

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
CENTRO EDUCATIVO INDUSTRIAL LUIS MADINA**

ANDERSON FLÓREZ RESTREPO

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

NOVIEMBRE DE 2013

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	i
RESUMEN	1
PALABRAS CLAVES	1
ABSTRACT	1
KEYWORDS	2
INTRODUCCIÓN	2
1. MODELO DE NEGOCIO	3
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	5
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	5
2.1.1 Análisis del ambiente general	5
2.1.2 Análisis de la industria	6
2.1.3 Análisis externo	7
2.2 ANÁLISIS INTERNO	7
2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO	8
2.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS	9
3. ANÁLISIS DE DECLARACIONES MISIONALES	10
3.1 MISIÓN	10
3.2 VISIÓN	11

3.3 VALORES	11
3.4 PRINCIPIOS	11
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	12
4. PROCESO ESTRATÉGICO	13
5. CONCLUSIONES	14
6. RESUMEN EJECUTIVO	15
6.1 SÍNTESIS Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.	15
6.2 PROPUESTA DECLARACIONES INSTITUCIONALES	16
REFERENCIAS	17
ANEXO 1. MODELO CANVAS	18
ANEXO 2. MATRIZ PESTAL	19
ANEXO 3. MODELO DE 5 FUERZAS	20
ANEXO 4. MATRIZ EFE	21
ANEXO 5. MATRIZ EFI / PERFIL COMPETITIVO	22
ANEXO 6. MATRIZ DOFA AMPLIADA	23
ANEXO 7. MAPA ESTRATÉGICO	24
ANEXO 8. PLAN TACTICO	25

## **RESUMEN**

El Centro Educativo Industrial Luis Madina, es una institución de carácter privado comprometida con la educación de calidad, fundamentada en la formación integral y sustentada bajo la pedagogía social; su desarrollo institucional se viene presentando con el apoyo de la Arquidiócesis de Cali y Unicatólica, esta última facilita sus áreas funcionales tanto en lo administrativo como en lo académico como soporte o respaldo a los procesos que lleva a cabo el colegio; en el sector educativo la institución presenta relaciones estables con la Secretaria de Educación Municipal desde la zona educativa sur y la Confederación Nacional Católica de Educación CONACED lo que favorece el desempeño de la institución en el medio. La institución proyecta ser reconocida como experta en procesos educativos en torno a la formación de líderes y gestores de paz desde la integralidad formativa, la transversalidad entre asignaturas y disciplinas desde el sentir de la iglesia, para ello plantea trabajar estratégicamente en componentes claves como: la institucionalidad y comunidad, lo académico, la docencia y el desarrollo humano y la gestión administrativa; Fortaleciendo así sus áreas de gestión y construyendo una institución flexible y adaptable a las necesidades del entorno y acorde con las comunidades a impactar.

## **PALABRAS CLAVES**

Formación o educación Integral, Modelo Praxeológico, Pedagogía Social.

## **ABSTRACT**

The Center Educative Industrial Luis Madina is an institution of private character conform with the education of quality, based in the integral formation and supported down social

pedagogy. It's institutional development is presented with the support of the mayor church of Cali and the Catholic University, the last facility functional subjects like in the administrative and academic with support to the process that brings the school; in the educative sector, the institution has stable relationship with the municipal secretary, from the educative south zone and confederation catholic of education "CONACED".

This helps to development institution in the environment the institution will be project like an expert in educative process around the leaders and managers formation of peace, from an integral formation and at the light of church, for that the church works with strategies clues like: the institution and community, the academic, the teaching and the human development and the administrative management; reinforcing the management subjects and building a flexible institution and adaptable at the community necessities and in according with the impacted communities.

### **KEYWORDS**

Integral education or training, Model praxeological, Social Pedagogy.

### **INTRODUCCIÓN**

El Centro Educativo Industrial Luis Madina es una institución de la Arquidiócesis de Cali administrada por Unicatólica, que se enfoca en la formación integral de los estudiantes basada en los valores cristianos y la pedagogía social. El Centro Educativo Industrial Luis Madina participa activamente en la educación superior a través de los procesos de articulación educativa en donde logra formar en contenidos de universidad desde los grados de media técnica para hacer

validación en tercer semestre en Unicatólica, aportando así al desarrollo de los estudiantes y a la economía de las familias.

El fortalecimiento de la institución sería de gran aporte para los intereses e ideales que plantea la Arquidiócesis de Cali respecto a la educación privada católica de la ciudad y sus alrededores; por esta razón se propone la construcción estratégica de un plan que llevara a la institución a lograr sus objetivos en componentes Instituciones y con Comunidad, un claro desarrollo y posicionamiento académico, una estable evolución formativa en el equipo docente aportando en su desarrollo y crecimiento como personas y profesionales, y una efectiva gestión administrativa en donde se logre obtener, controlar, optimizar y mejorar los recursos institucionales, esperando como resultado el aval para realizar la implementación y de esta forma lograr posicionar el Colegio Luis Madina dentro del sector como una institución que aporta al desarrollo del municipio por medio de la formación de líderes íntegros capaces de afrontar los cambios de un mundo globalizado.

## 1. MODELO DE NEGOCIO

Por medio del modelo *Canvas* (Osterwalder, 2013) presentado en el Anexo 1, se hizo una caracterización general del actual modelo de negocio del Centro Educativo Industrial Luis Madina. De este modelo de negocio se destacan los siguientes aspectos:

***Mercado objetivo.*** La institución educativa se enfoca especialmente en las familias de estratos 2,3, y 4, con hijos entre los 4 y los 17 años, con necesidades insatisfechas en educación de calidad.

***Propuesta de valor.*** Dadas las necesidades particulares del mercado objetivo, la institución educativa ofrece la posibilidad de acceder a un sistema educativo eficiente en el que los jóvenes

se beneficien de una formación integral en aspectos académicos, psicológicos, sociales y espirituales. Además, estructura claramente una ruta hacia la formación académica profesional tras vivenciar el primero y segundo semestre desde el colegio, optimizando así el tiempo de los estudiantes y disminuyendo la inversión de las familias.

**Recursos y socios claves.** El Colegio Luis Madina cuenta con instituciones de reconocimiento municipal, que aportan en el fortalecimiento de sus procesos administrativos, de gestión y fundamentalmente en su desarrollo académico hacia la proyección universitaria, lo cual fortalece su imagen y credibilidad frente a sus propuestas, su equipo de trabajo es esencial para el cumplimiento de las metas y su calidad humana caracteriza un factor diferencial ante las otras instituciones.

**Fuentes y costos.** En aspectos económicos la institución presenta en su estructura de costos un impacto muy alto en su talento humano representado en los costos de honorarios docentes y personal, lo cual obligaría al Colegio a incrementar el volumen de estudiantes, de tal forma que pueda optimizar la asignación de personal; por otro lado, debe ampliar el espectro respecto a las posibilidades de ingresos pues la dependencia directa de las pensiones para su estabilidad y flujo de efectivo lo hace débil y vulnerable frente a sus posibilidades de mejora, por esa razón se propondrá un esquema de ampliación del portafolio de actividades, en donde las complementarias en lúdica, artísticas y deportivas serán derrotero para la fidelización de los estudiantes y padres de familia y asimismo se logrará generar acciones de mercadeo gracias al voz a voz que puede generar las variadas opciones formativas y de uso del tiempo libre que propone la institución.

## **2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

La importancia de conocer cuál es el estado actual del entorno en el que se desempeña una institución y los elementos que la misma tiene para afrontarlo, es determinante para establecer las estrategias claves para el fortalecimiento y posicionamiento de las instituciones, por ello y tomando como referencia las matrices PESTAL y EFE (Borrero, 2013).

### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

#### **2.1.1 Análisis del ambiente general**

El análisis del ambiente general de la institución se ha desarrollado mediante la herramienta PESTAL. Resumida en la matriz del Anexo 2. La educación a nivel mundial es de carácter obligatorio, en Colombia las políticas de gobierno se enfocan notoriamente en promover a la formación tanto en educación básica, media y media técnica, asimismo la educación profesional universitaria y la técnica laboral, dicho interés se manifiesta en incentivos económicos basados en convenios con organizaciones o en gratuidad, esta última tiene un impacto significativo en la población y afecta la demanda disponible para la educación de los colegios privados con enfoque social, es decir colegios creados para atender población de estratos entre 1 y 3.

Los núcleos familiares de estos estratos en un gran porcentaje se conforman por un número de personas mayor a tres y los ingresos oscilan entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) estas condiciones movilizan los responsables de las familias a buscar educación de calidad a bajo costo, lo cual hace efectiva la aplicación de las políticas e intereses del gobierno pero disminuye el ingreso de estudiantes a los colegios privados (Rincón, 2013).

Por consiguiente y teniendo en cuenta las políticas o normas emanadas desde el Ministerio se visualiza un camino complejo para las instituciones privadas, puesto que las inversiones que estas realizan para mantener sus herramientas pedagógicas acordes con los avances tecnológicos y necesidades de un medio globalizado no se retribuyen por el número de estudiantes matriculados; por ello las instituciones debe preparar sus sistemas educativos de manera tal que a pesar de la gratuidad de la educación se marque la diferenciación respecto a las propuestas de valores que posicionarían ese tipo de educación.

### **2.1.2 Análisis de la industria**

El análisis de la industria se ha desarrollado en el marco del modelo de 5 Fuerzas (Porter, 1980), resumido en la matriz del Anexo 3. La institución se desempeña en un sector en el que el nivel de competitividad se marca en un sistema educativo que se regula en la ley General de Educación (MEN, 1994), por ello de cierta forma en frente a los competidores, Sustitutos y Rivalidad los esfuerzos se deben centrar más en el mejoramiento académico constante, medido desde los indicadores del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y el ICFES, además del sistema pedagógico, metodología y didácticas utilizadas por las instituciones, es más complejo el impacto que genera para el colegio la gratuidad en el medio educativo, aspecto que hace fuerte la posición de la educación pública frente a la privada en todas la temáticas pertinentes en la normatividad, construcción y sostenibilidad en el sector educativo y por obvias razones da fuerza a los clientes para focalizar sus intereses hacia ese tipo de educación, por lo anterior las instituciones deben definir claramente cuáles son los elementos diferenciadores en su sistema educativo que generarían el interés por tomar los servicios educativos que se ofertan en el sector

El manejo de los recursos y procesos de negociación no representan un factor determinante en el desempeño de las instituciones educativas, pues la dependencia hacia un solo proveedor no se presenta más aún cuando la particularidad del medio es la visita constante y la variedad de proveedores y productos del sector.

### **2.1.3 Análisis externo**

Los análisis del ambiente general y de la industria se consolidan en la matriz EFE presentada en el anexo 4. Esta matriz permite priorizar oportunidades y amenazas del entorno, destacándose el impacto y cobertura que puede generar para la institución el utilizar el tipo de efecto sombra que le proveen la Arquidiócesis de Cali y Unicatólica frente a los grandes retos que se deben afrontar dadas las políticas gubernamentales y la situación económica y social de la ciudad.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

Mediante un análisis de cadena de valor (Porter, 1985), se pueden identificar recursos y capacidades claves, y consecuentemente fortalezas y debilidades de la institución. Estas fortalezas y debilidades se resumen en la matriz EFI, en el Anexo 5.

El Centro Educativo evidencia claramente su enfoque humano con fundamentación en valores cristianos, sentido social y la preparación para afrontar el mundo universitario o laboral; las áreas de trabajo convergen en este objetivo, por ello desde cada una se nota el aporte en la construcción de los elementos, espacios y herramientas para lograr la integralidad en la formación que ofrece la institución como estrategia educativa.

Las áreas de apoyo administrativo de la institución son suministradas por Unicatólica, lo cual hace fuerte y efectivo algunos de los procesos, generando confianza y tranquilidad al equipo de trabajo; asimismo Unicatólica respalda con su sede y coloca a disposición toda la infraestructura Universitaria al servicio de la educación básica, media y media técnica, además del acompañamiento y asesoría ofrecido por la Facultad de Educación de la misma, visualizándose esto como un plus para el Colegio.

Con base a los indicadores la institución realiza un manejo presupuestal independiente pero presenta falencias frente a la claridad de sus recursos, pues al ser los recursos compartidos el balance es institucional y no hay especificidad frente a sus activos y patrimonio; por otro lado, por el tipo de servicio y el respaldo que tiene la institución por parte de Unicatólica la institución no presenta deudas, ni presenta utilidades por acción; además por hacer parte de Fundaciones Educativas los excedentes son reinvertidos y no hay ningún tipo de pago de dividendos sobre los mismos.

### **2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO**

La comparación del Centro educativo con entidades que pueden constituirse en competencia relevante, permite dibujar el perfil competitivo del centro, para identificar oportunidades estratégicas (ver Anexo 6).

El sistema de educativo de la Arquidiócesis es considerado como referente de calidad, esto hace que la institución ofrezca un servicio diferenciado y reconocido en la ciudad, como anexo a ello, la experiencia en modalidades técnicas y Articulación educativa genera oportunidades de acceso al mundo laboral y a la educación superior respectivamente, beneficios que pueden recibir desde su graduación o desde grado noveno en el caso de articulación educativa.

Cuenta con una infraestructura que un colegio con los ingresos que percibe mensualmente y el tipo de población que maneja la institución es notorio que sería complicado sostener, es allí donde se evidencia la fortaleza que le da tener convenio de administración con Unicatólica.

## **2.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS**

La aplicación de una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA ampliada) (Serna, 2008) como se aprecia en el Anexo 7, permite proponer iniciativas estratégicas tendientes a responder de mejor manera a las condiciones del entorno, dadas las fortalezas y debilidades de la institución.

El centro Educativo Industrial Luis Madina es una institución con la capacidad de trascender en el tiempo y de innovar en sus procesos educativos, apoyándose en la metodología pedagógica similar a las instituciones de educación superior, lo cual puede generar en sus estudiantes la capacidad de tener metas con mayor impacto para ellos mismo y su entorno.

Los procesos administrativos que se evidencian llevaran a la institución a fortalecer su capacidad de gestión, pues el utilizar los recursos de forma compartida con Unicatólica aliviana los costos fijos y libera presupuesto para invertir en herramientas que ayuden a mejorar sus prácticas pedagógicas y la capacitación de su equipo de trabajo, estas acciones posicionaran y diferenciaran la institución en el sector educativo haciéndola más competitiva.

El crecimiento y la generación de recursos debe variarse puesto que la dependencia matriculas como únicos ingresos hace vulnerable la institución dado que la rotación lenta de cartera podría afectar directamente el flujo de efectivo del Colegio, por ello y teniendo en cuenta que no existen políticas de gobierno de apoyo económico a las instituciones privadas es

pertinente gestionar convenios de cooperación con la empresa privada o en el mejor de los casos con gobiernos internacionales.

En síntesis, la institución debe apoyarse de los beneficios y del impacto que puede lograr respaldándose con Unicatólica y la Arquidiócesis de Cali, representados en posicionamiento, cobertura, apoyo en gestión, respaldo económico y reconocimiento como entes de construcción de cultura de paz, lo que generaría en la comunidad credibilidad y confianza ante la institución educativa.

### **3. ANÁLISIS DE DECLARACIONES MISIONALES**

La propuesta de actualización de las declaraciones institucionales se plantea desde la perspectiva de alineación estratégica, pues los elementos que se proyectan como claves para el desarrollo y crecimiento de la institución no se visualizaban con la relevancia adecuada en los planteamientos anteriores.

#### **3.1 MISIÓN**

**Se propone la siguiente declaración de Misión:**

*El Centro Educativo Industrial Luis Medina educa personas íntegras con visión humanista apoyada en el evangelio, formación en habilidades técnicas y calidad en la educación desde la pedagogía social, capaces de ser movilizados de cambio familiar, social y regional; acorde con las exigencias de un mundo globalizado.*

### 3.2 VISIÓN

**Se propone la siguiente declaración de Visión:**

*Será reconocida en la ciudad de Cali como una institución Arquidiocesana con proyección universitaria, experta en procesos educativos en torno a la formación de líderes y gestores de paz desde el sentir de la iglesia.*

### 3.3 VALORES

**Se propone la siguiente lista de Valores:**

Compromiso

- Responsabilidad
- Honestidad
- Espíritu de servicio
- Tolerancia
- Sentido Social

### 3.4 PRINCIPIOS

**Se Propone la siguiente lista de Principios:**

- Humanismo Cristiano
- Educación para todos
- Desarrollo sostenible

- Praxeología<sup>1</sup>
- Democracia Participativa

### **3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Se proponen los siguientes objetivos estratégicos, desarrollados con el equipo de profesionales en educación que forman parte del grupo de colaboradores de la institución y usando como sistema de trabajo la generación de ideas bajo preguntas dirigidas:

#### **Institucionalidad y Comunidad:**

- Lograr reconocimiento en la comunidad como una institución formadora de personas integrales con visión humanista apoyada en el evangelio.
- Generar aportes a la comunidad por medio de las actividades sociales, profesionales y pastorales desarrolladas por la población estudiantil.

#### **Académico:**

- Fortalecer el modelo educativo, en pro del posicionamiento y reconocimiento por el desempeño pedagógico y sus resultados académicos.
- Generar metodologías y didácticas de encuentro que faciliten la formación integral en la comunidad educativa.

#### **Docencia y Desarrollo**

---

<sup>1</sup> Praxeología es una metodología que se basa en el comportamiento humano y se centra en el individuo, fortaleciendo los procesos de aprendizaje desde el ver, juzgar, actuar y la devolución creativa como pilares en la construcción de conocimiento.

- Respalda y acompaña al equipo docente en los procesos fundamentales para su crecimiento personal y profesional en pro de su calidad de vida.

**Administrativo:**

- Obtener, controlar, optimizar y mejorar los recursos institucionales.

#### **4. PROCESO ESTRATÉGICO**

La implementación efectiva de la estrategia es dependiente de la construcción coherente del camino ideológico de la institución, tomando como referente inicial el componente misional y su alineación con todas y cada una de las acciones que son necesarias para cumplir con el objetivo de la institución en el sector, esto con la precisión y conocimiento de hasta donde se quiere llegar y con qué recursos, como se puede observar en el Mapa Estratégico (Serna, 2008) planteado en el Anexo 8.

Claramente se visualiza cómo la institución focaliza el desarrollo integral de sus estudiantes y colaboradores como eje estratégico; pues el planteamiento de su estrategia se estructura bajo cuatro componentes que son fundamentales para desempeñarse según sus razones misionales y ubicarse en la meta según su propósito en la visión.

Como base de su estrategia plantea el aspecto administrativo basado en la optimización de recursos y el incremento del volumen de estudiantes siendo estos clave para el desarrollo y crecimiento institucional dado que es la única fuente de ingreso del colegio y es así como se auto sostiene la institución, con estos recursos y teniendo en cuenta su actividad y responsabilidad en el sector alinea su docencia y desarrollo humano con lo académico logrando de esta forma fortalecer su personal desde todas sus dimensiones y asimismo lograr un mejor desempeño en la

construcción, adecuación e implementación de sus acciones académicas. Lo anterior, consolida los elementos necesarios para ofertar a la comunidad más y mejores posibilidades de desarrollo conjunto y formación basada en valores, de esta forma se generará credibilidad y confianza en las áreas de influencia lo cual será el insumo principal para el llegar a ser reconocida como una institución experta en procesos educativos en torno a la formación de líderes y gestores de paz.

## 5. CONCLUSIONES

El proyecto permite reconocer la importancia de la alineación entre los elementos administrativos y todos y cada uno de los componentes de los procesos académicos, por ello y teniendo en cuenta que la actividad comercial de la institución es la prestación de servicios educativos, es de suma importancia que en la institución se genere conciencia frente a la construcción de acciones académicas con fuertes bases administrativas, para así lograr efectividad en cada uno de sus objetivos o metas.

Se visualiza como la dependencia para toma de decisiones limita la evolución o velocidad de respuesta frente a las acciones que la institución quiere emprender, existe un cargo de rectoría que dado las limitaciones podría presentar estados de desmotivación y asimismo poca eficiencia para la consecución de resultados, estas razones son considerables a evaluar y reacondicionar, sino sería poco favorable para la implementación del plan estratégico dado que se puede presentar dilatación de los tiempos y de igual forma de las acciones.

El desarrollo efectivo de la propuesta podría llevarse a cabo si se logra sensibilizar desde los altos mando hasta los miembros de la comunidad educativa frente a la importancia del trabajo conjunto y la construcción en valores, respaldado en un claro proceso administrativo que soporte

y flexibilice el accionar en la prestación de servicios educativos, además de la inclusión del sentir de la iglesia respecto a su responsabilidad en la formación integral.

## **6. RESUMEN EJECUTIVO**

### **6.1 SÍNTESIS Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

El Centro Educativo Industrial Luis Madina cuenta con grandes oportunidades para lograr sus objetivos, puesto que cuenta con el acceso o cobertura que colocan a disposición dos instituciones con reconocimiento municipal y departamental como son la Arquidiócesis de Cali y Unicatólica.

El sector para la educación básica, media y media técnica es poco cambiante por lo cual da la oportunidad para que las instituciones educativas fortalezcan sus procesos y logren representatividad en el medio, la población con necesidades de formación es alta y para las instituciones de carácter privado con modalidad industrial existe un segmento específico, lo que garantiza mantener una estabilidad en el volumen de estudiantes y asimismo tener poder de negociación con sus clientes.

Para el Centro Educativo es muy favorable que plantee nuevos procesos comunicativos entre sus áreas, lo que logrará hacer más efectivo el desarrollo de proyectos o actividades; la propuesta de plan estratégico planteada favorecería significativamente la construcción de una institución modelo en aspectos de formación, dado la diferenciación que marca tener como principio fundamenta la integralidad educativa y el desarrollo integral.

## **6.2 PROPUESTA DECLARACIONES INSTITUCIONALES**

### **MISIÓN**

El Centro Educativo Industrial Luis Madina educa personas íntegras con visión humanista apoyada en el evangelio, formación en habilidades técnicas y calidad en la educación desde la pedagogía social, capaces de ser movilizados de cambio familiar, social y regional; acorde con las exigencias de un mundo globalizado.

### **VISIÓN**

Será reconocida en la ciudad de Cali como una institución Arquidiocesana con proyección universitaria, experta en procesos educativos en torno a la formación de líderes y gestores de paz desde el sentir de la iglesia.

### **VALORES**

Compromiso, Responsabilidad, Honestidad, Espíritu de servicio, Tolerancia, Sentido Social.

Estos planteamientos se visualizan claramente en el plan táctico como fortalezas tácticas la aplicación de los siguientes proyectos:

- Sensibilización ante las disposiciones misionales.
- La pastoral educativa.

- Fortalecimiento del Proyecto Educativo institucional.
- La Articulación educativa.
- Acompañamiento Psicosocial.
- Formación y apoyo al equipo docente.
- Sostenibilidad
- Gestión del Talento Humano.

No obstante, para la implementación del plan se hace necesario que desde la institucionalidad se centralice la toma de decisiones en el colegio para acciones de impacto medio, y flexibilice en términos de adaptación la posibilidad de poner en marcha proyectos que favorezca la comunidad educativa así su grado de incertidumbre sea alto.

## REFERENCIAS

- Borrero, S. (2013). Material de clase. Curso Proyecto de Grado II. Universidad Icesi, 2013.
- Congreso de la Republica de Colombia. (2002). Ley de educación técnica y tecnológica 749, Julio 19 de 2002.
- Congreso de la Republica de Colombia. (2006). Ley de Emprendimiento 1014, Enero 26 de 2006.
- DANE. (2013). Departamento Administrativo nacional de Estadística, Informes poblacionales, 2005-2012-2013.
- Magretta, Joan. (2002). Article Why business models matter, Harvard Business School.
- Ministerio de Educación Nacional. (2009). Decreto 1290, Abril 16 de 2009.
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). Ley General de Educación 115, Febrero 8 de 1994.
- Rincón, J S.J (2013). Situación de la Educación Privada y Católica. CONACED 2013.
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. 3R Editores, Décima Edición, Mayo de 2008.

## ANEXO 1. MODELO CANVAS

Fuente: El autor.

### CENTRO EDUCATIVO INDUSTRIAL LUIS MADINA MODELO CANVAS 2013

ALIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<b>Unicatólica (Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium).</b>  <b>Arquidiócesis de Cali.</b>  <b>CONACED (Confederación Nacional Católica de Educación).</b>  <b>Secretaría de Educación Municipal.</b>  <b>Empresa de Transporte FRONTERAS.</b>  <b>J.A.L Barrio Melendez.</b>	Aplicación de la pedagogía social. Uso de la Praxeología. Procesos de acompañamiento Psicopedagógico. Intervenciones focalizadas con grupos familiares. Apertura en los procesos de comunicación. Jornadas de integración lúdico-pedagógicas.	<b>Acompañamiento integral a las familias, apoyo en aspectos Sociales, Psicológicos y espirituales.</b>  <b>Formación en competencias laborales que los hace productivos desde el último nivel escolar (Grado 11).</b>  <b>Posibilidad de acceso a la educación superior desde la formación media técnica con ingreso directo a la Universidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercana y afectiva.</li> <li>• Respetuosa y responsable.</li> <li>• Profesional y propositiva.</li> <li>• Contractual y comprometida.</li> </ul> Aportando a la construcción de un ambiente acorde con las necesidades de formación y crecimiento de los estudiantes y su núcleo familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consumidores:</b> Niños y niñas entre los 4 y los 17 años de la zona sur de Cali.</li> <li>• <b>Clientes:</b> Padres de familia de estratos entre 2 y 4 de la zona sur de Cali.</li> </ul>
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	Las competencias del personal a cargo de los procesos. Infraestructura. P.E.I. Proyecto Educativo Institucional. P.O.A.P.I. Plan Operativo para la atención a la primera infancia.	Televisión. Periódicos. Volanteo. Pagina WEB. Visitas a instituciones. Referidos.  Área de mercadeo Unicatólica.		
ESTRUCTURA DE COSTOS			INGRESOS	
Costos (Honorarios Docentes): 40,3 % Asignación de Descuentos: 2,5 % Personal: 16,9 % Gestión Administrativa: 21,8 %			Servicios Educativos (Matricula y Pensiones).	

## ANEXO 2. MATRIZ PESTAL

Fuente: El autor

Entorno	Peso (%)	Factores Positivos (Oportunidades)	Calif (1-10)	Pond	Factores Negativos (Amenazas)	Calif (1-10)	Pond
<b>Política</b>	10%	Intereses de Gobiernos internacionales por proyectos de mejoramiento en la educación.	3	0,003	Las gobiernos nacionales focalizan esfuerzos al mejoramiento de la educación pública. Dependencia de voluntades para la participación de las instituciones.	10	0,010
<b>Economía</b>	20%	El volumen de población en edad escolar	8	0,016	La tasa de desempleo. Los bajos salarios de los estratos 2 y 3.	8	0,016
<b>Sociedad</b>	20%	Aplicación del derecho a la educación como responsabilidad de las familias.	10	0,020	El número de hijos por nucleo familiar afecta la posibilidad de dar educación privada a todos sus integrantes.	10	0,020
<b>Tecnología</b>	10%	Los avances favorecen las estrategias pedagogicas y fortalecen el uso de las TIC'S	10	0,010	La accesibilidad a la tecnología esta marcada por altas inversiones economicas.	9	0,009
<b>Medio Ambiente</b>	10%	Propone rutas de participación y compromiso de la educación respecto a preservación de los recursos.	6	0,006		0	0,000
<b>Leyes</b>	30%	Contrucción de politicas la implementación de educación media, media tecnica y educación terciaria. Ley 115 Decreto 1290 Ley 1014 Ley 749	10	0,030	Politica de educación basica, media y media tecnica gratuita para todos en convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.	10	0,030

### ANEXO 3. MODELO DE 5 FUERZAS

Fuente: El Autor.

#### CENTRO EDUCATIVO INDUSTRIAL LUIS MADINA 5 FUERZAS

Tipo de Fuerza	Peso (%)	Factores Positivos	Calif (1-10)	Pond	Factores Negativos	Calif (1-10)	Pond
<b>Poder de los Proveedores</b>	20%	Variedad de posibilidades de abastecimiento en el Sector Educativo.	10	0,020	Desinterés de negociación por lentitud administrativa.	5	0,010
<b>Poder de los compradores</b>	40%	Interés en Educación Privada de calidad y Permanencia Estudiantil.	8	0,032	Limitaciones económicas, volumen de cartera.	10	0,040
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	10%	El interés se ha focalizado en la educación terciaria.	10	0,010	Perdida del foco por impacto de nuevos competidores.	6	0,006
<b>amenaza de productos sustitutos</b>	10%	Se mantiene una tradición en el sistema educativo.	7	0,007	La creación de centro de formación para el trabajo al margen de la norma.	10	0,010
<b>Rivalidad de la Industria</b>	20%	Diferenciación por el sistema educativo, Pedagogía Social y Praxeología.	6	0,012	Politica de Gratuidad en la educación.	10	0,020

## ANEXO 4. MATRIZ EFE

Fuente: El Autor.

### CENTRO EDUCATIVO INDUSTRIAL LUIS MADINA MATRIZ EFE

	Factores Externos Clave	Calificación (1 - 10)	Ponderación (0-1)	Clasificación (0-1)	Puntuación (0-1)
<b>Oportunidades</b>	Intereses de Gobiernos internacionales por proyectos de mejoramiento en la educación.	3	0,04	1	0,04
	El volumen de población en edad escolar.	8	0,09	3	0,28
	Contrucción de politicas la implementación de educación media, media tecnica y educación terciaria.	10	0,12	3	0,35
	Posicionamiento de Unicatólica	8	0,09	4	0,38
	Good Will de la Arquidiócesis en el país	10	0,12	4	0,47
<b>Amenazas</b>	El número de hijos por nucleo familiar afecta la posibilidad de dar educación privada a todos sus integrantes.	10	0,12	1	0,12
	La tasa de desempleo.	8	0,09	4	0,38
	Los bajos salarios de los estratos 2 y 3.	8	0,09	3	0,28
	Políticas de gobierno enfocadas a la gratuidad en la educación.	10	0,12	4	0,47
	Priorización en el mejoramiento e inversión en la educación pública.	10	0,12	1	0,12
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>1,0</b>		<b>2,88</b>

### ANEXO 5. MATRIZ EFI / PERFIL COMPETITIVO

Fuente: El Autor.

Factores Internos Claves	Importancia	Pond (0-1)	Centro Educativo Industrial Luis Madina			Ins. Educativa Antonio José Camacho		Institución Educativa de Santa Librada	
			Calificación (1-4)	FP (0-1)	FR	Calificación (1-4)	FPA (0-1)	Calificación (1-4)	FPB (0-1)
<b>Fortalezas</b>	<b>1-10</b>								
Experiencia en el área técnica	10,00	0,19	4,00	0,77	<b>1,00</b>	4,00	0,77	4,00	0,77
Posibilidad de formación Universitaria desde la educación media técnica	8,00	0,15	3,00	0,46	<b>1,00</b>	3,00	0,46	2,00	0,31
Sistema de acompañamiento y asesorías pedagógicas para familias.	10,00	0,19	4,00	0,77	<b>2,00</b>	2,00	0,38	2,00	0,38
Sistema de Comunicación abiertos en cualquier escala jerárquica.	6,00	0,12	3,00	0,35	<b>3,00</b>	1,00	0,12	1,00	0,12
Apoyo Administrativo y Académico por Unicatólica.	8,00	0,15	4,00	0,62	<b>4,00</b>	1,00	0,15	1,00	0,15
Espacios campestres en la zona urbana.	10,00	0,19	4,00	0,77	<b>1,00</b>	4,00	0,77	2,00	0,38
<b>TOTALES</b>	<b>52,00</b>	1,00	22,00	3,73	<b>12,00</b>	15,00	2,65	12,00	2,12

## ANEXO 6. MATRIZ DOFA AMPLIADA

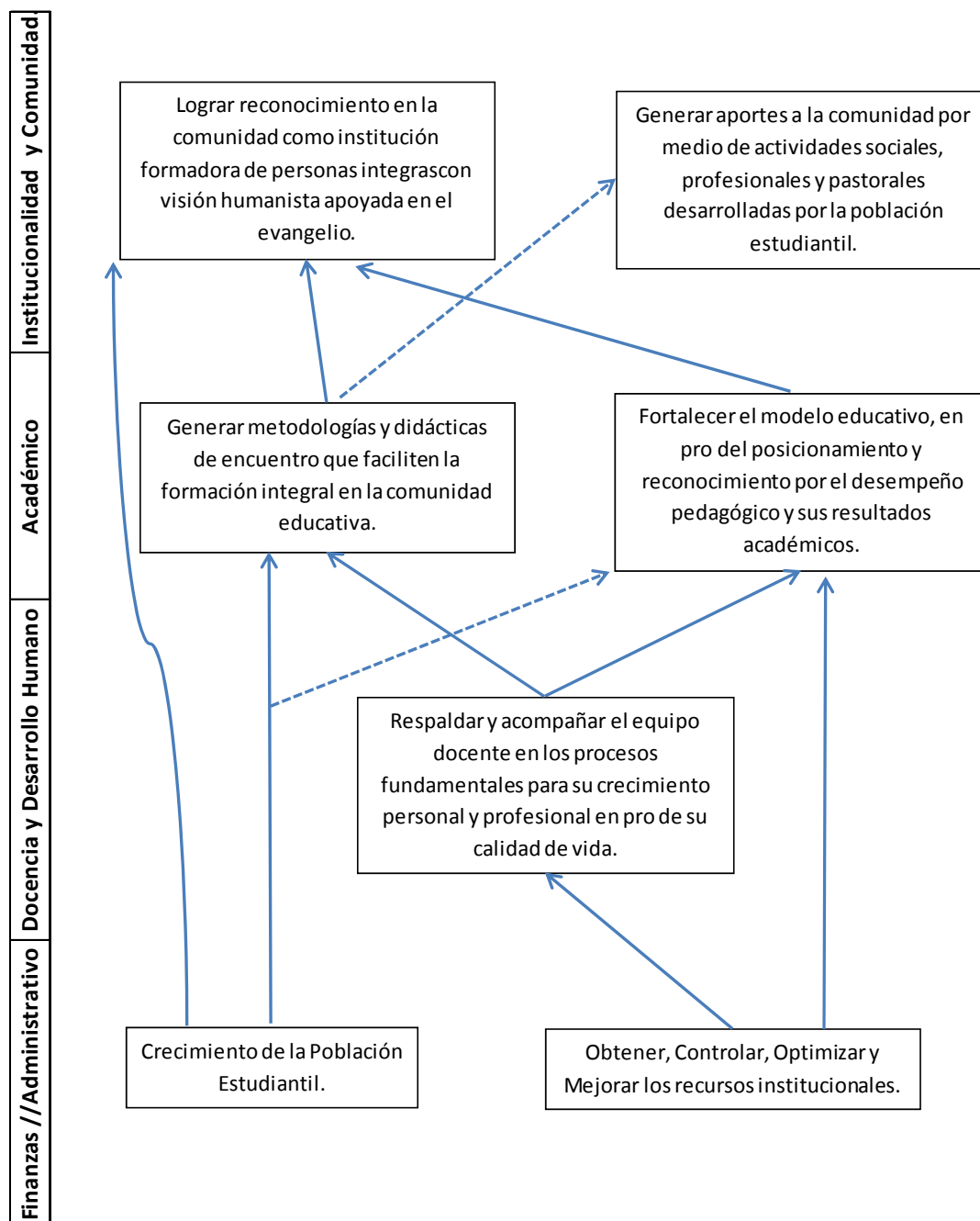
Fuente: El Autor.

ESTRATEGIAS TÁCTICAS ACCIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Competencia del factor humano. Sistema educativo en pedagogía social. Experiencia en Modalidades de formación técnica. Infraestructura y tecnología. Respaldo de Unicatólica y
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
El posicionamiento de Unicatólica en el medio. El good will de la Arquidiócesis en la educación nacional. El interés de las familias por recibir educación de calidad.	Capacitar constantemente el personal con apoyo de Unicatólica. Utilizar los medios de la Arquidiócesis para dar a conocer los servicios del Colegio. Lograr convenios de cooperación en donde los talleres puedan tener reconocimiento en el mercado real.	Establecer de manera conjunta políticas de toma de decisiones. Desarrollo de programas de acompañamiento Psicosocial para el equipo de trabajo. Desarrollar metas institucionales y realizar la respectiva sensibilización.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Políticas de gobierno enfocadas a la gratuidad en la educación. Priorización en el mejoramiento e inversión en la educación pública.	Promocionar la pedagogía social como sistema diferencial para la educación integral. Actualizar las modalidades técnicas acorde con las necesidades y proyecciones del mercado. Resaltar la importancia de los espacios naturales y abiertos dentro de las dinámicas de aprendizaje.	Ejecutar acciones de mejora constantemente en pro del mejoramiento de los recursos institucionales. Generar efecto sombrilla bajo el nombre de Arquidiócesis de Cali. Gestionar proyectos de cooperación internacional.

## ANEXO 7. MAPA ESTRATÉGICO

Fuente: El Autor.

### CENTRO EDUCATIVO INDUSTRIAL LUIS MADINA MAPA ESTRATEGICO



## ANEXO 8. PLAN TACTICO

Fuente: El Autor.

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	PROYECTO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA				
								2014	2015	2016	2017	2018
INSTITUCIONALIDAD Y COMUNIDAD	Lograr reconocimiento en la comunidad como una institución formadora de personas íntegras con visión humanista apoyada en el evangelio.	Cantidad de personas referenciadas para recibir apoyo o formación en la institución.	Número de personas referenciadas / Número de visitas al mes.	Recibir 350 nuevos estudiantes por año escolar.	Implementación de disposiciones misionales.	Equipo Directivo	\$ 0,00					
					Visualización de futuro.		\$ 0,00					
					Manejar tasas de deserción por debajo del 3%.	Equipo Pastoral	\$ 1.500.000,00					
	Generar aportes a la comunidad por medio de las actividades sociales, profesionales y pastorales desarrolladas por la población estudiantil.	Convenios firmados en el transcurso del periodo escolar.	Número de convenios firmados / Cantidad de visitas institucionales	Firmar 4 convenios de cooperación Institucional por año.	Acompañamiento Espiritual	Arquidiócesis.	\$ 2.300.000,00					
					Responsabilidad Social		\$ 0,00					
					Gestión Social	Equipo CEILM	\$ 3.000.000,00					
ACADÉMICO	Generar metodologías y didácticas de encuentro que faciliten la formación integral en la comunidad educativa.	Cantidad de metodologías y didácticas e implementadas efectivamente.	Metodologías y didácticas implementadas / Cantidad de metodologías y didácticas propuestas.	Implementar e institucionalizar un fortalecido sistema pedagógico.	Investigación	Equipo CEILM	\$ 2.500.000,00					
					Certificación de calidad	Equipo Directivo	\$ 0,00					
					Lúdicas	Coord. Bienestar	\$ 0,00					
	Fortalecer el modelo educativo, en pro del posicionamiento y reconocimiento por el desempeño pedagógico y sus resultados académicos.	Ubicar la institución en nivel muy superior y entre los cinco diez primeros del municipio según pruebas ICFES.	Puesto ocupado según informe icfes.	Posicionar la institución entre las diez mejores del municipio.	PEI	Equipo CEILM	\$ 0,00					
					Pruebas ICFES		\$ 5.500.000,00					
					Articulación Educativa	Equipo CEILM UNICATOLICA	\$ 13.300.000,00					
DOCENCIA Y DESARROLLO HUMANO	Respalda y acompaña el equipo docente en los procesos fundamentales para su crecimiento personal y profesional en pro de su calidad de vida.	Estabilidad del equipo docente y administrativo de la institución.	Cantidad de personal rotado por periodo escolar.	Tener máximo un 2% de rotación del equipo anualmente.	Vocacional	Equipo CEILM	\$ 0,00					
					Convivencia		\$ 0,00					
					Formación		\$ 11.000.000,00					
					Incentivos		\$ 0,00					
					Jornadas Lúdicas		\$ 0,00					
					Vocacional		\$ 0,00					
ADMINISTRATIVO	Crecimiento Población Estudiantil	Incrementar en un 30% el número de estudiantes anualmente.	Número de Estudiantes matriculados / Número de estudiantes inscritos	Recibir 350 nuevos estudiantes por año escolar.	Diversificación de propuesta educativa	Equipo Directivo, Áreas UNICATOLICA	\$ 0,00					
					Posicionamiento de Marca		\$ 14.000.000,00					
	Obtener, Controlar, optimizar y mejorar los recursos institucionales.	Entre el 20% y el 30% de margen neto por periodo escolar.	Utilidad Neta / Venta de servicios totales	Lograr el 30% estable de margen neto por periodo escolar.	Sostenibilidad	Equipo Directivo, Áreas UNICATOLICA	\$ 365.000.000,00					
					Infraestructura y tecnología		\$ 2.000.000,00					
<b>INVERSIÓN ANUAL PROMEDIO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO</b>							\$ 438.420.000,00					
<b>VENTAS NETAS PROMEDIO AL AÑO POR SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>							\$ 1.862.966.157,00					
<b>IMPACTO ANUAL EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS</b>							<b>23,5%</b>					