

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO

ANTONIO GAUDÍ

ALEXANDER CRUZ

ALEXANDER REVELO GUAYUPE

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI

2018

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO

ANTONIO GAUDÍ

ALEXANDER CRUZ

CODIGO 1139280

ALEXANDER REVELO GUAYUPE

CODIGO 1138953

Director: José Luis Duque

Trabajo de Grado para optar por el título de

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALI

2018

Contenido

1. CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 ANTECEDENTES.....	9
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.3. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS	11
1.3.1. PREGUNTA GENERAL	12
1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS	12
1.4. OBJETIVOS.....	13
1.4.1. Objetivo general	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5. JUSTIFICACIÓN	14
2. CAPITULO 2: METODOLOGÍA.....	15
2.1. Tipo de investigación	15
2.2 Método de investigación	15
3. CAPITULO 3: MARCOS DE REFERENCIA.....	18
3.1 MARCO TEÓRICO	18
3.1.1. Planeación	18
3.1.2. Estrategia	20
3.1.3. Planeación estratégica.....	25
3.1.4. Modelos de planeación estratégica	27
3.2 MARCO CONCEPTUAL.....	33
3.3 MARCO LEGAL	36
3.4 MARCO CONTEXTUAL	39
3.4.1 Información general de la organización.....	39
3.4.2 Descripción breve de la organización.....	39
3.4.3 Historia y etapas del colegio.	40
4.1. ANALISIS EXTERNO	45
4.1.1. Entorno socioeconómico.....	45
4.2. Análisis del sector: diamante competitivo.....	56
4.2. BENCHMARKING.....	64
4.2 ANÁLISIS INTERNO	81
4.2.1 Gestión administrativa y gerencial.	81
4.2.2. Gestión del marketing	82

4.2.3. Infraestructura	83
4.2.4. Gestión de finanzas.....	84
4.2.5. Gestión humana	85
4.3 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES	87
4.3.1 Evaluación de los factores externos	87
4.3.2 Evaluación de los factores internos	89
4.4 LISTADO DOFA.....	92
4.5 MATRIZ DOFA.....	93
4.6 ESTRATEGIAS	94
4.6.1 Estrategia 1: proceso de remodelación y adecuación de la planta física.	94
4.6.2. Estrategia 2: establecer convenios con las diferentes instituciones del sector.	102
4.6.4 Estrategia 4: Realizar un estudio de mercado.....	111
4.6.5. Estrategia 5: Consolidar la imagen corporativa del colegio con el nuevo enfoque de educación	113
4.6.6 Estrategia 6: Diseño de estrategias de comunicación y publicidad para los servicios de la institución.....	117
5. CONCLUSIONES	120
6. RECOMENDACIONES	124
7. BIBLIOGRAFÍA.....	126
8. ANEXOS	128

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas de recolección de información	16
Tabla 2. Fases de investigación	17
Tabla 3. Leyes que rigen el que hacer de las instituciones educativas en Colombia	36
Tabla 4. Distribución de lados de manzana, según estrato por comuna. Diciembre 31 de 2014.	46
Tabla 5. Variables del entorno socioeconómico	47
Tabla 6. Proyecciones de población 2014-2020	48
Tabla 7. Variables del entorno demográfico	48
Tabla 8. Variables del entorno cultural	49
Tabla 9. Variables del entorno escolaridad	51
Tabla 11. Variables del entorno político	54
Tabla 12. Variables del entorno tecnológico	55
Tabla 13. Instituciones educativas de carácter público en la comuna 6	61
Tabla 14. Instituciones educativas de carácter público en la comuna 4	61
Tabla 15. Instituciones educativas de carácter público en las comunas 5 y 7	62
Tabla 16. Instituciones educativas de carácter privado en las comunas 5,6 y 7.	63
Tabla 17. Matriz comparativa de colegios	69
Tabla 18. Matriz del perfil competitivo	70
Tabla 19. Variables de la gestión administrativa y gerencial	82
Tabla 20. Variables de la Gestión del marketing	83
Tabla 21. Variables de Infraestructura	84
Tabla 22. Variables de la Gestión de finanzas	85
Tabla 23. Variables de la Gestión del talento humano	86
Tabla 24. Evaluación de los factores externos (M-EFE)	88
Tabla 25. Evaluación de los factores internos	90
Tabla 26. Listado para la matriz DOFA	92
Tabla 27. Matriz DOFA	93
Tabla 28. Plan de acción para la estrategia de remodelación y adecuación de la planta física	94
Tabla 29. Plan de acción para la estrategia acercar la oferta de cursos de formación para el personal de la institución.	109
Tabla 30. Plan de acción para la estrategia realizar un estudio de mercado	111
Tabla 31. Plan de acción para la estrategia consolidar la imagen corporativa del colegio con el nuevo enfoque de educación	113
Tabla 32. Plan de acción para las estrategias de comunicación y publicidad para los servicios de la institución	117

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector	23
Figura 2. Modelo de planeación estratégica por Fred David	28
Figura 3. Modelo de planeación estratégica por Lourdes Münch	29
Figura 4. Modelo de planeación estratégica por Benjamín Betancourt	32
Figura 5. Tasa de escolaridad según nivel educativo 2007-2014	50
Figura 6. Modelo de las cinco fuerzas competitivas	58
Figura 7. Mapa Santiago de Cali	60
Figura 8. Radar Antonio Gaudí	70
Figura 9. Radar sopesado Antonio Gaudí	71
Figura 10. Radar Institución #2	72
Figura 11. Radar sopesado Institución #2	73
Figura 12. Radar Institución #3	74
Figura 13. Radar sopesado Institución #3	75
Figura 14. Radar Institución #4	76
Figura 15. Radar sopesado Institución #4	77
Figura 16. Comparación de radares	78
Figura 17. Comparación de radares sopesados.....	79
Figura 18. Salón destinado para la primera infancia antes de remodelaciones	97
Figura 19. Salón destinado para la primera infancia después de remodelaciones	98
Figura 20. Zona común del colegio antes de remodelación.....	99
Figura 21. Zona común del colegio antes de remodelación.....	99
Figura 22. Salón para la primera infancia remodelado con las ampliaciones recomendadas	100
Figura 23. Salón de la primera infancia actualidad.....	101
Figura 24. Plan de acción para la estrategia establecer convenios con las diferentes instituciones del sector.	102
Figura 25. Invitación de la biblioteca de San Luis al colegio Antonio Gaudí a participar de una actividad vive digital.....	104
Figura 26. Invitación de la biblioteca de San Luis a los estudiantes del colegio Antonio Gaudí estreno de una película educativa.	105
Figura 27. Estudiantes del colegio en clase de patinaje en la liga vallecaucana	106
Figura 28. Estudiantes del colegio en clase de patinaje en la liga vallecaucana 2	106
Figura 29. Clase de deporte en el polideportivo de San Luis	107
Figura 30. Siembra de plantas en las instalaciones del polideportivo de San Luis	108
Figura 31. Día de piscina en el polideportivo de San Luis	108
Figura 32. Logos del colegio anteriores y el propuesto	115
Figura 33. Fachada del colegio con los cambios propuestos.....	116
Figura 34. Propuesta de volantes para el colegio	118
Figura 35. Propuesta de pendones para el colegio	118
Figura 36. Propuesta pendón principal para el colegio	119

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende elaborar y dar a conocer a las directivas del Colegio Antonio Gaudí, todas las conexiones e interconexiones de los elementos que hacen parte del direccionamiento estratégico, partiendo del supuesto de que las directivas son actores principales en el proceso pedagógico y administrativo de sus instituciones, y que contribuyen decisivamente en el desarrollo e implementación de las estrategias que son el fin último de la organización.

Se inicia con las generalidades que corresponde al capítulo Uno e incluye los antecedentes, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos, el general y tres específicos; cerrando con la justificación.

El Capítulo Dos trata la metodología, el tipo de investigación y el método de investigación.

El Capítulo Tres corresponde al marco de referencia, establece el marco teórico y en él se establece la definición de algunos términos como: planeación, estrategia, planeación estratégica y modelo de planeación estratégica. Posteriormente se establece el marco conceptual, el marco legal, el marco contextual y se hace una descripción breve de la organización.

El Capítulo Cuatro muestra mediante tablas, gráficas y técnicas, los resultados obtenidos de los diferentes análisis realizados: externo, del sector, benchmarking; el análisis interno, la evaluación de los factores, estrategias y plan de acción. En la parte final se presentan en el Capítulo Cinco las conclusiones, en el Capítulo Seis recomendaciones, y se despliega el Capítulo Siete la bibliografía y anexos.

El presente trabajo, enmarcado en la metodología del direccionamiento estratégico, presenta a las directivas del Colegio Antonio Gaudí, un diseño de direccionamiento estratégico claro que integre todas las áreas y procesos del colegio, acorde al nuevo enfoque en la prestación del servicio educativo ofrecido.

Estos elementos son la base para resolver el problema de investigación el cual tiene como eje central, la reestructuración organizacional para acceder positivamente al cambio en la oferta de servicios educativos, ofrecidos a la comunidad educativa de las comunas 5 y 6 de la ciudad de Santiago de Cali.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En el año 1997 se abren las puertas del Colegio Antonio Gaudí como un jardín infantil bajo el nombre de Liceo Los Guayupines estando a cargo de su direccionamiento su dueña Nelly Marina Guayupe.

Desde 1997 el modelo educativo del Liceo Los Guayupines estaba enfocado a la educación de preescolar, compuesto por los grados Párvulos, Pre jardín, Jardín y Transición, ubicado en la carrera 3C No. 70 – 10 del Barrio Quintas de Salomia de la comuna cinco de la ciudad de Santiago de Cali.

En el año 2000 se da inicio a la educación Básica Primaria, para lo cual es necesario hacer cambios en el direccionamiento estratégico, tales como nuevas planeaciones en la enseñanza, cambios en la infraestructura física y cambios en el personal docente.

Para el año 2004, se abre la nueva sede del colegio ubicada en el barrio Parque Residencial El Bosque, contiguo al barrio de la sede principal, con el propósito de cubrir la Básica Secundaria. Para esta nueva sede se modifica la estrategia organizacional, se generan nuevos lineamientos estratégicos al igual que la imagen y nombre del colegio cambian con el fin de adaptar el perfil institucional a los nuevos servicios ofrecidos. Esta nueva sede adquiere el nombre de Colegio Antonio Gaudí puesto que el enfoque de la institución estaba dirigido a ofrecer una media técnica especializada en dibujo arquitectónico.

Para los años siguientes el colegio Antonio Gaudí amplía el alcance de formación desde Básica Primaria hasta la Media consolidándose como un colegio independiente del liceo los Guayupines.

En el año 2009, la propietaria por razones personales se retira de la gestión administrativa de ambas instituciones, dejando la dirección a cargo de profesores que llevaban una larga trayectoria en el colegio.

Para el siguiente año, la población del liceo Los Guayupines, bajó en un 70% quedando solo con alrededor de 45 estudiantes, esto debido a la apertura de los colegios de cobertura los cuales son gratis y ofrecen subsidios de alimentación, sumando a esto la renuncia de la directora el año anterior.

Así en el año 2011 los estudiantes del liceo Los Guayupines, se trasladan al colegio Antonio Gaudí y se cierra la sede del liceo por la baja población estudiantil.

Así en el año 2012 la señora Nelly retoma parcialmente la dirección del colegio Antonio Gaudí con ayuda de su hijo mayor Oscar Eduardo Revelo, quienes trabajando juntos logran mantener el colegio y el año siguiente ven una oportunidad y ofrecen el servicio de guardería a partir de los 3 meses de edad.

El proyecto de la guardería es dirigido por el señor Oscar Eduardo Revelo para lo cual se abre nuevamente la sede del Liceo Los Guayupines en el barrio Quintas de Salomia, por los siguientes 3 años hasta el 2015 donde renuncia y queda a cargo el hijo menor de doña Nelly, Alexander Revelo

La señora Nelly junto a su hijo Alexander Revelo continúan con el proyecto de la prestación del servicio a la primera infancia y primaria, decidiendo para el año 2016 dejar de prestar el servicio de bachillerato.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años, el Colegio Antonio Gaudí, ha enfrentado grandes cambios internos debido a las variaciones que se han presentado en dos entornos; en el entorno organizacional con la apertura de los colegios de cobertura que ofrecen la gratuidad de sus servicios y en el entorno social con los requerimientos de la comunidad de los servicios para la primera infancia y la disminución en la demanda de bachillerato y primaria.

Frente a estos acontecimientos y con el cierre del servicio para los estudiantes de bachillerato, las directivas del colegio Antonio Gaudí han decidido enfocar sus esfuerzos en la primera infancia con el fin de desarrollar este mercado al cual le ven mayor potencial. Requiriendo de un direccionamiento estratégico para este enfoque pues los dos primeros años de cambio se han desarrollado sin ningún plan estratégico establecido.

Es importante tener en cuenta que el colegio Antonio Gaudí al cambiar la prestación de sus servicios, de ser un colegio enfocado en la formación de básica primaria, y básica secundaria, a un establecimiento educativo con prestación del servicio a la primera infancia; su plan estratégico y todo el direccionamiento debe ser rediseñado de acuerdo a este servicio, es decir, que la misión, visión y los objetivos de calidad deben ir acorde con esta nueva apuesta organizacional.

Por último, es necesario implementar una política de divulgación que permita dar a conocer los cambios que se llevarán a cabo en la institución con el fin de que todos los colaboradores estén informados y logren incorporarse a al nuevo programa de direccionamiento estratégico que hará parte del quehacer institucional.

1.3. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

Formulado este panorama resulta relevante para el colegio Antonio Gaudí establecerse las preguntas que permitan resolver el problema planteado, a continuación se presenta la pregunta general que orienta nuestro trabajo y las preguntas específicas para su desarrollo.

1.3.1. PREGUNTA GENERAL

¿Cuál debe ser el direccionamiento estratégico para el colegio Antonio Gaudí que permita el desarrollo del nuevo enfoque educativo?

1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- ¿Cuáles son las variables del entorno interno que se deben tener en cuenta para un adecuado direccionamiento estratégico?
- ¿Cuáles son las variables del entorno externo que se deben tener en cuenta para un adecuado direccionamiento estratégico?
- ¿Cuáles son las variables competitivas que se deben tener en cuenta para un adecuado direccionamiento estratégico?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias y plan de acción para el colegio Antonio Gaudí

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para el colegio Antonio Gaudí en el periodo 2018-2020.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno interno de la organización, incluyendo las variables que la afectan.
- Analizar el entorno externo de la organización, incluyendo las variables que la afectan.
- Realizar el análisis competitivo de la organización.
- Formular estrategias y plan de acción para el colegio Antonio Gaudí

1.5. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las organizaciones se ven enfrentadas a entornos muy cambiantes debido a los diferentes acontecimientos como la globalización, la era del conocimiento, la era de la información, entre otros, generando mayor complejidad para las organizaciones en sostenerse a través del tiempo como una compañía exitosa. Por lo anterior, las organizaciones deben permanecer en constante desarrollo de planes y estrategias que les permitan acceder a nuevos mercados, anticiparse a las necesidades del cliente o aumentar su participación en el mercado existente.

Esta investigación servirá de apoyo para el colegio Antonio Gaudí al presentar una propuesta de direccionamiento estratégico que le permitirá adquirir las herramientas para el adecuado desarrollo de la nueva oferta educativa del colegio, estableciendo los objetivos a corto y largo plazo que le permitan cumplir con la visión organizacional, adicionalmente le permitirá al colegio mejorar su competitividad, garantizando así la sostenibilidad organizacional.

En términos académicos en esta investigación se analizan conceptos relacionados con la planeación estratégica que es un tema que debe ser tenido en cuenta en todas las organizaciones. Para este caso, se aplica en el sector educativo al desarrollar el plan estratégico para un colegio que desea prestar un servicio renovado. El lector podrá aprender sobre el desarrollo y la importancia de un plan estratégico, razón por la cual este trabajo servirá de guía para la consulta de otros investigadores.

Para los aspirantes a grado de Administración de Empresas, este trabajo es importante ya que permite aplicar el conocimiento adquirido en el proceso académico en un caso real, es fundamental que la universidad a través de los estudiantes permita realizar estas investigaciones, pues le brinda a los estudiantes la experiencia de pertenecer a una empresa real, demostrar sus capacidades y aportar en el desarrollo de la misma.

2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, tal como lo menciona Sampieri, ésta se caracteriza por que busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”¹, siendo útil para “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”².

En este orden de ideas, el presente trabajo se centrará en los aspectos mencionados por el autor anteriormente citado teniendo como objeto de estudio el colegio Antonio Gaudí, sobre el cual se analizarán las características más importantes conforme a lo requerido por el modelo propuesto por el profesor Betancourt, para así lograr desarrollar la propuesta de direccionamiento estratégico para el colegio en el periodo 2018-2020.

2.2 Método de investigación

El método deductivo “consiste en analizar lo particular a partir de lo general”³. Para ésta investigación se utilizará este método con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y a partir de las diferentes teorías generales de la planeación estratégica se tomarán elementos al caso particular para posteriormente lograr su aplicación práctica en la generación de la propuesta de direccionamiento estratégico para el colegio Antonio Gaudí.

¹SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. 6a Edición. McGraw Hill, 2014, P.98

² Ibid

³Aktouf, O. (2001). La Metodología de las Ciencias Sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Universidad del Valle.

2.3. Herramientas.

En la siguiente tabla, se presentan las herramientas de recolección de información, así como la información a obtener y las herramientas a utilizar.

Tabla 1. Herramientas de recolección de información

Fuente de información	Información a obtener	Herramienta
-Cali en cifras.	-Información estadística para análisis externo.	Revisión documental.
-Páginas web de otras instituciones similares.	-Servicios ofrecidos por estas instituciones (referenciación).	Revisión documental.
-Propietaria institución. -Profesores.	-Aspectos internos y particulares de la institución.	Entrevista.
-Padres de familia.	-Información socioeconómica de los estudiantes. -Percepción del colegio que tienen los padres. -Servicios que consideran importantes para la formación de sus hijos.	Encuesta.

Fuente: Elaborado por los autores.

2.4. Proceso metodológico

En la siguiente tabla se presentan las fases de investigación. En ella se ilustra de forma organizada el objetivo general, los interrogantes, objetivos, la información a obtener y las estrategias, técnicas e instrumentos para recoger y analizar la información.

Tabla 2. Fases de investigación

Objetivo General	Problema (Interrogantes)	Objetivos	Información a obtener	Estrategias, técnicas e instrumentos para recoger y analizar la información
Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para el colegio Antonio Gaudí en el periodo 2018-2020.	¿Cuáles son las variables del entorno interno que se deben tener en cuenta para un adecuado direccionamiento estratégico?	Analizar el entorno interno de la organización, incluyendo las variables que la afectan.	-Análisis interno de la organización.	-Rejilla de observación. -Matriz guía de análisis del macro ambiente.
	¿Cuáles son las variables del entorno externo que se deben tener en cuenta para un adecuado direccionamiento estratégico?	Analizar el entorno externo de la organización, incluyendo las variables que la afectan.	-Análisis externo de la organización.	-Matriz de evaluación integrada del análisis Externo.
	¿Cuáles son las variables competitivas que se deben tener en cuenta para un adecuado direccionamiento estratégico?	Realizar el análisis competitivo de la organización.	-Perfil competitivo de la organización.	-Referenciación.
	¿Cuáles deben ser las estrategias y plan de acción para el colegio Antonio Gaudí?	Formular estrategias y plan de acción para el colegio Antonio Gaudí	-Plan de acción. -Direccionamiento estratégico.	-Matriz DOFA.

Fuente: Elaborado por los autores.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1. Planeación

Al hablar de planeación, se pueden hallar múltiples acepciones que varían de acuerdo con los diferentes contextos y autores. Así, en el campo de la administración surgen autores como Robbins y Coulter, para quienes la planeación consiste en “definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización, la planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)”⁴.

Los autores también plantean que la planeación puede ser tanto formal como informal, en la planeación informal no hay nada escrito y ésta se da regularmente en organizaciones pequeñas en las que el propietario-director es quien decide como quiere que marche su negocio. Para efectos de este trabajo cuando se hace referencia a planeación, se habla de planeación formal.

La planeación formal es aquella en la que se definen unas metas que deben ser puntuales o específicas proyectadas en un espacio de tiempo, éstas siempre deben ser escritas y deben ser dadas a conocer por todos los integrantes de la organización. Además contener programas concretos que van a permitir cumplir las metas: “los directores definen claramente la ruta que quieren que siga la organización y las unidades de trabajo, para ir de donde están a donde se quiere que estén”⁵.

⁴ ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. Administración. 8ª Edición. Pearson education, 2005, p 158.

⁵ Ibid, p.158.

Con base en el criterio de la formalidad e informalidad del proceso de planeación, Martín Álvarez propone que la planeación estratégica “es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para diseñar e implantar el plan estratégico”⁶, mientras que la parte formal es representada por el manual de planeación estratégica, el cual consiste en un documento escrito que contiene las instrucciones que deben seguir todos los colaboradores a lo largo del periodo planeado.

Por otra parte, Lourdes Münch define a la planeación como la “determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y la visión organizacional”⁷

Ésta responde a las preguntas ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, y ¿hacia dónde nos dirigimos?; lo que ayuda a definir claramente los objetivos por alcanzar y representa algunas ventajas que según la autora son:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a todas las contingencias que se puedan presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades las convierten en fortalezas
- Establece la base para efectuar el control.

El presente trabajo busca plantear una propuesta de planeación estratégica, por este motivo se irán revisando los términos que ayuden a generar una visión de lo que es **la planeación estratégica** revisando conceptos como **planeación** y **estrategia** separadamente y posteriormente la **planeación estratégica** como un

⁶ ÁLVAREZ, Martín. Manual de planeación estratégica. Panorama editorial, 2006, p.28.

⁷ MÜNCH, Lourdes..Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2da edición. Pearson education, 2014, p.37.

todo. Ya revisado el tema **planeación**, se presenta a continuación el término **estrategia**.

3.1.2. Estrategia

Al igual que con otros de los términos revisados, al hablar de **estrategia** es difícil llegar a una definición que describa el término de una forma universalmente aceptada, por lo cual se iniciará este apartado haciendo una aproximación al término desde varios autores.

Yendo a los orígenes etimológicos del término se encuentra que este tiene su origen en la guerra, este vocablo cuenta con raíces tanto en latín como en griego y significa “provincia bajo el mando de un general”⁸ y “oficio del general”⁹ respectivamente. Además, el diccionario de la real academia presenta las siguientes definiciones: “arte de dirigir las operaciones militares”¹⁰, “arte, traza para dirigir un asunto”¹¹ y desde una perspectiva matemática la presenta como “un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”¹².

Este término también hace aparición en la obra de Sun Tzu, el arte de la guerra, siendo este el tratado más antiguo que se conoce sobre la guerra, en que el término estrategia ocupa un lugar central y se define como “aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación”¹³. Esta obra trascendió el campo militar y se convirtió en un referente en los temas de resolución de conflictos y en la administración.

Así se observa como el término surge a partir de la guerra y la actividad militar, para luego ser llevado al campo administrativo. De este modo, empiezan a

⁸ Real Academia Española. En línea. Consultado en 17/10/16. Disponible en internet en: <http://dle.rae.es>

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

¹² *Ibíd.*

¹³ SUN, Tzu. El arte de la guerra. Biblioteca virtual universal, 2003, p. 2.

aparecer autores que le dan un giro hacia esta rama del conocimiento agregándole y adaptando elementos de gran valor para la actividad administrativa.

De este modo, Idalberto Chiavenato realiza una comparación entre el concepto militar y el empresarial, definiendo la **estrategia** desde el punto de vista empresarial como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo”¹⁴; mientras que en el plano militar la movilización de tropas podría verse como un elemento de la estrategia militar, enfocada a cumplir con determinados objetivos militares, entendiendo estrategia militar como “la aplicación de fuerzas de gran escala contra un enemigo”¹⁵.

Harold Koontz por su parte define la **estrategia** como “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesario para su cumplimiento”¹⁶. En este caso, ya no se trata de dirigir operaciones con objetivos militares, sino de lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales bajo la guía de la alta dirección y los gerentes, lo cual se podría comparar en el campo militar al quehacer de los generales. Así, el término se desprende de la vida militar y se aplica en el ámbito empresarial y organizacional.

En el ámbito empresarial, el término ha evolucionado y no sólo se habla de **estrategia** sino que se la ha complementado con la idea de planeación de la **estrategia (planeación estratégica)**. Koontz propone que “la planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlo, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción. De

¹⁴CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima edición. Mc Graw Hill, 2007, p.202.

¹⁵Ibid, P.202

¹⁶KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global y empresarial. 11ª Edición. Mc Graw Hill. 1998. Pág.130

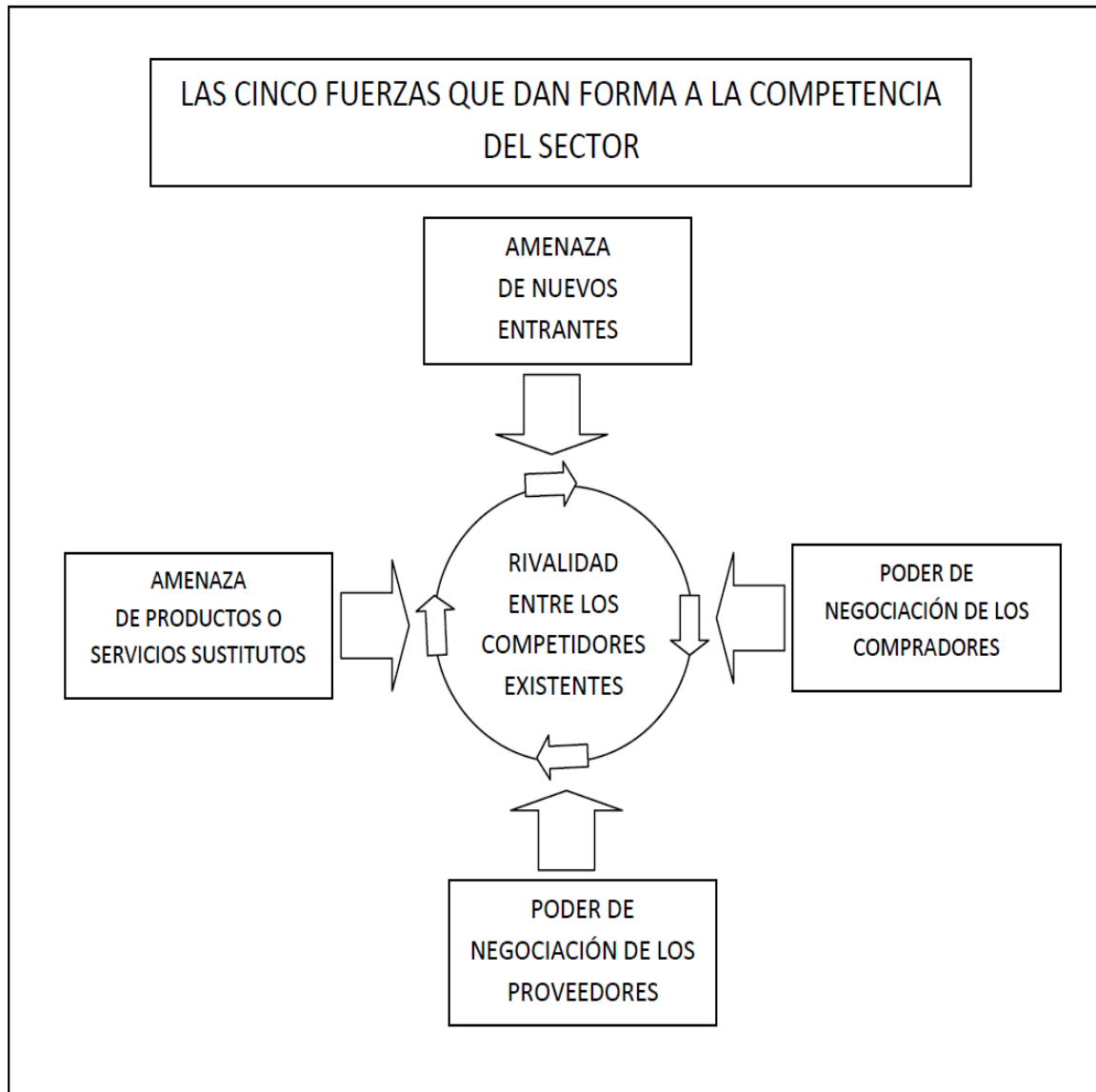
este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados”¹⁷.

Por otra parte, Michael Porter en su artículo “las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia”¹⁸ propone que un punto de partida clave para el desarrollo de una estrategia es comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector, la interacción de estas fuerzas se presenta en el gráfico 1, argumentando que las cinco fuerzas competitivas exponen el porqué la rentabilidad de un determinado sector es como es.

¹⁷ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global y empresarial. 11ª Edición. Mc Graw Hill, 1998, p.126.

¹⁸ PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. Harvard businessreview, Américalatina, 2008, p 12.

Figura1. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. Harvard businessreview, América latina. 2008. Pág.3. Elaborado por: Los autores.

Según Porter estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de un sector y se manifiestan de la siguiente manera:

- La amenaza de nuevos entrantes “pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben

mantener los precios bajo o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores”¹⁹.

- El poder de los proveedores se da en la medida en que “los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios o transfiriendo costos a los participantes del sector”²⁰.
- El poder de los compradores se entiende como el lado inverso de los proveedores poderosos ya que los clientes poderosos “son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector”²¹.
- La amenaza de sustitutos afecta la rentabilidad en la medida en que “los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar techo a los precios”²². Esto ocurre porque aparecen productos y servicios en el mercado que pueden cumplir una función igual o similar al producto de un determinado sector, además este sustituto puede poseer características que hacen que a pesar de cumplir la misma función tenga unos costos de producción mucho más bajos.
- La rivalidad entre los competidores se da en la medida en que los competidores hagan descuentos de precios, promociones de lanzamiento y otras estrategias para competir con sus rivales, “un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten”²³.

Estas fuerzas “revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo. También brindan una base de referencia para medir las fortalezas y debilidades de

¹⁹ PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. Harvard businessreview, Américalatina. 2008. Pág.2

²⁰ Ibid, p.4.

²¹ Ibid, p.5.

²² Ibid, p.7.

²³ Ibid, p.7.

una empresa: ¿dónde se ubica la empresa versus los compradores, proveedores, entrantes rivales y sustituiros?”²⁴. EL autor también hace énfasis en la importancia de estas fuerzas para la comprensión de la estructura del sector, lo cual puede ser de gran ayuda para los ejecutivos ya que les permite orientarse hacia posibilidades que traigan beneficio a la organización a partir de la acción estratégica.

Tras estudiar algunas de las aproximaciones de los autores al término “planeación” en el presente trabajo se adoptará la definición aportada por Koontz, la cual va enfocada a la planeación de la estrategia, idea que va dando forma al siguiente concepto a abordar.

3.1.3. Planeación estratégica

Al igual que con el termino estrategia, al abordar la **planeación estratégica** es difícil hallar un consenso que lleve a una definición única, por lo cual se revisó la definición del concepto desde la perspectiva de algunos autores. De este modo se tiene que el término **planeación estratégica** desde la perspectiva de Leonard Goodsteinse define como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”²⁵.

Según Hernández y Godínez, la planeación estratégica es “una continuidad de pensamientos o ideas, planeación y acciones conectados a un propósito”²⁶, pues plantean que primero se debe tener una visión clara del negocio para luego planear los pasos para alcanzar esa visión y finalmente tomar las acciones para lograr los resultados esperados.

²⁵ GOODSTEIN, Leonard.NOLAN, Timothy.PFEIFFER, William, Planeaciónestratégicaaplicada. McGrawhillinteramericana S.A, 1998, p.5.

²⁶HERNÁNDEZ, Gustavo y GODÍNEZ María. Planeación estratégica total. Ignius media innovation, 2014, p.28.

En este mismo orden de ideas, para Fred David es concebida como un sinónimo del término direccionamiento estratégico, definiendo a la dirección estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”²⁷; así, el autor propone que las empresas deben integrar funciones como la contabilidad, las operaciones, la investigación y desarrollo, los sistemas de información por computadora, las finanzas, la gerencia, entre otras para lograr el éxito de la empresa.

A pesar de hablar de **planeación estratégica** y dirección estratégica como sinónimos el autor plantea que la dirección estratégica es un término mucho más usado en el mundo de los negocios mientras el termino **planeación estratégica** hace parte del mundo académico. Además, menciona que “el término *dirección estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de la estrategia”²⁸.

Por otra parte, Richard Daft hace referencia al término administración estratégica, expresando que ésta se fundamenta “en el análisis competitivo de los entornos interno y externo”²⁹; es decir, que todo este proceso inicia “con una evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno externo, como la cantidad de cambios, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos”³⁰; así mismo, deben ser evaluadas “las fortalezas y debilidades para definir la competencia distintiva de la empresa en comparación con otras empresas de la industria”³¹ con el objetivo de lograr las metas organizacionales.

²⁷ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Pearson. 2003. Pág.5

²⁸ Ibid

²⁹ DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. Decima edición. CENGAGE Learning. 2011.

Pág.58

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

Para la búsqueda del cumplimiento de las metas organizacionales, el autor plantea que si bien existen muchos tipos de metas, éstas se centran en algo que él denomina “el intento estratégico”, que describe la forma en que una organización dirige sus energías y recursos a una meta enfocada, ofreciendo una perspectiva para que la gerencia actúe. Aspectos como la misión, la competencia central y la ventaja competitiva se relacionan estrechamente con el concepto de intento estratégico.

Entendiendo la misión como “la meta global de una organización”³²; la competencia central como “algo que una organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores”³³ y ventaja competitiva como “lo que distingue a la organización y le proporciona una ventaja distintiva para cumplir las necesidades del cliente en el mercado”³⁴, conceptos que como se mencionó anteriormente son fundamentales para el entendimiento del intento estratégico.

Tras explorar estos conceptos, se adoptará la definición aportada por Richard Daft y se explorarán algunos modelos de planeación estratégica que puedan servir como punto de referencia hacia el logro de los objetivos planteados en esta investigación.

3.1.4. Modelos de planeación estratégica

En primera instancia se presenta el modelo de dirección estratégica en el que presenta las relaciones de los principales componentes de la planeación estratégica; partiendo de la identificación de elementos clave como visión, misión, objetivos y estrategias como referentes de la situación actual.

³²DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. Decima edición. CENGAGE Learning. 2011.

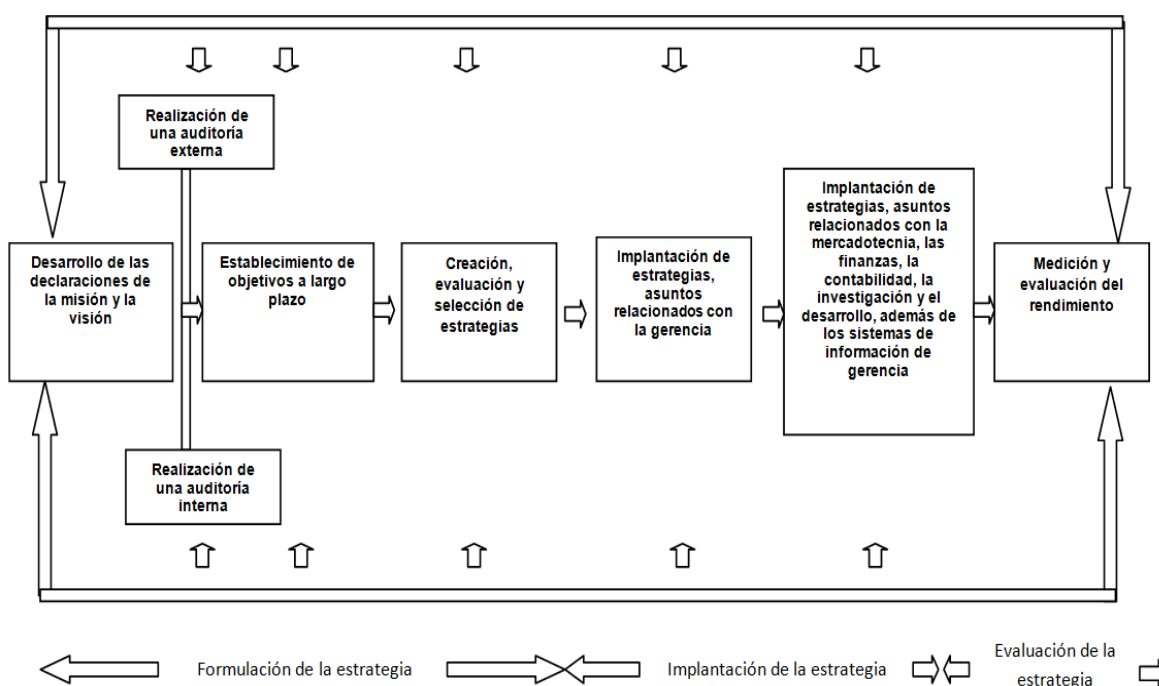
Pág.60

³³Ibid, p.62.

³⁴Ibid, p.61.

Debe entenderse el proceso de dirección estratégico, según David, como algo dinámico y continuo, por lo cual es importante tener en cuenta que cualquier cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo representa cambios en los demás componentes; de esta manera, las actividades relacionadas con la formulación, implantación y evaluación de estrategias deben llevarse a cabo de forma continua ya que el proceso de dirección estratégica nunca termina. En la siguiente figura se muestra el modelo de planeación estratégica descrito anteriormente.

Figura2. Modelo de planeación estratégica por Fred David

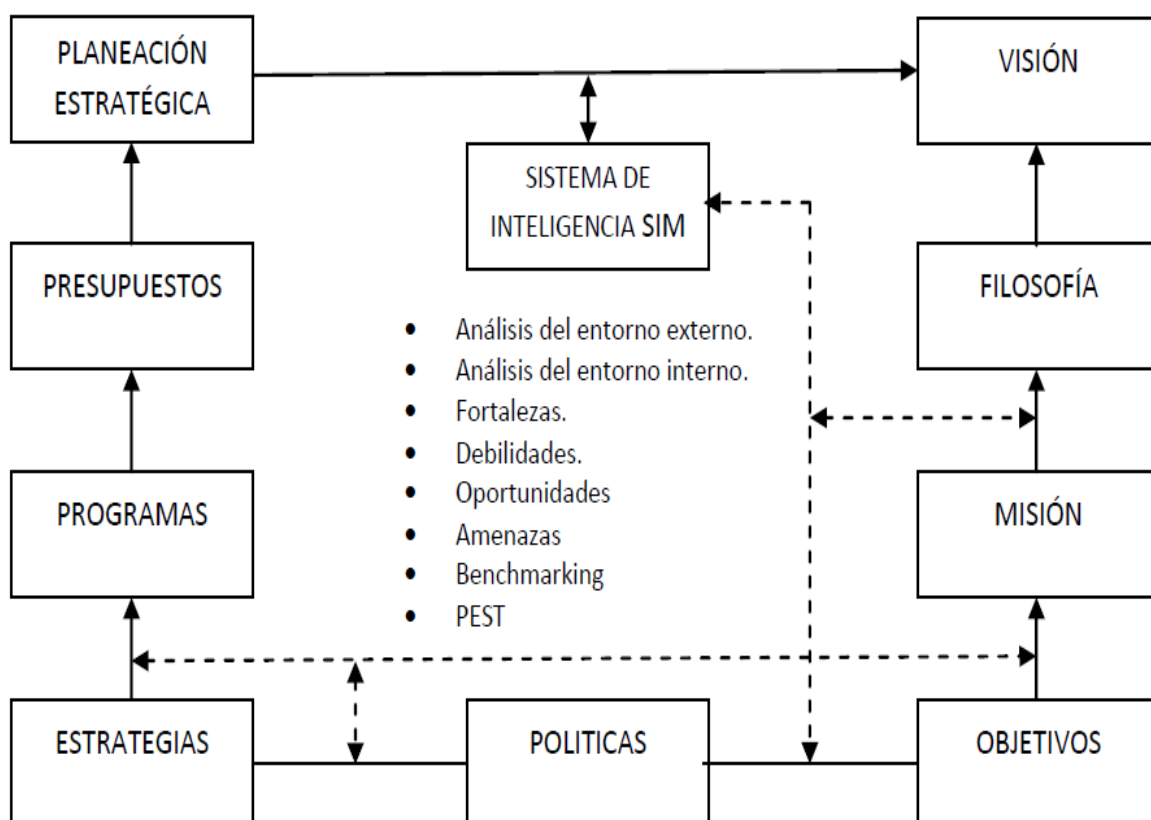


Fuente:DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Pearson. 2003. Pág.14.
Elaborado por: Los autores.

En segundo lugar, se presenta el modelo de Lourdes Münch. La autora plantea que la planeación estratégica se realiza en los niveles altos de la organización. Ésta hace referencia a la planeación general y es generalmente a mediano o a largo plazo. Dice que es a partir de esta planeación que se realizan todos

los planes de los distintos niveles de la organización. Dentro de los elementos del plan estratégico destaca: la filosofía, la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las políticas, las estrategias, los programas y los presupuestos. En la siguiente figurase puede observar todos los elementos de este modelo.

figura3. Modelo de planeación estratégica por Lourdes Münch



Fuente: MÜNCH, Lourdes..Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2da edición. Pearson education. 2014. Pág.54., Elaborado por los autores

Para efectos de este trabajo se tendrán en cuenta algunos de los elementos pertenecientes al modelo planteado por Benjamín Betancourt en el libro ***Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas***. El autor plantea que “existen numerosos enfoques y modelos para construir un plan de desarrollo estratégico. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimiento,

perono en los componentes básicos que conforman el proceso de planeación estratégica”³⁵

Este modelo está integrado por los siguientes componentes:

Caracterización histórica de la organización: Se describen los factores que motivaron la creación de la organización, los principales cambios ocurridos a partir de la fecha de su fundación.

Análisis externo de la organización deportiva: Este análisis comprende dos ámbitos: El estudio del microambiente y el análisis sectorial.

Referenciación y perfil competitivo de la organización: Esta técnica permite comparar la organización en su desempeño referenciándola con otras de la misma actividad.

Análisis interno de la organización: Este análisis tiene en cuenta los factores que determinan la posición competitiva que va a adoptar la organización, de acuerdo con los objetivos estratégicos a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible.

Análisis estratégico DOFA: Este análisis representa la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización. En ésta se hace un esfuerzo por examinar la interacción entre el entorno en el cual se desempeña la organización y sus características particulares.

Direccionamiento estratégico: En este punto se formulan: la visión, la misión, los objetivos estratégicos, las estrategias y la estructura de la organización.

Plan de acción o implementación del plan estratégico: Este se lleva a cabo mediante la formulación y la ejecución de los programas y proyectos, los cuales tienden a mejorar el rendimiento de la organización.

Seguimiento y control: En este punto se debe hacer gestión del control, en la cual se definen estándares de desempeño en todas las áreas para lograr comparar los

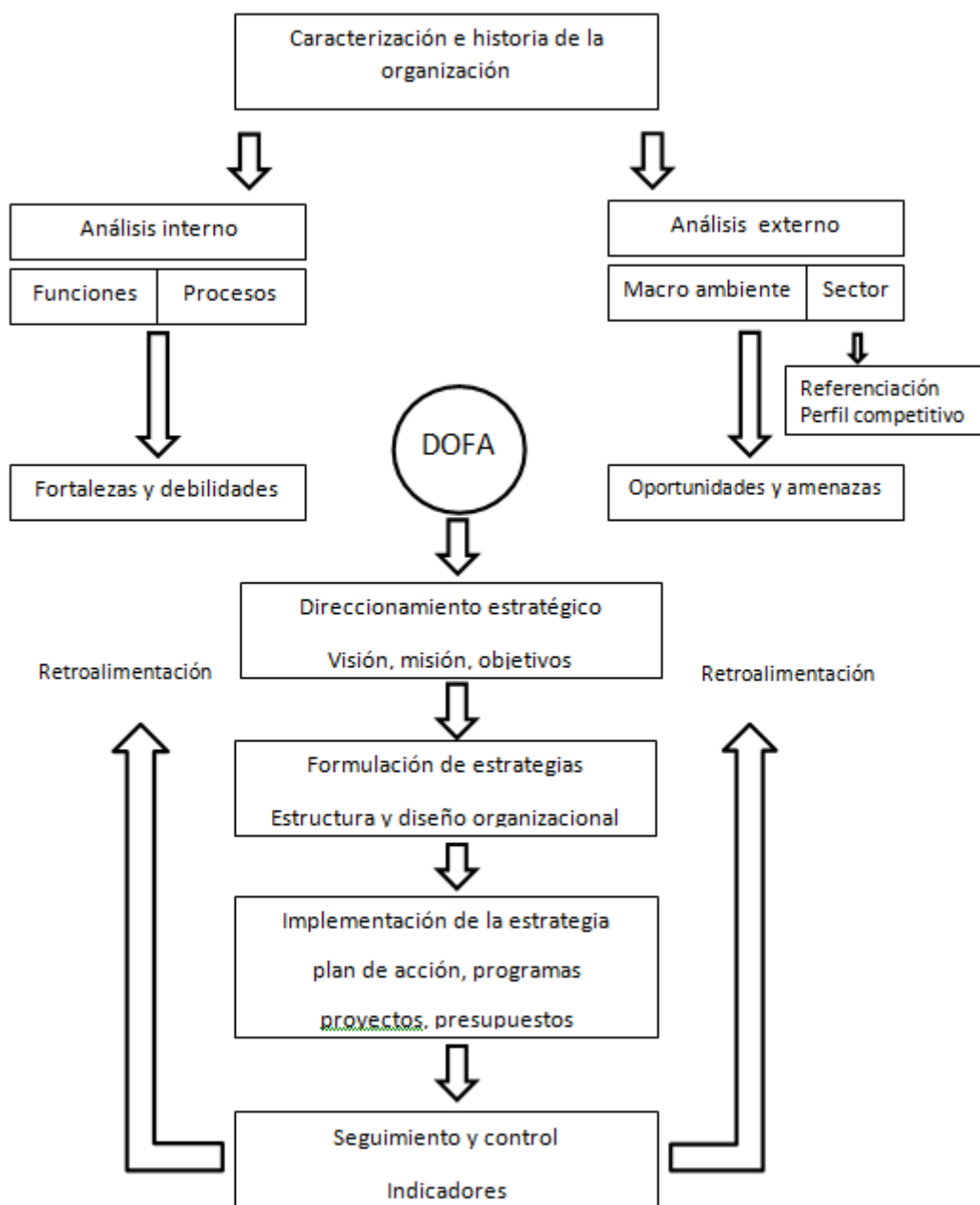
³⁵BETANCOURTH, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela sin fronteras.2013 Pág 15

resultados planificados con los reales. Se deben generar además indicadores para evaluar la gestión.

Retroalimentación: Consiste en el envío de información desde algún punto del proceso hacia el inicio del mismo con el objeto de lograr reconducirlo conforme a las necesidades estratégicas de la organización.

Los elementos mencionados anteriormente se pueden observar en su conjunto en la figura 4:

Figura4. Modelo de planeación estratégica por Benjamín Betancourt



Fuente: BETANCOURTH, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela sin fronteras. 2013 Pág 15. Elaborado por los autores.

Es este modelo el que se tomará como referente para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo. En el enfoque hacia las organizaciones deportivas, se pudo encontrar elementos comunes a las necesidades de la institución educativa Antonio Gaudi, pues el modelo brinda un método práctico para la

formulación de la estrategia teniendo en cuenta los elementos que hacen parte del entorno permitiendo a quienes desarrollan la presente propuesta de direccionamiento estratégico tener un pensamiento estratégico integral.

Finalmente, se presenta un modelo para la elaboración del plan de acción. Según Serna durante esta etapa del proceso “cada una de las personas o unidades de responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido”³⁶. Para lograrlo Serna propone lo siguiente: Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos, definir las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia, identificar el tiempo de necesario para realizar la acción o tarea, especificar la meta que se desea alcanzar en términos concretos, señalar el responsable de cada actividad, especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios y señalar las limitaciones.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

La **planeación** consiste en “definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)”³⁷; en este se pueden definir las **metas** como los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Las **metas** son **objetivos** y se pueden usar los dos términos indistintamente ya que estos “marcan la dirección de todas las decisiones

³⁶ SERNA, Humberto. Gerencia estrategica. Décima edición. 3R editores. 2006. Pág 247.

³⁷ ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. Administración. Octava edición. Pearson Education. 2005. Pág 158.

administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo”³⁸.

Así, para lograr estos **objetivos** se requiere de la **estrategia** ya que ésta consiste en la “determinación de la **misión** (o el propósito fundamental) y los **objetivos** básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia”.³⁹

De este modo se encadenan los términos y se empieza a hablar de la **planeación estratégica**, la cual permite a la organización “analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la **misión**”⁴⁰. Cuando se habla de **planeación estratégica** aparecen dos términos clave, como son la **misión** y la **visión**.

La **misión** se puede entender como “la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy?, los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa”⁴¹; mientras que la **visión** “determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?”⁴².

Además, de los conceptos mencionados anteriormente hay que resaltar la importancia de las **políticas** para el cumplimiento de los objetivos ya que éstas sirven como guía y ofrecen lineamientos que ayudan al logro de los objetivos, las cuales se definen como “guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de la situación y decisiones que se repiten.”⁴³

³⁸ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. Administración. Octava edición. Pearson Education. 2005. Pág 160

³⁹KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global y empresarial. 14ª Edición. Mc Graw Hill. 1998. Pág.130

⁴⁰Ibid

⁴¹Ibid, p.133.

⁴²Ibid, p.133.

⁴³MÜNCH, Lourdes...Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2da edición. Pearson education. 2014. Pág.42

Finalmente, el proceso de **planeación** debe ser acompañando de una serie de **principios** que deben formar parte del proceso de **planeación** en cada una de sus etapas y actividades, entre esos **principios** Lourdes Münch propone los siguientes: “Factibilidad, objetividad, flexibilidad, cuantificación, unidad y la posibilidad de considerar planes alternos o cambios de estrategia”⁴⁴.

⁴⁴MÜNCH, Lourdes...Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2da edición. Pearson education. 2014. Pág.42

3.3 MARCO LEGAL

En la tabla 3 se encuentran las principales leyes y decretos que afectan al Colegio Antonio Gaudí como empresa colombiana perteneciente al sector de educación

Tabla 3. Leyes que rigen el que hacer de las instituciones educativas en Colombia

Cuadro Resumen		
Ley	Descripción	En la institución
Ley General de la Educación o Ley 115 de 1994.	Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad.	Es necesario tener en cuenta para el desarrollo del trabajo estas leyes ya que en general son las que regulan las funciones de direccionamiento, gestión, ejecución y orientación de las instituciones educativas.
Decreto 1860 de 1994.	Decreto en el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.	También dirigen la preparación del PEI (proyecto educativo institucional), los cuales tendrán modificaciones para el colegio Antonio Gaudí al diseñar el nuevo direccionamiento estratégico.
Ley 715	Ley por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.	

Fuente: Elaborado por los autores

Las instituciones educativas en Colombia están legalmente amparadas por la legislación **posterior a la constitución de 1991**, específicamente por la llamada **Ley General de la Educación o Ley 115 de 1994**. En lo que respecta a las funciones de dirección, gestión, ejecución y orientación de las instituciones educativas, la reglamentación está a cargo del **decreto 1860 de 1994**. Allí se establecen unas funciones como las de orientar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional -PEI- y aplicar las decisiones del gobierno escolar; velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto; promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento; mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria; establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa; orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico; ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia; identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas a favor del mejoramiento del PEI; promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local; aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo, entre otras (Ley General de Educación, 1994).

Tal como está expresada en la Ley, la dirección de las instituciones es un acto profundamente pedagógico, en el cual se ponen en juego aspectos como los de la gestión escolar que hacen referencia a los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos humanos, físicos y financieros-, pero también los de la participación comunitaria en todos los procesos institucionales como pueden ser los de la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en calidad y cobertura, para mencionar dos solamente.

Por otra parte Ministerio de Educación Nacional precisa la mayor autonomía de la que son receptores y ejecutores los rectores: “la actual legislación le otorga

alrector mayor autonomía, porque ahora participa en la definición de los perfiles y en la selección de los docentes, administra el personal asignado a su institución en lo relacionado con las novedades y los permisos, distribuye las asignaciones académicas y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, impone las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario, de conformidad con las normas vigentes, y administra el Fondo de Servicios Educativos, haciéndole explícita su responsabilidad frente a la calidad educativa. Si bien **la Ley 115** determina que el rector es quien orienta la ejecución del Proyecto Educativo Institucional-PEI-, en la **Ley 715** se complementa esta competencia; además de orientar la ejecución, dirige la preparación del PEI con la participación de los diversos actores de la comunidad educativa, lo que representa la responsabilidad del rector en la calidad de la educación que imparte la institución en que labora. Así mismo, el rector promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento, y tiene a su cargo la formulación y ejecución de planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad(MEN, El rector, líder de la Institución Educativa, 2002).

3.4 MARCO CONTEXTUAL

3.4.1 Información general de la organización.



Razón social: Institución Educativa Antonio Gaudí

Rectora: Myriam Guayupe

Número de empleados: 10

Sector: Educación

Ubicación: Cali: Cr 3C # 70-10 Barrio: Quintas de Salomia

3.4.2 Descripción breve de la organización

La Institución Educativa (I.E.) **Colegio Antonio Gaudí** funciona en la ciudad de Cali, en el barrio quintas de Salomia, con una trayectoria de más de 15 años de experiencia, brindando procesos de formación para estudiantes en los ciclos de materno, pre-escolar y básica primaria. A lo largo de los años el colegio Antonio Gaudí ha tenido diferentes cambios debido a las exigencias del mercado y su proceso normal de crecimiento, lo cual se describe más adelante en la historia y etapas del colegio.

3.4.2.1 MISIÓN

“El Colegio Antonio Gaudí tiene como misión brindar a los estudiantes y a sus familias un proceso de formación integral, humanista y técnica que permita, desde la vivencia de una comunidad educativa, acceder a los niveles superiores del sistema educativo y a su vinculación al trabajo como un ciudadano responsable y con sentido de pertenencia a su país”.

Fuente: PEI (proyecto educativo institucional) del colegio Antonio Gaudí

3.4.2.2 VISIÓN

“El Colegio Antonio Gaudí para el año 2020 será reconocido como una de las Instituciones Educativas más importantes de la ciudad de Santiago de Cali, por la calidad del servicio ofrecido y que se refleja en la actuación de sus egresados”.

Fuente: PEI (proyecto educativo institucional) del colegio Antonio Gaudí

3.4.3 Historia y etapas del colegio.

3.4.3.1 Primera etapa: inicio.*El colegio Antonio Gaudí abre sus puertas el 7 de septiembre del año 1997 como un jardín infantil con el nombre Liceo los Guayupines, desde un principio la dirección del colegio estuvo a cargo de su propietaria Nelly Guayupe, quien motivada por un sueño personal, adquiere una propiedad en el Barrio Quintas de Salomia, debido a que esta zona estaba en sus inicios de urbanización y no contaba con instituciones educativas, viendo una oportunidad para establecer ahí su institución educativa.*

Después de analizar el entorno y los recursos con que se contaba la señora Nelly Guayupe da inicio a su primera estrategia de brindar el servicio de formación para el nivel preescolar, compuesto por los grados párvulos, pre jardín y jardín, iniciando en su primer año con 7 niños.

3.4.3.2 Segunda etapa: crecimiento y conocimiento.*Gracias al enfoque al cliente, el buen servicio que se prestaba en el colegio y por requerimientos de los padres de familia, se fue ampliando la oferta educativa junto con las instalaciones del colegio hasta prestarse el servicio de toda la primaria. En los siguientes años su crecimiento fue constante y se logra consolidar el Liceo los Guayupines como una institución educativa de un alto nivel que ofrece los servicios de formación hasta básica primaria.*

Dada la consolidación del Liceo, la directora desarrolla un nuevo proyecto para la educación básica secundaria. Debido a factores externos la infraestructura del liceo no se pudo ampliar más, por tal motivo se adquiere una nueva propiedad localizada en el barrio contiguo al del Liceo.

Para este nuevo proyecto cambia la estrategia organizacional, se generan nuevos lineamientos estratégicos al igual que la imagen y nombre del colegio cambian con el fin de adaptar el perfil institucional a los nuevos servicios ofrecidos. Esta nueva sede adquiere el nombre de Colegio Antonio Gaudí puesto que el enfoque de la institución estaba dirigido a ser una media técnica especializada en dibujo y se buscó el nombre de un personaje reconocido en este campo, como fue el arquitecto español Antonio Gaudí Cornet.

La estrategia que se tuvo en un comienzo de establecer el colegio Antonio Gaudí como una extensión (para ofrecer bachillerato) del Liceo los Guayupines cambia, puesto que al estar ubicado en un lugar diferente se da la oportunidad de ampliar el alcance de formación desde primaria hasta básica secundaria.

Durante el desarrollo de este nuevo proyecto, la directora da inicio a sus estudios profesionales encaminados a la gestión y dirección educativa, aplicando ese conocimiento en el colegio, puesto que todos los trabajos tanto prácticos como teóricos los aplicaban en sus colegios y los transmitía a sus docentes, extendiendo sus conocimientos aprendidos a todo el personal.

3.4.3.3. Tercera etapa: inestabilidad.*Durante los años 2009 hasta 2012 el Colegio Antonio Gaudí presenció un declive y desestabilización en su organización, así como también lo fue para el Liceo los Guayupines. Uno de los sucesos que generó un gran impacto dentro del Colegio y el Liceo, fue el cambio de dirección dentro de éstos, puesto que la gestión administrativa de ambas sedes estaba a cargo de su propietaria, la señora Nelly, quien debido a proyectos personales se retiró del cargo, dejando en manos de otras personas la gestión de ambas organizaciones. La nueva dirección estaba conformada por profesores que llevaban una larga trayectoria dentro del Colegio, no obstante, esto no fue suficiente para lograr la estabilidad y consolidación del Colegio y del Liceo, puesto que si bien tenían un amplio conocimiento y experiencia en materia de educación, les faltaba competencias para la administración, ya que desde sus inicios quien siempre lideró ambas organizaciones fue la señora Nelly, lo cual llevó a que la nueva dirección no pudiera llevar adelante por sí solos toda la gestión que implicaba manejar ambas sedes.*

Otro de los problemas que durante esta época presentó el colegio, tuvo que ver con el fenómeno de los colegios de cobertura en el año 2009, dado que el colegio Antonio Gaudí al ser un colegio privado y sin beneficios por la cobertura, no pudo competir con las ofertas de educación gratuita de los colegios que sí contaban con este aval. Como resultado de estas dos situaciones el Liceo los Guayupines evidenció una gran deserción de los estudiantes, quedando tan solo un 30% (alrededor de 45 estudiantes); Adicionalmente, la planta de profesores también se redujo, ya que muchos de ellos al ver la inestabilidad por la que estaba pasando la institución tomaron la decisión de retirarse; de este modo, Doña Nelly Guayupe no tuvo más opción que cerrar la sede Liceo los Guayupines y trasladarse con los pocos niños que tenía a la sede Antonio Gaudí y alquilar las instalaciones del liceo a otra institución educativa, puesto que los ingresos no alcanzaban para el mantenimiento de las dos sedes.

3.4.3.4. Cuarta etapa: reestructuración. *En el año 2012 la señora Nelly había retomado nuevamente la dirección del colegio de manera parcial y con ayuda de su hijo mayor, Oscar Revelo, el cual se involucra poco a poco con el colegio tanto en la parte administrativa como en la formación, visualizan una nueva oportunidad de mercado en los niños de preescolar, logrando abrir nuevamente la sede Liceo los Guayupines con un nuevo enfoque encaminado a brindar los servicios solo de guardería bilingüe para niños de 3 meses a 4 años. Respecto al Colegio Antonio Gaudí, se enfocó en ofrecer formación personalizada a través de grupos de 10 a 12 niños por clase con el fin de formar al estudiante a partir del conocimiento particular de las capacidades y dificultades de cada uno.*

Por otra parte, como estrategia para garantizar una culminación efectiva de la formación de un estudiante y generar mayor confianza y satisfacción para los clientes, la directora del colegio realizó un convenio con el Colegio Oficial Santo Tomás, con el fin de brindar a los estudiantes que desearan la posibilidad de terminar los dos últimos dos años en esta institución, en la cual adicional a la formación académica básica ofrece formación media técnica a través de los programas de integración con el SENA con el fin de que los estudiantes de últimos años pudieran tener una formación especializada en campos como artes, mecánica, salud, deportes, entre otros.

3.4.3.5 Quinta etapa: actualidad. En la actualidad, el señor Oscar Revelo deja el colegio y queda a cargo el hijo menor de doña Nelly, Alexander Revelo, quien se enfoca en el proyecto de guardería al ver su acogida positiva del mercado. Por decisión de las directivas del colegio, se brinda el servicio de Guardería para bebés (niños desde los 3 meses de edad). Con lo cual el colegio abarca un nuevo mercado marcando la diferencia frente a la competencia, pues estos solo reciben a los niños a partir del año de edad.

La nueva apertura de mercado es una estrategia que ha permitido que el Colegio Antonio Gaudí siga en funcionamiento pues se da la unificación de las dos sedes y dada la complejidad de manejo para los grados de bachillerato se toma la decisión para el año 2016 de no prestarse este servicio, y se decide focalizar y centrar todos los esfuerzos en la prestación del servicio a la primera infancia.

4. RESULTADOS

4.1. ANALISIS EXTERNO

Objetivo a solucionar: analizar el entorno externo de la organización, incluyendo las variables que la afectan.

4.1.1. Entorno socioeconómico

La instrucción educativa desarrolla su actividad en el barrio Quintas de Salomia, el cual se encuentra ubicado en la comuna 6 de la ciudad de Cali. El colegio busca atender inicialmente las necesidades de escolarización de los habitantes del barrio y los barrios aledaños, lo cual permite establecer un área de impacto inicial correspondiente a las comunas 5,6 y 7, las cuales según la tabla 4 se componen por comunas de estrato socioeconómico 2, 3 y 4 respectivamente.

El estudio de estratificación permite tener una idea global de las características socioeconómicas de los habitantes. Esta clasificación se hace con base en las características físicas externas de las viviendas, su entorno inmediato y contexto urbanístico, de este modo se clasifican en los seis siguientes estratos: Estrato 1: bajo-bajo; estrato 2: bajo; estrato 3: medio-bajo; estrato 4: medio; estrato 5: medio-alto y estrato 6: alto. En este orden de ideas el colegio cubrirá mayoritariamente una población de estrato medio-bajo.

**Tabla 4. Distribución de lados de manzana, según estrato por comuna.
Diciembre 31 de 2014.**

Comuna	Estrato						Total	Estrato Moda
	1	2	3	4	5	6		
Total	9,800	12,689	12,293	3,215	2,689	874	41,560	2
01	610	340	3	2	1	6	962	1
02	117	28	263	900	887	203	2,398	4
03	60	146	746	29	51	1	1,033	3
04	60	759	716	2	-	-	1,537	2
05	-	36	1,396	37	-	-	1,469	3
06	108	1,927	274	-	-	-	2,309	2
07	108	625	772	2	-	-	1,507	3
08	1	342	1,875	-	-	-	2,218	3
09	130	257	910	-	-	-	1,297	3
10	-	120	1,608	310	3	-	2,041	3
11	5	538	1,385	2	-	-	1,930	3
12	-	551	730	-	-	-	1,281	3
13	769	1,973	308	1	-	-	3,051	2
14	2,314	881	-	-	-	-	3,195	1
15	959	1,124	403	-	-	-	2,486	2
16	100	1,504	3	154	-	-	1,761	2
17	-	5	177	591	915	98	1,786	5
18	868	558	554	23	1	--	2,004	1
19	30	114	98	1,095	787	106	2,230	4
20	1,485	235	55	-	-	-	1,775	1
21	1,896	491	-	-	-	-	2,387	1
22	-	13	-	1	30	408	452	6
Otros	180	122	17	66	14	52	451	-

Fuente: Cali en cifras 2014.p.154

Esta información es importante, ya que arroja datos que permiten un acercamiento a las características socioeconómicas de la población que potencialmente hará uso de los servicios del colegio. Además de este análisis, también se tienen en cuenta otros aspectos que afectan el entorno social relacionado con la seguridad, pues en la comuna seis, donde se ubica el colegio, se registra un alto número de homicidios. Según los datos de Cali en cifras 2014 se presentaron 89 homicidios comunes, lo cual la convierte a ésta comuna en la sexta comuna de la ciudad con más muertes por esta causa a lo largo del 2014, por esta razón es muy importante para la institución tener en cuenta esta información en aras de poder incluir en sus contenidos curriculares temas ligados a la convivencia y más aún en el marco de la cátedra de la paz, y todos los temas relacionados con el post conflicto. Por otra parte, también es muy importante generar alternativas que permitan a los estudiantes descubrir actitudes hacia actividades de orden académico, deportivo y

cultural de diferente índole con el fin de alejarlos de prácticas que puedan conducir a conductas violentas.

A continuación, se presentan las variables a considerar en el entorno socio económico.

- Estrato socioeconómico de los estudiantes (medio-bajo).
- Estrato socioeconómico de comunas aledañas.
- Vulnerabilidad (delincuencia, violencia).
- Alta tasa de homicidios de la comuna.
- Costo del servicio.

En la tabla 5 se presentan las variables del entorno socioeconómico, en esta las variables se clasifican como amenazas (A) u oportunidades (O). Las amenazas se clasifican como amenaza menor (am) o amenaza mayor (AM), al igual que las oportunidades que se clasifican como oportunidad menor (om) u oportunidad mayor (OM).

Tabla 5. Variables del entorno socioeconómico

SOCIECONÓMICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Estrato socioeconómico de los estudiantes (Medio-bajo)	O			X	
Estrato socioeconómico de comunas aledañas.	A		X		
Vulnerabilidad (delincuencia, violencia)	O		X		
Alta tasa de homicidios de la comuna.	A		X		
Costo del servicio	A		X		

Fuente: Elaborado por los autores.

4.1.2. Entorno demográfico

En la última etapa del colegio se ha hecho mucho más énfasis en los servicio dirigidos hacia la primera infancia, enfocándose básicamente en el cubrimiento de la demanda en materia de servicios de guardería y educación básica primaria. Por

esta razón, es muy importante revisar el comportamiento poblacional de los próximos años para poder dilucidar el comportamiento de la demanda a futuro.

Tabla 6. Proyecciones de población 2014-2020

	AÑO						
COMUNA	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
5	111157	112089	113010	113927	114842	115759	116608
6	188124	189837	191529	193214	194894	196573	198137
7	71846	71334	70819	70305	69793	69285	68739
TOTAL	2344703	2369829	2394870	2420013	2445281	2470747	2496346

Fuente: Cali en cifras 2014 p. 11

La anterior tabla presenta las proyecciones de población de las comunas 5, 6 y 7 y el total a nivel municipal (Cali). Tal como se puede ver la proyección tiene un comportamiento incremental en términos globales, pues tanto en la comuna 5 y 6 se presenta este comportamiento, mientras la comuna 7 presenta un comportamiento medianamente decreciente. Estos datos son importantes ya que permiten realizar proyecciones sobre la demanda, mostrando que estos incrementos resultan positivos para las proyecciones del colegio.

Las variables a tener en cuenta en el entorno demográfico son:

- Proyección de crecimiento demográfico a 2020.

En la tabla 7 se presentan las variables del entorno demográfico, en esta las variables se clasifican como amenazas (A) u oportunidades (O). Las amenazas se clasifican como amenaza menor (am) o amenaza mayor (AM), al igual que las oportunidades que se clasifican como oportunidad menor (om) u oportunidad mayor (OM).

Tabla 7. Variables del entorno demográfico

DEMOGRÁFICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Proyección crecimiento	A			X	

demográfico a 2020					
--------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaborado por los autores.

4.1.3. Entorno cultural

El barrio quintas de Salomia donde se ubica el colegio cuenta con una oferta cultural y de recreación muy baja, no hay muchos sitios de interés cultural a sus alrededores. Este factor afecta bastante a la institución, ya que por motivos de logística resulta bastante complejo acercar a los estudiantes a la actividad cultural de Cali.

En aspectos relacionados con la actividad turística y cultural, esta comuna no cuenta con salas de cine, teatros, hoteles, salas para conferencia ni salas para exposiciones, se reporta la existencia de un grupo de teatro y una biblioteca, los cuales son los únicos encontrados de acuerdo con la publicación de *Cali en cifras* (2014).

Debido a lo anterior, es importante para la institución lograr consolidar alianzas estratégicas en otros sectores de la ciudad con el fin de lograr el acercamiento de los estudiantes a la vida cultural de Cali, de forma que se puedan superar las dificultades logísticas que se han venido afrontando para este propósito, pues esto requiere una inversión económica extra por parte de los padres y toda la organización respectiva para el desplazamiento de los estudiantes.

Las variables a tener en cuenta en el entorno cultural son:

- Actividad cultural
- Zonas de esparcimiento
- Alianzas estratégicas

En la tabla 8 se presentan las variables del entorno cultural, en esta las variables se clasifican como amenazas (A) u oportunidades (O). Las amenazas se clasifican como amenaza menor (am) o amenaza mayor (AM), al igual que las oportunidades que se clasifican como oportunidad menor (om) u oportunidad mayor (OM).

Tabla 8. Variables del entorno cultural

CULTURAL					
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM

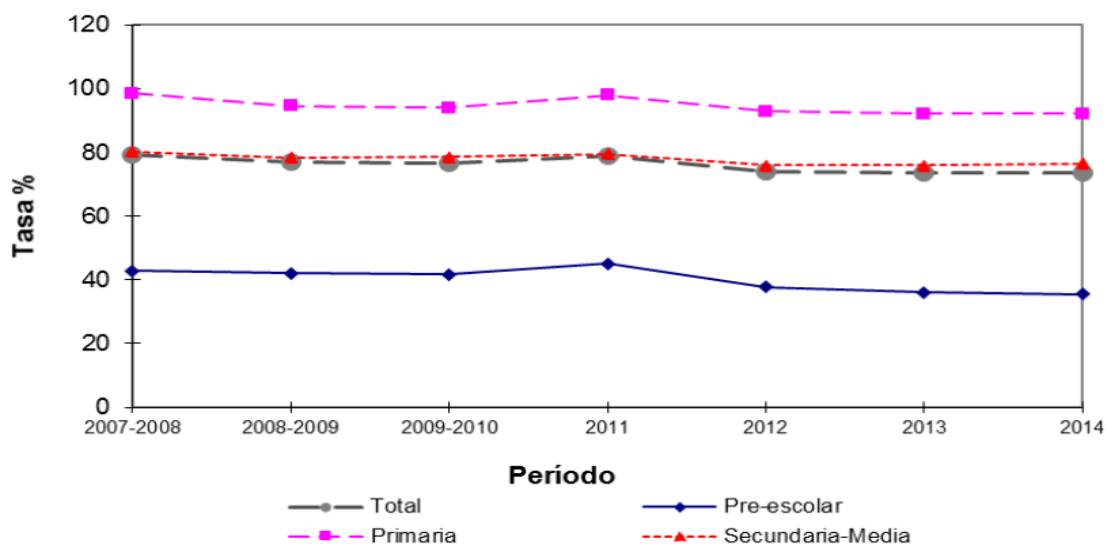
Actividad cultural	A		X		
Zonas de esparcimiento	A		X		
Alianzas estratégicas	O	X			

Fuente: Elaborado por los autores.

4.1.4. Escolaridad

Otro aspecto a considerar es la tasa de escolaridad según periodo de formación académica, en la ciudad de Cali. Con base en la población total de la ciudad, para preescolar se registran alrededor del 40% de las personas en edad para iniciar sus estudios, alrededor del 100% de la población pasa por el proceso de formación en educación básica primaria y ya para la educación básica secundaria ésta tasa presenta un valor aproximado del 80%.

Figura5. Tasa de escolaridad según nivel educativo 2007-2014



Fuente: Cali en cifras 2014, p.37

Este factor es importante para el colegio ya que le permite conocer a través de la información estadística, el crecimiento poblacional del sector y así mismo la tasa

de vinculación proyectada al sistema educativo, la cual muestra una alta demanda de los servicios ofrecidos por la institución tanto en preescolar como en primaria.

Las variables a tener en cuenta en el entorno de escolaridad son:

- Tasa de escolaridad en preescolar.
- Tasa de escolaridad en primaria.

En la tabla 9 se presentan las variables del entorno de escolaridad, en esta las variables se clasifican como amenazas (A) u oportunidades (O). Las amenazas se clasifican como amenaza menor (am) o amenaza mayor (AM), al igual que las oportunidades que se clasifican como oportunidad menor (om) u oportunidad mayor (OM).

Tabla 9. Variables del entorno escolaridad

ESCOLARIDAD					
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Tasa de escolaridad en pre-escolar	A			X	
Tasa de escolaridad en primaria	A			X	

Fuente: Elaborado por los autores.

4.1.5. Entorno geofísico y ecológico

La institución se encuentra ubicada en el barrio Quintas de Salomia, en la Cra 3C No 70-10 sobre la autopista Simón Bolívar, la cual representa un tramo de la vía panamericana, esto trae consigo un problema de contaminación acústica debido a la gran cantidad de vehículos que circulan a diario. Además, por su ubicación se puede acceder fácilmente a la institución por medio de otra vía de gran importancia para la ciudad, como lo es la Avenida ciudad de Cali.

El sector en el cual se ubica se caracteriza por tener poca cantidad de zonas verdes con fines recreacionales, se cuenta con un par de parques aledaños, el primero se encuentra a más o menos 400 metros y el segundo a 150 metros, en este último es donde los estudiantes realizan la actividad física. Además, a 1,6 km se encuentra la planta de tratamiento de aguas residuales PETAR, y a 1,7 km el río Cauca.

Estos elementos pueden ser de importancia para la institución en los procesos de formación en temas ambientales, pues estas características físicas son elementos pertenecientes al entorno de los estudiantes y pueden hacer parte de su cotidianidad, por lo cual la vinculación a los temas de clase les puede permitir un mejor entendimiento de factores ambientales de impacto para la ciudad.

Las variables a tener en cuenta en el entorno geofísico y ecológico son:

- Contaminación por ruido.
- Cercanía al río Cauca.
- Alto número de vehículos que transitan frente al colegio (visibilidad del colegio).
- Rutas de acceso (av. Simón Bolívar_ av. ciudad de Cali).
- Zonas verdes aledañas.
-

En la tabla 10 se presentan las variables del entorno geofísico y ecológico, en esta las variables se clasifican como amenazas (A) u oportunidades (O). Las amenazas se clasifican como amenaza menor (am) o amenaza mayor (AM), al igual que las oportunidades que se clasifican como oportunidad menor (om) u oportunidad mayor (OM).

Tabla 10. Variables del entorno Geofísico y Ecológico

GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Contaminación por ruido	A		X		
Cercanía al río Cauca	A		X		
Alto número de vehículos que transitan frente al colegio(visibilidad del colegio)	O			X	
Rutas de acceso (av. Simón Bolívar_ av. ciudad de Cali)	O			X	
Zonas verde aledañas	O			X	

Fuente: Elaborado por los autores.

4.1.5. Entorno político

El entorno político en el sector de la educación ha sido complejo debido a los paros que se han presentado en los últimos años en el sector público. Estos paros representan una problemática mayor para muchos padres de familia que laboran mientras sus hijos se encuentran en las diferentes instituciones educativas, ya que muchas veces no cuentan con un espacio en el cual puedan dejar a sus hijos en horas laborales. Además, se pueden dar días sin clase debido a diferentes eventos del calendario académico, lo cual es un elemento más a tener en cuenta, si bien en el sector público se puede acceder a muchos servicios educativos de forma gratuita, para muchos padres que tienen horarios laborales no flexibles les representa una enorme dificultad seguir con su actividad productiva de forma paralela al cuidado de los hijos.

Como antecedentes cercanos para ilustrar esta problemática, se puede mencionar los paros docentes ocurridos en 2015 y 2017. En el 2015 el cese de actividades se prolongó durante 15 días, en el cual se acordó una nivelación salarial del 12%, se modificó la evaluación docente por una práctica sobre el desempeño en el aula y se acordó una bonificación anual del 15% para los docentes que estén en el máximo escalafón, entre otros.

Y más recientemente, en el presente año se presentó nuevamente un paro docente, el cual se extendió por 37 días y durante el cual los docentes demandaban el aumento de la nivelación salarial, un aumento en el presupuesto del sector, un nuevo y mejorado sistema de salud para los maestros y una bonificación anual.

Otro factor importante en el campo político, son los diferentes programas creados por el gobierno con el fin de garantizar el acceso a la educación de los colombianos. Como ejemplo reciente se puede hablar del programa de cobertura, mediante el cual el Ministerio de Educación Nacional contrata el servicio educativo con particulares, haciendo un pago a instituciones privadas por estudiante recibido.

Este tipo de iniciativas gubernamentales son muy importantes para el desarrollo de la actividad del colegio, pues el ser de carácter privado y no estar vinculado a estos programas representa un tema a tener en cuenta con el fin de generar estrategias que le permitan poder vincular estudiantes para los cursos y servicios ofrecidos.

Las variables a tener en cuenta en el entorno político son:

- Días de no servicio en instituciones públicas
- Programas de cobertura

- Naturaleza de la institución.

En la tabla 11 se presentan las variables del entorno político, en esta las variables se clasifican como amenazas (A) u oportunidades (O). Las amenazas se clasifican como amenaza menor (am) o amenaza mayor (AM), al igual que las oportunidades que se clasifican como oportunidad menor (om) u oportunidad mayor (OM).

Tabla 10. Variables del entorno político

POLÍTICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Días de no servicio en instituciones publicas	O			X	
Programas de cobertura	A	X			
Naturaleza de la institución	O			X	

Fuente: Elaborado por los autores.

4.1.7. Entorno tecnológico

Es importante que los estudiantes durante los primeros años de escolaridad tengan acceso a la formación en temas relacionados con la tecnología, pues la masificación de los dispositivos móviles y el uso de computadoras para actividades cotidianas hacen de este tipo de conocimiento algo imprescindible para el desarrollo de diferentes aspectos de la vida humana. Si bien, la tecnología es algo que se ha vinculado directamente en la vida cotidiana muchos estudiantes no pueden acceder a herramientas tecnológicas en sus viviendas, por lo cual es necesario que en los procesos de formación se vincule el uso de dispositivos informáticos a las actividades académicas para así poder acercar a los estudiantes a las tecnologías de la información y la comunicación.

Así mismo, el uso de las tecnologías representa una herramienta imprescindible en el desarrollo de las diferentes estrategias pedagógicas, ya que permite la generación de contenidos educativos dirigidos a la población estudiantil.

Además el uso de las tecnologías también juega un papel importante en el desarrollo de estrategias comunicativas y de marketing por parte de los diferentes

organizaciones, lo cual les permite hacerse visibles en el mercado y así lograr aumentar su participación en el mismo.

Las variables a tener en cuenta en el entorno tecnológico son:

- Uso de las tecnologías digitales y de comunicación en los procesos pedagógicos.
- Uso de las tecnologías digitales y de comunicación como herramienta de marketing.
- Acceso a recursos tecnológicos como medio para la disminución de la brecha tecnológica.

En la tabla 12 se presentan las variables del entorno tecnológico, en esta las variables se clasifican como amenazas (A) u oportunidades (O). Las amenazas se clasifican como amenaza menor (am) o amenaza mayor (AM), al igual que las oportunidades que se clasifican como oportunidad menor (om) u oportunidad mayor (OM).

Tabla 11. Variables del entorno tecnológico

TECNOLÓGICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Uso de las tecnologías digitales y de comunicación en los procesos pedagógicos	O			X	
Uso de las tecnologías digitales y de comunicación como herramienta de marketing	O		X		
Acceso a recursos tecnológicos como medio para la disminución de la brecha tecnológica.	O		X		
Alto costo de la tecnología	A	X			

Fuente: Elaborado por los autores.

En el análisis de los entornos se tuvo en cuenta aspectos socioeconómicos, demográficos, culturales, de escolaridad, geofísicos y ecológicos, políticos y tecnológicos. Esto permitió estudiar las características del entorno organizacional así como organizar la información de forma lógica ya que se presentan las variables que representan oportunidades o amenazas para el colegio como insumo para la elaboración de la propuesta de direccionamiento estratégico.

4.2. Análisis del sector: diamante competitivo

Objetivo de solución: Realizar el análisis competitivo de la organización.

Para realizar el análisis del diamante competitivo se tuvo en cuenta la información suministrada por la comunidad académica (padres de familia, docentes, colaboradores y directivos). Se utilizaron herramientas para la recolección de información tales como encuestas, entrevistas conversaciones informales a lo largo del proceso.

Las encuestas de padres de familia buscaban recopilar información demográfica, socioeconómica, aspectos relacionados con la formación de los estudiantes y con la percepción de los padres con respecto a la institución. Por otra parte, la encuesta dirigida al personal de la institución indagaba sobre aspectos relacionados con la percepción de la institución y las expectativas de los colaboradores.

Factores productivos

- Recursos humanos: Comprende el conjunto de colaboradores de la institución, tales como: Docentes, personal administrativo y personal de apoyo.
- Infraestructura: Están conformados por las instalaciones de la institución así como los medios técnicos y elementos que permiten prestar los servicios educativos, tales como: edificación, dotación de espacios, buseta, entre otros.
- Recursos de capital: Consiste en el dinero y los bienes de infraestructura que se necesitan para poder desarrollar la prestación del servicio educativo.

Cadenas productivas

- Actividades gerenciales: Son aquellas que tienen que ver con la labor administrativa, tales como: la planeación, organización, dirección, la coordinación y el control de las actividades organizacionales.
- Actividades misionales y académicas: Estas van enfocadas al cumplimiento de la misión de la organización, tales como: planeación de clases, seguimiento académico, evaluación, programas de formación en valores, entre otros.

- Actividades de apoyo: Las actividades de apoyo son aquellas que no cumplen directamente objetivos misionales pero son imprescindibles para el buen funcionamiento del colegio, tales como: servicio de transporte, seguridad e higiene, entre otros.

Condiciones de la demanda

Según lo observado en la información recogida en las encuestas, la mayor parte de la población, alrededor del 85% de los estudiantes, viven cerca del colegio. Además, estas comunas aledañas al colegio presentan un comportamiento poblacional creciente así como un altísimo porcentaje de escolaridad en primaria (superior al 90%) y en preescolar (superior al 40%) según la información proporcionada por el DANE.

Estrategia y estructura de los colegios del sector

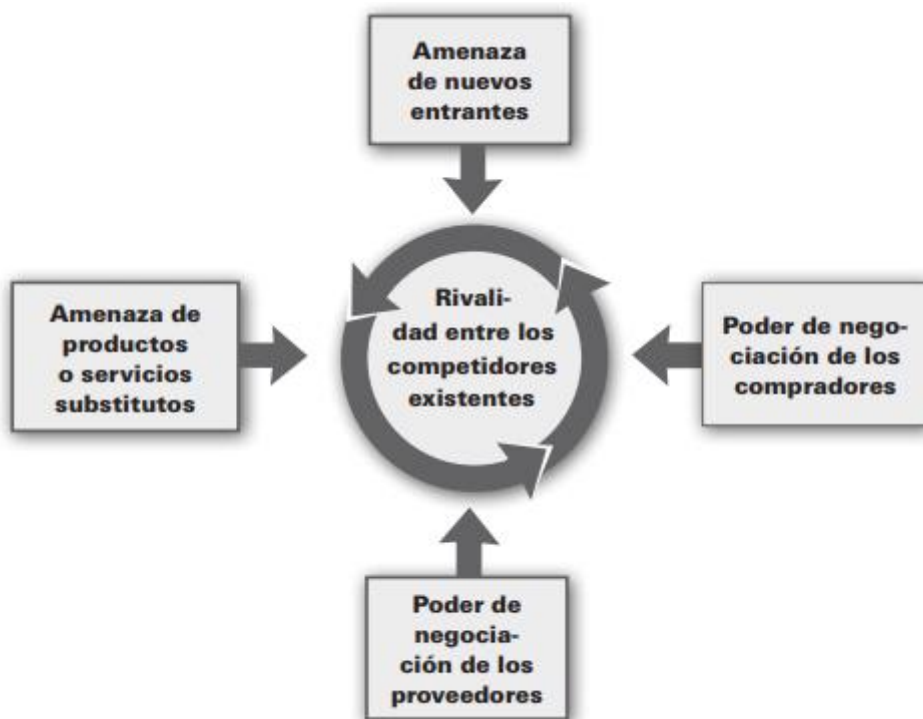
En la región predominan instituciones educativas de dos naturalezas: Públicas y privadas, algunas privadas se encuentran vinculadas a programas de cobertura lo cual significa que reciben un pago de parte del sector público por estudiante registrado. En el caso del Colegio Antonio Gaudí, éste es privado y no se encuentra vinculado al programa de cobertura. El colegio se encuentra ubicado en la comuna 6 y se ubica muy cerca de la comuna 5 y 7.

La comuna seis cuenta con 52 establecimientos de educación preescolar, 54 de educación básica primaria y 25 establecimientos de educación secundaria y media. De estos colegios, se encuentran 10 sedes y una principal pertenecientes al sector oficial, el resto de estos son colegios pertenecientes al sector privado. Además hay que tener en cuenta que la prestación del servicio de preescolar en muchas ocasiones puede ser sustituida por las guarderías informales, es decir muchas personas se dedican al cuidado de niños de forma no escolarizada, lo cual puede representar un servicio sustituto del cual no se tiene información.

En la figura 6, se presenta el análisis del sector a partir de las cinco fuerzas planteadas por Michel Porter.

4.1.2.3 análisis de las cinco fuerzas de Porter

Figura6. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. Harvard businessreview, América latina. 2008.Pag 2

Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores del colegio Antonio Gaudí son: Compuservix quien suministra principalmente toda la papelería y plataforma para la digitalización de notas y expedición de boletines por periodos y elaboran los carnés estudiantiles; Inducontables quienes suministran el diseño y la elaboración de las agendas estudiantiles; costuras Alicia quienes son los encargados de confeccionar los uniformes para los estudiantes; deportivos Lozada quienes elaboran los zapatos escolares. En términos generales el colegio Antonio Gaudí tiene una excelente relación con los proveedores debido a que estos en su mayoría han prestado sus servicios desde inicios del colegio Antonio Gaudí, lo cual ha generado confianza y afecto entre los dueños de las empresas con el colegio permitiendo consolidar una relación de apoyo mutuo cuando alguna de las partes lo ha requerido generando un ganar – ganar para ambas empresas. Sin embargo en relación con otros colegios el poder de negociación del colegio Antonio Gaudí es bajo y puede estar en desventaja debido a la cantidad de estudiantes que actualmente tiene el colegio, ya que los proveedores manejan mejores precios de acuerdo al número de estudiantes.

Según lo anterior se puede decir que aunque los proveedores del colegio Antonio Gaudí tienen un vínculo por su tiempo de relación, el grado de negociación de los proveedores es alto.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes para el colegio Antonio Gaudí son los padres de familia que matriculan a sus hijos para recibir los servicios de educación. Actualmente el poder de negociación de los padres es bajo puesto que el colegio determina las tarifas a cobrar de matrícula, pensión y transportes basados en la resolución de costos que emite cada año la secretaría de educación para cada institución educativa.

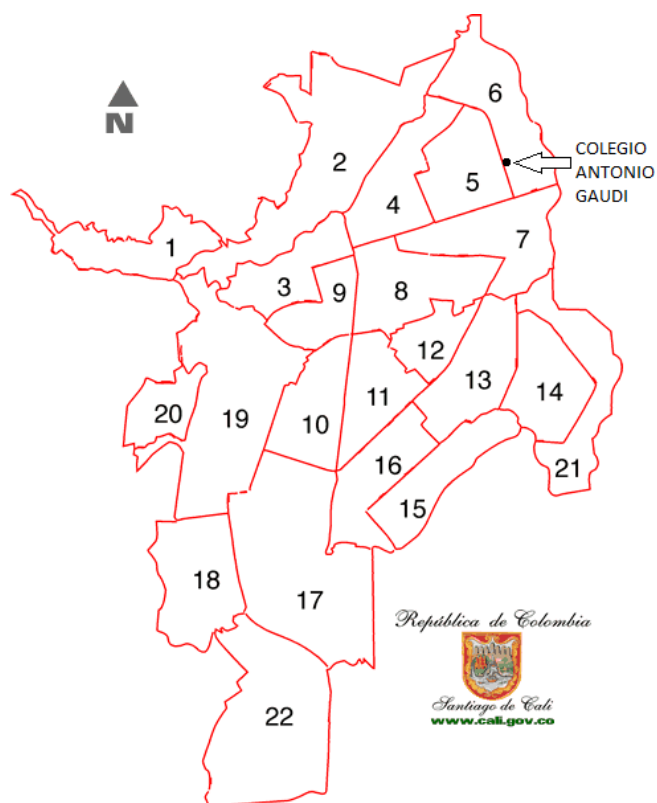
Amenaza de productos sustitutos

El servicio de educación legalmente se presta a través de las instituciones educativas, es decir que no se cuenta con un servicio sustituto. Sin embargo, existe la posibilidad de que los padres de familia opten por contratar a un profesional que les enseñe a los niños en la casa para así validar su primaria a través de un examen. Esta práctica se menciona para hacer alusión que cabe la posibilidad de tener un producto sustituto no obstante en la realidad esta práctica ya no se realiza y se puede evidenciar en el análisis del entorno en donde la tasa de escolaridad es del 100% para la educación básica primaria.

Rivalidad entre competidores existentes

El colegio Antonio Gaudí se encuentra en un sector con mucha competencia debido a la presencia de muchos colegios públicos y privados en zonas aledañas. Geográficamente el colegio se ubica en la comuna 6, sin embargo, al observar en un mapa se puede evidenciar que se encuentra en la parte central del territorio comprendido por las comunas 5, 6 y 7. Por esta razón, es necesario considerar toda la oferta educativa del sector como posibles competidores, ya que por muchos motivos puede resultar que un posible cliente analice otras opciones, en el siguiente mapa se ilustra la ubicación del colegio.

Figura7. Mapa Santiago de Cali



FUENTE: adaptación autores, tomado de mapas y planeo de Santiago de Cali. Alcaldía de Santiago de Cali. Analisis fuente de internet

A partir de lo anterior se revisa la oferta educativa de carácter público en la comuna 6, donde se ubica el colegio y se encuentra la institución educativa Pedro Antonio Molina con ocho de sus satélites, las cuales se presentan en la tabla 13, además se encuentran tres satélites vinculados a la institución educativa INEM cuya sede principal se ubica en la comuna 4.

Tabla 12. Instituciones educativas de carácter público en la comuna 6

NOMBRE INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TIPO DE SEDE	COMUNA
Pedro Antonio Molina	Sede principal	6
Tres de Julio	Satélite	6
San Jorge	Satélite	6
Jorge Eliecer Gaitán	Satélite	6
San Luis	Satélite	6
Inmaculada Concepción	Satélite	6
Atanasio Girardot	Satélite	6
los Vencedores	Satélite	6
Inem Jorge Isaacs	Sede principal	4
Cecilia Muñoz Ricaurte	Satélite	6
las Américas	Satélite	6
Pablo Emilio Caicedo	Satélite	6

Fuente: Listado de instituciones educativas, MEN. 2017.

La institución educativa INEM Jorge Isaacs, si bien cuenta con tres de sus satélites en la comuna seis, también hace presencia con tres satélites más en la comuna cuatro, misma comuna en que se ubica la sede principal, las cuales se presentan en la tabla 14.

Tabla 13. Instituciones educativas de carácter público en la comuna 4

NOMBRE INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TIPO DE SEDE	COMUNA
Inem Jorge Isaacs	Sede principal	4
Fray Domingo de las casas	Satélite	4
Centro Educativo del Norte	Satélite	4
Camilo Torres	Satélite	4

Fuente: Listado de instituciones educativas, MEN. 2017.

Así mismo se relacionan las instituciones públicas pertenecientes a las comunas 5 y 7 aledaños al colegio Antonio Gaudí.

Tabla 14. Instituciones educativas de carácter público en las comunas 5 y 7

NOMBRE INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TIPO DE SEDE	COMUNA
Simón Rodríguez	Sede principal	5
Mario Lloreda	Satélite	5
María Panesso	Satélite	5
Celmira Bueno de Orejuela	Sede principal	5
Mariano Ospina Pérez	Satélite	5
Manuel María Mallarino	Sede principal	7
Laura vicuña	Satélite	7
Los pinos	Satélite	7
Carlos Holguín Sardi	Satélite	7
Juan Bautista de la Salle	Sede principal	7
Manuel María Mallarino	Satélite	7
Vicente Borrero Costa	Sede principal	7
Presbítero Eloy Valenzuela	Satélite	7
Carlos Villafañe	Satélite	7
Alfonso López Pumarejo	Satélite	7
José María Villegas	Satélite	7
Siete de Agosto	Sede principal	7
Eleazar Libreros	Satélite	7
Ana María Vernaza	Satélite	7
Alfonso López Pumarejo	Sede principal	7
Los Farallones	Satélite	7
Rafael Pombo	Satélite	7
Purificación Trujillo	Satélite	7
Central pro vivienda	Satélite	7

Fuente: Listado de instituciones educativas, MEN. 2017.

Además de la presencia de estas instituciones públicas también se encuentran varias instituciones privadas, las cuales tienen presencia en las comunas 5,6 y 7 las cuales se relacionan en la tabla 16.

Tabla 15. Instituciones educativas de carácter privado en las comunas 5,6 y 7.

NOMBRE INSTITUCIÓN EDUCATIVA	COMUNA
Liceo Rafael García Herreros	6
Colegio Comercial Santa Juana de Arco	6
Colegio San Luis	6
Colegio Santo Domingo Savio	6
Colegio Cesar Contó	6
Liceo San José	6
Liceo Santa clara	6
Liceo la Bella Época	6
Manuelita Sáenz	
Escuela Purificacino Trujillo	7
Colegio José María Villegas	7
Colegio San Francisco Solano	7
Colegio Santa Juana de Arco	7
Colegio San Cayetano	7
Colegio Santa Isabel de Hungría	7
Hogar infantil personitas	7
Liceo los pinos	7
Colegio Inprovaac	5
Escuela Mariano Ospina Pérez	5
Liceo Mundo del Saber	5
Colegio María Elvinia	5
Liceo Infantil Melositos	5

Fuente: Listado de instituciones educativas, MEN. 2017.

4.1.2.5 Amenaza de los nuevos entrantes

El colegio Antonio Gaudí se encuentra en un sector residencial que cuenta con instituciones educativas con trayectoria y reconocimiento. Además, está habitado en su totalidad, por lo cual restringe el acceso de nuevos colegios por la falta de espacio, ya que crear un nuevo colegio en el barrio implicaría comprar casas residenciales para modificar, generando esto una barrera de entrada por la gran inversión que conllevaría además del cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos por el MEN para obtener la licencia de funcionamiento.

4.3. BENCHMARKING

Para el proceso de benchmarking se utilizó una rejilla de recopilación de información (ver anexos) con la que se recogió información relacionada con la infraestructura, los servicios ofrecidos, los recursos humanos e información general sobre las instituciones. Para recopilar la información en el instrumento se contó con la colaboración del personal de las instituciones visitadas, en algunos casos se contó con colaboración de padres de familia y estudiantes y se hizo revisión documental por medio de las agendas de los estudiantes y los sitios web de las instituciones con el fin de completar la información que permitiera hacer una comparación con elementos semejantes. Por razones de confidencialidad se omiten los nombres y demás datos de identificación de las instituciones, de este modo se denominarán como institución 1, 2, 3 y 4, siendo la institución 1 el colegio Antonio Gaudí.

4.3.1 Colegio 1: Antonio Gaudí

El Colegio Antonio Gaudí es una institución de carácter privado ubicada en el barrio Quintas de Salomia perteneciente a la comuna 6 y de estrato 2. Esta institución es reconocida en el sector debido a su trayectoria de más de 20 años en el mercado, En la actualidad cuenta con alrededor de 60 estudiantes matriculados.

Misión

El Colegio Antonio Gaudí tiene como misión brindar a los estudiantes y a sus familias un proceso de formación integral, humanista y técnica que permita, desde la vivencia de una comunidad educativa, acceder a los niveles superiores del sistema educativo y a su vinculación al trabajo como un ciudadano responsable y con sentido de pertenencia a su país.

Visión

El Colegio Antonio Gaudí para el año 2020 será reconocido como una de las Instituciones Educativas más importantes de la ciudad de Santiago de Cali, por la calidad del servicio ofrecido y que se refleja en la actuación de sus egresados.

Niveles que ofrece: Materno, párvulos, pre jardín, jardín y transición

Planta física

El colegio Antonio Gaudí se ubica en una edificación tipo vivienda que ha sido adaptada para el propósito de albergar una institución educativa. El colegio cuenta con 7 salones de clase habilitados, sala de sistemas, taller, patio de recreo y una tarraza condicionada que hace las veces de comedor pues cuenta con cocina y sirve también como salón para eventos y reuniones. El antejardín se ha dispuesto de modo que los estudiantes lo puedan usar para los ratos de esparcimiento y la actividad física se realiza en un parque aledaño al colegio.

Servicios complementarios

El colegio Antonio Gaudí ofrece a sus estudiantes clases de danza y música, actividades que se llevan a cabo en las instalaciones del colegio. Además se cuenta con servicio de transporte el cual es tercerizado.

4.3.2 Institución 2

Es una institución de carácter privado ubicada en el barrio Villa del Prado perteneciente a la comuna 5 y de estrato 3. Este colegio goza de gran reconocimiento debido a su trayectoria de más de 50 años. En la actualidad, el colegio cuenta con alrededor de 658 estudiantes inscritos en todas sus jornadas.

Misión

Es una institución privada y católica que orienta a sus educandos integralmente, evidenciando los valores que fortalecen nuestros pilares de libertad, servicio y dignidad mediante la participación y la reflexión, formando seres humanos críticos, líderes, con conciencia ecológica y visión empresarial para la transformación de su entorno por uno más justo y fraternal.

Visión

Seremos una institución educativa en la ciudad de Santiago de Cali, reconocida por su alto nivel académico, la vivencia de los valores y el espíritu empresarial, que promueve el emprendimiento para la construcción de un mundo mejor.

Niveles que ofrece: Pre jardín, jardín, transición, básica primaria y básica secundaria

Planta física

En su planta física el colegio cuenta con una edificación construida con fines de albergar una institución educativa. Se caracteriza por tener salones amplios ventilados, laboratorios de química, física y ciencias naturales, auditorio, sala de sistemas infantil y junior, nueve salones con video beam y tableros digitales, y un área acondicionada e independiente para los estudiantes de transición, debido a que el colegio no cuenta con un área de esparcimiento lo suficientemente grande para la realización de actividades deportivas, tienen un convenio con un club deportivo cercano.

Servicios complementarios

La institución dos ofrece a sus estudiantes la enseñanza del inglés como lengua extranjera, clases de expresión corporal y artística, clases de natación, servicio de psicología, grupo de apoyo espiritual dirigido a la familia y proyectos institucionales orientados a la educación, reciclaje, labor social, olimpiadas matemáticas, proyectos ambientales, plan lector y orientación para el uso del tiempo libre.

4.3.3 Institución 3

La institución tres ubicada en el barrio Villa del Parque de la comuna 5, perteneciente al estrato tres 3. Cuenta con más de 25 años de experiencia y es una institución privada muy reconocida por los habitantes del sector debido a su trayectoria. En la actualidad cuenta con alrededor de 84 estudiantes matriculados.

Misión

Ofrecer a niños y niñas de la primera infancia programa de cero a siempre⁴⁵, una educación integral de alta calidad, a través de experiencias lúdicas y de socialización pedagógica, fundamentadas en el desarrollo de competencias, principios y valores que les permitan potencializar habilidades y destrezas frente a su aprendizaje y sus relaciones consigo mismos, con otros y su entorno.

Visión

⁴⁵ Estrategia nacional de atención Integral a la primera Infancia que busca aunar los esfuerzos de los sectores público y privado, de las organizaciones de la sociedad civil y de la cooperación internacional en favor de la Primera Infancia de Colombia

Para el año 2020 la institución tres será una institución educativa reconocida a nivel regional, co,mo líder en la prestación del servicio a la primera infancia entrenando y fortaleciendo competencias desde el ser, el saber, el saber hacer y el saber convivir. Así mismo, construyendo y potencializando valores humanos que contribuyan a la formación de niños y niñas con principios éticos que les permitan trascender en los entornos en que se desenvuelvan.

Niveles que ofrece: Párvulos, pre jardín, jardín y transición.

Planta física

La institución tres se encuentra ubicada en una edificación esquinera que inicialmente fue construida con propósitos domiciliarios y más tarde fue adaptada para servir de sede a la institución infantil. Ésta cuenta con siete salones de clase habilitados y oficinas para administrativos. La mayoría de actividades (danza, arte, alimentación, siesta) son llevadas a cabo en los mismos salones; sin embargo, el colegio tiene convenio con bellas artes para las presentaciones especiales. En la parte exterior cuentan con un antejardín adaptado para las actividades de recreo de los estudiantes.

Servicios complementarios

La institución número tres ofrece a sus estudiantes de forma complementaria a la actividad académica, actividades deportivas y culturales, como el futbol, la danza, la música, el teatro y las clases de gastronomía. Además cuenta con clases de inglés y ofrece servicio de control de crecimiento y desarrollo. Los estudiantes también pueden acceder al servicio de transporte, el cual es ofrecido directamente por la institución.

4.3.4 Institución 4

La institución número cuatro es una institución de carácter privado que se encuentra ubicada en el barrio los Andes, perteneciente a la comuna 5 y de estrato 3. En la actualidad la institución cuenta con alrededor de 51 estudiantes inscritos.

Misión

Propiciar en los niños una educación en valores, trabajar su autoestima, el reconocimiento de su individualidad y proyectar, su vida y capacidad de asimilación para alcanzar retos futuros.

Visión

Ser una institución reconocida en permanente crecimiento, donde los niños se formen en un ambiente de amor y respeto por su conocimiento como seres semejantes y diferentes.

Servicios que ofrece: Párvulos, pre jardín, jardín, transición y primaria

Planta física

La institución número cuatro se encuentra ubicada en una edificación tipo vivienda de dos niveles la cual ha sido adaptada. Cuenta con 9 salones, biblioteca y un espacio para actividades lúdicas y presentaciones, además la parte exterior o antejardín ha sido adaptada para las actividades de recreo.

Servicios complementarios

La institución ofrece cursos de natación, los cuales se dictan en piscinas cerca del colegio mediante convenio, también se realizan actividades culturales y de educación física en zonas verdes aledañas al colegio y cuenta con servicio de transporte el cual es tercerizado.

A continuación se presenta la tabla 17, un resumen de las características de las cuatro instituciones analizadas. En esta se presentan cuatro variables, el número de estudiantes registrados por institución, la trayectoria de la institución en años, el costo neto en pesos por mes (se incluye en el cálculo el costo de matrícula y mensualidad), el número de servicios ofrecidos (se hace evaluación de los servicios en una escala de 1 a 4) y la infraestructura (la cual se evalúa en una escala de 1 a 4).

Tabla 16. Matriz comparativa de colegios

VARIABLE	ANTONIO GAUDI	INSTITUCIÓN 2	INSTITUCIÓN 3	INSTITUCIÓN 4
NUMERO DE ESTUDIANTES	60	658	84	51
TRAYECTORIA (AÑOS)	20	51	27	5
COSTOS NETOS(MES) EN PESOS	\$210.000	\$245.000	\$220.000	\$170.000
NÚMERO DE SERVICIOS OFRECIDOS	2	5	4	2
INFRAESTRUCTURA	3	5	4	3

Fuente: Elaborado por los autores.

La tabla 18 presenta la matriz del perfil competitivo, la cual consta del análisis sopesado de las variables. En la columna peso se asignó un valor porcentual conforme a la importancia del factor con respecto a los demás factores; La columna valor corresponde a la calificación que los investigadores dan a los factores en una escala de 1 a 4; la columna valor sopesado se calculo multiplicando el peso por el valor; finalmente, se totalizan los valores para hacer la comparación numérica que permite cuantificar el desempeño de las instituciones estudiadas.

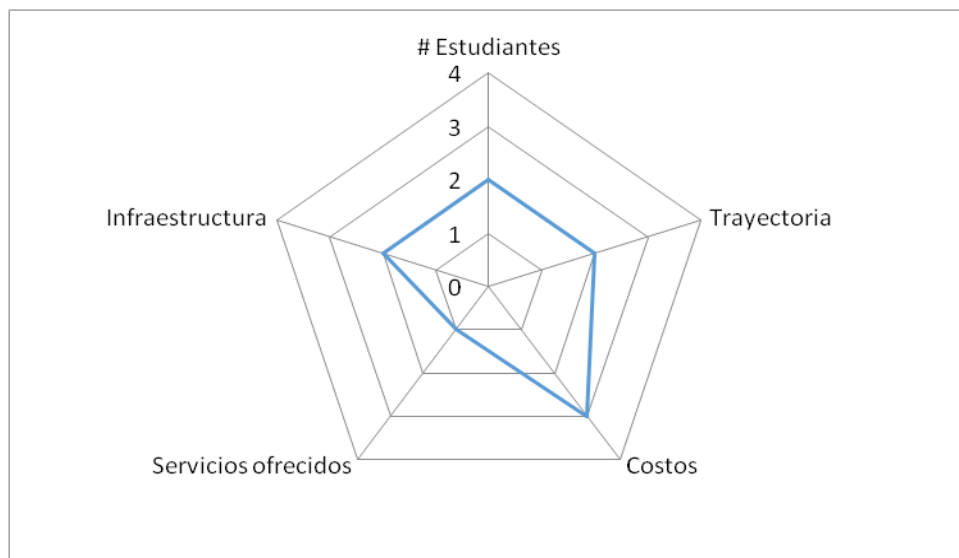
Tabla 17. Matriz del perfil competitivo

VARIABLES	PESO		ANT GAUDI		INSTITUCIÓN 2		INSTITUCIÓN 3		INSTITUCIÓN 4	
			VALOR	SOP	VALOR	SOP	VALOR	SOP	VALOR	SOP
# Estudiantes	20%	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Trayectoria	5%	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	1	0,05
Costos	20%	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Servicios ofrecidos	25%	0,25	1	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5
Infraestructura	30%	0,3	2	0,6	4	1,2	3	0,9	2	0,6
	total									
	100%	1		1,95		4		2,8		1,75

Fuente: Elaborado por los autores.

El gráfico 8 corresponde al radar de la institución 1, el cual presenta cinco ejes correspondientes a cada una de las variables incluidas en el análisis (número de estudiantes, trayectoria, costos, servicios ofrecidos e infraestructura), cada eje se divide en una escala que va de 0 a 4, el cero se ubica en el centro de la figura. Este gráfico permite observar el desempeño de la institución en cada uno de los aspectos analizados.

Figura8. Radar Antonio Gaudí

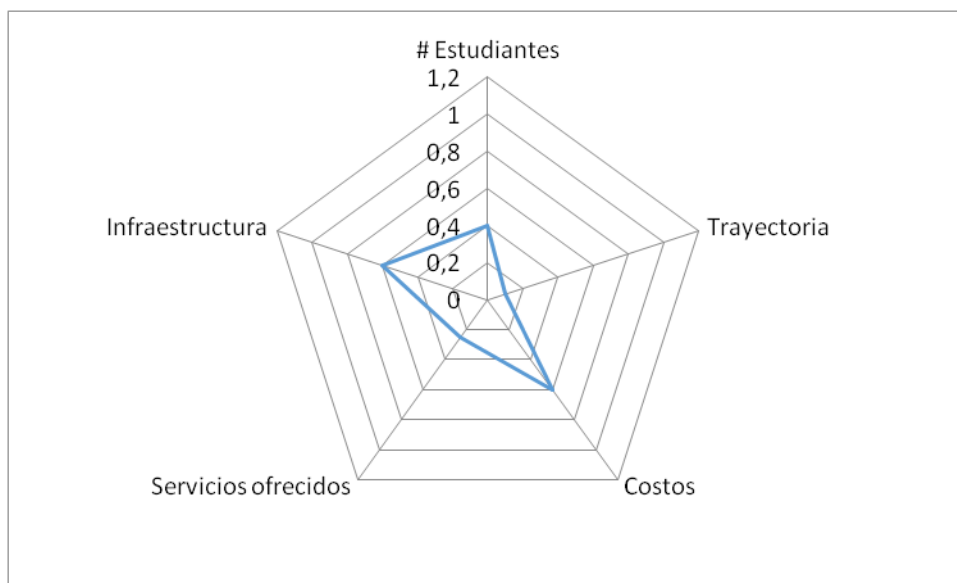


Fuente: Elaborado por los autores.

La figura 9 corresponde al radar sopesado de la institución 1, el cual presenta cinco ejes correspondientes a cada una de las variables incluidas en el análisis

(número de estudiantes, trayectoria, costos, servicios ofrecidos e infraestructura). Cada eje se divide en una escala de 0 a 1,2. Estos valores son el producto de los valores porcentuales asignados por los investigadores y la calificación de cada una de las variables (0-4). Este gráfico permite observar el desempeño de la institución en cada uno de los aspectos analizados conforme a la importancia asignada a las variables analizadas.

Figura9. Radar sopesado Antonio Gaudí



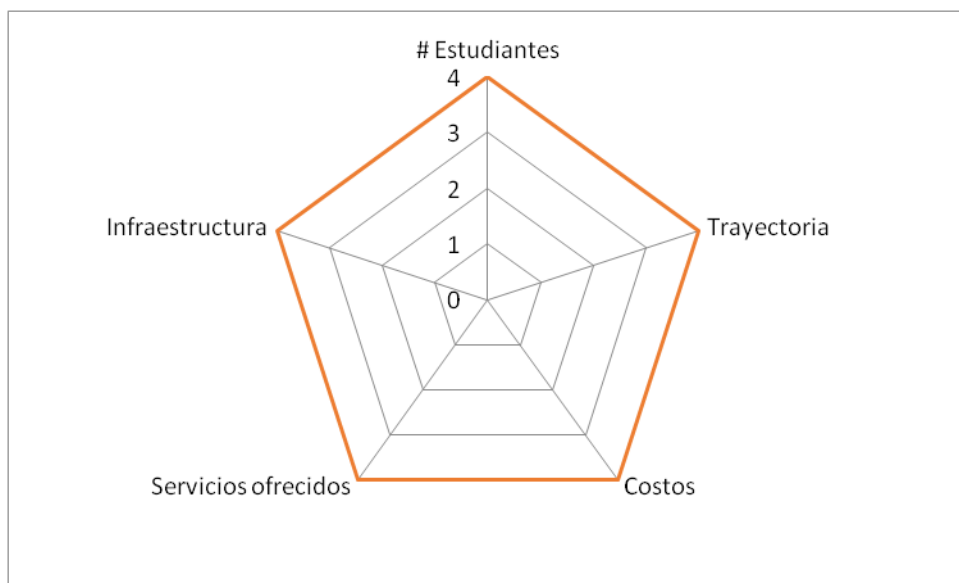
Fuente: Elaborado por los autores.

En los radares se puede observar que el colegio Antonio Gaudí presenta un nivel de costos bastante alto en relación con los servicios ofrecidos; por lo tanto es necesario que la institución genere estrategias que le permitan balancear estos dos factores con el fin de mejorar la relación costo-beneficio para sus usuarios. Por otra parte, la institución presenta una debilidad en cuanto a su infraestructura para lo cual se deben buscar estrategias que le permitan maximizar el uso del espacio. El enfocarse en lograr un mayor desempeño en estos factores puede mejorar la imagen de la institución y atraer nuevos estudiantes.

La figura 10 corresponde al radar de la institución 2, el cual presenta cinco ejes correspondientes a cada una de las variables incluidas en el análisis (número de estudiantes, trayectoria, costos, servicios ofrecidos e infraestructura), cada eje se divide en una escala que va de 0 a 4, el cero se ubica en el centro del gráfico. Este

gráfico permite observar el desempeño de la institución en cada uno de los aspectos analizados.

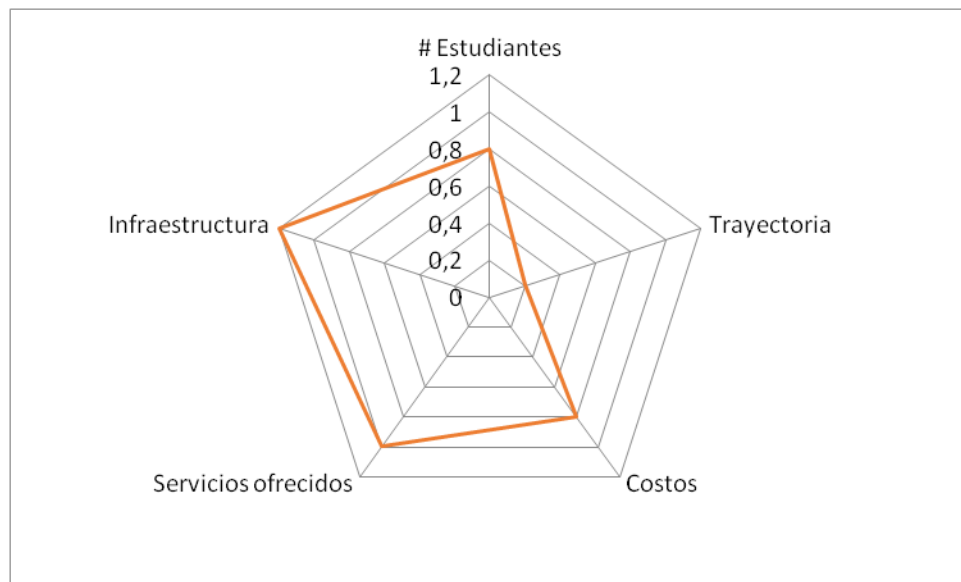
Figura10. Radar Institución #2



Fuente: Elaborado por los autores.

La figura 11 corresponde al radar sopesado de la institución 2, el cual presenta cinco ejes correspondientes a cada una de las variables incluidas en el análisis (número de estudiantes, trayectoria, costos, servicios ofrecidos e infraestructura). Cada eje se divide en una escala de 0 a 1,2. Estos valores son el producto de los valores porcentuales asignados por los investigadores y la calificación de cada una de las variables (0-4). Este gráfico permite observar el desempeño de la institución en cada uno de los aspectos analizados conforme a la importancia asignada a las variables analizadas.

Figura11. Radar sopesado Institución #2

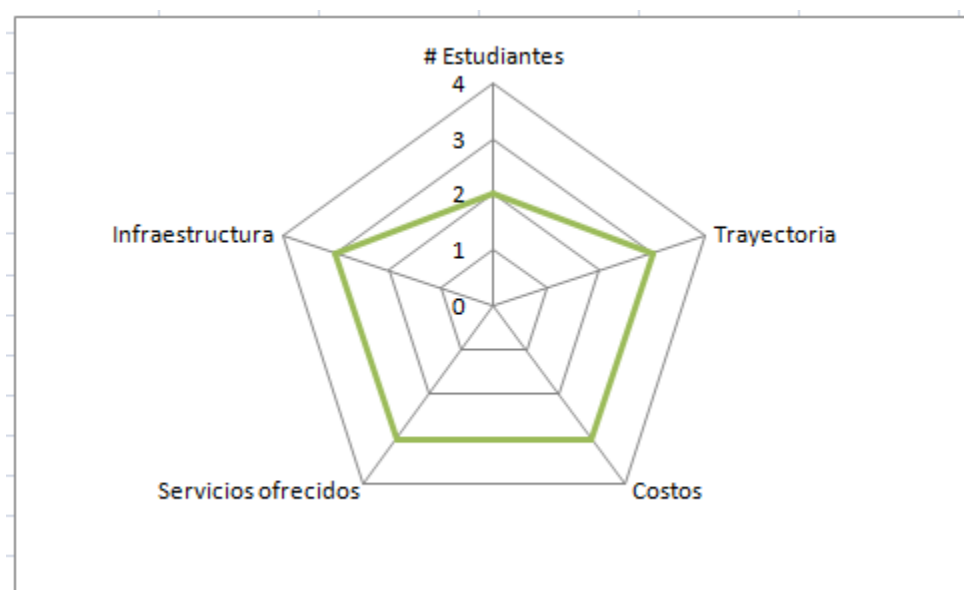


Fuente: Elaborado por los autores.

En los radares se puede observar que esta es una institución muy competitiva ya que cuenta con muchas fortalezas como son su trayectoria e infraestructura, la cual se refleja en la gran cantidad de estudiantes que tiene matriculados. Además esta institución ofrece una gran cantidad de servicios los cuales justifican los costos que se deben asumir para ingresar a la misma. En este orden de ideas, la institución 2 es un buen referente para el colegio Gaudi, que en la medida en que vaya mejorando los factores en los cuales no tiene un buen desempeño logrará ir jalando otros factores y así lograr mejoras en el desempeño organizacional.

La figura 12 corresponde al radar de la institución 3, el cual presenta cinco ejes correspondientes a cada una de las variables incluidas en el análisis (número de estudiantes, trayectoria, costos, servicios ofrecidos e infraestructura), cada eje se divide en una escala que va de 0 a 4, el cero se ubica en el centro del gráfico. Este gráfico permite observar el desempeño de la institución en cada uno de los aspectos analizados.

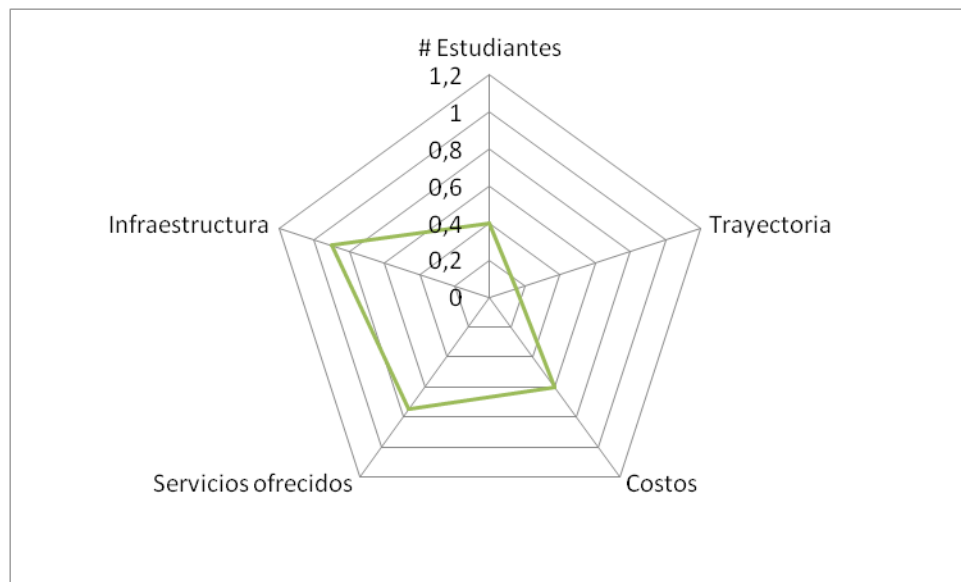
Figura12. Radar Institución #3



Fuente: Elaborado por los autores.

La figura 13 corresponde al radar sopesado de la institución 3, el cual presenta cinco ejes correspondientes a cada una de las variables incluidas en el análisis (número de estudiantes, trayectoria, costos, servicios ofrecidos e infraestructura). Cada eje se divide en una escala de 0 a 1,2. Estos valores son el producto de los valores porcentuales asignados por los investigadores y la calificación de cada una de las variables (0-4). Este gráfico permite observar el desempeño de la institución en cada uno de los aspectos analizados conforme a la importancia asignada a las variables analizadas.

Figura13. Radar sopesado Institución #3

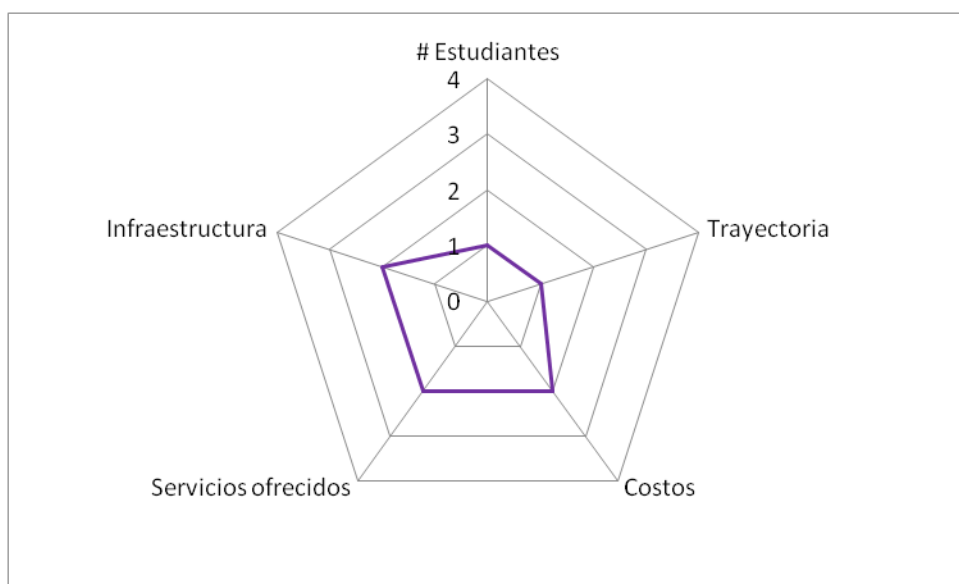


Fuente: Elaborado por los autores.

Por su parte, la figura3 presenta una buena relación costo-beneficio; además cuenta con una buena infraestructura conforme al tipo de edificación, cuenta con una buena trayectoria y reconocimiento conforme al número de estudiantes matriculados. Esta institución al igual que el colegio Gaudicuenta con una infraestructura de tipo residencial adaptada para desarrollar sus actividades, sin embargo han logrado maximizar el uso de la misma logrando un muy buen desempeño en este factor, por lo cual es un referente importante a la hora de generar lineamientos para la institución 1.

La figura 14 corresponde al radar de la institución 4, el cual presenta cinco ejes correspondientes a cada una de las variables incluidas en el análisis (número de estudiantes, trayectoria, costos, servicios ofrecidos e infraestructura), cada eje se divide en una escala que va de 0 a 4, el cero se ubica en el centro del gráfico. Este gráfico permite observar el desempeño de la institución en cada uno de los aspectos analizados.

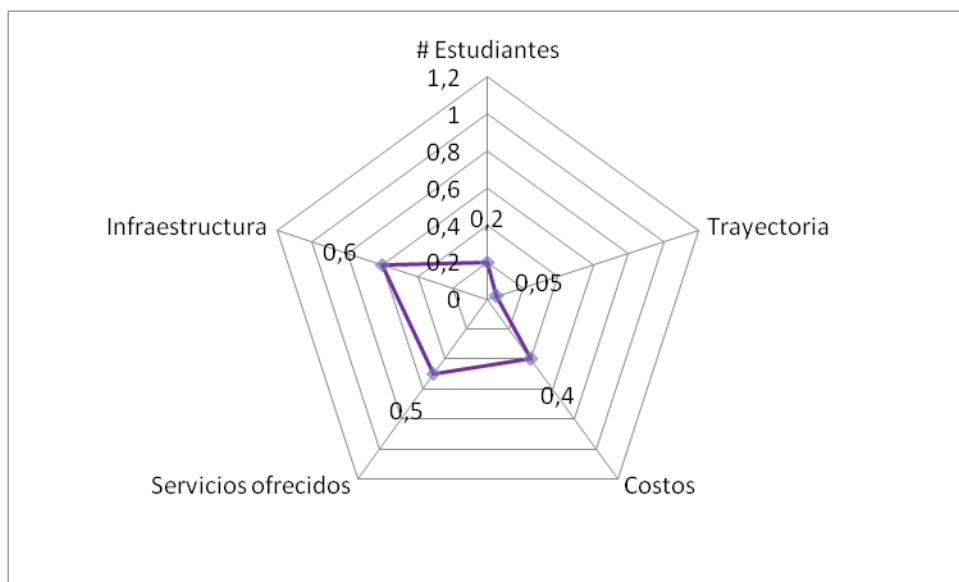
Figura14. Radar Institución #4



Fuente: Elaborado por los autores.

La Figura 15 corresponde al radar sopesado de la institución 4, el cual presenta cinco ejes correspondientes a cada una de las variables incluidas en el análisis (número de estudiantes, trayectoria, costos, servicios ofrecidos e infraestructura). Cada eje se divide en una escala de 0 a 1,2. Estos valores son el producto de los valores porcentuales asignados por los investigadores y la calificación de cada una de las variables (0-4). Este gráfico permite observar el desempeño de la institución en cada uno de los aspectos analizados conforme a la importancia asignada a las variables analizadas.

Figura15. Radar sopesado Institución #4

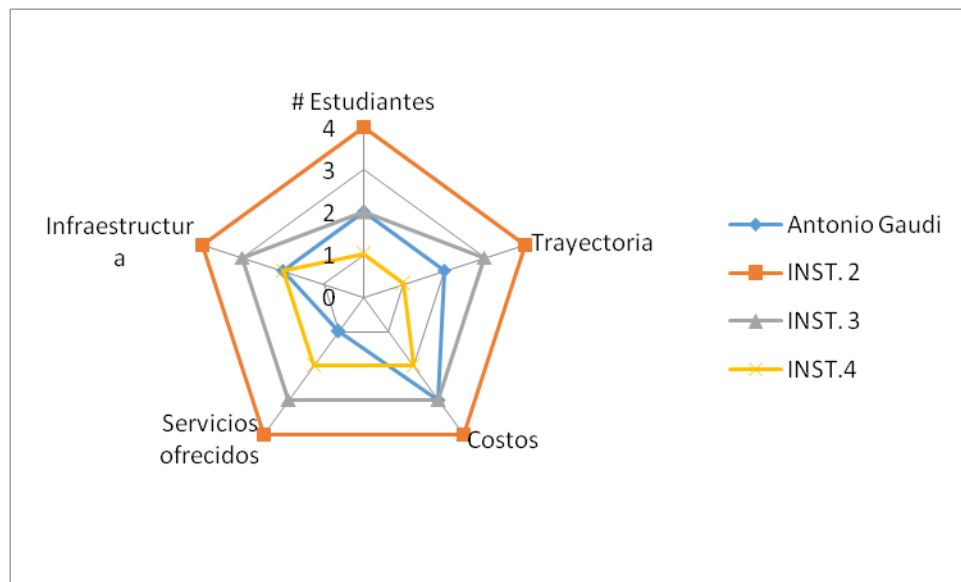


Fuente: Elaborado por los autores.

Finalmente, la institución #4 presenta un perfil menos competitivo que las anteriores debido a que no ofrece muchos servicios y cuenta con un nivel de precios relativamente alto, además es una institución con corta trayectoria, una infraestructura bastante limitada y pocos estudiantes matriculados.

La figura 16 corresponde al radar comparativo de las 4 instituciones, el cual presenta cinco ejes correspondientes a cada una de las variables incluidas en el análisis (número de estudiantes, trayectoria, costos, servicios ofrecidos e infraestructura), cada eje se divide en una escala que va de 0 a 4, el cero se ubica en el centro del gráfico. Este gráfico permite observar el desempeño de las cuatro instituciones estudiadas facilitando el ejercicio comparativo.

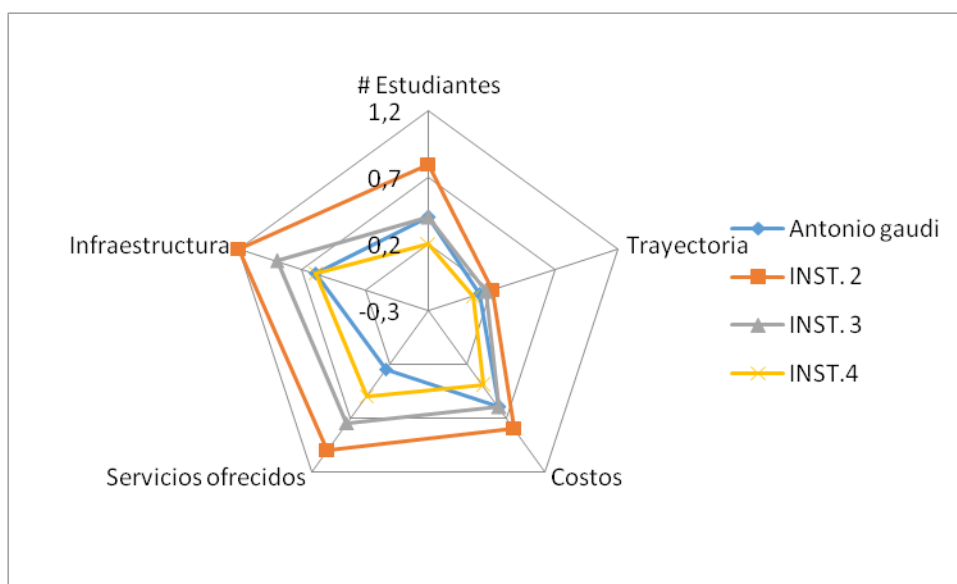
Figura16. Comparación de radares



Fuente: Elaborado por los autores.

La figura 17 corresponde al radar sopesado de las cuatro instituciones, el cual presenta cinco ejes correspondientes a cada una de las variables incluidas en el análisis (número de estudiantes, trayectoria, costos, servicios ofrecidos e infraestructura). Cada eje se divide en una escala de 0 a 1,2. Estos valores son el producto de los valores porcentuales asignados por los investigadores y la calificación de cada una de las variables (0-4). Este gráfico permite observar el desempeño sopesado de las 4 instituciones en un solo gráfico.

Figura17. Comparación de radares sopesados



Fuente: Elaborado por los autores.

Al analizar los radares comparativos de las instituciones, se puede observar que estas no están en condiciones competitivas similares. La institución número 4 es la más débil, seguida por el colegio Gaudí, en tercer lugar se ubica la institución 3 y finalmente la institución 2. Esta última representa un modelo a seguir en términos generales puesto que cuenta con una valoración de la infraestructura muy alta, además tiene una buena relación entre los servicios ofrecidos y el nivel de precios al usuario. También cuenta con una larga trayectoria y un buen número de estudiantes matriculados.

Sin embargo, la institución 2 dista un poco de las características del colegio Gaudí debido a que es la única institución en el análisis que cuenta con una infraestructura creada para el desarrollo de la actividad educativa. En el ejercicio comparativo, la institución 3 es un buen modelo a seguir ya que tienen muchas características similares, en especial el tipo de edificación en el cual desarrollan su actividad, pues en ambos casos se trata de edificaciones de tipo residencial. La institución 3 se caracteriza por tener un buen aprovechamiento de su planta física lo cual puede servir de referencia al colegio Gaudí.

Por otra parte, el colegio Antonio Gaudí debe mejorar notablemente su relación de precios y servicios ofrecidos, pues estos servicios son esenciales para ir construyendo una buena percepción en los estudiantes y la comunidad. En

la figura 17 se puede observar que el colegio Gaudi es el más débil en cuanto a la presentación de servicios sin embargo su nivel de costos está por encima de la institución 4 y casi a la par de la institución 3; esto indica que hay un desbalance en cuanto a la relación costo-beneficio, este es un aspecto en el cual se debe trabajar pues es un factor clave para mejorar la imagen del colegio y así poder incrementar el número de estudiantes matriculados.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

Objetivo a solucionar: analizar el entorno interno de la organización, incluyendo las variables que la afectan.

El análisis interno tiene como objetivo identificar los factores claves de la organización, los cuales se definirán como fortalezas o debilidades. Para la realización del análisis interno se toma la información suministrada por las fuentes de información primaria como: la encuesta realizada a los padres de familia, personal de la institución, entrevista realizada a la directora de la institución y el método de observación. Fuentes secundarias como: los documentos institucionales, el proyecto educativo institucional (PEI) y manual de convivencia.

A continuación se presenta el análisis interno del colegio Antonio Gaudí, el cual está dividido en 5 áreas funcionales: gestión administrativa y gerencial, marketing, infraestructura, finanzas y gestión del talento humano. En cada tabla se presentan las variables de cada gestión y se clasifican como debilidades (D) o Fortalezas (F), las cuales a su vez se clasifican en debilidad mayor (DM) o debilidad menor (dm) y fortaleza mayor (FM) o fortaleza menor (fm).

4.2.1 Gestión administrativa y gerencial.

En la tabla 19 se presentan las variables de la gestión administrativa y gerencial, clasificándose como debilidades (D) o Fortalezas (F), las cuales a su vez se clasifican en debilidad mayor (DM) o debilidad menor (dm) y fortaleza mayor (FM) o fortaleza menor (fm).

Tabla 18. Variables de la gestión administrativa y gerencial

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Visión y misión acordes con los lineamientos estratégicos	D	X			
Plan estratégico	D	X			
Estructura organizacional	F			X	
Comunicación gerencial	D		X		
Directivos capacitados	F				X
Disponibilidad de directivos	D		X		
Medidas de control	D		X		

Fuente: Elaborado por los autores

La gestión administrativa y gerencial del colegio Antonio Gaudí presenta dos grandes debilidades, a pesar de tener una misión y una visión establecidas, estas deben ser rediseñadas acorde al nuevo enfoque institucional con la apertura de prestación del servicio a la primera infancia; por otra parte aún no se tiene un plan estratégico estructurado para el desarrollo de este nuevo servicio.

Como fortaleza, el colegio Antonio Gaudí cuenta con directivos capacitados para el desarrollo del plan estratégico y tiene una estructura organizacional determinada en donde se establecen las funciones y jerarquías de la institución.

Hasta el momento el colegio no cuenta con medidas de control que permitan realizar un seguimiento a los objetivos establecidos.

4.2.2. Gestión del marketing

En la tabla 20 se presentan las variables de la gestión del marketing, clasificándose como debilidades (D) o Fortalezas (F), las cuales a su vez se clasifican en debilidad mayor (DM) o debilidad menor (dm) y fortaleza mayor (FM) o fortaleza menor (fm).

Tabla 19. Variables de la Gestión del marketing

MARKETING					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Imagen corporativa y reconocimiento	F			X	
Promoción y publicidad	D		X		
Investigación del mercado	D	X			
Atención al cliente	F			X	
Clientes potenciales	F			X	

Fuente: Elaborado por los autores

El colegio Antonio Gaudí cuenta con dos grandes fortalezas como lo son la imagen corporativa en donde tienen un reconocimiento por la comunidad por su trayectoria y sus logros pasados; y su atención al cliente, pues siempre se tienen las puertas abiertas al público para ser atendido y dar solución a las inquietudes que se puedan presentar. Es importante potencializar estas fortalezas pues ahí se marca la diferencia del colegio frente a la competencia.

Respecto a las debilidades del colegio Antonio Gaudí se observa que en la actualidad no se desarrollan estrategias de promoción y publicidad, pues se considera que la comunidad ya conoce el colegio por su larga trayectoria. Tampoco se ha dedicado tiempo a la investigación del mercado por parte del colegio. Es necesario minimizar estas debilidades e iniciar un proceso de publicidad para que la comunidad conozca más a fondo del colegio y de los servicios prestados por este.

4.2.3. Infraestructura

En la tabla 21 se presentan las variables de infraestructura, clasificándose como debilidades (D) o Fortalezas (F), las cuales a su vez se clasifican en debilidad mayor (DM) o debilidad menor (dm) y fortaleza mayor (FM) o fortaleza menor (fm).

Tabla 20. Variables de Infraestructura

INFRAESTRUCTURA					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Estado general de la infraestructura	F			X	
Espacios para recreación	D		X		
Capacidad de expansión	D	X			
Espacios para actividades extracurriculares	D	X			
Seguridad y prevención de riesgos	D	X			
Iluminación	F			X	

Fuente: Elaborado por los autores

La infraestructura del colegio Antonio Gaudí cuenta con una antigüedad de 20 años la cual se inició con la compra de una vivienda y se adaptó a las necesidades para la prestación del servicio educativo. El estado actual en términos generales de la infraestructura es bueno puesto que año tras año se le ha realizado los mantenimientos necesarios; por su ubicación y condición de esquinera el colegio cuenta con una muy buena iluminación natural que permite un mejor ambiente para los estudiantes.

En cuanto a las debilidades, el colegio no cuenta con una posibilidad de expansión, puesto que las casas a su alrededor ya están habitadas y sus dueños no están dispuestos a vender, esto no ha permitido que el colegio cuente con espacios para las actividades extracurriculares y la recreación de los niños.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que el colegio aún no cuenta con un plan de seguridad y prevención de riesgos lo que genera vulnerabilidad en caso de una situación de emergencia.

4.2.4. Gestión de finanzas

En la tabla 22 se presentan las variables de la gestión de finanzas, clasificándose como debilidades (D) o Fortalezas (F), las cuales a su vez se clasifican en

debilidad mayor (DM) o debilidad menor (dm) y fortaleza mayor (FM) o fortaleza menor (fm).

Tabla 21. Variables de la Gestión de finanzas

FINANZAS					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Rentabilidad	D	X			
Liquidez	F			X	
Estabilidad en los costos	F			X	
Capacidad de endeudamiento	F			X	
Fuentes de financiación	D		X		

Fuente: Elaborado por los autores

Al hablar con la dueña del colegio sobre la gestión financiera se puede resaltar que no se le está dando el manejo adecuado a los dineros que genera la organización puesto que la dueña no lleva un registro de las cuentas específicas para el colegio, sino que lo mezcla con los gastos personales, esto trae como consecuencia la no claridad de los ingresos y gastos de funcionamiento, problemática muy común en las empresas pequeñas que son manejadas por su propio dueño.

También se encuentran debilidades en sus fuentes de financiamiento, pues en la actualidad la dueña es la única fuente para ello, limitando el crecimiento y desarrollo de la institución; en cuanto a la rentabilidad es muy baja lo que conlleva a no lograr las metas propuestas,

Una fortaleza clara que se observa es su nivel de endeudamiento, pues en la actualidad el colegio presenta cero niveles de endeudamiento generando la posibilidad de aceptación de posibles créditos futuros para el desarrollo de nuevos proyectos que fortalezcan la institución educativa.

4.2.5. Gestión humana

En la tabla 23 se presentan las variables de la gestión humana, clasificándose como debilidades (D) o Fortalezas (F), las cuales a su vez se clasifican en

debilidad mayor (DM) o debilidad menor (dm) y fortaleza mayor (FM) o fortaleza menor (fm).

Tabla 22. Variables de la Gestión del talento humano

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Personal capacitado	D		X		
Motivación	F			X	
Clima organizacional	F			X	
Plan de incentivos	D	X			
Rotación del personal	D		X		
Sentido de pertenencia	D		X		
Nivel de ausentismo	F			X	
Trabajo en equipo	F			X	
Remuneración	D	X			

Fuente: Elaborado por los autores

El talento humano es uno de los recursos más importantes para el colegio Antonio Gaudí; Sin embargo, no se ha tenido en cuenta lo suficiente, pues se observan varias debilidades como: la ausencia de un plan de incentivos lo cual no logra motivar al personal, la rotación del personal el alta debido a que la remuneración no es alta por lo cual se contratan profesionales recién egresados que buscan adquirir experiencia laboral, que al lograrlo buscan otras opciones. Por lo tanto el sentido de pertenencia es bajo.

Por otra parte, se presentan fortalezas que permiten el funcionamiento del colegio, como el trabajo en equipo en las diferentes actividades desarrolladas generando un clima organizacional agradable entre los empleados por su apoyo mutuo. Esto se evidencia en su bajo nivel de ausentismo.

4.3 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES

Objetivo a solucionar: Formular estrategias y plan de acción para el colegio Antonio Gaudí.

4.3.1 Evaluación de los factores externos

A continuación se presenta la tabla 24 la matriz de evaluación de los factores externos (M-EFE) con el fin de establecer cómo se encuentra la organización frente a los diferentes entornos.

Para realizar la matriz primero se realiza una lista de los factores externos claves los cuales se clasifican en la lista como oportunidades o amenazas; paso siguiente se asigna un peso a cada factor, el cual refleja la importancia relativa de cada factor en relación con los demás, la suma de todos los pesos de los factores debe ser igual a 100%; luego se asigna la calificación entre 1 y 4 de la siguiente manera: 4 oportunidad mayor, 3 oportunidad menor, 2 amenaza menor y 1 amenaza mayor, dicha calificación permite evidenciar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a cada factor; finalmente el peso ponderado es la multiplicación de cada factor por su calificación y se suman dichos pesos ponderados para obtener el total.

Si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5 la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas, si el peso ponderado total es mayor a 2,5 la organización está aprovechando las oportunidades significativas y si es menor a 2,5 la organización tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno.

A continuación se presenta la tabla 24 con las diecisiete variables claves y los pesos asignados de acuerdo a lo planteado por la propietaria.

Tabla 23. Evaluación de los factores externos (M-EFE)

	Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
	Oportunidades			
1	Estrato socioeconómico de los estudiantes (medio-bajo).	0,04	3	0,12
2	Proyección crecimiento demográfico a 2020.	0,06	3	0,18
3	Tasa de escolaridad en primaria y preescolar.	0,08	3	0,24
4	Visibilidad del colegio.	0,05	3	0,15
5	Rutas de acceso.	0,05	3	0,15
6	Zonas verde aledañas.	0,06	3	0,18
7	Días de no servicio en instituciones públicas.	0,05	3	0,15
8	Uso de las tics. en procesos pedagógicos.	0,06	3	0,18
	Amenazas			
9	Estrato socioeconómico de comunas aledañas.	0,03	2	0,06
10	Costo del servicio.	0,05	2	0,1
11	Alianzas estratégicas.	0,08	1	0,08
12	Actividad cultural.	0,08	2	0,16
13	Zonas de esparcimiento.	0,08	2	0,16
14	Contaminación por ruido.	0,05	2	0,1
15	Programas de cobertura.	0,07	1	0,07
16	Uso de las tics. como herramienta de marketing	0,05	2	0,1
17	Alto costo de la tecnología.	0,06	1	0,06
	TOTAL	1,00		2,24

Fuente: Elaborado por los autores

Se puede observar que el colegio Antonio Gaudí se encuentra por debajo del promedio con un resultado de 2,24 lo que quiere decir que el colegio no está respondiendo de forma adecuada a los cambios que presenta el entorno esto en gran medida por la falta de planeación.

El colegio Antonio Gaudí tiene dos oportunidades fundamentales, la proyección de crecimiento demográfico y la tasa de escolaridad en primaria, las cuales obtienen el mayor puntaje de ponderación debido a la importancia que estas tienen para el colegio.

En cuanto a los factores con menos ponderación se encuentran el estrato socioeconómico, los programas de cobertura y el alto costo de la tecnología. Es importante que el colegio Antonio Gaudí busque estrategias que permitan minimizar el impacto de estas amenazas.

4.3.2 Evaluación de los factores internos

A continuación se muestra la matriz de evaluación de los factores internos (M-EFI) con el fin de evaluar la información interna del colegio y sus distintas áreas funcionales.

Para realizar la matriz EFI primero se realiza una lista de los factores internos con las fortalezas y debilidades más significativas, luego se asigna un peso a cada factor que refleja su importancia relativa con los demás factores, la suma de todos los pesos de los factores debe ser igual a 100%; luego se asigna la calificación entre 1 y 4 de la siguiente manera: 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor, dicha calificación determina que tan eficientemente responde la organización a las estrategias actuales; para establecer el peso ponderado es la multiplicación de cada factor por su calificación, al final se suman los pesos ponderados para obtener el total.

Si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5 la organización se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5, la organización está utilizando las fortalezas significativas y si es menor a 2,5, la organización está perdiendo valor.

A continuación se presenta la tabla 25 con las veinte variables claves y los pesos asignados de acuerdo a lo planteado por la propietaria.

Tabla 24. Evaluación de los factores internos

	Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
	Fortalezas			
1	Directivos capacitados	0,08	4	0,32
2	Imagen corporativa	0,05	3	0,15
3	Aumento de clientes potenciales	0,06	3	0,18
4	Atención al cliente	0,08	3	0,24
5	Capacidad de endeudamiento	0,03	3	0,09
6	Clima organizacional	0,04	3	0,12
7	Trabajo en equipo	0,04	3	0,12
8	Estructura organizacional	0,05	3	0,15
	Debilidades			
9	Misión y visión	0,08	1	0,08
10	Plan estratégico	0,08	1	0,08
11	Disponibilidad de directivos	0,06	2	0,12
12	Promoción y publicidad	0,02	2	0,04
13	Investigación del mercado	0,03	1	0,03
14	Rentabilidad	0,06	1	0,06
15	Personal capacitado	0,06	2	0,12
16	Plan de incentivos	0,03	1	0,03
17	Rotación del personal	0,04	2	0,08
18	Remuneración	0,05	1	0,05
19	Espacios para recreación y actividades extracurriculares	0,03	1	0,03
20	Seguridad y prevención de riesgos	0,03	2	0,06
	Total	1		2,15

Fuente: Elaborado por los autores

Se puede observar que el colegio Antonio Gaudí se encuentra por debajo del promedio con un resultado de 2,15 lo que quiere decir que el colegio no está utilizando de forma adecuada sus fortalezas por lo tanto está perdiendo valor.

El colegio Antonio Gaudí tiene dos fortalezas fundamentales, directivos capacitados y la atención al cliente, las cuales obtienen el mayor puntaje de ponderación, es importante que los directivos asuman su rol de liderazgo y puedan transmitir sus conocimientos a los empleados con el fin de fortalecerse como institución.

En cuanto a los factores con menos ponderación se encuentran la investigación de mercados y el plan de promoción y publicidad, el colegio Antonio Gaudí no cuenta

con un área especializada para el desarrollo de marca y no se ha interesado por este tema. Sin embargo se debe concientizar de la importancia que es conocer el mercado para así ofrecer un servicio enfocado a las necesidades del cliente y una publicidad acorde que genere un impacto en el mercado.

Otro factor clave que se encuentra débil es que el colegio no cuenta con espacios para recreación y actividades extracurriculares, para ello debe buscar convenios con diferentes entidades donde pueda suplir sus necesidades de espacio.

4.4 LISTADO DOFA

Tabla 25. Listado para la matriz DOFA

FORTALEZA	DEBILIDADES
F1 Directivos capacitados F2 Imagen corporativa F3 Aumento de clientes potenciales F4 Atención al cliente F5 Capacidad de endeudamiento F6 Clima organizacional F7 Trabajo en equipo F8 Estructura organizacional	D1 Misión y visión D2 Plan estratégico D3 Disponibilidad de directivos D4 Promoción y publicidad D5 Investigación del mercado D6 Rentabilidad D7 Personal capacitado D8 Plan de incentivos D9 Rotación del personal D10 Remuneración D11Espacios para recreación y actividades extracurriculares D12 Seguridad y prevención de riesgos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Estrato socioeconómico de los estudiantes O2 Proyección crecimiento demográfico a 2020 O3 Tasa de escolaridad O4 visibilidad del colegio O5 Rutas de acceso O6 Zonas verde aledañas O7 Días de no servicio en instituciones publicas O8 Uso de las tics. en procesos pedagógicos	A1 Estrato socioeconómico de comunas aledañas. A2 Costo del servicio A3 Alianzas estratégicas A4 Actividad cultural A5 Zonas de esparcimiento A6 Contaminación por ruido A7 Programas de cobertura A8 Uso de las tic. como herramienta de marketing A9 Alto costo de la tecnología

4.5 MATRIZ DOFA

Tabla 26. Matriz DOFA

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES O1Estrato socioeconómico de los estudiantes O2Proyección crecimiento demográfico a 2020 O3Tasa de escolaridad O4visibilidad del colegio O5Rutas de acceso O6 Zonas verde aledañas O7Días de no servicio en instituciones publicas O8Uso de las tics. en procesos pedagógicos	AMENAZAS A1Estrato socioeconómico de comunas aledañas. A2Costo del servicio A3Alianzas estratégicas A4Actividad cultural A5Zonas de esparcimiento A6Contaminación por ruido A7Programas de cobertura A8Uso de las tics. como herramienta de marketing A9Alto costo de la tecnología
FORTALEZAS F1Directivos capacitados F2Imagen corporativa F3Aumento de clientes potenciales F4Atención al cliente F5Capacidad de endeudamiento F6Clima organizacional F7Trabajo en equipo F8Estructura organizacional	ESTRATEGIAS F.O. F1 O8 Realizar un plan de capacitación para el personal de la institución. F2 F3 F4 F5 O2 O3 O4 O5Iniciar el proceso de remodelación y adecuación de la planta física.	ESTRATEGIAS F.A. F1 F3 F4 F7 A2 A3 A4 A5Establecer convenios con las diferentes instituciones del sector (bibliotecas y centros deportivos) F2 F3 F4 F5 A1 A2 A3 crear servicio de transporte escolar por medio de la subcontratación o compra de vehículo.
DEBILIDADES D1Misión y visión D2Plan estratégico D3Disponibilidad de directivos D4Promoción y publicidad D5Investigación del mercado D6Rentabilidad D7Personal capacitado D8Plan de incentivos D9Rotación del personal D10Remuneración D11Espacios para recreación y actividades extracurriculares D12Seguridad y prevención de riesgos	ESTRATEGIAS D.O. D1 D2 D4 D5 O1 O2Realizar estudio de mercado D1 D2 D4 D6 O4Consolidar la imagen corporativa del colegio con el nuevo enfoque de educación (educación primera infancia)	ESTRATEGIAS D.A. D4 D6 A2 Realizar programa de publicidad D8 D9 D10 A4 Realizar plan de incentivos para el personal del colegio. D2 D8 A1 A2 Plan de becas estudiantiles que promuevan la educación y el desempeño estudiantil.

4.6 ESTRATEGIAS

A continuación se presenta el plan de acción de las estrategias más significativas según el análisis interno y externo y con base en los criterios de los directivos del colegio Antonio Gaudí, el plan de acción está compuesto por una tabla que abarca el objetivo de la estrategia, las actividades a realizar, el responsable de dichas actividades, los resultados esperados, el indicador y el presupuesto.

Para cada estrategia se describirá la situación, las consecuencias y se finaliza con la explicación del desarrollo de la estrategia.

4.6.1 Estrategia 1: proceso de remodelación y adecuación de la planta física.

Tabla 27. Plan de acción para la estrategia de remodelación y adecuación de la planta física

ESTRATEGIA 1	
1. Proceso de remodelación y adecuación de la planta física.	
Objetivo	Ampliar la oferta educativa ofreciendo los servicios para los niños de primera infancia,
Actividades	1. Adquirir conocimiento sobre los requisitos de los espacios para la prestación del servicio a la primera infancia. 2. Ampliar el espacio de atención. 3. Instalar piso en tapete y espuma. 4. Aislar el espacio de primera infancia de la circulación exterior mediante una reja. 5. Adquirir juegos y material didáctico.
Responsable	Directora de la institución
Resultados	Aumento de la población estudiantil un 30% en un periodo de tiempo de 3 años.
Indicadores	(Número de estudiantes nuevos / total de estudiantes) * 100
Presupuesto estimado	1. Ampliación del espacio de atención: \$500.000 2. Piso en tapete y espuma instalados: \$1.800.000 3. Reja en tubo pintada e instalada: \$400.000 4. Juegos y material didáctico: \$ 1.500.000 Total: \$4.200.000

Fuente: Elaborado por los autores

4.6.1.1 Situación: Partiendo de la necesidad de la comunidad del sector que no cuenta con una oferta suficiente de instituciones que ofrezcan el servicio educativo para niños y niñas de la primera infancia, que brinden todas las garantías de servicio, atención y orientación a los niños, niñas y padres de esta comunidad, el Colegio Antonio Gaudí amplía su sede, para atender los estudiantes **de cero a cuatro años y once meses**, en un horario de 8 horas diarias de lunes a viernes, brindando seguridad, comodidad, educación, formación y acompañamiento según los lineamientos de la política de primera infancia y los estándares establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. De esta forma, el Colegio Antonio Gaudí, comprometido con la calidad del servicio educativo; pretende contribuir en el proceso de formación y cuidado de los niños y niñas de la primera infancia, mientras sus padres cumplen sus tareas laborales. Por ello, se hace necesario cumplir con los requisitos de planta física que plantea la ley de atención a la primera infancia en especial lo establecido en la guía 51 del Ministerio de Educación Nacional que establece una Serie de orientaciones para favorecer la calidad de la educación inicial en el marco de la atención integral.

4.6.2.2 consecuencias: El Ministerio de Educación Nacional en la guía 51 establece las orientaciones para favorecer la calidad de la educación inicial en el marco de la atención integral, en el componente de planta física establece los siguientes requisitos:

Área educativa: Corresponde a espacios delimitados y demarcados dentro del establecimiento para realizar procesos pedagógicos (aulas). Para niñas y niños de 0 a 24 meses, el espacio es mínimo 2 metros cuadrados incluyendo el espacio utilizado por cunas, gateo, desplazamiento y realización de actividades. El área para cunas ocupa máximo el 50% del área educativa total destinada a las niñas y los niños. El área educativa cuenta con acceso directo e inmediato al área de control de esfínteres, lava colas y cambio de pañal, permitiendo la visibilidad y control en estas áreas. Ventilación e iluminación natural, puerta de acceso que permita fácil evacuación, ausencia de fisuras, grietas, goteras y deterioro de humedad. Zona para gateo y estimulación de las niñas y los niños El acabado del piso es en material antideslizante y de fácil limpieza. Zona de lactancia y conservación de la leche materna Esta zona es exclusiva para la práctica de la lactancia materna y se puede estructurar de dos formas: a) Zona integrada. El espacio de amamantamiento o extracción de leche materna está ubicado en el mismo espacio del área de recepción, conservación y almacenamiento de la leche materna. b) Zona no integrada. El espacio de amamantamiento o extracción de

leche materna está separado del espacio de recepción, conservación y almacenamiento de la leche materna. Nota: En cualquiera de los casos la institución garantizará la refrigeración para la conservación e inocuidad de la leche materna extraída. Esta zona requiere contar con un mesón con platero y un espacio para ubicar una cocineta eléctrica.

Según lo anterior y para dar cumplimiento a la norma el Colegio Antonio Gaudí debe mejorar los ambientes destinados a la atención de los niños de primera infancia, por ello se hace necesario reestructurar los espacios físicos y adecuar el primer piso destinándolo sólo a los niños de primera infancia.

4.6.2.3 Desarrollo

La planta física del Colegio Antonio Gaudí en el primer piso cuenta con la zona de juegos compuesta por un área de 80 m², el salón de primera infancia, la biblioteca, cocina, baño, oficinas y gradas de acceso al segundo piso.

Se plantea como estrategia ampliar el aula de atención a los niños de primera infancia quitando la biblioteca y uniendo los espacios; colocar tapetes de caucho en el piso y destinar una parte de este espacio para zona de recreación colocando colchonetas en espuma fijas al piso, reorganizar la zona de aseo de los niños y establecer el espacio para cambio de pañales, remodelar la zona de oficios y pasarla al cuarto piso y efectuar lucimiento de baños y acceso.

Seguidamente se presentan las imágenes correspondientes a las mejoras realizadas en el colegio de acuerdo a lo propuesto en el trabajo.

Figura18. Salón destinado para la primera infancia antes de remodelaciones



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

Figura19. Salón destinado para la primera infancia después de remodelaciones



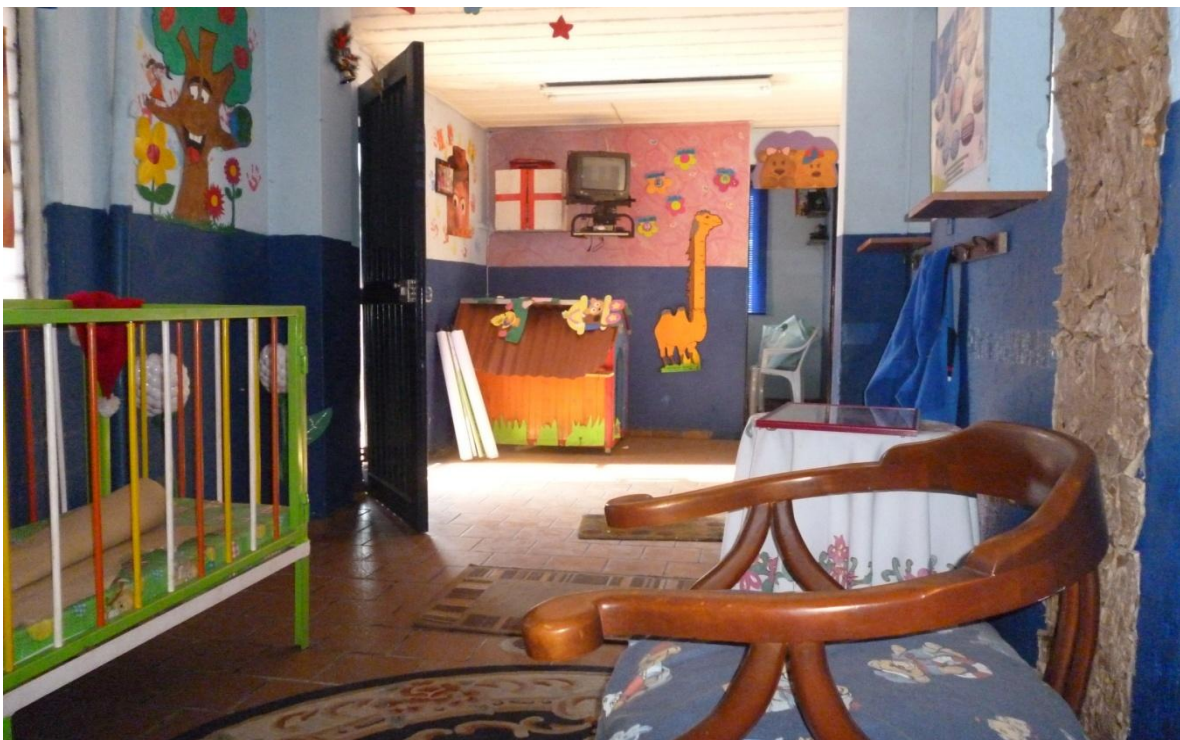
Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

Figura20. Zona común del colegio antes de remodelación



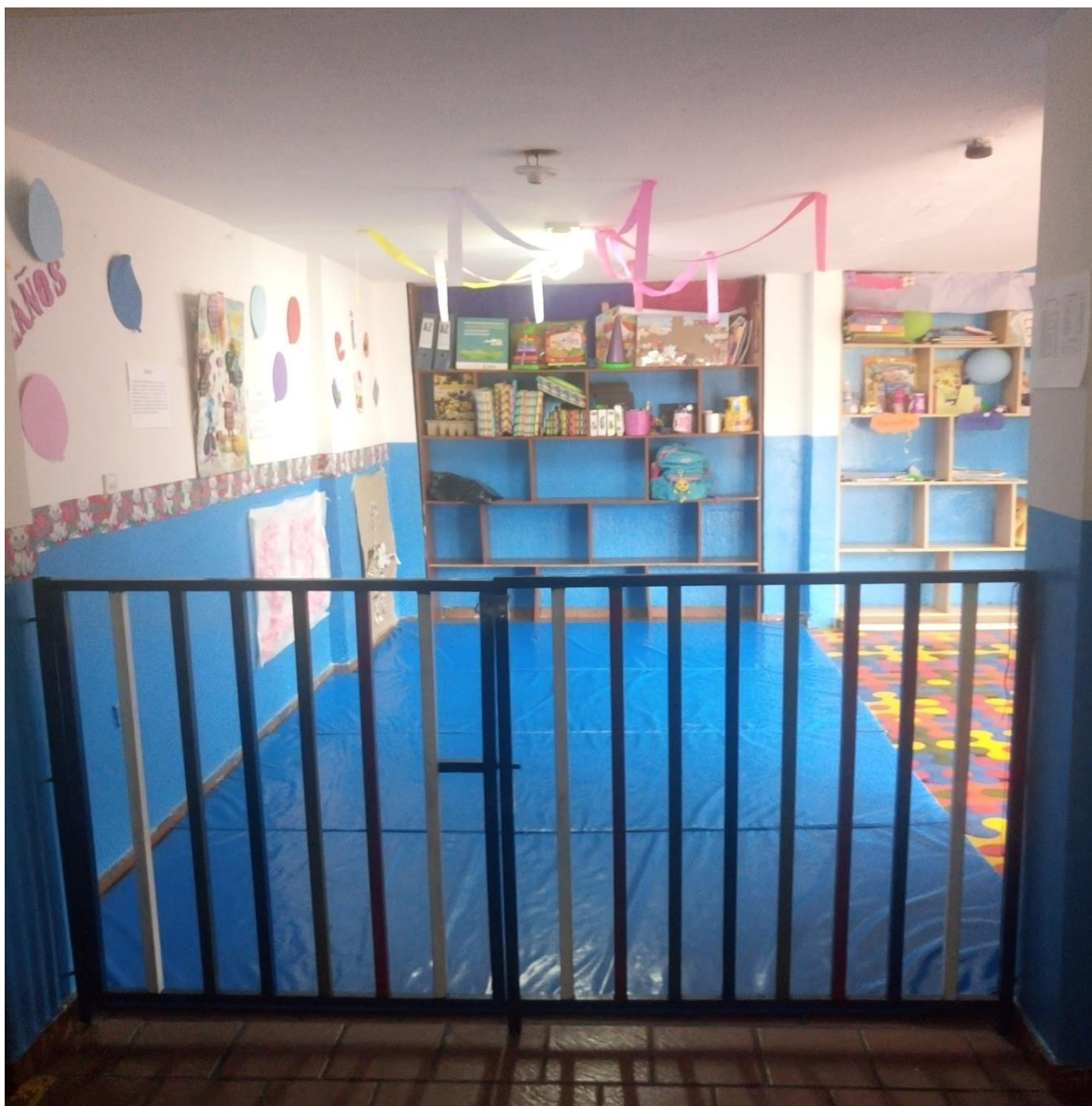
Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

Figura21. Zona común del colegio antes de remodelación



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

Figura22. Salón para la primera infancia remodelado con las ampliaciones recomendadas



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

Figura23. Salón de la primera infancia actualidad



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

4.6.2. Estrategia 2: establecer convenios con las diferentes instituciones del sector.

Figura24. Plan de acción para la estrategia establecer convenios con las diferentes instituciones del sector.

ESTRATEGIA 2	
2. Establecer convenios con las diferentes instituciones del sector (bibliotecas y centros deportivos).	
Objetivo	Ofrecer servicios innovadores y competitivos permitiendo la diferenciación y sostenimiento en el tiempo.
Actividades	1.Establecer cuales instituciones aledañas al colegio ofrecen los programas necesarios para desarrollar las competencias de cada uno de los niveles que se ofrecen en la institución 2.Análisis del portafolio ofrecido 3.Ejecución de convenios con las instituciones seleccionadas Presentación a la comunidad educativa
Responsable	Directora de la institución
Resultados	Biblioteca pública de San Luis: se espera que la biblioteca le preste al colegio sus espacios para el fortalecimiento de los estudiantes, que invite al colegio a todos los talleres que realiza la secretaria de cultura a través de la biblioteca e invite a salidas internas y externas que se programen. Unidad deportiva San Luis: brinde sus espacios para dar una vez al mes clase de natación a los estudiantes del colegio Antonio Gaudí Liga vallecaucana de patinaje: preste sus escenarios para el fortalecimiento deportivos de los estudiantes.
Indicadores	(Número de estudiantes que asisten a las actividades / número total de estudiantes) * 100
Presupuesto estimado	1 biblioteca de san Luis: \$ 0 2 clases de natación por estudiante: \$ 2.000 3 clases de patinaje por estudiante: \$ 25.000 Total: \$ 27.000

4.6.2.1 Situación. El Ministerio de Educación Nacional establece como parámetro la educación inicial, calidad e igualdad de oportunidades; para ello dice que independientemente del contexto en el que viven, todos los niños y niñas adquieren progresivamente competencias que les ayudan a transformar su relación con el entorno. Es allí donde encuentran las posibilidades para desarrollarlas y donde las utilizan y las consolidan. Estas posibilidades son mayores en la medida en que se desarrollen en espacios retadores y ricos en interacción, con ellos mismos, con los demás y con su entorno.

Teniendo en cuenta lo anterior, el colegio Antonio Gaudí no cuenta con un espacio suficiente dentro de sus instalaciones que permita realizar todas las actividades que desarrollen las competencias de los niños.

4.6.2.2 Consecuencia. El colegio Antonio Gaudí en la actualidad no puede desarrollar totalmente sus proyectos debido al poco espacio de su planta física, por lo tanto se plantea la propuesta de abrir espacios de interacción externos a los ambientes de la institución y que fortalezcan las prácticas pedagógicas y aporten un plus al servicio que se ofrece a la comunidad, a través de los convenios que se puedan realizar con las diferentes instituciones perteneciente a las secretarías de deporte, cultura y recreación.

4.6.2.3 Desarrollo.

Adoptar una política de convenios interinstitucionales que aporten al desarrollo de los niños de primera infancia, como estímulo a la oferta educativa, que haga atractivo formar parte de la institución.

Se proponen convenios con la Red de Bibliotecas Públicas aprovechando la cercanía de la institución a la Biblioteca del Barrio San Luis; en la parte deportiva se promueve la práctica temprana del deporte a través del acercamiento a la Liga Vallecaucana de Patinaje, quien ofrece programas de formación deportivo a niños de preescolar; establecer en la parte recreativa la visita al polideportivo de San Luis, como un espacio externo para realizar las dinámicas de educación física, natación y salida pedagógica.

Convenio con la biblioteca de San Luis

El colegio Antonio Gaudí tendrá puertas abiertas a todos los escenarios de la biblioteca y sus estudiantes podrán participar activamente de las actividades que la secretaria de cultura realiza a través de la biblioteca. Esto traerá a los estudiantes otro espacio en donde podrán desarrollar sus competencias. La

biblioteca de San Luis también prestará a sus funcionarios para desarrollar actividades de aprendizaje en las instalaciones del colegio los cuales no tendrán ningún costo.

A continuación se presentan las imágenes de la realización del convenio gracias a lo propuesto en este trabajo.

Figura25. Invitación de la biblioteca de San Luis al colegio Antonio Gaudí a participar de una actividad vive digital.



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

Figura26. Invitación de la biblioteca de San Luis a los estudiantes del colegio Antonio Gaudí estreno de una película educativa.



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

Convenio con la liga vallecaucana de patinaje:

La liga vallecaucana de patinaje ofrecerá al colegio Antonio Gaudí dos meses gratis de enseñanza de patinaje en la jornada escolar, dos horas diarias, una vez por semana, con el fin de dar a conocer el servicio y que los estudiantes y padres de familia estén enterados de cómo son las clases.

Al terminar los dos meses los estudiantes que quieran continuar con las clases de patinaje, el colegio los llevara a las instalaciones del patinodromo mundialista una vez a la semana, cancelando en la escuela de patinaje \$ 25.000 mensuales.

A continuación se presentan las imágenes de la realización del convenio gracias a lo propuesto en este trabajo.

Figura27. Estudiantes del colegio en clase de patinaje en la liga vallecaucana



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

**Figura28. Estudiantes del colegio en clase de patinaje en la liga vallecaucana
2**



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

Convenio con el polideportivo de San Luis

Los estudiantes del colegio Antonio Gaudí irán a las instalaciones del polideportivo de San Luis una vez al mes, en donde tendrán una clase de natación y podrán utilizar las instalaciones del polideportivo.

El costo por estudiante será de \$2.000 y el polideportivo brindará todos sus escenarios deportivos para el uso de los estudiantes.

A continuación se presentan las imágenes de la realización del convenio gracias a lo propuesto en este trabajo.

Figura29. Clase de deporte en el polideportivo de San Luis



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

Figura30. Siembra de plantas en las instalaciones del polideportivo de San Luis



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

Figura31. Día de piscina en el polideportivo de San Luis



Fuente: archivo digital del colegio Antonio Gaudí

4.6.3 Estrategia 3: Acercar la oferta de cursos de formación para el personal de la institución.

Tabla 28. Plan de acción para la estrategia acercar la oferta de cursos de formación para el personal de la institución.

ESTRATEGIA 3	
Acercar la oferta de cursos de formación para el personal de la institución	
Objetivo	• --Mejorar el nivel de proficiencia en lengua extranjera (inglés) • Fomentar el crecimiento profesional. • Impactar positivamente el quehacer docente y el desempeño institucional.
Actividades	• Acercar a los profesores a la oferta de cursos de inglés en una institución especializada. • Ofrecer a los colaboradores oportunidades de vincularse a procesos de formación continua/extensión (primeros auxilios, pedagogía y tecnología). • Ofrecer espacios que permitan a los colaboradores compartir experiencias de formación. • Generar instrumentos de autoevaluación docente que permitan conocer la percepción del desempeño docente. • Generar instrumentos que permitan medir el nivel de satisfacción de los estudiantes y acudientes.
Responsables	• Directora de la institución.
Indicadores	• Alcanzar el nivel de proficiencia A2 de acuerdo con el marco común de referencia europeo para las lenguas. • Participación de al menos el 3 de los profesores en programas de formación en otras instituciones por año. • Establecimiento de cronograma de reuniones para intercambios de experiencias al menos una vez al mes. • Los temas recogidos en las encuestas serán tenidos en cuenta en el orden del día de las reuniones con el fin de dar respuesta a las necesidades del personal.
Presupuesto estimado	Oferta cursos de inglés 2'176.000 Fuente: https://www.colomboamericano.edu.co/cursos-

	cali, fecha de consulta:01-02_2018
	Oferta curso de primero auxilios: 215.000
	Fuente: https://cruzrojavalle.edu.co , fecha de consulta:01-02_2018
	Total 2'391.000

4.6.3.1. Situación: Dada la necesidad de contar con un personal calificado y actualizado conforme a las nuevas tendencias educativas y a las exigencias del mercado, es de gran importancia para la institución, la creación de un plan de capacitación que permita a los docentes actualizar sus conocimientos y habilidades, a través de reuniones y cursos que serán impartidos tanto en las instalaciones de la institución como por medio de convenios con otras instituciones. Esto a su vez, puede aumentar los niveles de satisfacción de los docentes pues ven que la institución les ofrece oportunidades de desarrollo profesional.

4.6.3.2. Consecuencia: A raíz de los cambios que ha venido experimentando la institución con miras a mejorar en la prestación de sus servicios, el colegio debe brindar oportunidades de capacitación a sus empleados. La no capacitación de éstos puede desencadenar en problemas al interior de la institución y puede generar una mala percepción de la institución por parte de los padres de familia y estudiantes, lo cual se vería reflejado en el número de estudiantes matriculados y en la pérdida de clientes potenciales puesto a que a los padres no estar satisfechos con el personal no van a recomendar la institución.

4.6.3.3. Desarrollo: Con esta estrategia se busca que al menos 3 profesores se vinculen a procesos de formación en otras instituciones en el año, esto se hará mediante el aporte de la institución por concepto de los costos de matrícula durante el tiempo establecido, en el cual los docentes deben tomar estos cursos y cumplir con al menos las metas mínimas establecidas (Nivel A2, según el marco común europeo de referencia para las lenguas). En este caso se busca la mejoría en el manejo del idioma inglés, como un elemento crucial para mejorar la calidad en la oferta de la educación bilingüe en la primera infancia.

Por otra parte, se buscará que los colaboradores de la institución (docentes y no docentes) logren certificarse en cursos de primeros auxilios, lo cual brindará mayor capacidad de respuesta de la institución frente a posibles situaciones que puedan poner en riesgo la integridad de las personas pertenecientes a la comunidad educativa.

Esta estrategia se enfoca inicialmente en la oferta de los cursos mencionados; sin embargo, es una estrategia que busca ser ampliada e incorporada a un proceso de

mejoramiento continuo. El objetivo es tener un personal mejor calificado, esto podrá comunicarse a la comunidad educativa de modo que se pueda generar un perfil de los colaboradores de la institución donde se dé a conocer sus procesos de formación y habilidades, lo cual ayudará a mejorar la imagen de la institución.

4.6.4 Estrategia 4: Realizar un estudio de mercado

Tabla 29. Plan de acción para la estrategia realizar un estudio de mercado

ESTRATEGIA 4	
Realizar un estudio de mercado	
Objetivos	• Satisfacer las expectativas y necesidades de los miembros de la comunidad objetivo. • Identificar las características de la oferta escolar del sector para así generar estrategias que permitan responder a las necesidades de la comunidad educativa.
Actividades	• Elaborar instrumento de recolección de información para conocer las expectativas, necesidades y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa. • Hacer revisión documental de nuevos servicios y tendencias en el sector de la educación de la primera infancia. • Realizar un estudio de referenciación, revisando otras organizaciones del sector. • Analizar las condiciones (demográficas, socioeconómicas) de la población objetivo.
Responsables	Consultores
Indicadores	• Niveles de satisfacción de la comunidad objetivo conforme al instrumento de recolección de información (Conocer el nivel de satisfacción de la comunidad educativa con el fin de fomentar el mejoramiento continuo). • Nuevos servicios implementados que respondan a las necesidades de la comunidad educativa. • Cuadro comparativo de las características y servicios ofrecidos por otras instituciones del sector para poder incorporar nuevos servicios

	que mejoren los niveles de satisfacción de la comunidad educativa. • Documentos que contengan Indicadores demográficos y socioeconómicos de la comunidad educativa con base en documentos oficiales del municipio (Conocer las características de la población objetivo para así mismo poder prestar servicios que estén al alcance de diferentes tipos de población).
Presupuesto estimado	

4.6.4.1 Situación: Dadas las nuevas tendencias en el ámbito de la educación a la primera infancia y la oferta de servicios innovadores que prestan otras organizaciones del sector, se hace fundamental que la institución busque un medio para fortalecer los vínculos con la comunidad educativa ampliando su portafolio de servicios conforme a las necesidades y expectativas de los mismos, por lo cual es importante realizar un estudio de mercado que permita conocer y analizar las condiciones de la oferta y la demanda.

4.6.4.2 Consecuencia: Es importante para la institución conocer las condiciones socioeconómicas de los habitantes de las zonas aledañas, pues la mayoría de estudiantes provienen de estas zonas, con el fin de poder ofrecer servicios de calidad que sean asequibles a los habitantes del sector. Por otra parte, es importante mantener comunicación con los padres de familia y los estudiantes, pues el no hacerlo significa perder la oportunidad de recibir retroalimentación que permita que la institución pueda mejorar conforme a las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus familiares.

Además, el colegio debe mantenerse al tanto de los servicios que ofrecen los competidores en el mercado, pues los padres de familia siempre están en busca de servicios que respondan a las necesidades tanto de ellos como de los estudiantes, el hecho de contar o no con un determinado servicio puede ser un factor de decisión para que un estudiante matricule.

4.6.4.3 Desarrollo: Se elaboró un instrumento de recolección de información para conocer las expectativas, necesidades y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa, que fue aplicado a 20 padres de familia y con base en los resultados, la institución enfocó sus primeros esfuerzos para tratar de mejorar en los aspectos mencionados.

Además se hizo una revisión de páginas web de instituciones locales y nacionales con el fin de indagar sobre los servicios prestados por éstas con el fin de lograr

incorporar los que estuvieran al alcance de la institución así, como proyectar la prestación de nuevos servicios.

Finalmente, se hizo una revisión de la información suministrada por el departamento nacional de estadística DANE con el fin de conocer las condiciones socio demográficas de la población de la zona de mayor influencia de la institución, esto con el fin de tener una idea que permita conocer el comportamiento poblacional y las condiciones económicas de los habitantes.

4.6.5. Estrategia 5: Consolidar la imagen corporativa del colegio con el nuevo enfoque de educación

Tabla 30. Plan de acción para la estrategia consolidar la imagen corporativa del colegio con el nuevo enfoque de educación

ESTRATEGIA 5	
Consolidar la imagen corporativa del colegio con el nuevo enfoque de educación	
Objetivos	• Generar reconocimiento de la institución por parte de la comunidad. • Fortalecer la imagen del colegio.
Actividades	• Cambiar la razón social conforme al nuevo portafolio de servicios. • Cambiar y modernizar el tipo de letra, los logos y slogans y otros elementos representativos de la institución. • Cambiar y actualizar la misión y la visión. • Mejorar la parte estética y visual de la institución.
Responsables	
Indicadores	• Nueva razón social (liceo los guayupines) • Nuevo tipo de letra, logos y slogans. • Nueva misión y nueva visión. • Apariencia física de la institución
Presupuesto estimado	

4.6.5.1. Situación: El colegio en la actualidad y dados los servicios que ofrece no puede seguir operando con la razón social que tiene, debido a que ésta debe ser modificada con el fin de que responda a las características presentes de la institución, lo cual requiere de una serie de trámites que pueden representar un problemática extra que implicaría volver a recopilar la documentación requerida por el ministerio para hacer la modificación de la licencia de funcionamiento.

Por esta razón, se propone retomar la razón social correspondiente a una etapa previa de la institución en la cual se prestaban servicios similares a los actuales, esta solución representa una excelente alternativa pues la resolución que se va a retomar cuenta con todos los requisitos legales, se encuentra activa y responde al perfil actual del Colegio Gaudí. De modo que, la nueva razón social pasaría a ser “Liceo los Guayupines”.

4.6.5.2. Consecuencia:El cambio de razón social trae consigo la necesidad de cambiar otros elementos relacionados con la imagen de la institución, como la contratación del diseño de los avisos y folletos con la nueva razón social tomando como base los colores institucionales y ofreciendo los servicios que se prestan a la comunidad. Con esto se pretende posicionar en las personas, la imagen institucional y un efectivo reconocimiento del nombre con sólo ver el logo.

4.6.5.3. Desarrollo: El colegio cambió su razón social de Colegio Antonio Gaudí a Liceo los Guayupines, esto se dio debido a que esta era la razón social con la que anteriormente contaba el colegio y dados los cambios en la prestación de servicios, se reactivó esta razón social que encaja en el actual perfil del colegio y ya goza de reconocimiento por parte de algunas personas.

Este cambio implicó modernizar los tipos de letra, logos y slogans para lo cual la directora se reunió con un diseñador que le brindó asesoría. Todos estos cambios llevaron a la reelaboración de la misión y la visión, las cuales se comunicaron a los colaboradores y se exhibieron en diferentes espacios del colegio.

En la figura 32 se presenta el cambio de logo institucional. Se muestran los logos anteriores correspondientes a la razón social **Liceo los Guayupines** y al **Colegio Antonio Gaudí**. También se presenta el logo modernizado del liceo, el cual es parte de la nueva imagen corporativa.

Figura32. Logos del colegio anteriores y el propuesto



Fuente: Archivo del colegio Antonio Gaudí y Liceo los Guayupines.

En la figura 33 se muestra la fachada del colegio con los cambios propuestos, en la parte superior se puede ver el nombre del colegio con la nueva razón social y el logo. Además se ubicaron 2 avisos más en la parte frontal.

Figura33. Fachada del colegio con los cambios propuestos



Fuente: Archivo del Liceo los Guayupines.

4.6.6 Estrategia 6: Diseño de estrategias de comunicación y publicidad para los servicios de la institución

Tabla 31. Plan de acción para las estrategias de comunicación y publicidad para los servicios de la institución

ESTRATEGIA 6		
3. Diseño de estrategias de comunicación y publicidad para los servicios de la institución		
Objetivo	Difundir los servicios prestados por el colegio	
Actividades	1. Creación del nuevo aviso del colegio. 2. Creación y divulgación de volantes. 3. Realización de perifoneo en la comunidad. 4. Creación de página de Facebook.	
Responsable	Coordinador	
Resultados	Aumento de la población estudiantil	
Indicadores	Número de estudiantes matriculados / número de estudiantes inscritos	
Presupuesto estimado	1. Tres lonas digitales (avisos) \$ 850.000 2. 10mil volantes \$ 500.000 3. Perifoneo 8 horas \$ 400.000 4. Creación de página en Facebook \$ 0 Total: \$ 1.750.000	

Fuente: Elaborado por los autores

Dado que el colegio Antonio Gaudí cambia de nombre y su oferta educativa, dejando de prestar el servicio de bachillerato y ofrece el servicio a la primera infancia, se hace necesario que la comunidad se entere, por tal motivo se diseña la estrategia de comunicación, la cual se describe a continuación:

10.000 volantes publicitarios que contengan todos los servicios ofrecidos por el colegio, los cuales serán repartidos en los barrios de alrededor del colegio.

Figura34. Propuesta de volantes para el colegio



LICEO LOS GUAYUPINES
PREESCOLAR Y PRIMARIA CON ÉNFASIS EN INGLÉS
JORNADA NORMAL 7:00A.M A 1:00 P.M
JORNADA EXTENDIDA 7.00 A.M A 4:00 P.M (ALMUERZO Y CONTROL DE TAREAS)
HACEMOS NIVELACIONES A ESTUDIANTES CON DIFICULTADES ACADÉMICAS
GUARDERÍA BILINGÜE
SÓLO BEBÉS
NIÑOS DESDE LOS TRES MESES
CLASES DE : MÚSICA - INGLÉS - PISCINA
PINTURA - CULINARIA - PATINAJE
JORNADAS
8:00 AM A 12:30 PM
8:00 AM A 4:00 PM
1:00PM A 6:00PM
7:00AM A 6:00PM
SERVICIO DE TRANSPORTE
Cra 3C #70 - 10 Tel: 381 7688 / Cel: 315 262 6881
E-mail: guayupines@gmail.com **Liceo los guayupines**

Fuente: Elaborado por los autores

Elaboración de nuevos pendones publicitarios, los cuales se pondrán en la fachada del colegio y en la buseta escolar con el objetivo de lograr una mayor cobertura. La propuesta de pendón se presenta en la figura 35.

Figura35. Propuesta de pendones para el colegio



LICEO LOS GUAYUPINES
GUARDERÍA BILINGÜE - PREESCOLAR - PRIMARIA
HORARIO PREESCOLAR
8:00 a.m a 12:30 p.m / 8:00 a.m a 4:00 p.m
7:00 a.m a 6:00 p.m
HORARIO PRIMARIA
7:00 a.m a 1:00 p.m / 7:00 a.m a 4:00 p.m
CLASES DE:
MÚSICA - PATINAJE
PISCINA - PINTURA
CULINARIA - INGLÉS
Cel: 315 262 6881 Tel: 381 7688

Fuente: Elaborado por los autores

Figura36. Propuesta pendón principal para el colegio



Fuente: Elaborado por los autores

Publicidad en redes sociales: teniendo en cuenta el impacto de las redes sociales en las personas, se hace necesario que el colegio elabore una página de facebook, en donde muestre todos los servicios y actividades que se desarrollan en la institución.

A continuación se muestra el facebook creado gracias a las recomendaciones de este trabajo.

Figura 37. Páginas de Facebook para la institución



Fuente: Elaborado por los autores

5. CONCLUSIONES

La realización de una propuesta de direccionamiento estratégico para el colegio Antonio Gaudí, representó un reto muy importante que partió desde el reconocimiento mismo de la organización, partiendo de una visita preliminar para luego recorrer su historia , conocer a los actores principales de su quehacer y posteriormente entrar a una revisión documental, que permitió conocer que no existe un modelo universal de planeación estratégica ni un criterio único que permita definir sus elementos constitutivos.

Sin embargo, se pudieron trazar unas líneas que llevaron a reconocer aspectos esenciales del direccionamiento estratégico que permitieron generar unos criterios para la realización del presente trabajo , tratando de conciliar la búsqueda de la satisfacción de los clientes (estudiantes y padres de familia) y las necesidades y expectativas de la institución, teniendo en cuenta todos los actores involucrados. Para lograrlo se trazaron unos objetivos específicos que permitieron arrojar las siguientes conclusiones:

Objetivo 1: Analizar el entorno externo de la organización, incluyendo las variables que la afectan.

- La realización de los análisis de entornos permitió a la organización conocer aspectos del medio en el cual se desarrolla, lo cual permite generar un curso de acción conforme a los cambios que se presentan. En el caso en particular de la institución, se lograron implementar estrategias encaminadas a aprovechar ciertos aspectos que representan una fuente de oportunidades que no estaban siendo tenidos en cuenta o subutilizados. Un ejemplo claro de esto es la subutilización de la planta física como pilar publicitario, pues la institución goza de una posición geográfica estratégica, que no estaba siendo explotada de forma eficiente y que potencialmente representa una forma de atraer nuevos clientes potenciales.
- El análisis de entornos de la organización permitió identificar amenazas como el costo del servicio, la falta alianzas estratégicas, la contaminación por ruido y el alto costo de la tecnología. Estas variables se relacionan estrechamente entre sí por lo cual es importante que el colegio genere lineamientos que le permita establecer convenios con otras instituciones para la prestación de nuevos servicios que requieran grandes inversiones que el colegio no puede asumir en este momento. Lo cual mejoraría la

percepción de la comunidad educativa del colegio y atraería nuevos clientes.

Objetivo 2: Analizar el entorno interno de la organización, incluyendo las variables que la afectan

- La realización un diagnóstico del estado de la organización con los parámetros metodológicos definidos en este trabajo, nos permitió tener una visión de la institución que evidenció factores clave en sus fortalezas y debilidades. Entre las fortalezas se puede destacar el aumento de sus clientes potenciales, atención al cliente y el contar con directivos capacitados. Dentro de las debilidades cabe resaltar la falta de un plan estratégico conforme a los cambios y nuevos retos institucionales, la falta de disponibilidad de los directivos y la alta rotación de personal.
- La elaboración de la imagen del estado actual de la organización, con estas características, nos permitió generar una serie de estrategias encaminadas a superar esas falencias y a potencializar las fortalezas de modo que se pudiera optimizar la prestación del servicio, respondiendo a las expectativas y necesidades de la comunidad educativa.
- El análisis interno también permitió identificar debilidades clave como la falta de capacitación del personal, la remuneración, la rotación y la carencia de un plan de incentivos. Estos cuatro aspectos afectan directamente a los colaboradores y repercuten en el desempeño organizacional por lo cual es necesario que la organización genere alternativas para mejorar las condiciones del recurso humano como pilar del desarrollo organizacional.

Objetivo 3: Realizar el análisis competitivo de la organización.

- Realizar el análisis competitivo de la organización permitió reconocer la importancia de que la organización se mantenga alerta a las necesidades de la comunidad educativa, así como, a las tendencias y nuevos servicios que van apareciendo en el mercado, pues al revisar estos aspectos se pudo constatar que existen muchos servicios que podrían ser clave a la hora de hacer la elección de una institución educativa por parte de los padres de los estudiantes.

- El análisis competitivo también permitió identificar el comportamiento de otras organizaciones, entre las cuales destaca una (institución 3) que tiene características muy similares al Colegio Gaudí y ha logrado maximizar el uso de su planta física, además cuenta con un buen número de servicios lo que se ve reflejado en la cantidad de estudiantes matriculados. Esto permite tener un punto de referencia para la elaboración de la propuesta de direccionamiento estratégico, pues ahí se identificaron factores clave como lo son la infraestructura y los servicios ofrecidos.

Objetivo 4: Formular estrategias y plan de acción para el colegio Antonio Gaudí

- Proponer estrategias orientadas al desarrollo del nuevo enfoque educativo de la institución se realizó con base en todos los análisis mencionados previamente, las cuales se adaptaron conforme a las capacidades económicas y administrativas de la institución y de los miembros de la comunidad educativa.

Así, se logró proponer el establecimiento de alianzas que permitieron acercar a los estudiantes a otros tipos de escenarios tanto lúdicos como deportivos y culturales, las cuales han tenido un impacto positivo en la comunidad educativa.

Este aspecto es relevante, ya que en el mercado se prestan servicios que en muchas ocasiones no requieren grandes inversiones, ni representan una dificultad en términos administrativos, pero que a su vez pueden ser factores clave decisivos a la hora de la toma de decisión de los clientes potenciales, éste aspecto dejó una enseñanza muy importante a la institución para el mejoramiento continuo de la misma.

- El diseño de un plan de acción ha sido una herramienta de mucha importancia para la institución, partiendo del hecho del reconocimiento del mismo como herramienta para el cambio, pues los administrativos del colegio han tenido en cuenta los lineamientos trazados en el plan para buscar así mejorar la calidad del servicio prestado y lograr un aumento de la población estudiantil.

Finalmente, la elaboración de esta propuesta de direccionamiento estratégico ha sido importante para la institución ya que debido a la inercia del quehacer diario se había quedado estancada en la forma rutinaria de hacer las cosas, sin expandir la visión hacia un análisis amplio que estudiara aspectos tanto internos como

externos a manera de insumo para la elaboración de lineamientos. De este modo, se encontraron muchos elementos que permitieron generar ideas de manera tanto formal como informal para el mejoramiento de la institución.

Para los investigadores ha sido un proceso bastante enriquecedor debido a las múltiples tareas que debieron ser realizadas a fin de recolectar y analizar la información para pasar a la labor propositiva sin dejar de lado las capacidades institucionales. Por lo tanto, esto representó un reto que permitió contrastar la teoría con la realidad propia nuestro contexto.

6. RECOMENDACIONES

Este trabajo de grado pretende ir más allá del ejercicio académico, con este se busca que la institución adopte este modelo como una guía práctica para el direccionamiento del colegio, pues la metodología aquí ofrecida presenta elementos que pueden ser estudiados, mejorados y aplicados conforme a las necesidades que se vayan generando dados los cambios que se presenten en el entorno y que puedan afectar la institución.

Así mismo, este trabajo ha instaurado unas bases y ha inspirado cambios en el desempeño institucional, así como ha aportado varios lineamientos que pueden ser de gran utilidad para desarrollos futuros que ayudarán a la institución a seguir creciendo. Por lo cual, se cree firmemente que la administración debe dar continuidad a los lineamientos trazados inicialmente con el fin de lograr los objetivos propuestos. Se recomienda monitorear el quehacer de otras instituciones educativas con el fin de seguir al tanto de las tendencias y nuevos servicios que aparecen en el mercado, esto permitirá a la organización mantenerse a la vanguardia lo cual tendrá un efecto directo en los niveles de satisfacción de la comunidad educativa.

Por otra parte, esta experiencia dejó abierta la oportunidad de seguir evaluando los niveles de satisfacción y las expectativas de todos los actores involucrados en la actividad del colegio, por lo cual se espera que estos procesos de retroalimentación sean sostenidos en el tiempo con el fin de conocer estos aspectos en los diferentes momentos, para así lograr tomar los cursos de acción pertinentes para buscar siempre la convergencia de los intereses de los diferentes actores en pro del bienestar de la comunidad educativa. Por este motivo, se recomienda sistematizar los procesos de evaluación del desempeño institucional, los niveles de satisfacción y expectativas otorgándole un espacio en el calendario académico.

Además, la experiencia más allá del carácter formal del proceso de elaboración del plan de direccionamiento estratégico para el colegio, también dejó varias enseñanzas positivas producto de las conversaciones que surgieron a medida que se iba avanzando en las diferentes etapas del proceso, quedando algunas ideas en medio de la informalidad que podrían ser objeto de análisis para el futuro y podrían llevar a nuevos lineamientos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se recomienda llevar nota de todas estas iniciativas para poder llevarlas al análisis, vincularlas a un proceso de generación de estrategias formal y ponerlas en práctica.

Finalmente, con este trabajo se busca dejar una base sólida para que la institución logre formalizar sus procesos de direccionamiento estratégico y que los aspectos trazados desde la informalidad, las ideas que puedan surgir en el cotidiano, las recomendaciones dadas por miembros de la comunidad entre otros, logren ser tratadas de una forma mucho más sistemática e insertadas en un modelo de planeación que permita a la institución tener una visión más completa de los efectos que pueda traer ciertos cambios en los cursos de acción preestablecidos y así consiga trazar lineamientos mucho más claros y consistentes que puedan servir para definir las acciones futuras.

7. BIBLIOGRAFÍA

SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. 6ª Edición. McGraw Hill. 2014.

AKTOUF, Omar. La Metodología de las Ciencias Sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Universidad del Valle. (2001)

ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. Administración. 8ª Edición. Pearson education. 2005.

MÜNCH, Lourdes. Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2da edición. Pearson education. 2014.

ALVAREZ, Martin. Manual de planeación estratégica. Panorama editorial. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima edición. Mc Graw Hill. 2007.

GOODSTEIN, Leonard. NOLAN, Timothy. PFEIFFER, William, Planeación estratégica aplicada. McGrawhill interamericana S.A. 1998..

KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global y empresarial. 11ª Edición. Mc Graw Hill. 1998.

PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. Harvard businessreview, América latina. 2008.

SUN, Tzu. El arte de la guerra. Biblioteca virtual universal. 2003.

SERNA, Humberto. Gerencia estrategica. Décima edición. 3R editores. 2006.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Pearson. 2003.

HERNÁNDEZ, Gustavo y GODÍNEZ María. Planeación estratégica total. Ignius media innovation. 2014.

DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. Decima edición. CENGAGE Learning. 2011.

BETANCOURTH, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela sin fronteras. 2013

Departamento administrativo de planeación. Alcaldía de Santiago de Cali. Cali en Cifras 2015. Santiago de Cali, Colombia. 2016.

Directorio instituciones educativas oficiales de Santiago de Cali. En línea. Consultado en 31/07/2017. Disponible en: www.cali.gov.co/publicaciones/

Mapas y planos de Santiago de Cali. Alcaldía de Santiago de Cali. En línea. Consultado en 10/02/17. Disponible en: www.cali.gov.co/publicaciones/

Información oferta académica Centro Cultural Colombo Americano Cali. En línea. Consultado en 01/02/2018. Disponible en internet en: <https://www.colomboamericano.edu.co/cursos-cali>

Información oferta Educación virtual y presencial Cruz roja Colombiana, Cali. En línea. Consultado en 01/02/2018. Disponible en internet en: <https://cruzrojavalle.edu.co>

Real Academia Española. En línea. Consultado en 17/10/16. Disponible en internet en: <http://dle.rae.es>

8. ANEXOS

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Nombre _____

Cargo _____

Califique de 1 a 5, los siguientes aspectos. Siendo (1) insuficiente y (5) excelente. Marque con una X

1. ¿Considera que los directivos de la institución están bien capacitados?

1	2	3	4	5	
---	---	---	---	---	--

2. ¿Cómo considera el apoyo por parte de sus superiores?

1	2	3	4	5	
---	---	---	---	---	--

3. ¿Cómo considera el trabajo en equipo entre los empleados del colegio?

1	2	3	4	5	
---	---	---	---	---	--

4. ¿Qué tan importante considera que es su cargo para el correcto funcionamiento del colegio?

1	2	3	4	5	PROMEDIO: 5
---	---	---	---	---	-------------

MARQUE CON UNA EQUIS (X)

5. ¿Conoce usted la misión y la visión del colegio?

Sí: No :

6. ¿Sabe usted cuales son las estrategias que está implementando el colegio?

Sí: No:

7. ¿Cree usted que los objetivos, las políticas o el direccionamiento del colegio deben ser replanteados?

Sí: No:

8. ¿El colegio cuenta con planes de incentivos que lo motiven a trabajar mejor?

Sí: No:

9. ¿Se siente usted orgulloso de pertenecer a la institución?

Sí: No:

10. ¿Considera que su crecimiento económico y profesional va a la par con el crecimiento del colegio?

Sí: No:

11. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el colegio?

- 1. Menos de un año _____
- 2. Entre 1 y 3 años _____
- 3. Más de 3 años _____

ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA. Solicitamos su colaboración para el diligenciamiento total de esta encuesta. La información no se utilizará con el fin de valorarlo como estudiante. Los datos aquí proporcionados serán usados al interior de la investigación con fines estadísticos por lo tanto será totalmente anónimo. Esta encuesta servirá para establecer el perfil de los estudiantes pertenecientes a la institución y conocer la percepción que tienen los padres de la misma.

CARACTERISTICAS DEMOGRÁFICAS	ASPECTOS RELACIONADOS CON LA FORMACIÓN					
NOMBRE _____ APELLIDOS _____	10. Aspectos que consideran importantes para la formación de sus hijos: 1. Educación bilingüe _____ 2. Educación física y deportiva _____ 2.1. Fútbol _____ 2.2. Natación _____ 2.3. Patinaje _____ 3. Educación artística _____ 3.1. Música _____ 3.2. Pintura _____ 3.3. Danza _____ 3.4. Teatro _____ 4. Educación tecnológica _____					
1. SEXO: 1. Masculino _____ 2. Femenino _____						
2. Fecha de nacimiento _____ 1. Edad _____						
3. Ciudad de nacimiento _____						
CARACTERISTICAS SOCIOECONÓMICAS	PERCEPCIÓN DE LOS PADRES CON RESPECTO A LA					
4. Lugar de residencia 1. Barrio _____ 2. Comuna _____ 3. Estrato _____	11. Califique de 1 a 5, los siguientes aspectos. Siendo (1) insuficiente y (5) excelente. Marque con una X 11.1. Docentes <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
5. Usted vive en: 1. Casa _____ 2. Apartamento _____ 3. Pieza _____ 4. otro (cual) _____	11.2. Personal administrativo <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
6. La vivienda donde usted vive es: 1. Propia, totalmente pagada. _____ 2. Propia, la están pagando. _____ 3. En arriendo o subarriendo. _____ 4. Ninguna de las anteriores (ni es propia ni se paga arriendo.) _____ 5. No sé _____	12. Califique de 1 a 5, los siguientes aspectos en relación con la planta física. Siendo (1) insuficiente y (5) excelente. Marque con una X 12.1. Instalaciones en general <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
7. Número total de miembros de su hogar (incluyéndolo a usted)	12.2. Salones de clase <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
8. Número de miembros de su hogar que trabajan	12.3. Baños <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
9. Las principales fuentes de ingresos de su hogar son producto de un trabajo: 1. Asalariado, dependiente (Trabaja en una empresa). _____ 2. Informal, independiente (Trabaja por su cuenta). _____ 3. Negocio (propio). _____ 4. Pensión o jubilación. _____ 5. Rentas varias. _____ 6. Ayudas, otros. _____ 7. No sabe. _____	12.4. Rutas de acceso <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
	12.5. Zonas de recreo <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
	12.6. Transporte <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
	12.7. Sala de espera <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
13. Como conoció acerca del colegio:						