntad y disposición de los docentes, sino que implica adquirir herramientas para el aprendizaje, garantizar la asistencia a la institución, generar una

capacitación permanente. Aspectos que pueden ser valorados en un futuro proyecto que determine las acciones más eficientes de inversión en educación.

Actividades Clave

El modelo de Negocio CANVAS permite diferenciar dos elementos importantes en este segmento y se trata de las actividades que tienes que emprender la *institución* y los *aliados clave*. Lo anterior, pone de manifiesto que no sólo depende de la institución el objetivo de disminuir la reprobación escolar, sino que para lograrlo se requiere del acompañamiento de la familia, factor que no es directamente controlable, pero que si puede ser influenciado por la institución, para lograr mitigar esta problemática.

Red de Aliados

Uno de los segmentos más controvertidos del modelo para la disminución de la reprobación escolar, es el de la red de aliados, pues requiere del fortalecimiento de alianzas con entidades estatales e implementación de políticas ya existentes que han sido ignoradas en el sector rural, lo que significa que invita a reconsiderar el ejercicio de las funciones que están desarrollando las otras entidades.

Estructura de Costos

El valor aproximado que podría tener la implementación del modelo de negocio para que funcione efectivamente y se empiece a evidenciar disminución de la reprobación escolar, requiere de la distribución eficiente de los recursos CONPES que es destinado a la institución. No obstante, hay que mencionar que los recursos asignados son pocos para la cantidad de los estudiantes y a pesar que el gobierno afirme que son proporcionales a las necesidades, no alcanzan para solventar los gastos de una educación de calidad. Además, se supone deben ser invertidos en el mejoramiento de la calidad docente, pero se presentan muchas necesidades a atender que no permiten la inversión de forma exclusiva en el mejoramiento del recurso humano.

Para dar cierre al capítulo, se expone que uno de los limitantes que se encontró en el proyecto, es que la disminución de esta problemática implica la consideración de muchos

factores externos que no tienen un directo responsable para poder empezar a ejercer control, seguimiento y mejoramiento. Por ejemplo cuando se trata de la nutrición, el consumo de licor, entre otras prácticas que intervienen muchos actores y de los que no hay una conciencia de la necesidad de su transformación.

También que los resultados de un proyecto de este corte se ven a largo plazo, por lo menos en el rango de un año para ver la disminución de la reprobación y para analizar beneficio social e impacto en el mejoramiento de la calidad de vida, implicaría por lo menos dos años después de finalizada la media, para conocer los avances de egresados.

Conclusiones

La aplicación del modelo de Negocio CANVAS para desarrollar estrategias innovadoras que disminuyan la reprobación escolar, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar se puede resaltar que la problemática de la reprobación escolar implica transformar la mirada sobre la educación y tal como lo explica el Consejo Nacional de Innovación (2013) usualmente, se habla de forma inercial sobre la educación, se enfatiza en prácticas y arreglos institucionales, pero nunca se hace un trabajo sobre los horizontes de la educación y las transformaciones que demandan el mundo cambiante.

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que al igual que se necesita una transformación sobre la mirada de la educación, es imperativo modificar la concepción que existe sobre la reprobación escolar como dinámica inherente al proceso educativo y empezar a pensarse como una problemática que trae efectos negativos en el desarrollo humano.

En términos de la investigación, uno de los principales productos referidos a la innovación es el análisis de la reprobación escolar, es decir, que se tomó desde otra óptica una problemática social no atendida y se plantea de manera más concreta las acciones que se deben desarrollar para disminuir tal condición.

Aplicar estrategias que disminuyan la reprobación escolar, no se resume en ejecutar una serie de actividades para solventar la problemática. Sino que innovar en una problemática de carácter social implica un cambio de concepción cultural, en la que se debe ir de manera paulatina cambiando la idea que se tiene sobre el rol de la educación y sus efectos en la construcción de la calidad de vida.

Dicho cambio de concepción cultural, involucra a diferentes actores, pero en principio se trata de ir generando la transformación en la familia como aliado clave para que empiece a tener mayor seguimiento y compromiso con el proceso educativo.

Además del cambio de concepción cultural, el trabajo cooperativo es el que se requiere para disminuir la problemática. De acuerdo con lo expuesto en párrafos anteriores, no se trata de impactar sólo en el segmento de los “clientes – estudiantes” para venderles la idea de la importancia de la educación, sino que se trata de la articulación y esfuerzo de diferentes aliados para ir disminuyendo los factores asociados a la reprobación escolar.

Las acciones que se desarrollen, no pueden ser aisladas desde los diferentes activos claves o aliados, sino que para resolver esta problemática se necesita de una planeación y monitoreo constante, lo que significa que no se puede implementar un programa y evaluar sus resultados en un año o más, pues los procesos de los estudiantes necesitan permanente supervisión y acompañamiento para ver los efectos en la superación de sus deficiencias.

Otro elemento que se resaltó durante todo el proyecto de investigación, es que para impactar de forma positiva, se requiere de una toma de perspectiva de la educación desde la mirada del estudiante. Lo que significa, que en esta institución los estudiantes ven la formación de ellos como algo ajeno y despersonalizado, en el que no se tiene en cuenta sus propuestas e iniciativas, de ahí que una de las soluciones efectivas será empezar por tener una mirada retomando las ideas de los estudiantes.

Finalmente, se puede resaltar que el modelo de negocio CANVAS como elemento diagnóstico posibilita una mirada innovadora sobre la problemática y permite el planteamiento de soluciones desde otras perspectivas y deja abierta la posibilidad de la construcción de protocolos para sistematizar procesos que son ambiguos en las instituciones educativas.

Referencias

- Ardila, M. (2015). *Design Thinking: Un Cambio de Paradigma en el Diseño de Servicios*. Cámara de Comercio de Medellín. Antioquia.
- Arnal, I., Rincón, D., y Larotte, A. (1992). *Investigación Educativa. Fundamentos y Metodología*. Barcelona: Labor.
- Barrios. M. (2010). *Modelo de Negocio*. Universidad Americana.
- Bassi, M., Busso. M., Urzúa., S, & Vargas. J. (2012). *Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bernal y Hernández (2008). 'Marketing social en organizaciones lucrativas: ¿Imagen pública o apoyo a la comunidad? Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá.
- Brunner, J. (2010). *Bases para una agenda de reforma de los sistemas educativos*. Centro de políticas comparadas de educación. Universidad Diego Portales.
- Centro de Innovación Social. CIS. (2013). *Estrategia Nacional de Innovación Social para la Superación de la Pobreza Extrema*.
- CEPAL. (2002). *Oportunidades pérdidas: El impacto de la repetición y de la salida prematura de la escuela*. Montreal – Quebec.
- Collet-Sabe. J., Besalú. X. & Tort. A. (2014). *Escuelas, Familias y Resultados Académicos. Un nuevo modelo de análisis de las relaciones entre docentes y progenitores para el éxito de todo el alumnado*. Profesorado. Revista de Curriculum y Formación del Profesorado. Vol. 18. Nº 2. Universidad de Girona.
- Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. (2013). *Surfeando hacia el futuro. Chile en el horizonte 2025*. Chile. Bogotá.
- DANE. (2015). *Boletín técnico, educación formal*. Bogotá – Colombia.
- Echeverría J. & Merino. L (2011). *Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación*. Revista, ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura Vol. 187 – 752. Diciembre.
- Enríquez. G. (2008). *Factores de riesgo asociados a bajo rendimiento académico en escolares de dos instituciones educativas públicas de Bogotá*. Bogotá.
- Ferrell. O. & Hartline. M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning. México.
- Forero. A. (SF). *Marketng social como estrategia para la promoción de la salud*. Universidad Católica de Manizales. Manizales.

- Galeano. A. (2014). Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los estudios de caso. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar. Universidad Politécnica de Valencia. España.
- Guadalupe. J. (2011). Causas y Efectos de la reprobación Escolar en la Educación Pública. Coordinación de Desarrollo Educativo de la Secretaria de Gobierno de San Luis Potosí. México.
- Hernández. R., Murillo. J. & Martínez. C. (2013). Factores de Ineficacia Escolar. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Pp. 103 – 118. Vol. 12. Nº 1. Universidad Autónoma de Madrid.
- Hernández, Fernández & Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. Cap 12: El inicio del proceso Cualitativo: planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de las hipótesis e inmersión en el campo. P. 361 – 390. Editorial: McGrawHill. México.
- Leal. A. y Quero. M. (2011). Manual de marketing y comunicación cultural. Universidad de Cádiz. España.
- Llorens. G. (2010). Una perspectiva al concepto de modelo de negocios: “artículo ventaja competitiva de Henry Chesbrough”. Universidad Libre de Sciences de l’Entreprise et des Technologies de Bruxelles. Belgica.
- Márquez. J. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología Osterwalder en la práctica. Revista MBA EAFIT.
- Martínez. E. (2014). El modelo de negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. Universidad de Almería. España.
- Martínez. P. (2006). El método de estudio de caso, estrategia metodológica de la investigación científica. Revista pensamiento y gestión, (No.20)1657-6276
- Ministerio de Educación Nacional. MEN (2013). Sistema nacional de indicadores educativos para los niveles de preescolar, básica y media en Colombia. Bogotá.
- _____ (2009). Fundamentaciones y orientaciones para la implementación del Decreto 1290 de 2009. Bogotá.
- _____ (2008). Guía 34, para el mejoramiento institucional: De la evaluación al plan de mejoramiento. Bogotá, Colombia.
- Muñoz. C. & Rodríguez. P. (1976). Factores determinantes de los niveles de rendimiento escolar asociados con diferentes características socioeconómicas de los educandos. CEE-ECIEL. México.
- Navarro. L. (2004). La escuela y las condiciones sociales para aprender y enseñar. Equidad social y educación en sectores de pobreza urbana. Buenos Aires.

- OCDE. (2007). Capital Humano. Como influye en su vida lo que usted sabe. México. Ediciones Castillo.
- _____. (2006). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.
- _____. (2002). Manual Frascati. Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental.
- Osterwalder. A. & Pigneur. Y. (2009). *Busines Model Generation*. USA.
- Palacios. M. (2011). *Modelo de negocios: propuesta de un marco conceptual para Centros de Productividad*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- PNUD. (2010). Informe sobre Desarrollo Humano 2010. Edición del Vigésimo Aniversario. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano.
- Rivillas. J. (2014). Encuentros y desencuentros: familia y escuela. Barreras y desafíos para la formación. *Infancia Imágenes*, 13(2). 159 -166. Universidad Distrital Francisco José Caldas.
- Rodríguez. A. (2012). *El modelo de negocios. Monetizando la oportunidad*.
- Solis. J. (2004). *El manejo de marketing en el servicio educativo; en la organización educativa continental*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Suca. R. (2012). *Relación del Marketing Estratégico Relacional Educativo en la calidad de la Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red 07 en la Unidad Gestión Educativa Local 05 en San Juan de Lurigancho - Lima 2009*. Lima.
- UNESCO. (2004). *Participación de las Familias en la Educación Infantil de Latino América*. Santiago de Chile.
- _____. (2007). *Educación de calidad para todos. Un asunto de Derechos humanos. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC) 29 y 30 de marzo de 2007; Buenos Aires, Argentina*
- _____. (2010). *Educación, Juventud y Desarrollo: Acciones de la UNESCO en América Latina y el Caribe*.
- _____. (2012). *Compendio Mundial de Educación 2012: Oportunidades perdidas: El impacto de la repetición y la salida prematura de la escuela*. Montreal – Canadá.
- UNICEF. (2007). *Todos pueden aprender: propuesta para superar el fracaso escolar*. Buenos Aires, Argentina.

- Vásquez. C. & López. S. (2014). Creencias sobre la relación familia – escuela. Cambios en el futuro profesorado tras recibir formación específica. *Revista de Estudios e Investigación*. Vol. 1. Nº 2, 111 – 121. Universidad de Coruña.
- Velázquez. E. (2012). Canales de distribución y logística. *Red Tercer Milenio*. México.
- Wakabayashi. J & Oblitas. H. (2012). La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 71-90.
- Westley, F. (2009). *Getting to Maybe. Social innovation: an agency based approach to managing for resilience*. Waterloo: University of Waterloo.

Anexos

Anexo 1: Matriz para el Registro de los Resultados de la Autoevaluación Institucional. Ministerio de Educación Nacional (2008)

Valoraciones para la autoevaluación institucional.



Matriz de Análisis Gestión Directiva

Establecimiento Educativo:						
Fecha de Evaluación:						
AREA: GESTIÓN DIRECTIVA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Direcciona nto estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada					
	Metas institucionales					
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento					
	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural					
	TOTAL					
Gestión estratégica	Liderazgo					
	Articulación de planes, proyectos y acciones					
	Estrategia pedagógica					
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones					
	Seguimiento y autoevaluación					
TOTAL						
Gobierno escolar	Consejo directivo					
	Consejo académico					
	Comisión de evaluación y promoción					
	Comité de convivencia					
	Consejo estudiantil					
	Personero estudiantil					
	Asamblea de padres de familia					
Consejo de padres de familia						
TOTAL						
Cultura institucional	Mecanismos de Comunicación					
	Trabajo en equipo					
	Reconocimiento de logros					
	Identificación y divulgación de buenas prácticas					
	TOTAL					
Clima Escolar	Pertenencia y participación					
	Ambiente físico					
	Inducción a los nuevos estudiantes					
	Motivación hacia el aprendizaje					
	Manual de convivencia					
	Actividades extracurriculares					
	Bienestar del alumnado					
	Manejo de Conflictos					
	Manejo de casos difíciles					
TOTAL						
Relaciones con el entorno	Padres de familia					
	Autoridades educativas					
	Otras instituciones					
	Sector productivo					
	TOTAL					
TOTAL PROCESO						

Matriz de Análisis Gestión Académica

Establecimiento Educativo:						
Fecha de Evaluación:						
AREA: GESTIÓN ACADÉMICA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios					
	Enfoque metodológico					
	Recursos para el aprendizaje					
	Jornada escolar					
	Evaluación					
	TOTAL					
Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales					
	Estrategias para las tareas escolares					
	Uso articulado de los recursos para el aprendizaje					
	TOTAL					
Gestión de aula	Relación pedagógica					
	Planeación de clases					
	Estilo pedagógico					
	Evaluación en el aula					
	TOTAL					
Seguimiento académico	Seguimiento a los resultados académicos					
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas					
	Seguimiento a la asistencia					
	Actividades de recuperación					
	Apoyo a los estudiantes con bajo desempeño académico o dificultades de interacción					
	Seguimiento a los egresados					
TOTAL						
TOTAL PROCESO						

Matriz de Análisis Gestión Administrativa y Financiera

Establecimiento Educativo:						
Fecha de Evaluación:						
AREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Apoyo a la gestión académica	Proceso de matrícula					
	Archivo académico					
	Boletines de calificaciones					
	TOTAL					
Administración de la planta física y los recursos	Mantenimiento de la planta física					
	Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física					
	Seguimiento al uso de los espacios					
	Adquisición de los recursos para el aprendizaje					
	Suministros y dotación					
	Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje					
	Seguridad y protección					
TOTAL						
Administración de servicios complementarios	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)					
	Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales					
	TOTAL					
Talento humano	Perfiles					
	Inducción					
	Formación y capacitación					
	Asignación académica					
	Pertenencia del personal vinculado					
	Evaluación del desempeño					
	Estímulos					
	Apoyo a la investigación					
	Convivencia y manejo de conflictos					
	Bienestar del talento humano					
TOTAL						
Apoyo financiero y contable	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)					
	Contabilidad					
	Ingreso y gastos					
	Control fiscal					
TOTAL						
TOTAL PROCESO						

Matriz de Análisis Gestión Comunitaria

Establecimiento Educativo:						
Fecha de Evaluación:						
AREA: GESTIÓN COMUNIDAD						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras para el aprendizaje y la participación					
	Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos					
	Necesidades y expectativas de los estudiantes					
	Proyectos de vida					
	TOTAL					
Proyección a la comunidad	Escuela familiar					
	Oferta de servicios a la comunidad					
	Uso de la planta física y de los medios					
	Servicio social estudiantil					
	TOTAL					
Participación y convivencia	Participación de los estudiantes					
	Asamblea y consejos de padres de familia					
	Participación de las familias					
	TOTAL					
Prevención de riesgos	Prevención de riesgos físicos					
	Prevención de riesgos psicosociales					
	Programas de seguridad					
	TOTAL					
TOTAL PROCESO						

Anexo 2: Cronograma de Trabajo

AÑO ACTIVIDAD/MES	AÑO 2014						AÑO 2015												AÑO 2016					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1. Diseño del proyecto																								
1.1 Selección y definición del tema		*	*																					
1.2. Planteamiento del problema				*	*																			
1.3 Definición de objetivos						*																		
1.4 Justificación							*	*	*															
1.5 Marco de referencia										*														
1.6 Aspectos metodológicos										*														
1.7 Tabla de contenido											*													
1.8 Bibliografía preliminar							*	*	*	*	*													
1.9 Cronograma					*																			
1.10 Presupuesto																								
2. Desarrollo de la investigación																								
2.1 Validación de instrumentos											*	*	*											
2.2 Aplicación de instrumentos											*	*	*	*										
2.3 Tabulación de información													*	*	*									
2.4 Presentación de resultados																*	*	*						
2.5 Análisis de resultados																*	*	*						
3. Informe de investigación																								
3.1 Elaboración del informe															*	*	*	*	*	*	*			
3.2 Presentación del informe																					*			
3.3 Socialización de la investigación																							PD	

* Actividades cumplidas.
 PD Actividades Pendientes para Desarrollar

Anexo 3: Presupuesto

PRESUPUESTO		
Actividades		Valor
1	Fundamentación conceptual MGI	2'480.000
2	Insumos papelería	600.000
3	Recursos tecnológicos	200.000
4	Atenciones en reuniones (refrigerios)	84.000
Total		3'364.000

Anexo 4: Cartilla CANVAS – Diseño de Estrategias Innovadoras para Disminuir la Reprobación Escolar



Diseño de Estrategias Innovadoras para Disminuir la Reprobación Escolar a partir de la Aplicación del Modelo de Negocio CANVAS



La reprobación escolar se constituye en una demanda social no atendida que afecta la consolidación del capital humano de las personas y por tanto tiene unos efectos negativos en el desarrollo individual y colectivo.

El diseño de estrategias innovadora a partir de la aplicación del Modelo de Negocio CANVAS pretende:

- ✓ Mejorar la calidad de vida de las familias
- ✓ Ser eficiente y efectiva para disminuir la reprobación escolar
- ✓ Convertirse en política pública
- ✓ Responder a una demandan social no atendida



¿Por qué aplicar un Modelo de Negocios?

- ✓ El modelo aplicado a una problemática social, no se interesa por ingresos desde el punto de vista monetario, sino que analiza los impactos de la educación.
- ✓ Porque es la representación abstracta de la lógica que va a seguir la institución para responder a la problemática.



1. Propuesta de Valor

¿Qué problema o necesidad estamos ayudando a resolver?

“Disminuir la Reprobación Escolar”



La reprobación escolar es una problemática compleja que afecta el desarrollo individual y social. Su disminución permitirá el fortalecimiento del capital humano, generando una contribución social en términos del crecimiento económico y evitando la introducción de los niños, niñas y adolescentes a condiciones precarias. A nivel monetario, en términos del sistema educativo, evita la inversión improductiva del recurso público.





UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

2. Segmento de Clientes

¿Para quienes estamos creando valor?

Niños, niñas y jóvenes en edad escolar.

Dato de Caracterización: La tasa de matrícula en las instituciones educativas rurales tiende a disminuir año tras año, porque las familias privilegian el trabajo del campo sobre la educación. Incentivando a los niños a desertar del sistema educativo e introduciéndose en el mundo laboral precario, lo que afecta la calidad de vida de las personas y el desarrollo del municipio.





3. Canales de Distribución

¿A través de que canales se va a llevar la propuesta de valor?

Los canales se constituyen en la forma en que se está entregando la propuesta de valor “educación” a los niños, niñas y jóvenes e incluye los modelos pedagógicos, la jornada escolar y modalidad educativa.





4. Relaciones con los clientes

¿Qué tipo de relación se espera mantener con el segmento de clientes?

Es la manera en que se está dando la relación entre la institución educativa y los niños.





5. Actividades Clave



¿Cuáles son las actividades más importantes que se requieren para hacer que el modelo funcione?

1. Actividades de la institución
2. Actividades de los Aliados Claves

Aliados clave ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué actividades clave realizan los socios? ¿Qué alianzas estratégicas debe formar?	Actividades clave ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?	Propuesta ¿Qué problema o necesidades de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?	Relaciones ¿Qué tipo de relación espera mantener cada segmento de clientes con la empresa? Canales ¿A través de qué canales podemos llegar a nuestros clientes?	Clientes ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
Estructura de costos ¿Cuánto cuesta poner en marcha este modelo?		Vías de Ingreso ¿Por qué valor están nuestros clientes dispuestos a pagar?		

Actividades de los Aliados Claves:

- ✓ Acompañamiento en casa
- ✓ Supervisión del tiempo libre
- ✓ Inversión en Educación
- ✓ Convenios con educación terciaria
- ✓ Programas de Nutrición
- ✓ Cumplimiento en políticas de prohibición de trabajo infantil.

Actividades de la Institución:

- ✓ Mejorar canales de comunicación
- ✓ Mejorar tipos de relación con los estudiantes
- ✓ Potencializar las alianzas
- ✓ Definir acciones para el éxito
- ✓ Involucrar más a las familias
- ✓ Evaluar el funcionamiento actual de la institución
- ✓ Establecer acciones de cambio.



6. Recurso Clave

¿Cuáles son los recursos más importantes que se requieren para hacer que el modelo funcione?

- ✓ Cuerpo Docente
- ✓ Recurso Financieros para desarrollo de talleres
- ✓ Compromiso de las familias
- ✓ Medios de difusión



Horizonte de Sentido Compartido: Por considerarse de una propuesta de tipo social, además de los recursos claves se requiere de una visión compartida sobre lo que se pretende desarrollar. Todos los recursos humanos, físicos, financieros, deben apuntar a lo mismo.



¿Quiénes son los socios clave que hacen posible el modelo de negocio?

- ✓ Familias
- ✓ Sector Productivo
- ✓ Sector Salud
- ✓ Educación Terciaria
- ✓ Alcaldía

Familia: Como aliado estratégico para fortalecer los procesos de aprendizaje.
Sector Productivo: Para que no vinculen a menores desescolarizados en el trabajo.
Sector Salud: Evalúen aspectos fundamentales como nutrición.
Educación Terciaria: Alianzas para que encuentren sentido a hacer todo el ciclo educativo.
Alcaldía: Para que cubra las necesidades más sentidas que atañen a la educación.

7. Aliados Clave

Propuesta de Valor ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué actividades clave realizan los socios? ¿Qué alianzas estratégicas debe formar?	Actividades clave ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?	Propuesta ¿Qué problema o necesidades de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?	Relaciones ¿Qué tipo de relación espera mantener cada segmento de clientes con la empresa?	Clientes ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
	Activos clave ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?		Canales ¿A través de qué canales podemos llegar a nuestros clientes?	
Estructura de costos ¿Cuánto cuesta poner en marcha este modelo?		Vías de ingreso ¿Por qué valor están nuestros clientes dispuestos a pagar?		
Costo social		Beneficio social		



8. Fuentes de Ingreso

¿Por qué valor están nuestros clientes dispuesto a pagar?

“Beneficios Sociales de la Educación”

- ✓ Punto de partida para el desarrollo
- ✓ Consolida el desarrollo humano
- ✓ Mejora la calidad de vida de las personas
- ✓ Genera acceso a bienes y servicios
- ✓ Aumenta el desarrollo de un país
- ✓ Disminuye los círculos de pobreza
- ✓ Permite la toma de decisiones

<p>Aliados clave </p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué actividades clave realizan los socios? ¿Qué alianzas estratégicas debemos formar?</p>	<p>Actividades clave </p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Activos clave </p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</p>	<p>Propuesta </p> <p>¿Qué problema o necesidades de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?</p>	<p>Relaciones </p> <p>¿Qué tipo de relación espera mantener cada segmento de clientes con la empresa? Canales </p> <p>¿A través de qué canales podemos llegar a nuestros clientes?</p>	<p>Clientes </p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>Costo social ¿Cuánto cuesta poner en marcha este modelo?</p>		<p>Beneficio social </p> <p>¿Por qué valor están nuestros clientes dispuestos a pagar?</p>		

Los ingresos no están definidos desde el punto de vista monetario, sino que se traducen en el beneficio social que trae la educación.



9. Estructura de Costos



¿Cuáles son los costos más importantes para que funcione el modelo de negocio?

- ✓ Recursos para talleres de didáctica
- ✓ Recursos para talleres de Familias
- ✓ Logística y Difusión
- ✓ Compromiso y Voluntad de la Comunidad educativa

<p>Actores clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué actividades clave realizan los socios? ¿Qué alianzas estratégicas debe formar?</p>	<p>Actividades clave</p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>Activos clave</p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</p>	<p>Propuesta</p> <p>¿Qué problema o necesidades de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?</p>	<p>Relaciones</p> <p>¿Qué tipo de relación espera mantener cada segmento de clientes con la empresa?</p> <p>Canales</p> <p>¿A través de qué canales podemos llegar a nuestros clientes?</p>	<p>Clientes</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p>Costos</p> <p>¿Cuánto cuesta poner en marcha este modelo?</p>		<p>Vistas de ingresos</p> <p>¿Por qué valor están nuestros clientes dispuestos a pagar?</p>		

Los costos pueden variar dependiendo de la cantidad de las familias que se pretende impactar. No obstante por ser una propuesta de tipo social, implica la voluntad y el compromiso de toda la comunidad educativa, así como de recursos económicos para difundir la idea.



Anexo 5: Encuesta a las Familias

Marque con una equis (X) SOLO UNA de las opciones que aparecen debajo de la pregunta

1. ¿Cómo considera la comunicación entre la institución educativa y la familia?
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) Otro: _____

2. ¿Qué medios considera más eficaces para ser informado de las actividades institucionales?
 - a) Nota Impresa
 - b) Redes Sociales – Facebook Oficial
 - c) Emisora Comunitaria
 - d) Carteles en la puerta del Colegio
 - e) Otro cuál? _____

3. ¿Con que frecuencia estaría dispuesto a asistir a la institución a recibir talleres?
 - a) Semanalmente
 - b) Mensualmente
 - c) Tres veces al año – Por periodo académico
 - d) Semestralmente
 - e) Otro Cuantas Veces? _____

ESCRIBA EN EL ESPACIO EN BLANCO PARA RESPONDER LA PREGUNTA

4. Qué actividades podría hacer la institución para aumentar la participación de las familias?
Rta/

5. Qué recomendaciones haría a la institución para mejorar su relación con las familias?
Rta/

Anexo 6: Ideas de las Familias acerca de la Reprobación Escolar**Grupo 1: Lluvia de Ideas sobre las Causas de la Pérdida del Año Lectivo**

“Más refuerzo en quinto”
“Falta de acompañamiento de los padres”
“Ven mucha televisión”
“Más lectura”
“Menos redes sociales”
“Que el profesor les expliquen para que ellos puedan entender mejor en todas las materias”
“Que los profesores sean más sociales con los alumnos y que los comprendan mucho mejor”

Grupo 2: Lluvia de Ideas sobre Estrategias que Pueden Ayudar al Éxito Escolar

“Acompañamiento de los padres”
“Mejor explicación de los profesores”
“Estar pendiente de las tareas”
“Prohibir el uso de los teléfonos”
“Que los profesores tengan paciencia”
“Que los profesores atiendan las peticiones de los padres”
“Que los padres se acerquen frecuentemente al colegio a preguntar por el rendimiento del alumno”
“Dialogo”
“Realizar recuperaciones desde el primer periodo”
“Que los profesores atiendan las peticiones de los alumnos pidiendo más explicación”
“Escuchar a los alumnos”

Grupo 3: Lluvia de Ideas sobre las Acciones que Podría Llevar a Cabo la Institución para Evitar la Reprobación Escolar

“Dar monitoria para que los niños que van perdiendo tengan refuerzo”

“Mejorar la disciplina”

“Que se cumplan los reglamentos establecidos por el colegio”

“Que los profesores den una buena explicación en cada área”

“Un llamado a lista cada día para que los niños no capen clase”

“En lo posible no colocar trabajos en grupo fuera del colegio”

“Que a todos les den un trato por igual”

Grupo 4: Lluvia de Ideas sobre Diferentes Formas en que se Podría Establecer una Comunicación entre las Familias y la Institución Educativa

“Acompañamiento de nosotros los padres para los niños donde nos enteremos de todo lo educativo de nuestros hijos”

“Crear un grupo en whatsapp con la directora de curso para los papas donde se nos de toda la información del grupo”

“Cuaderno o agenda donde ellos anoten cualquier información”

“Tener el número del celular del director de curso”

“Como padres, comprometernos a ir al colegio”

Grupo 5: Lluvia de Ideas sobre Acciones para que las Familias Participen del Proceso Educativo

“Estar con más comunicación con los profesores”

“Diálogo permanente con los hijos”

“Dar confianza a los hijos”

“Revisar los cuadernos, trabajo y las tareas”

“En los trabajos en grupo estar un padre pendiente”

“Asistir a los llamados del colegio”

Anexo 7: Grupos Focales

que el profesor le tenga comprensión al alumno en todas las áreas para que ellos los puedan entender mejor.

Escuchar	Compresión	Mayor Tolerancia	Mucha atención de frente y de parte.
Respeto	Paciencia	Una buena Amistad con los alumnos	
Una buena Comunicación	Un buen Tratamiento		

ACOMPANIAMIENTO DE LOS PADRES Y AYUDA DE LOS PROFESORES

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • REVIZAR LOS CUADERNOS TODOS LOS DIAS | <ul style="list-style-type: none"> • QUE LOS PROFESORES LE COMENTEN LOS PROBLEMAS Y LAS DIFICULTADES A LOS PADRES INDIVIDUALMENTE. | <ul style="list-style-type: none"> • EN CADA REUNIÓN AÑADIR LA PRESENCIA DE LOS ALUMNOS. |
| <ul style="list-style-type: none"> • DIALOGO ENTRE PADRES E HIJOS. | <ul style="list-style-type: none"> • ESTAR PRESENTES DEL MATIENEO Y EL BULLYING | <ul style="list-style-type: none"> • ESTAR PRESENTES DE LOS ALUMNOS DENTRO Y FUERA DEL COLEGIO. |
| <ul style="list-style-type: none"> • ESTABLECER CONFIANZA ENTRE PADRES ALUMNOS Y PROFESORES. | <ul style="list-style-type: none"> • DECRETAR ENTRE PROFESORES Y ALUMNOS. | <ul style="list-style-type: none"> • CUANDO UNO DE PADRE E HAGA UN RECLAMO AL PROFESOR O HALLA UN DESACUERDO NO GENERAR TOMEN REPROCHOS CONTRA LOS ALUMNOS. |

Que los Profesores den una buena explicación en

que los profes
no hagan pausas
tanto sino que
a todos los
traten por igual.

Más
dinámica

Respeto
entre profes
y alumnos.

Buena comuni-
cación entre
profesores y
los padres.

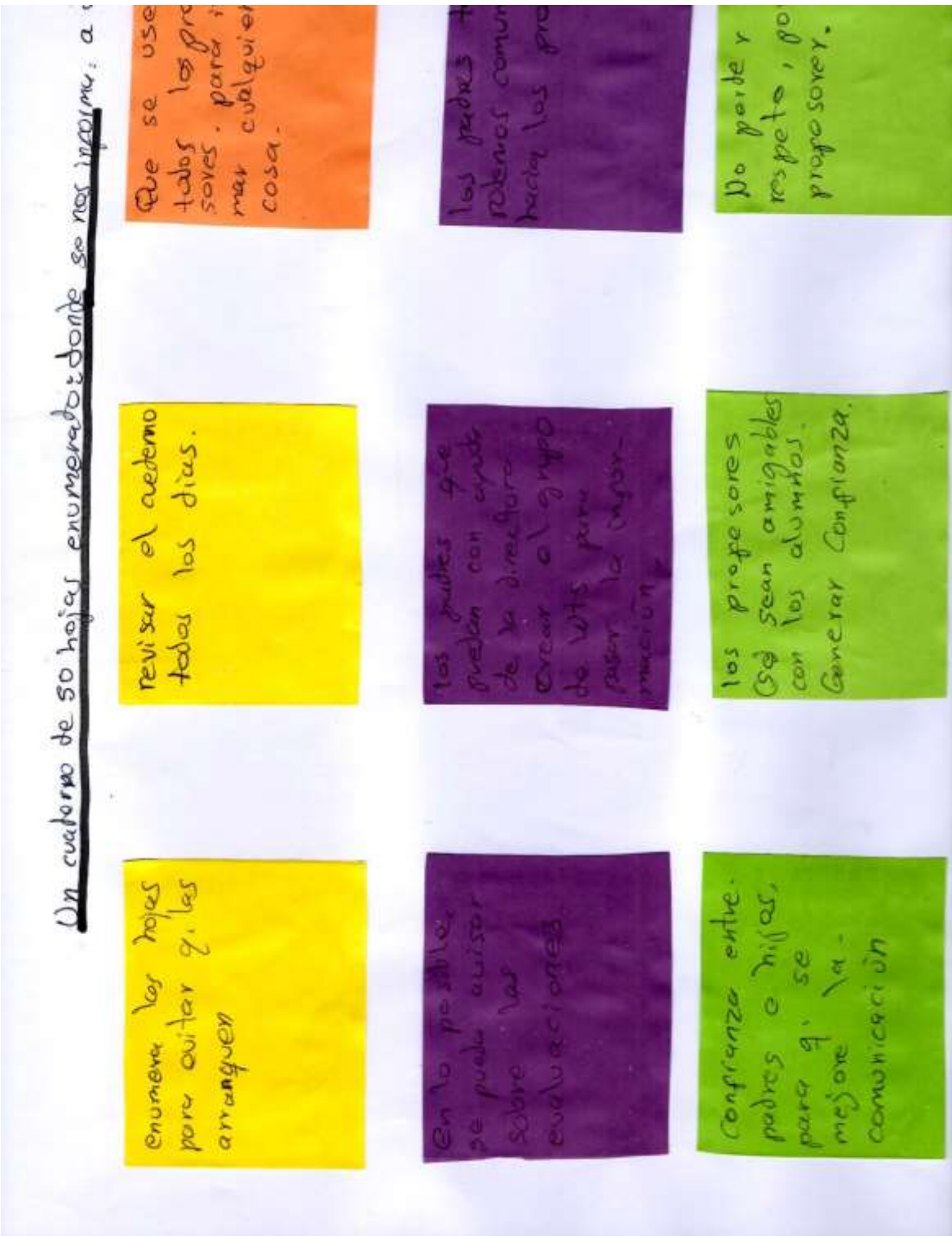
No dejar
Tantas tareas

Evitar
el
matoneo

Motivar
más a
que tengan
compromiso

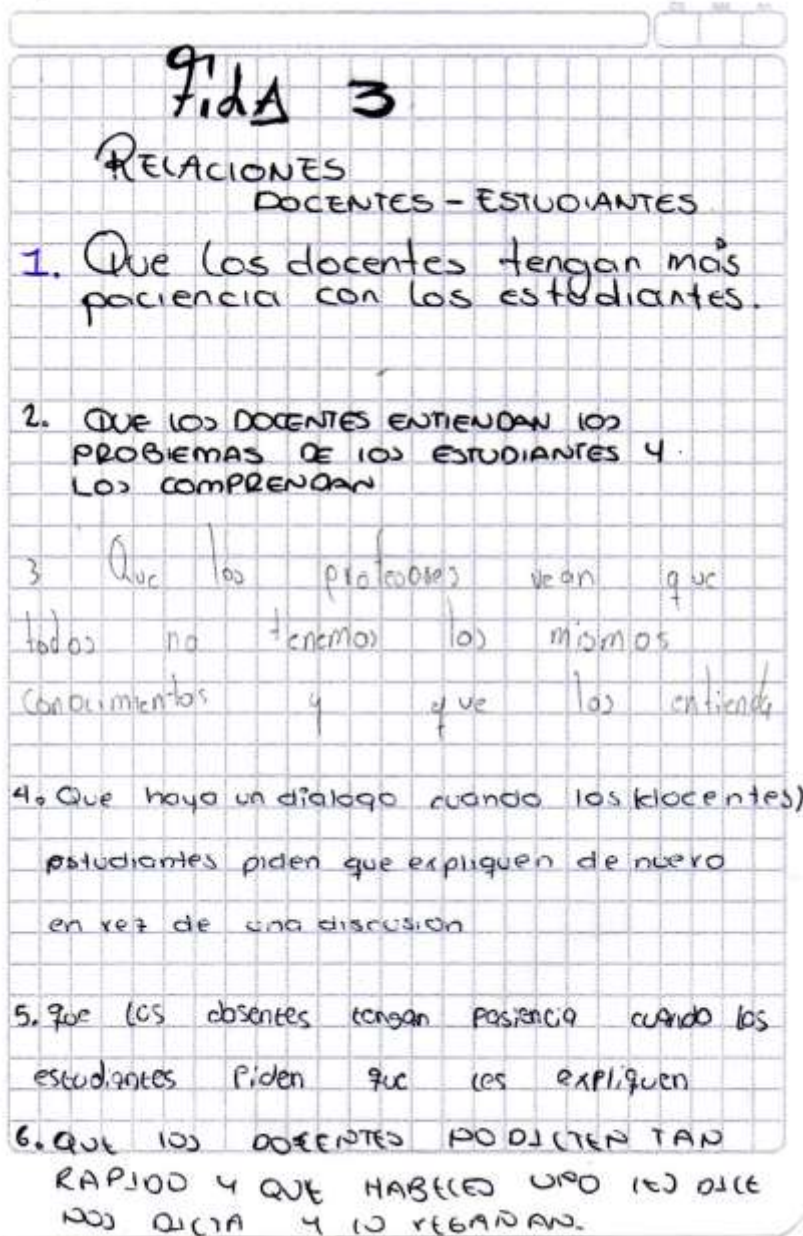
Escucha
a los
niños

Que haya
más
Disciplina





Anexo 8: Ideas para el Mejoramiento de las Relaciones



FILA 1.

RELACIONES DOCENTE - ESTUDIANTE

1. DIALOGAR SOBRE LO QUE NO ME GUSTA DE SU ACTITUD
2. Que no se excedan con los trabajos y tareas.
3. Clases más dinámicas.
4. que también los docentes Urgos por jóvenes alegres
- 5 que los profesores expliquen mejor.
- 6 que haya más dialogo entre profesor y alumno y más pendientes en los estudiantes

