

PLAN ESTRATÉGICO
COLEGIO SAN ALBERTO MAGNO

LUIS ALEJANDRO PAZ SAUCEDO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

ABRIL DE 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. MODELO DE NEGOCIO.....	7
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	8
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	8
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	14
2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	18
3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRELIMINARES	19
4. DECLARACIONES MISIONALES	22
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	24
5.1 Objetivos Estratégicos.....	24
5.2 Mapa estratégico	24
REFERENCIAS.....	27
ANEXO 1. CANVAS DEL COLEGIO SAN ALBERTO MAGNO	28
ANEXO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	29
ANEXO 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	30
ANEXO 4. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	31
ANEXO 5. ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO.....	33

ANEXO 6. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS 34

ANEXO 7. ANÁLISIS SITUACIONAL..... 35

ANEXO 8. MAPA ESTRATÉGICO 36

ANEXO 9. BALANCED SCORECARD.....37

ANEXO 10. EVIDENCIAS DEL EJERCICIO DE PLANEACION.....38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Oportunidades versus amenazas del entorno.....	14
--	----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores de mayor relevancia en el entorno.....	9
--	---

RESUMEN

Este documento se encuentra orientado hacia la definición de un plan estratégico para el colegio San Alberto Magno. Este colegio privado se encuentra ubicado en una estrato 3 de la ciudad de Cali, y atiende un mercado de estudiantes entre los estratos 2 a 4 de la zona. El enfoque principal del colegio y su ventaja competitiva es la educación de calidad, con principios morales y éticos basados en la disciplina académica, deportiva y familiar. La idea de este plan es incrementar los ingresos y utilidades de la compañía, que se ha visto sensiblemente disminuida durante los últimos 5 años a tal punto de estar al borde de su extinción. Las metodologías utilizadas irán a través de los análisis del entorno tanto externo como interno de la compañía para enfocar los principales frentes de trabajo y poder desarrollar un plan concreto y alcanzable.

PALABRAS CLAVES

Colegio, Educación, estudiante, mercado, valores.

ABSTRACT

This document defines a strategic plan for San Alberto Magno school. This school is located in a medium socio-economic stratus (level 3 of 6) in the city of Cali, and services students in strata 2 to 4, within the same area. The main focus of the school, and its potential competitive advantage, is a high quality education, with moral and ethics principles based on and academic, sports and family discipline. This plan's main idea is to

increase revenues, which have decreased significantly over the past five years, threatening with bankruptcy. The methodologies used include internal and external environment analysis in order to gain focus and propose a concrete and attainable plan.

KEYWORDS

School, education, student, market, values.

INTRODUCCIÓN

El Colegio San Alberto Magno, entidad fundada en el año 1961 se encuentra actualmente cruzando por inconvenientes financieros debido a la baja de clientes, rotación de personal, bajos ingresos y carteras a largo plazo (Saucedo, 2014). El crecimiento de la educación pública, la decreciente demanda educativa en estratos medio y bajo, el control y normatividad impuestas por el gobierno mediante la guía 34 sobre autoevaluación educativa, la ley 115 de 1994 (Congreso de la República, 1994) y la ley de infancia y adolescencia (Congreso de la República, 2006), entre otros factores, han generado múltiples bajas en el segmento de mercado de las instituciones educativas privadas para estratos 3 y 4.

Este trabajo propone un plan estratégico enfocado a afrontar las dificultades del mercado educativo actual (en el rubro privado). El plan estratégico propuesto busca establecer una estrategia que minimice el impacto de las dificultades previamente mencionadas y permita una recuperación del negocio, con especial énfasis en las siguientes prioridades: Generación de utilidades, incremento del número de usuarios y crecimiento en el escalafón educativo departamental.

1. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio del Colegio San Alberto Magno se sintetiza y describe por medio de la herramienta Canvas (Osterwalder, 2010), en el Anexo 1. Como se ve en esta figura, el colegio se encuentra orientado a una educación de principios morales y éticos; sus principales ventajas son la comunicación y contacto directo con los clientes (padres de

familia), y su mercado objetivo son los estudiantes de estratos 2 a 4 del área donde se encuentra ubicado geográficamente. La mayor debilidad radica en la falta de mercadeo que tiene el negocio, así como los canales de comunicación utilizados.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación se estudia el entorno interno y externo de la compañía. Con este análisis se pretende evaluar de manera estructurada el presente del colegio, con el fin de formular iniciativas estratégicas preliminares, para el corto y mediano plazo, basadas en el contexto actual.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo se identifican oportunidades y amenazas en el entorno general y en la industria educativa, desde el punto de vista de la organización. Para hacer este análisis, se aplican dos herramientas: el análisis PESTAL⁴, que evalúa factores de tipo Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal, y el Modelo de 5 Fuerzas⁵, que evalúa las fuerzas competitivas del mercado y su impacto en el desempeño y rentabilidad de la industria..

Mediante un ejercicio colectivo que contó con la participación de los directivos del plantel educativo se identificaron los factores enumerados en los Anexos 2 y 3. Para

⁴ Universidad Nacional de Colombia *Guía de análisis PEST*.

⁵ Manuel Gross (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de porter*.

priorizar y seleccionar los factores más relevantes, se hizo un ejercicio de valoración de la importancia de cada factor para la administración del Colegio, calificándolos en una escala de 1 a 9 en la que 1 indica un mínimo impacto y 9 un impacto extremo. Esta priorización arrojó los factores enumerados en la Tabla 1.

Tabla 1. Factores de mayor relevancia en el entorno.

Fuente: El autor.

OPORTUNIDADES (EXTERNO)	AMENAZAS (EXTERNO)
Doble titulación (especialidad técnica) Tradición Familiar Calidad Académica Necesidad de Moralidad Ambiente Familiar y cercano Nivel académico de docentes Experiencia como institución Horario laboral Nivel académico de docentes Nivel académico frente a pruebas saber Educación personalizada Aumento en requisitos de ley Nivel académico y disciplinario (Percepción) Eficiencia académica	Conflicto Interno Oferta de actualización pedagógica baja Proyección social de colegios Reducción poblacional estrato 4 a 6 Ubicación Geográfica Necesidad de equipos (sobrecostos) Límites entre roles familia / Colegio "Libertad" de desarrollo Disponibilidad Proliferación de instituciones educativas Educación Virtual Cobertura y transporte Competencia desleal

A partir de esta lista se evaluó la efectividad del colegio para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas así priorizadas:

- Doble titulación:** Enfoque en el aprovechamiento de la formación técnica comercial con la que esta aprobado el colegio; este segundo título da herramientas suficientes para el emprendimiento y formación para el empleo.

- **Tradición Familiar / Ambiente Familiar y cercano:** El voz a voz ha hecho del colegio una empresa familiar, en el sentido en que muchas familias caleñas han visto entre sus integrantes a estudiantes de la institución. Esto ha creado una tradición que ha continuado por décadas.
- **Calidad Académica / Nivel académico frente a pruebas SABER:** El colegio se encuentra ubicado en una escala de educación Muy Superior según el ICFES, basado en sus pruebas saber. Esto habla bien de la calidad académica de la institución, y puede ser usado como herramienta clave para la publicidad.
- **Necesidad de Moralidad:** El colegio se enmarca en una férrea formación disciplinaria, de valores y moralidad, elementos que la sociedad donde se enmarca las operaciones de la compañía valora como de alta importancia.
- **Nivel Académico de docentes:** Todos los docentes son profesionales de la educación; los dedicados a la educación básica primaria son, en su mayoría, normalistas o licenciados en educación básica. Los dedicados a la educación básica secundaria y media vocacional son, en su mayoría, profesionales de su área de especialidad (ingeniería, químicos, físicos, matemáticos, etc).
- **Educación Personalizada:** La poca afluencia de estudiantes de los últimos años generó una metodología innata en la operación de la institución, que se ha convertido en un colegio de gran cercanía y educación casi personal. Esto es ahora una de las ventajas competitivas de la institución, y su expansión en volumen de estudiantes no puede ser impedimento para que este estilo educativo se mantenga.

- **Eficiencia Académica:** El programa académico diseñado para operar en la institución cumple con los estándares que la ley dicta para la práctica de la educación; además de esto, los pensum han sido complementados con el fin de crear la capacidad de orientación vocacional de los estudiantes, así como la adquisición de conocimientos extra para su vida y cultura.
- **Aumento en requisitos de ley:** Actualmente existen altos estándares impuestos por parte del gobierno (secretaría de educación) para los permisos de operación para un colegio privado. El colegio San Alberto Magno cumple a cabalidad estos requisitos, y su tradición lo certifica.
- **Conflicto Interno:** El desplazamiento forzado hacia las ciudades ha generado un incremento en la población estudiantil.
- **Oferta de actualización pedagógica baja:** Existen pocas instituciones en Cali de educación continuada Cali de que ofrezcan planes de actualización especiales para docentes.
- **Proyección social colegios:** Los colegios son la fuente de formación base para los hombres del futuro, por lo que se consideran de alto impacto en la sociedad.
- **Reducción poblacional estratos 4 – 6:** Los estudios poblacionales apuntan a que el crecimiento poblacional se encuentra concentrado en la base de la pirámide (estratos 1 a 3; mientras tanto, la clase media y alta muestran tendencias negativas.
- **Necesidad de equipos:** Para enfrentar el boom de los medios virtuales de comunicación, se hace necesario la posesión de equipos informáticos que

soporten estos medios (computadores, laptops, tablets, etc). Esto requiere inversiones de capital.

- **Ubicación Geográfica:** El barrio Junin (ubicación actual del colegio) se encuentra altamente poblado, lo que restringe el crecimiento físico de la planta instalada.
- **Límites entre roles / Familia:** La educación del colegio es complementaria; los padres y su núcleo familiar es quienes finalmente imprimen la esencia de los jóvenes en formación. Por lo tanto, estos roles y responsabilidades deben estar muy bien definidos.
- **“Libertad” de Desarrollo:** el libre desarrollo de la personalidad es un derecho fundamental; sin embargo, este derecho viene en conjunto con una responsabilidad para los jóvenes, de decidir sobre sus propias vidas; es parte del rol de la educación dar una guía para el buen manejo de este derecho.
- **Educación Virtual:** Sin acceso a equipos y con el crecimiento de la educación virtual el colegio se encuentra en desventajas competitivas frente a esta opción de formación.
- **Disponibilidad:** Las instalaciones del colegio no permiten la generación ilimitada de actividades complementarias o extracurriculares.
- **Proliferación de instituciones educativas:** A pesar del incremento de los requisitos de ley, existe una proliferación de instituciones que atienden los inicios de la formación (kínder y primera infancia), cursos que se convierten en la “cantera” del volumen de estudiantes.

- **Cobertura y transporte:** Al no poseer transporte exclusivo para el colegio, la cobertura geográfica es muy limitada.
- **Competencia desleal:** Existen algunas instituciones educativas “pirata” que permiten el ingreso y la formación de estudiantes sin los requisitos completos; estas instituciones incluso realizan algunos procedimientos que se podrían considerar poco éticos para legalizar el estatus de estos estudiantes, lo que crea condiciones de competencia desleal.

Se calificó la efectividad del colegio en su respuesta a los factores prioritarios del entorno en una escala de 1 a 9, siendo 1 extremadamente inefectivo y 9 extremadamente efectivo. La tabulación de estas calificaciones, en función de la ponderación dada por la importancia relativa de cada factor (Anexos 2 y 3), permitió construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), presentada en el Anexo 4. Como se observa en esta matriz, la estrategia actual del colegio muestra claramente una gran debilidad frente al entorno externo en todas sus dimensiones, principalmente frente a la competencia, sustitutos y proveedores. estrategia actual del colegio se muestra

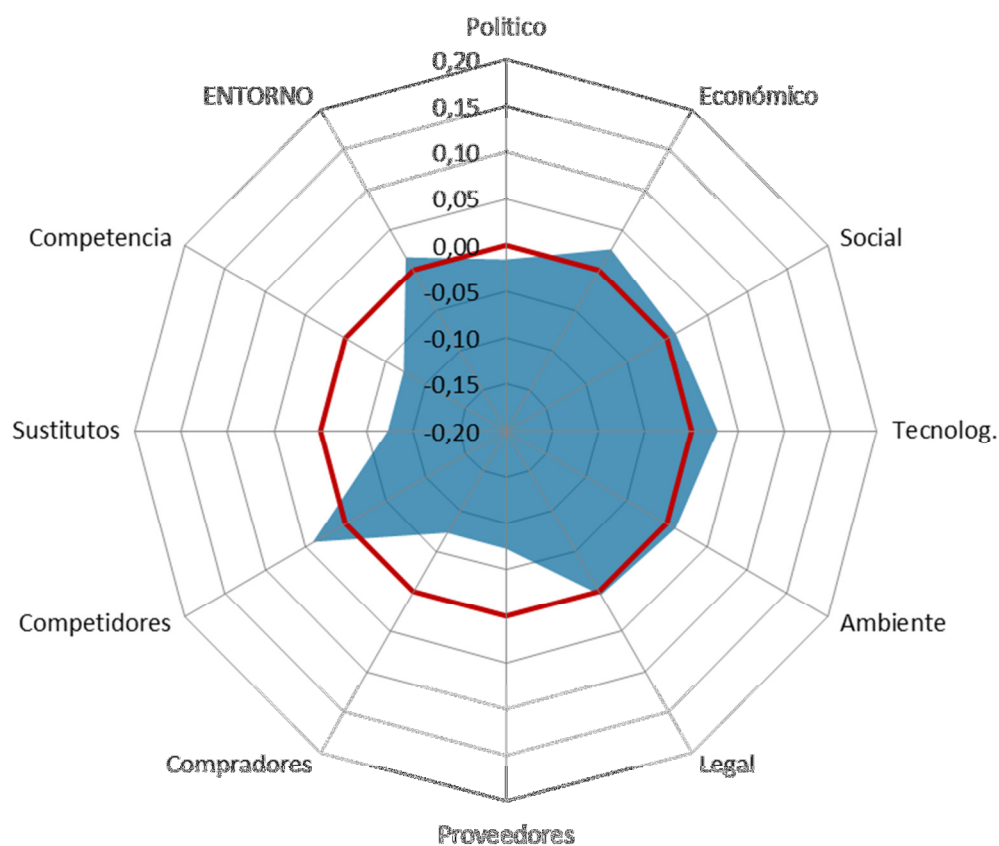


Figura 1. Oportunidades versus amenazas del entorno.

Fuente: El autor.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para efectos de análisis interno de la compañía, se hizo una evaluación del perfil competitivo del Colegio. Este análisis se basó en la identificación de recursos y capacidades claves en la cadena de valor del colegio. La percepción de la fortaleza relativa del colegio en cada uno de estos recursos y capacidades claves se realizó mediante una

comparación con dos competidores relevantes. Estos competidores fueron seleccionados por su reconocimiento y por su cercanía geográfica y de principios fundamentales.

- **Colegio Francisco Jose de Caldas:** Colegio con tamaños operativos y de planta similares al San Alberto Magno, ubicado en el barrio contiguo a Junín (Barrio Bretaña).
- **Colegio Mayor Alférez Real:** Colegio ubicado en las afueras de la zona urbana de la ciudad y considerado como uno de los “grandes”, serviría eventualmente a manera de *benchmark*⁶, pues se ha observado un alto crecimiento en término de clientes y capacidad en los últimos años.

La matriz de perfil competitivo resultante se presenta en el Anexo 5. En esta matriz se puede apreciar las fortalezas relativas (mayores que 1.0) y las debilidades relativas (menores que 1.0). A partir de estos resultados, se construyó la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), presentada en el Anexo 6. Esta matriz permite ilustrar el perfil competitivo del colegio por medio de la gráfica de la Figura 2.

⁶ **Benchmark:** *proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros*(David T, Kearns, Xerox).

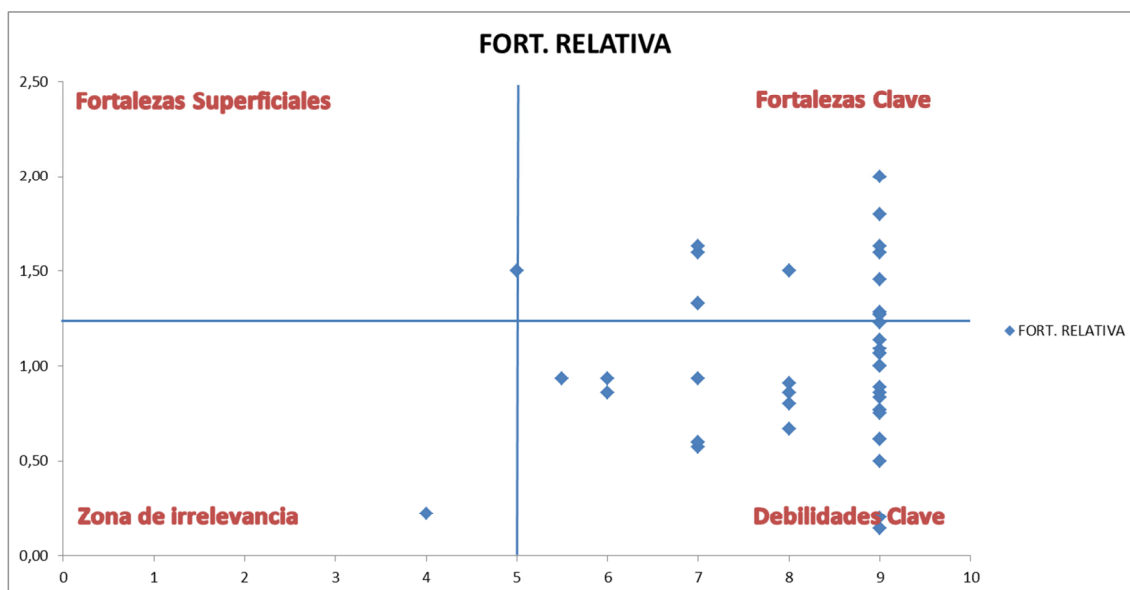


Figura 2. Fortaleza interna de la institución, clasificada frente a su importancia en el contexto.

Fuente: El autor.

La matriz EFI y la gráfica resultante indican las principales fortalezas y debilidades del colegio en su cadena de valor:

- **Relevancia Artística:** Los planes curriculares alternativos siempre han existido en la institución; su orientación hacia las artes manuales, música y danzas son de alta relevancia para los estudiantes.
- **Actitud y cortesía:** estos principios de urbanidad son ampliamente reconocidos por el plantel docente en los estudiantes.
- **Fraternidad:** El compañerismo y acompañamiento entre los docentes es reconocido y divulgado ampliamente entre toda la comunidad.

- **Relación docente – Estudiante:** Una relación enmarcada en la cordialidad, respeto y humildad, que refuerza el marco de valores y ética que soporta la estructura de formación que posee la institución.
- **Relaciones con la comunidad:** Por su trayectoria, el colegio es altamente reconocido en el barrio donde se ubica; frecuentemente, existen eventos comunales (dirigidos por la junta de acción comunal) que ocupan los espacios de la institución, ampliando su reconocimiento.
- **Solución de conflictos:** El manejo hacia los conflictos entre estudiantes, familiares, docentes y demás relaciones de las personas que rodean el colegio es manejado frecuentemente con el mayor tacto, generando espacios de confianza, lealtad y transparencia.
- **Nivel académico (ICFES):** Por varios años consecutivos, el colegio ha sido clasificado en las pruebas saber en el máximo nivel de medición.
- **Formación en torno a valores éticos y morales / Valores y Ética:** El colegio se rige en una formación académica delimitada entre valores éticos y morales de origen católico.
- **Atención personalizada:** La administración y plantilla de docentes sostienen una comunicación muy cercana con los padres de familia, que permite una percepción de cercanía y confianza altas.
- **Actividades extracurriculares:** El entorno académico se encuentra enmarcado exclusivamente en la cátedra; no existe un plan de actividades extracurriculares que complementen la adquisición de conocimiento a nivel práctico.

- **Transporte escolar:** La institución no cuenta con medios de transporte para los estudiantes. La llegada a las instalaciones de cada estudiante corre por su propia cuenta, lo que limita el radio de influencia.
- **Página WEB:** El colegio no cuenta con un sitio WEB que permita el acceso a información en internet.
- **Modelo pedagógico propio:** El colegio cuenta con un plan educativo orientado exclusivamente a los estándares de educación del estado; no posee desarrollos propios en términos de metodologías pedagógicas.
- **Retención de docentes:** Las ofertas de educación pública actuales causan una alta rotación en la planta docente; no existe planes para disminuir esta rotación.
- **Sentido de pertenencia:** se nota un bajo sentido de pertenencia por la institución tanto por parte de la planta docente como por los estudiantes.

2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

En perspectiva, los análisis externo e interno permiten visualizar el presente de la compañía y realizar un bosquejo preliminar de las posibles acciones de mejora. Al recoger los factores claves en una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), y al cruzar y relacionar estos factores entre sí, se pueden proponer acciones estratégicas de corto y mediano plazo. Estas acciones pretenden aprovechar las fortalezas y corregir las debilidades para explotar las oportunidades y bloquear las amenazas. La matriz DOFA ampliada del Anexo 7 recoge el análisis cruzado y las iniciativas resultantes.

		OPORTUNIDADES (EXTERNO)	AMENAZAS (EXTERNO)
		Doble titulación (especialidad técnica) Tradición Familiar Calidad Académica Necesidad de Moralidad Ambiente Familiar y cercano Nivel académico de docentes Experiencia como institución Horario laboral Nivel académico de docentes Nivel académico frente a pruebas saber Educación personalizada Aumento en requisitos de ley Nivel académico y disciplinario (Percepción) Eficiencia académica	Conflicto Interno Oferta de actualización pedagógica baja Proyección social de colegios Reducción poblacional estrato 4 a 6 Ubicación Geográfica Necesidad de equipos (sobrecostos) Límites entre roles familia / Colegio "Libertad" de desarrollo Disponibilidad Proliferación de instituciones educativas Educación Virtual Cobertura y transporte Competencia desleal
FORTALEZAS (INTERNO)	Valores y ética Relevancia artística Formación en torno a valores éticos y morales Atención personalizada Actitud y cortesía Fraternidad Relación Docente - Estudiante Manejo disciplinario Nivel Académico (Icfes) Relaciones con la comunidad Solución de conflictos	ESTRATEGIAS FO Escuelas de padres Diversificar planes de y horarios form. Física Contactos laborales posteriores Ampliar actividades extracurriculares Diversificar actividades complementarias Ofrecer ocupación de horarios libres Contactos intercolegiados (olimpiadas)	ESTRATEGIAS FA Conexión con programas gobierno Seguimiento via "web" a hojas de vida Espacios para esp. Alternativas docentes Programas de seguimiento a estudiantes Actividades de integración familiar Programa de consejería Seguimiento y apoyo a formación de docentes
DEBILIDADES (INTERNO)	Actividades extracurriculares Transporte escolar Página WEB Estrategias de captación de clientes (promocionales) Modelo pedagógico propio Recursos audiovisuales para clase Retención de docentes Sentido de pertenencia e integración	ESTRATEGIAS DO Estrategias de publicidad (radio - volantes) Programas de incentivos para docentes Definición de principios propios Acuerdos gubernamentales Acuerdos con instituciones de ed. Continuada	ESTRATEGIAS DA Tercerización de cartera Fortalecimiento habilidades blandas docent. Programas alternativos Tercerización de transporte (contrato) Planes promocionales por demanda

Matriz DOFA Ampliada

3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRELIMINARES

A partir del análisis situacional se formulan las siguientes iniciativas estratégicas para el corto y mediano plazo:

- **Escuela de Padres:** Involucrar de manera educativa y de formación a los padres de familia generando espacios de participación y cogeneración de ideas fortalece los lazos de fraternidad y su relación con la institución.
- **Diversificar planes y horarios de formación física:** A manera de actividades complementarias se ampliará el portafolio de deportes ofrecidos por la institución a sus estudiantes, en tiempo extra-clase.

- **Contactos laborales posteriores / Seguimiento via “Web” a hojas de vida:**
Se conformará una red de graduados con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia y la ayuda entre “*sanalbertinos*”. Por otra parte, el seguimiento y retroalimentación de la formación del colegio se puede complementar con la trazabilidad a sus graduados.
- **Diversificar actividades complementarias / Ofrecer ocupación de horarios libres:** Con el fin de reforzar la filosofía de formación integral al estudiante se ampliará el portafolio de actividades complementarias en tiempos extra-clase, promoviendo tanto la sana ocupación del tiempo libre como el reforzamiento de la formación académica, por medio de actividades culturales, grupos de lectura, grupos de tareas y trabajos, etc.
- **Contactos intercolegiados:** El reconocimiento a nivel municipal, departamental y regional del colegio deberá ser reforzado por medio de la participación en actividades intercolegiales, tanto a nivel deportivo como cultural.
- **Conexión con programas de gobierno:** El gobierno ofrece apoyos a la educación (generalmente por medio de instituciones como el SENA); estos programas son de alto beneficio para los colegios participantes, ampliando tanto el reconocimiento como el portafolio de formación académica y técnica, así como con posibles apoyos financieros y materiales.
- **Actividades de integración familiar:** Reforzando el concepto de formación integral, la unión del núcleo familiar en distintos espacios permite una alta compenetración de este concepto y sus beneficios.

- **Programas de consejería:** El seguimiento personalizado deberá ser complementado con actividades de consejería para los estudiantes y padres de familia.
- **Seguimiento y apoyo a formación de docentes:** La institución deberá convertirse en un canal que facilite la formación continuada de sus docentes, por medio de contactos con instituciones de educación superior y técnica, así como propiciando espacios de cogeneración de conocimiento por medio de talleres y seminarios internos.
- **Plan de mercadeo / Estrategias de publicidad:** Implementar un plan de mercadeo que se permita llegar al mercado objetivo (estudiantes estratos 3 y 4) de manera directa, sin necesidad del voz a voz; herramientas publicitarias como la radio, los volantes y diarios de circulación podrían cumplir este objetivo.
- **Programa de incentivos para docentes:** El desempeño de los docentes debe ser motivado; el cumplimiento y participación de los programas alternativos debe ser incentivado.
- **Definición de principios propios:** Los valores que enmarcan la formación integral del colegio deberán ser institucionalizados, promulgados y reforzados continuamente.
- **Planes promocionales:** En conjunto con los planes de mercadeo, las promociones incentivan la participación de más estudiantes, generando el incremento en los clientes, así como la fidelización de los mismos.
- **Tercerización de cartera:** Existen empresas dedicadas a la recolección de cartera de otras compañías, lo que permitiría reforzar los ingresos del colegio.

- **Retención y plan de carrera de docentes:** Con el fin de asegurar sentido de continuidad, se podrían establecer planes de carrera que consideren capacitaciones, especializaciones y reconocimientos patrocinados por el colegio; esta acción también reforzaría el sentido de pertenencia por la institución de parte de los docentes.

4. DECLARACIONES MISIONALES

4.1. Misión

La declaración de la misión del Colegio San Alberto Magno reside en sus ventajas competitivas como ha sido observado durante el desarrollo de los análisis previos. La misión queda definida entonces de la siguiente manera:

El colegio San Alberto Magno se establece como una institución educativa con principios religiosos, políticos, sociales, ambientales, deportivos y culturales que propicien un crecimiento académico y familiar de alta calidad arraigado en la formación de conocimientos y principios éticos y morales, construyendo así una sociedad presente y futura basada en el ser, saber, hacer, sentir, vivir y convivir de manera apropiada y así ser un nicho de emprendimiento para la ciudad de Cali.

4.2. Visión

La declaración de la visión del Colegio San Alberto Magno se basa en las necesidades de la sociedad que ha sido percibida por los participantes del desarrollo de los análisis previo, orientado a lo que debería ser el ciudadano futuro que se forme en la institución.

El colegio San Alberto Magno se vislumbra en el año 2025 como un líder en la formación de ciudadanos partícipes en una sociedad basada en valores éticos y morales, y un equipo de docentes altamente calificados aplicando pedagogía de primera calidad. La institución estará en etapa de implementación de modelos pedagógicos desarrollados internamente orientados a desarrollar su creciente demanda tanto en el sector donde se encuentra localizado como a la ciudad de Cali en toda su extensión, enmarcado en la integralidad de la formación de la niñez y juventud a nivel académico, deportivo, cultural, ético y moral..

4.3. Valores

La institución y su operación gira alrededor de los valores aquí enumerados, que aplican tanto para los empleados administrativos y docentes como para la sociedad en general que rodea las actividades del colegio. Los valores son:

- Respeto con el medio ambiente y los seres vivos

- Responsabilidad en todas las asignaciones que se presenten diariamente
- Honestidad frente a cualquier situación
- Humildad en todas las prácticas
- Cumplimiento del deber

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 Objetivos Estratégicos

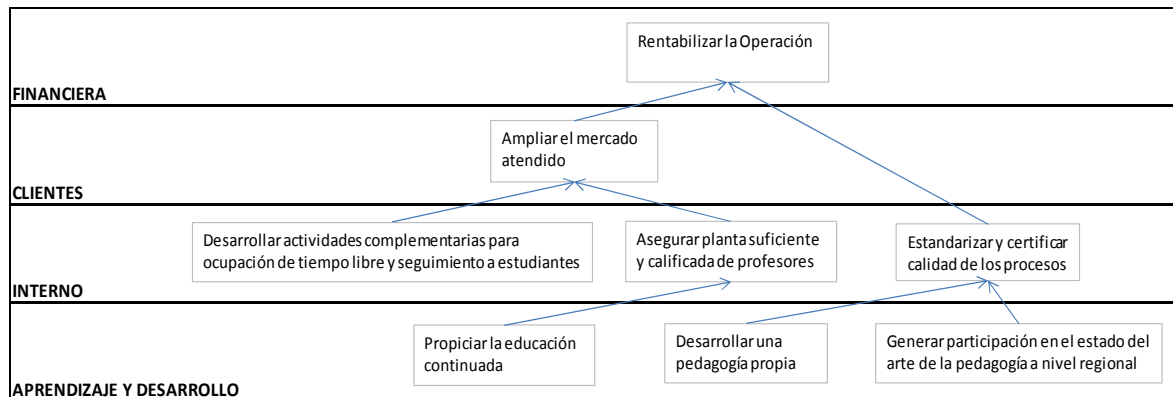
Los objetivos estratégicos están orientados a fortalecer las debilidades encontradas en los análisis de entorno previamente estudiados, así como apalancar el crecimiento de la institución por medio de las fortalezas y ventajas competitivas encontradas. Por lo tanto, los objetivos son:

1. Ampliar el mercado atendido
2. Asegurar planta suficiente y calificada de profesores
3. Rentabilizar la operación
4. Estandarizar y certificar la calidad de los procesos
5. Generar participación en el estado del arte de la pedagogía a nivel regional.
6. Desarrollar métodos pedagógicos propios.
7. Desarrollar actividades complementarias para la ocupación del tiempo libre y seguimiento a los estudiantes.
8. Propiciar la educación continuada.

5.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico mostrado en el Anexo 8 enlaza los objetivos ya estipulados previamente; el sostenimiento de los objetivos se soporta en la alineación de los mismos hacia una meta clara de desarrollo para la institución.

El mapa estratégico pretende orientar los factores *foco* y *el alineamiento*⁷ de los objetivos ya establecidos durante los procesos de análisis interno y externo, así como la cadena de valor y ponderaciones de los resultados.



5.3 Balanced Score Card

Partiendo de la formulación de los objetivos y el mapa estratégicos, se formula entonces una tarjeta de Balanced Score Card⁸ con el fin de obtener la táctica para la ejecución del plan. Esta tarjeta especifica claramente las metas estimadas durante los próximos dos años (2014 – 2015), así como el plan de acción inicial para el cumplimiento de las mismas; los lineamientos estipulados son resultados propios del ejercicio de planeación, siendo el punto de partida para el éxito de los objetivos acordados.

El Balanced Score Card pretende ser una herramienta estructurada para el seguimiento de las actividades programadas para alcanzar los objetivos, así como su real influencia sobre la meta programada según unos plazos establecidos. Las acciones plasmadas en este BSC fueron dispuestas considerando tanto la limitante de recursos

⁷ Kaplan y Norton (1992): Strategic Plan.

⁸ Kaplan y Norton (1992): Strategic Plan.

financieros que actualmente rige la institución y teniendo en cuenta las ponderaciones estimadas durante todo el ejercicio, en conjunto con los empleados (docentes) del colegio.

La descripción específica del BSC se encuentra en su totalidad en el Anexo 9 de este documento.

REFERENCIAS

Benchmark: proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros(David T, Kearns, Xerox).

Congreso de la republica (1994). Ley de educación nacional.

Congreso de la república (2006). Ley 1098 de infancia y adolescencia.

Manuel Gross (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de porter.

Saucedo, Mariela (2014). Estados financieros a 31 de diciembre del año 2013.

Universidad Nacional de Colombia (¿?) Guía de análisis PEST.

ANEXO 1. CANVAS DEL COLEGIO SAN ALBERTO MAGNO

Fuente: El autor, adaptando el *canvas business model* (Osterwalder, 2010)

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituciones Educativas de Menor nivel  	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Academia Orientación E y M Seguimiento Cultura – arte – reflexión <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Docentes Admin. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad Disciplina Comunicación Especialidad comercial Textos  <p>Educación, clave del éxito</p>	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Cercanía Seguimiento Comunicación Coordinación hogar - Colegio <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Vos a Vos Familiares Tradición Barrio 	<p>Segmento de clientes</p> <p>Estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> Estratos 3 – 4 5 – 17 Años Cap. Cognitiva normal 																				
<p>Estructura de costos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="2">2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VENTA NETA</td> <td>470</td> <td>100,00%</td> <td>438</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL GASTOS</td> <td>432,5</td> <td>92,02%</td> <td>400</td> <td>91,32%</td> </tr> <tr> <td>UTILIDAD OPERACIONAL</td> <td>13,5</td> <td>2,87%</td> <td>16,4</td> <td>3,74%</td> </tr> </tbody> </table>			2012		2011		VENTA NETA	470	100,00%	438	100,00%	TOTAL GASTOS	432,5	92,02%	400	91,32%	UTILIDAD OPERACIONAL	13,5	2,87%	16,4	3,74%	<p>Flujos de Ingreso</p>   <ul style="list-style-type: none"> Matriculas Pensiones 		
	2012		2011																					
VENTA NETA	470	100,00%	438	100,00%																				
TOTAL GASTOS	432,5	92,02%	400	91,32%																				
UTILIDAD OPERACIONAL	13,5	2,87%	16,4	3,74%																				

ANEXO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Fuente: El autor, adaptando la herramienta PESTAL (JOHNSON,2011)

OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		IMP.	EFFECT.	POND.	EFFECT.			IMP.	EFFECT.	POND.	EFFECT.
POLITICO	Apoyo gubernamental - subsidios - becas	4	1	0,01	0,01	Conflicto Interno	3	1	0,01	0,01	
	Modalidad (Comercial - técnica - académica)	5	7	0,01	0,08	Plan de Cobertura - Gratuidad	8	3	0,02	0,05	
	Doble titulación (especialidad técnica)	5	8	0,01	0,09	Intensidad horaria	6	7	0,01	0,09	
	Programas de apoyo de organizaciones	4	1	0,01	0,01	Reducción y control de pensiones y matriculas	8	3	0,02	0,05	
ECONOMICO	Planes Promocionales	8	2	0,02	0,03	Prioridad de inversión en familias	6	4	0,01	0,05	
	Tradicón Familiar	7	8	0,02	0,12	Oportunidad de competencia desleal	7	4	0,02	0,06	
	Calidad Académica	8	8	0,02	0,14	Controles de cartera regulados	5	5	0,01	0,05	
	Financiación: Tasas de interés - Créditos	8	1	0,02	0,02	Recesión - Poder adquisitivo estratos 3 - 4	9	5	0,02	0,10	
	Incremento PIB per cápita	8	1	0,02	0,02						
SOCIAL	Junta de acción comunal	3	4	0,01	0,03	Oferta de actualización pedagógica baja	6	2	0,01	0,03	
	Ocupación y diversificación de espacios/tiempo	6	5	0,01	0,07	Proyección social de colegios	4	4	0,01	0,03	
	Formación para el empleo	8	4	0,02	0,07	Reducción poblacional estrato 4 a 6	5	1	0,01	0,01	
	Necesidad de Moralidad	9	8	0,02	0,16	Ubicación Geográfica	4	1	0,01	0,01	
	Nuevas Generaciones "online" - sedentarismo	7	5	0,02	0,08	Pandillas	7	5	0,02	0,08	
	Natalidad en estratos 1 - 3	5	1	0,01	0,01	Entorno familiar actual	7	3	0,02	0,05	
TECNOLOGICO	TIC's transversal a programas académicos	4	2	0,01	0,02	Bullying	6	7	0,01	0,09	
	Parquesoft	4	1	0,01	0,01	Necesidad de equipos (sobrecostos)	2	4	0,00	0,02	
	Proyectos y programas de emprendimiento	6	1	0,01	0,01						
	Nuevas Tecnologías: Conectividad - multimedia	7	2	0,02	0,03						
AMBIENTE	Convenios con cajas de compensación Familiar	5	1	0,01	0,01	Límites entre roles familia / Colegio	5	3	0,01	0,03	
	Ambiente Familiar y cercano	5	8	0,01	0,09						
LEGAL	Certificaciones (ISO 9000)	8	1	0,02	0,02	"Libertad" de desarrollo	6	2	0,01	0,03	

ANEXO 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Fuente: El autor, adaptando el Modelo de 5 Fuerzas (Porter, 1979)

OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
ANÁLISIS 5 FUERZAS		IMP.	EFFECT.	POND.	EFFECT.			IMP.	EFFECT.	POND.	EFFECT.
PROVEEDORES	Nivel académico de docentes	9	7	0,02	0,14	Convocatorias - mercado laboral	9	3	0,02	0,06	
	Experiencia como institución	9	8	0,02	0,16	Actualización pedagógica	8	4	0,02	0,07	
	Horario laboral	6	6	0,01	0,08	Disponibilidad	8	2	0,02	0,03	
	Flexibilidad en generación y obtención de material	6	4	0,01	0,05	Falta de cultura organizacional	5	5	0,01	0,05	
	Solidaridad gremial	6	5	0,01	0,07	Resolución de conflictos	6	4	0,01	0,05	
COMPRADORES	Nivel académico de docentes	9	7	0,02	0,14	Relaciones Interpersonales (Actitud)	5	7	0,01	0,08	
	Nivel académico frente a pruebas saber	9	8	0,02	0,16	Fidelización de clientes (Identidad)	8	3	0,02	0,05	
	Educación personalizada	8	7	0,02	0,12	Prevención y promoción	7	5	0,02	0,08	
	Redes de egresados	7	3	0,02	0,05					0,00	
COMPETIDORES	Tradición y trayectoria	6	6	0,01	0,08	Promoción y mercadeo	9	4	0,02	0,08	
				0,00	0,00	Baja Innovación en procesos educativos	7	5	0,02	0,08	
	Aumento en requisitos de ley	7	6	0,02	0,09	Proliferación de instituciones educativas	2	5	0,00	0,02	
SUSTITUTOS /COMPLEMENTARIOS	Educación continuada	6	3	0,01	0,04	Educación Virtual	2	1	0,00	0,00	
	Cursos SENA	6	3	0,01	0,04	Bachillerato Acelerado	7	7	0,02	0,11	
	Intercolegiados y olimpiadas	8	3	0,02	0,05					0,00	
	Encuentros Open House	5	4	0,01	0,04					0,00	
COMPETENCIA	Nivel académico y disciplinario (Percepción)	7	7	0,02	0,11	4 Colegios Públicos / 4 Colegios Privados en zona	7	5	0,02	0,08	
	Eficiencia académica	6	7	0,01	0,09	Cobertura y transporte	7	2	0,02	0,03	
						Competencia desleal	6	3	0,01	0,04	

ANEXO 4. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Fuente: El autor, adaptando la matriz EFE (David, 2003)

O
P
O
R
T
U
N
I
D
A
D
E
S

	IMP.	IMP. POND.	EFACT.	EFACT. POND.
Apoyo gubernamental - subsidios - becas	4	0,01	1	0,01
Modalidad (Comercial - técnica - académica)	5	0,01	7	0,08
Doble titulación (especialidad técnica)	5	0,01	8	0,09
Programas de apoyo de organizaciones	4	0,01	1	0,01
Planes Promocionales	8	0,02	2	0,03
Tradición Familiar	7	0,02	8	0,12
Calidad Académica	8	0,02	8	0,14
Financiación: Tasas de interés - Créditos	8	0,02	1	0,02
Incremento PIB per cápita	8	0,02	1	0,02
Junta de acción comunal	3	0,01	4	0,03
Ocupación y diversificación de espacios/tiempo	6	0,01	5	0,07
Formación para el empleo	8	0,02	4	0,07
Necesidad de Moralidad	9	0,02	8	0,16
Nuevas Generaciones "online" - sedentarismo	7	0,02	5	0,08
Natalidad en estratos 1 - 3	5	0,01	1	0,01
TIC's transversal a programas académicos	4	0,01	2	0,02
Parquesoft	4	0,01	1	0,01
Proyectos y programas de emprendimiento	6	0,01	1	0,01
Nuevas Tecnologías: Conectividad - multimedia	7	0,02	2	0,03
Convenios con cajas de compensación Familiar	5	0,01	1	0,01
Ambiente Familiar y cercano	5	0,01	8	0,09
Certificaciones (ISO 9000)	8	0,02	1	0,02
Nivel académico de docentes	9	0,02	7	0,14
Experiencia como institución	9	0,02	8	0,16
Horario laboral	6	0,01	6	0,08
Flexibilidad en generación y obtención de materi	6	0,01	4	0,05
Solidaridad gremial	6	0,01	5	0,07
Nivel académico de docentes	9	0,02	7	0,14
Nivel académico frente a pruebas saber	9	0,02	8	0,16
Educación personalizada	8	0,02	7	0,12
Redes de egresados	7	0,02	3	0,05
Tradición y trayectoria	6	0,01	6	0,08
Aumento en requisitos de ley	7	0,02	6	0,09
Educación continuada	6	0,01	3	0,04
Cursos SENA	6	0,01	3	0,04
Intercolegiados y olimpiadas	8	0,02	3	0,05
Encuentros Open House	5	0,01	4	0,04
Nivel académico y disciplinario (Percepción)	7	0,02	7	0,11
Eficiencia académica	6	0,01	7	0,09

**A
M
E
N
A
Z
A
S**

	IMP.	IMP. POND.	EFFECT.	EFFECT. POND.
Conflicto Interno	3	0,01	1	0,01
Plan de Cobertura - Gratuidad	8	0,02	3	0,05
Intensidad horaria	6	0,01	7	0,09
Reducción y control de pensiones y matriculas	8	0,02	3	0,05
Prioridad de inversión en familias	6	0,01	4	0,05
Oportunidad de competencia desleal	7	0,02	4	0,06
Controles de cartera regulados	5	0,01	5	0,05
Recesión - Poder adquisitivo estratos 3 - 4	9	0,02	5	0,10
Oferta de actualización pedagógica baja	6	0,01	2	0,03
Proyección social de colegios	4	0,01	4	0,03
Reducción poblacional estrato 4 a 6	5	0,01	1	0,01
Ubicación Geográfica	4	0,01	1	0,01
Pandillas	7	0,02	5	0,08
Entorno familiar actual	7	0,02	3	0,05
Bullying	6	0,01	7	0,09
Necesidad de equipos (sobrecostos)	2	0,00	4	0,02
Límites entre roles familia / Colegio	5	0,01	3	0,03
"Libertad" de desarrollo	6	0,01	2	0,03
Convocatorias - mercado laboral	9	0,02	3	0,06
Actualización pedagógica	8	0,02	4	0,07
Disponibilidad	8	0,02	2	0,03
Falta de cultura organizacional	5	0,01	5	0,05
Resolución de conflictos	6	0,01	4	0,05
Relaciones Interpersonales (Actitud)	5	0,01	7	0,08
Fidelización de clientes (Identidad)	8	0,02	3	0,05
Prevención y promoción	7	0,02	5	0,08
Promoción y mercadeo	9	0,02	4	0,08
Baja Innovación en procesos educativos	7	0,02	5	0,08
Proliferación de instituciones educativas	2	0,00	5	0,02
Educación Virtual	2	0,00	1	0,00
Bachillerato Acelerado	7	0,02	7	0,11
4 Colegios Públicos / 4 Colegios Privados en zona	7	0,02	5	0,08
Cobertura y transporte	7	0,02	2	0,03
Competencia desleal	6	0,01	3	0,04

ANEXO 5. ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

Fuente: El autor, adaptando la matriz ... (Porter,1985)

	RECURSO O CAPACIDAD CLAVE		IMPORTANCIA	FORT. SAM	FORT. FJC	FORT. MAR	FORT. RELATIVA
CADENA DE SUMINISTROS	Relación Docente - Estudiante	1	9	8	6	8	1,14
	Valores y ética	2	9	9	8	6	1,29
	Capacitación Docentes	3	7	8	6	4	1,60
	Módulos desarrollados de manera propia	4	9	4	6	7	0,62
PRODUCCION Y OPERACIONES	Actividades complementarias	5	6	7	6	9	0,93
	Proyección a la comunidad	6	9	4	7	9	0,50
	Manejo disciplinario	7	9	8	7	8	1,07
	Actividades extracurriculares	8	9	1	7	7	0,14
	Comunicación	9	9	5	4	8	0,83
	Nivel Académico (Icfes)	10	9	8	7	6	1,23
	Relevancia artística	11	9	8	4	7	1,45
	Formacion en torno a valores éticos y morales	12	9	9	4	6	1,80
LOGISTICA Y DISTRIBUCION	Organización de recursos y espacios	13	9	5	5	8	0,77
	Transporte escolar	14	7	4	5	9	0,57
	Espacio físico para actividades complementarias	15	6	7	7	8	0,93
	Comunicación efectiva	16	9	6	4	7	1,09
	Sillas	17	9	5	6	7	0,77
MERCADEO Y VENTAS	Conocimiento "voz a voz"	18	5	9	4	8	1,50
	Publicidad	19	9	6	4	8	1,00
	Relaciones con la comunidad	20	9	8	7	9	1,00
	Proyección en la comunidad educativa e instituciones	21	8	6	6	8	0,86
	Manejo de redes sociales	22	9	4	6	7	0,62
	Página WEB	23	9	1	4	6	0,20
	Estrategias de captación de clientes (promocionales)	24	6	3	2	5	0,86
SERVICIO AL CIENTE	Atención personalizada	25	9	8	4	4	2,00
	Actitud y cortesía	26	9	8	4	6	1,60
	Comunicación con los padres	27	7	9	4	7	1,64
	Solución de conflictos	28	9	8	7	8	1,07
	Relación Docente - Padre	29	9	7	5	6	1,27
	Relación Directivos - Estudiante	30	9	7	7	4	1,27
I&D - TECNOLOGIA	Salas de cómputo	31	7	7	6	9	0,93
	Programas educativos	32	8	6	4	4	1,50
	Modelo pedagógico propio	33	9	3	3	5	0,75
	Plataforma virtual	34	4	1	1	8	0,22
	Recursos audiovisuales para clase	35	7	3	3	7	0,60
GESTION DE RRHH	Retención de docentes	36	7	3	3	7	0,60
	Fraternidad	37	9	9	6	5	1,64
	Coordinaciones académicas y disciplinarias	38	8	6	7	8	0,80
	Gestión y prevención	39	9	6	7	7	0,86
	Motivación al mejoramiento continuo	40	9	4	2	7	0,89
	Capacitación programada al docente	41	7	4	3	3	1,33
ADMINISTRACION GENERAL	Administración de recursos	42	7	8	4	8	1,33
	Recolección de cartera	43	8	5	4	7	0,91
INTEGRACION DE LA CADENA	Sentido de pertenencia e integración	44	8	3	2	7	0,67

ANEXO 6. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Fuente: El autor, adaptando la matriz EFI (David, 2013)

		IMPORTANCIA	PONDERACION	FORTALEZA	FORTALEZA PONDERADA
F O R T A L E Z A S	Valores y ética	9	1,00	9	9,00
	Capacitación Docentes	7	0,78	8	6,22
	Relevancia artística	9	1,00	8	8,00
	Formación en torno a valores éticos y morales	9	1,00	9	9,00
	Atención personalizada	9	1,00	8	8,00
	Actitud y cortesía	9	1,00	8	8,00
	Comunicación con los padres	7	0,78	9	7,00
	Relación Docente - Padre	9	1,00	7	7,00
	Relación Directivos - Estudiante	9	1,00	7	7,00
	Programas educativos	8	0,89	6	5,33
	Fraternidad	9	1,00	9	9,00
	Capacitación programada al docente	7	0,78	4	3,11
	Administración de recursos	7	0,78	8	6,22
	Relación Docente - Estudiante	9	1,00	8	8,00
	Manejo disciplinario	9	1,00	8	8,00
	Nivel Académico (Icfes)	9	1,00	8	8,00
	Relaciones con la comunidad	9	1,00	8	8,00
	Solución de conflictos	9	1,00	8	8,00
D E B I L I D A D E S	Módulos desarrollados de manera propia	9	1,00	4	4,00
	Actividades complementarias	6	0,61	7	4,28
	Proyección a la comunidad	9	1,00	4	4,00
	Actividades extracurriculares	9	1,00	1	1,00
	Comunicación	9	1,00	5	5,00
	Organización de recursos y espacios	9	1,00	5	5,00
	Transporte escolar	7	0,78	4	3,11
	Espacio físico para actividades complementarias	6	0,67	7	4,67
	Comunicación efectiva	9	1,00	6	6,00
	Sillas	9	1,00	5	5,00
	Publicidad	9	1,00	6	6,00
	Proyección en la comunidad educativa e instituciones	8	0,89	6	5,33
	Manejo de redes sociales	9	1,00	4	4,00
	Página WEB	9	1,00	1	1,00
	Estrategias de captación de clientes (promocionales)	6	0,67	3	2,00
	Salas de cómputo	7	0,78	7	5,44
	Modelo pedagógico propio	9	1,00	3	3,00
	Recursos audiovisuales para clase	7	0,78	3	2,33
	Retención de docentes	7	0,78	3	2,33
	Coordinaciones académicas y disciplinarias	8	0,89	6	5,33
	Gestión y prevención	9	1,00	6	6,00
Motivación al mejoramiento continuo	9	1,00	4	4,00	
Recolección de cartera	8	0,89	5	4,44	
Sentido de pertenencia e integración	8	0,89	3	2,67	

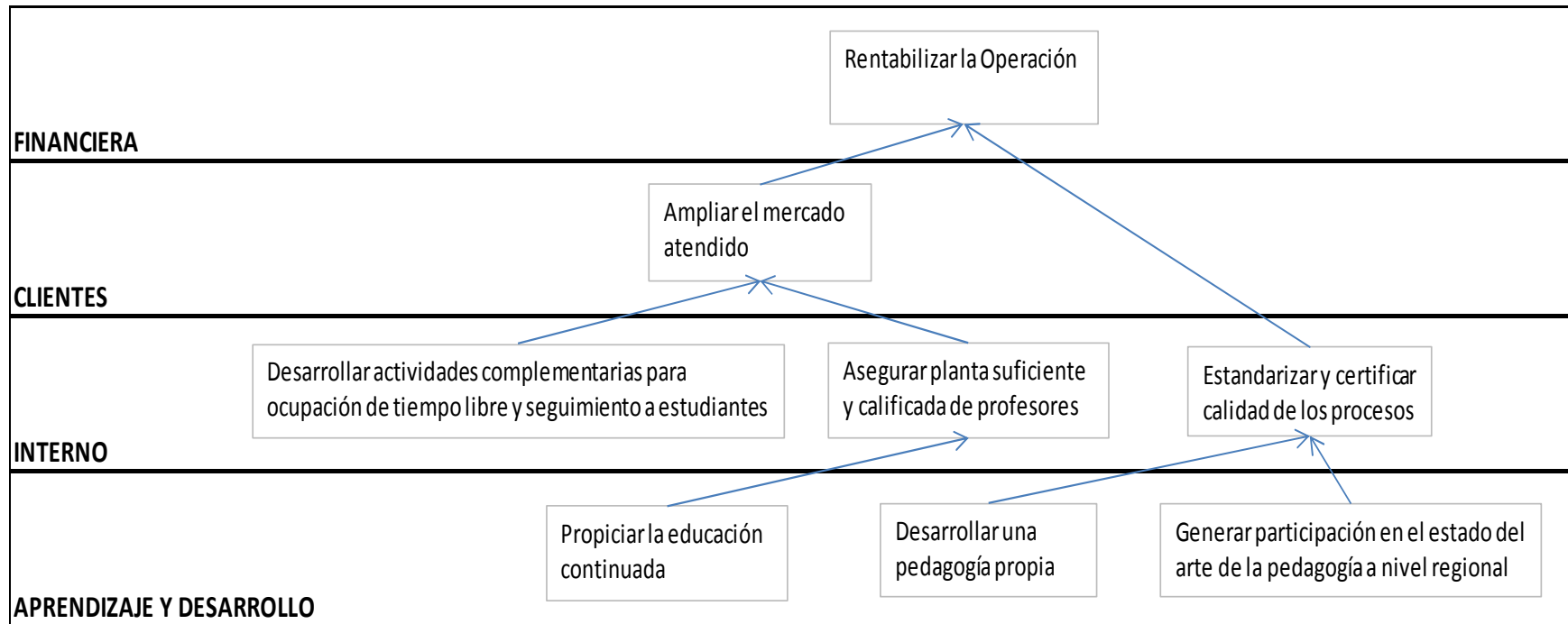
ANEXO 7. ANÁLISIS SITUACIONAL

Fuente: El autor, adaptando la matriz DOFA Ampliada (Drucker,1964)

		OPORTUNIDADES (EXTERNO)	AMENAZAS (EXTERNO)
		Doble titulación (especialidad técnica) Tradición Familiar Calidad Académica Necesidad de Moralidad Ambiente Familiar y cercano Nivel académico de docentes Experiencia como institución Horario laboral Nivel académico de docentes Nivel académico frente a pruebas saber Educación personalizada Aumento en requisitos de ley Nivel académico y disciplinario (Percepción) Eficiencia académica	Conflicto Interno Oferta de actualización pedagógica baja Proyección social de colegios Reducción poblacional estrato 4 a 6 Ubicación Geográfica Necesidad de equipos (sobrecostos) Límites entre roles familia / Colegio "Libertad" de desarrollo Disponibilidad Proliferación de instituciones educativas Educación Virtual Cobertura y transporte Competencia desleal
FORTALEZAS (INTERNO)	Valores y ética Relevancia artística Formación en torno a valores éticos y morales Atención personalizada Actitud y cortesía Fraternidad Relación Docente - Estudiante Manejo disciplinario Nivel Académico (Icfes) Relaciones con la comunidad Solución de conflictos	ESTRATEGIAS FO Escuelas de padres Diversificar planes y horarios form. Física Contactos laborales posteriores Ampliar actividades extracurriculares Diversificar actividades complementarias Ofrecer ocupación de horarios libres Contactos intercolegiados (olimpiadas)	ESTRATEGIAS FA Conexión con programas gobierno Seguimiento via "web" a hojas de vida Espacios para esp. Alternativas docentes Programas de seguimiento a estudiantes Actividades de integración familiar Programa de consejería Seguimiento y apoyo a formación de docentes
DEBILIDADES (INTERNO)	Actividades extracurriculares Transporte escolar Página WEB Estrategias de captación de clientes (promocionales) Modelo pedagógico propio Recursos audiovisuales para clase Retención de docentes Sentido de pertenencia e integración	ESTRATEGIAS DO Estrategias de publicidad (radio - volantes) Programas de incentivos para docentes Definición de principios propios Acuerdos gubernamentales Acuerdos con instituciones de ed. Continuada	ESTRATEGIAS DA Tercerización de cartera Fortalecimiento habilidades blandas docent. Programas alternativos Tercerización de transporte (contrato) Planes promocionales por demanda

ANEXO 8. MAPA ESTRATÉGICO

Fuente: El autor, adaptando ... (Kaplan y Norton, 1992)



ANEXO 9. BALANCED SCORE CARD

Fuente: El autor, adaptando ... (Kaplan y Norton, 1992)

BALANCED SCORECARD					PLAN DE ACCIÓN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTRICA	META 2014	META 2015	INICIATIVAS	MÉTRICA	2014	2015	PRESUPUESTO 2014
Ampliar el mercado atendido	Crecimiento en clientes de 10% anual durante los próximos 10 años.	Clientes nuevos / total	10%	10%	Establecer planes continuos y sostenidos de mercadeo que permitan el crecimiento en clientes presupuestado.	%Programas estandar de mercadeo	50%	100%	\$ 16.000.000,00
					Crear planes promocionales que incentiven el ingreso de grupos familiares o comunales completos	%Programas	90%	100%	NA
	Expansión de la zona de alcance por participación de estudiantes fuera del barrio Junin de un 30% antes de finalizar el año 2018.	Clientes externos / total	5%	10%	Establecer un contrato tercerizado de transporte que permita cubrir un área geográfica mayor, con todos los lineamientos de seguridad y financieramente sostenible	Clientes externos / total	5%	10%	NA
Asegurar planta suficiente y calificada de profesores	Plantilla de docentes 100% profesionales en un plazo de 5 años.	Profesionales / total	70%	80%	Generar contactos con entidades de educación continuada para posibilitar accesos a becas y programas profesionales	Contactos concretos	1	2	NA
					Proyectar flujo de caja para futuros apoyos financieros para profesionalización según evaluación de desempeño de los docentes	% Utilidades		5%	NA
					Incentivar la transferencia cross-funcional de conocimiento entre docentes mediante creación de talleres y seminarios propios	# Talleres	4	6	\$ 4.000.000,00
Rentabilizar la operación	Incremento de utilidades del 3% anual durante los próximos 10 años.	% incremento UN	3%	3%	Asegurar financiamiento para iniciativas de los objetivos estratégicos	% Presupuesto financiado externo	3%	3%	NA
Estandarizar y certificar calidad de los procesos	Certificación ISO 9001	Cronograma certificación ISO 9001	20%	50%	Inicio del proceso de certificación ISO 9001 para estandarización en los procesos.	Cronograma	20%	50%	\$ 5.000.000,00
Generar participación en el estado del arte de la pedagogía a nivel regional.	Inclusión en programas de gobierno	>= 1		1	Contactos con programas de apoyo y fomento a la educación	>=1		1	NA
	Participación en eventos académicos y deportivos intercolegiales	>=3	2	6	Participación directa en olimpiadas académicas de matemáticas, poesía, lectura y escritura.	# Particip.	0	1	NA
					Participación en intercolegiados deportivos patrocinados por la escuela del deporte	# Particip.	1	2	NA
Desarrollar una pedagogía propia	Desarrollar procesos educativos propios	Cronograma		50%	Participación en campeonatos de Taekwondo universitarios, municipales, departamentales y regionales	# Particip.	1	3	NA
					Procesos de estandarización de metodologías	% Estandarización	20%	50%	NA
					Proyecto Educativo Institucional potencializado y promulgado	Cronograma		50%	NA
Desarrollar actividades complementarias para ocupación de tiempo libre y seguimiento a estudiantes	Planes de desarrollo artístico	# Estudiantes	25	50	Programa de formación en artes manuales	# Estudiantes	10	20	\$ 1.500.000,00
					Programa de formación en música	# Estudiantes	5	10	\$ 2.000.000,00
					Programa de formación en danzas	# Estudiantes	10	20	\$ 2.000.000,00
	Planes de desarrollo deportivo	# Estudiantes	35	75	Escuela de Taekwondo	# Estudiantes	10	30	\$ 1.500.000,00
					Escuela de Fútbol	# Estudiantes	15	25	\$ 1.000.000,00
					Escuela de baloncesto	# Estudiantes	10	20	\$ 1.000.000,00
	Planes de desarrollo cultural	# Eventos	2	4	Presentaciones culturales a la comunidad (padres, barrio y comuna) que involucren a todo el personal estudiantil	# Eventos	2	4	\$ 1.000.000,00
					Participación en escuela de baile contemporáneo	Participación	1	1	NA
	Participación en actividades establecidas en conjunto con la junta de acción comunal	>=2	2	3	Participación en escuela de pintura	Participación	1	1	NA
					Participación en actividades dominicales en conjunto con la comunidad	Participación		1	NA
Invitar a las muestras de arte producto de las actividades complementarias al barrio y comunidad					Participación	1	2	\$ 500.000,00	
Creación de espacios de participación ciudadana y muestras a la comunidad	>=2	2	3	Incentivar a los estudiantes a participar activamente en grupos juveniles que promueven los valores y proyectan la comuna	Participación	1	1	\$ 500.000,00	
				Acuerdos con universidades que propicien becas	Contactos concretos	1	1	NA	
Propiciar la educación continuada	Vinculación y acuerdos con entidades educativas de educación técnica y superior	# Acuerdos	1	3	Acuerdos con instituciones de formación técnica que involucren la formación ya recibida en los planes de formación de la institución	Contactos concretos		2	NA
	Emprendimientos	# Empresas	1	2	Potenciar el emprendimiento basado en la fundamentación comercial de la segunda titulación de formación básica de la institución.	Emprendimientos concretos y productivos	1	1	NA

ANEXO 10. EVIDENCIAS DEL EJERCICIO DE PLANEACION

Fuente: El autor (2014)









Recurso vs Actividad

C. Sumarios	Relación Docente-Estud.	Valores Capacitación docentes			Módulos	
	9 9	9 9	9 9	7 8	9 4	
Prod y Op	Act. Complement.	Proyección a la comunidad		Manejo disciplina		Act. Extracurriculares
	7-9 4-6	9 4		9 8		9 1
Logística	Comunicación	Nivel ICES		Relaciones Alumnos		
	9 5	9 8		9 8		
Marketing	Org de Recursos	Transporte escolares		Espacio físico para act.		Comunicación efectiva
	9 5	7-8-9 6-7-3		7-8 6-7		9 6
Serv. Cliente	Publicidad	Voz a Voz		Proyección Comunitaria		Redes Sociales
	9-8 3-6	5 9		8 6		9 4
RR HH	Rel con comunidad	Publicidad		Relación estu		Pagweb
	9 8	9-9 2-1		9 6		9 1
	Actitud y Cortesía	Base de datos		Solución conflictos		Rel. docente-Admin
	9 8	9-9 7-9		9-9 8-9		9 7
	Proximidad	Coord Acad		Gestión y Prev		Actualización docente
	9 9	8 6		9 6		9 4

