Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS

2014

Propuesta de direccionamiento estratégico para el Instituto para el Desarrollo de Inteligencias Múltiples IDIM, en el desarrollo de su nueva sede ubicada en el municipio de Funza – Cundinamarca

Ingrid Astrid Rodriguez Piñeros
Universidad de La Salle, Bogotá

Myriam Yannet Mora Torres
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Part of the Business Administration, Management, and Operations Commons

Citación recomendada

Rodriguez Piñeros, I. A., & Mora Torres, M. Y. (2014). Propuesta de direccionamiento estratégico para el Instituto para el Desarrollo de Inteligencias Múltiples IDIM, en el desarrollo de su nueva sede ubicada en el municipio de Funza – Cundinamarca. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2006

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES "IDIM", EN EL DESARROLLO DE SU NUEVA SEDE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FUNZA – CUNDINAMARCA

INGRID RODRIGUEZ PIÑEROS
COD. 11031388

YANNET MORA TORRES
COD. 11031329

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2014

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES "IDIM", EN EL DESARROLLO DE SU NUEVA SEDE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FUNZA – CUNDINAMARCA

INGRID RODRIGUEZ PIÑEROS - COD. 11031388
YANNET MORA TORRES - COD. 11031329

Trabajo presentado para optar
Título de Administrador de Empresas

DIRECTOR:
RODRIGO MONDRAGÓN

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2014

Nota de aceptación

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma de Jurado 1

_____

Firma de Jurado 2

Bogotá, Noviembre de 2014

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de la carrera, por ser nuestra fortaleza en nuestros momentos de debilidad; por brindarnos una vida llena de experiencias y aprendizajes.

Nuestros agradecimientos van dirigidos a nuestros padres, hermanos, esposo e hijos quienes con su apoyo y persistencia incondicional han permitido luego de un gran esfuerzo que nuestros sueños sean hoy una realidad.

DEDICATORIA

"Dedico este triunfo a mis hijos que son la razón de mi vida, a mi esposo que con su apoyo y dedicación supo impulsarme a llegar hasta el final, a mis padres que desde el primer momento de mi carrera estuvieron a mi lado dándome fortaleza para nunca desfallecer, y por último a mi director de grado ya que sin él este logro no habría sido posible"

Ingrid Rodríguez.

“Doy gracias a Dios por permitirme no desistir y lograr este triunfo para mi vida personal; dedico este triunfo a mis padres, hermana y tías; quienes con su apoyo incondicional y persistencia nunca perdieron la fe en mí para obtener este grado, finalmente a mi director de grado por su profesionalismo”

Yannet Mora

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN 11

1. TÍTULO 13

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 13

1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN 13

2.1 DELIMITACIÓN, ANTECEDENTES Y/O ESTADO DEL ARTE 14

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 19

3. OBJETIVOS 20

3.1 OBJETIVO GENERAL 20

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 20

4. JUSTIFICACIÓN 21

5. MARCO DE REFERENCIA 23

5.1 MARCO TEÓRICO 23

5.1.1 Planeación Estratégica 23

5.1.2 Planeación estratégica en instituciones educativas 28

5.1.3 La primera infancia 28

5.1.4 Las Inteligencias múltiples 30

5.1.5 Las Inteligencias múltiples aplicadas en las instituciones educativas de la primera infancia 35

5.2 MARCO CONCEPTUAL 36

5.3 MARCO LEGAL 39

5.4 MARCO INSTITUCIONAL 40

5.4.1 Misión 40

5.4.2 Visión 40

5.4.3 Principios y Valores 40

5.4.4 Objetivos Generales Del Establecimiento Educativo 41

5.4.5 Organigrama 42

6. DISEÑO METODOLÓGICO 43

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 43
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 43
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA 43
6.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 44
6.4.1 Fuentes Primarias 44
6.4.2 Fuentes Secundarias 44
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS 46
7.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA 60
8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 63
8.1 ANÁLISIS EXTERNO POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO) 63
8.2 ANÁLISIS INTERNO PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA) 67
8.3 ANÁLISIS FODA 70
9. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO IDIM 72
9.1 MISIÓN 72
9.2 VISIÓN 73
9.3 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN 74
9.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 74
9.5 MANUAL DE FUNCIONES POR CARGO 75
9.6 ESTRATEGIAS PROPUESTAS 85
9.7 PLAN DE ACCIÓN 86
9.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 91
9.9 INDICADORES DE GESTIÓN 92
CONCLUSIONES 97
RECOMENDACIONES 100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y CIBERGRÁFICAS 102
ANEXOS 106

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Administración Estratégica 28
Figura 2. Inteligencias múltiples 31
Figura 3. Estructura organizacional 75

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Conocimiento de los sistemas de control 46
Gráfica 2. Estructura de la organización 47
Gráfica 3. Adaptación a la Estructura 47
Gráfica 4. Tipos de cambios en la estructura 48
Gráfica 5. Sistema de evaluación del desempeño 48
Gráfica 6. Información del desempeño 49
Gráfica 7. Nivel de formación 50
Gráfica 8. Tiempo de experiencia 50
Gráfica 9. Ventajas competitivas 51
Gráfica 10. Benchmarking 51
Gráfica 11. Sistematización 52
Gráfica 12. Sistema de evaluación del servicio 52
Gráfica 13. Realización de encuestas 53
Gráfica 14. Promesa de resultados 54
Gráfica 15. Conocimiento de la promesa 54
Gráfica 16. Cultura del servicio 55
Gráfica 17. Nivel de motivación 55
Gráfica 18. Necesidades 56
Gráfica 19. Incentivos 57
Gráfica 20. Condiciones físicas 57
Gráfica 21. Planes 58
Gráfica 22. Conocimiento de los Planes 59
Gráfica 23. Tasa de ausentismo 59
Gráfica 24. Rotación del personal 60

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. POAM 63
Tabla 2. PCI 67
Tabla 3. Análisis FODA 71

INTRODUCCIÓN

Desde mucho tiempo atrás, con distintas características y denominaciones, las instituciones que ofrecen servicios educativos han venido desempeñando una importante función en la sociedad. En tiempos pasados se atendían las necesidades de sólo un nicho de mercado; pero ahora por diversas razones y necesidades de las personas, los servicios educativos y en especial los de preescolar y primaria se amplían a otras opciones que permiten obtener diferentes opciones de administración.

Posteriormente con el surgimiento y desarrollo de la sociedad moderna, los servicios educativos fueron haciéndose cada día más imprescindibles para poder satisfacer tanto a los niños y adolescentes que representaban una necesidad que la educación debía cubrir.

En la actualidad, además de satisfacer las necesidades de los niños y adolescentes, las instituciones educativas han pasado a jugar un importante papel en su desarrollo psicosocial y afectivo. Para ello es indispensable que las mismas logren tener un Direccionamiento Estratégico que les permita liderar el mercado educativo y tener una clara ventaja competitiva.

Encaminados hacia el direccionamiento estratégico de la Institución se desarrollará un análisis externo donde se puedan identificar factores de cambio como son los sociales, geográficos, competitivos, políticos y tecnológicos; a nivel interno se realizará una evaluación de capacidades directivas, competitivas, tecnológicas, de talento humano y financieras que permita identificar la vulnerabilidad que afectan directamente al Colegio.

Se pretende por medio de la propuesta de Direccionamiento Estratégico y aplicando los conocimientos adquiridos durante el programa de Administración de Empresas, encaminarlos en la consolidación y ampliación del mercado del INSTITUTO PARA EL

DESARROLLO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES “IDIM”, y así, contribuir al desarrollo integral sostenible del país.

1. TÍTULO

Propuesta de Direccionamiento Estratégico para el Instituto para el Desarrollo de Inteligencias Múltiples "IDIM", en el desarrollo de su nueva sede ubicada en el municipio de Funza – Cundinamarca.

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo de Empresas de Familia

1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Diagnóstico en Empresas de Familia

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 DELIMITACIÓN, ANTECEDENTES Y/O ESTADO DEL ARTE

Centrándonos en el tema que nos compete, la elaboración de una Propuesta de Direccionamiento Estratégico para el Instituto para el Desarrollo de las Inteligencias Múltiples, que en adelante denominaremos "I. E. IDIM"; encontramos en la investigación de los antecedentes que se tiene en la literatura extranjera actual los fundamentos que se requieren para la elaboración de un enfoque, la cual se expondrá más adelante, toda vez que anteriormente se entendía que este tipo de instituciones educativas del sector privado eran formadas empíricamente, no se consideraban los principios de la administración como requisito indispensable para su construcción. Analizando el desempeño del mercado en las últimas décadas, ha ido en crecimiento sustancial el mercado de las instituciones educativas especializadas, por ello se hizo primordial la implementación de la Estructura Organizacional y de la Planeación Estratégica, algo similar a la de una compañía de cualquier otro sector de la economía, para enfocar la Visión organizacional hacia el futuro y descubriendo las necesidades del mercado actual, que en este caso, sería los niños y niñas que acceden al servicio educativo y que además es un derecho fundamental de la población infantil.

Con base en el Capítulo 4 *Planeación estratégica educativa: Claves para una implementación exitosa* del Libro *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas* se puede afirmar que "la Planeación Estratégica en este tipo de instituciones, en el siglo XXI no se concibe como un aspecto práctico e indispensable para el desarrollo de la institución, ya que se tiene el paradigma de que el "afuera" es ajeno y distante a la propia entidad educativa y se tiene un paternalismo hacia "adentro" de la misma" (Manes, 2004, pág. 31). Así es como Manes plantea la importancia de desarrollar una Planeación Estratégica dentro de las Instituciones, describiendo los objetivos fundamentales de este tema.

Se encuentra especial importancia en el Libro *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas* (Ramírez Cavassa, 2004), en el cual se rescata la relevancia que tiene la implementación de una buena gestión administrativa en los quehaceres cotidianos de las Instituciones Educativas, ya que es más común encontrar la aplicación del modelo Administrativo Empírico y Obsoleto de los fundadores y ver el contraste con la Evolución del sistema educativo como tal, las nuevas tecnologías, nuevas teorías, cambios permanentes en los modelos de procesamiento de información, nuevas técnicas de aprendizaje, entre otros. En consecuencia, es totalmente aplicable y válido el tema tratado en este libro a la investigación que se desarrolla a lo largo de este proyecto.

En concordancia, durante el proceso investigativo de los antecedentes, se puede citar a Garbanzo y Orozco (2010, p. 18) quienes afirman que:

> La sociedad del conocimiento, como se le denomina hoy, necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nueva competencias. En este campo, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en un contexto de alta competitividad.

Como se citó anteriormente, en el sector educativo, las instituciones actualmente deben incursionar en metodologías de enseñanza que apunten al desarrollo de diferentes competencias en los individuos y esta metodología, acompañada de aspectos relevantes como liderazgo, enfoque futurista, estrategia sistemática y planeación estratégica, garantizará la competitividad frente a las demás instituciones.

Si bien es cierto, las instituciones educativas tienen que amoldarse a la vanguardia de los nuevos tiempos en cuanto a nuevas tecnologías, nuevos modelos educativos, investigativos y metodológicos, también lo es que deben concientizarse que la institución educativa funciona como una organización común, y que es importante regirse a las funciones de la administración, como lo analizan Baltonado y Badilla en su artículo *Aportes de la*

administración moderna a la gerencia educativa (2009, pp. 148-149), las cuales se enuncian a continuación:

Planeación: Encargada de definir la misión y la visión, los objetivos estratégicos y los planes de acción para llegar a su cumplimiento cabal, complementando el proceso con la retroalimentación y haciendo participes a los docentes y al personal administrativo con el fin de involucrarlos en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Organización: Capacidad del director de asignar y distribuir funciones de una manera equiparada y de asignar los recursos para el logro de los objetivos planteados en la primera función.

Integración de personal: El buen desarrollo de esta función puede garantizar el éxito o fracaso de la Planeación Estratégica, ya que si se cuenta con el personal idóneo para cada cargo de la institución, se tiene un programa de promoción, remuneración y capacitación claramente definido, todo esto conocido por los colaboradores, es casi seguro el feliz término del PEI.

Dirección: Habilidad de persuadir al grupo de trabajo para que den su mejor esfuerzo en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, y depende directamente del Liderazgo que según Koontz y Weihrich (2004), es "arte o proceso de influir personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo" (p. 532).

Control*:* Proceso mediante el cual se mide y evalúa los resultados de la gestión administrativa y, posteriormente se toman acciones correctivas en los casos que estos resultados no sean los planeados desde el inicio del proceso administrativo.

Se establece entonces, según lo anterior, que es trascendental la aplicación del modelo administrativo al Instituto IDIM para otorgarle la facilidad de tener sus procesos bien estructurados desde la teoría y así desarrollarlos de manera eficiente y con excelentes resultados a futuro, materializados en la eficiencia del modelo educativo, el reconocimiento en el mercado regional del municipio de Funza - Cundinamarca, y finalmente la competitividad frente a las demás instituciones.

En el mismo enfoque de la planeación estratégica a nivel educativo, Cecilia Correa Gaviria en su libro *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas* (2005) habla de la reestructuración de todo el modelo administrativo a nivel institucional basándose en la aplicación y fortalecimiento de las funciones de la administración, enfocándose en las etapas de la modernización institucional y dando una guía para la construcción del PEI el cual debe obedecer a los planes estratégicos a futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que se han desarrollado estudios en instituciones educativas convencionales y además, se ha analizado el impacto que tienen las nuevas tecnologías, la globalización y el desarrollo económico acelerado del mundo actual. Sin embargo aún no se ha profundizado el tema de las instituciones especializadas en el desarrollo de las inteligencias múltiples a la cual se desempeña el INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES "IDIM" en el cual vamos a desarrollar el proyecto de grado.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Institución Educativa "IDIM", nace como una idea de fomentar una filosofía diferente en la educación para los niños y niñas de preescolar en el Municipio de Mosquera. Su fundadora es la Psicóloga Miryam Torres que durante 12 años, ha buscado crear una ideología que le permita a los padres de familia entender que la educación es un acompañamiento personalizado y permanente entre los docentes y ellos, quienes con su aporte pretenden que cada niño y niña puedan en el futuro tener la capacidad de convivir, explorar, investigar y desarrollar proyectos de vida bajo una serie de valores y principios, formando seres humanos integrales que puedan ser útiles en la sociedad.

El aporte de la Institución es la prestación de un servicio a niños y niñas de la primera infancia; como componente determinante tiene la calidad académica y personalizada de cada uno de sus estudiantes buscando así su desarrollo físico, cognoscitivo e integral por intermedio de la aplicación de las 8 Inteligencias Múltiples cuyo autor es el señor Howard

Gadner (2001), quien expone que éstas son las inteligencias con las que cuenta todo ser humano y por medio de las cuales puede obtener diferentes aprendizajes para el libre desarrollo de su personalidad, a nivel social, cultural, ambiental, entre otros. Para ello cuenta con docentes que cumplen con la filosofía de la Institución y que tienen plena capacidad de aplicar la teoría de las Inteligencias Múltiples en los niños y niñas que se encuentran en esta etapa.

El proyecto de fundar una nueva sede, viene de la idea de ampliar la cobertura de educación a básica primaria en las instalaciones que se encuentra ubicadas en el Barrio Villa Paul del Municipio de Funza; sin embargo pese a su trayectoria y permanencia en el mercado educativo, ésta es una Institución que si bien tiene claro su objetivo pedagógico, le ha restado importancia al diseño y aplicación del modelo administrativo, quedando en desventaja frente a instituciones que si han ido a la vanguardia del mercado, las necesidades y exigencias de los usuarios del servicio; como consecuencia, la institución IDIM podría perder la participación que tiene actualmente en el mercado educativo e incluso desaparecer del mercado a largo plazo.

Es así como la investigación pretende dar una orientación adecuada y necesaria a la institución para impulsar la correcta administración y direccionamiento estratégico, permitiéndole estructurarse como empresa, vivenciar, representar y proyectar la misión, visión, los objetivos, las políticas, los valores, las metas a corto y largo plazo, y demás elementos que hacen parte integral la Planeación Estratégica, de tal manera que logre el éxito en el sector educativo. Para lograrlo, se pretende analizar el contexto interno como externo de la institución educativa, tomando los aspectos más relevantes para poder construir al final el Direccionamiento Estratégico que garantice el reconocimiento, expansión y posicionamiento del Instituto “IDIM”.

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el Direccionamiento Estratégico para el Instituto de Desarrollo de Inteligencias Múltiples "IDIM", en el desarrollo de su nueva sede ubicada en el municipio de Funza – Cundinamarca?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer el diseño de Direccionamiento Estratégico para el "Instituto para el Desarrollo de Inteligencias Múltiples IDIM", que le brinde identidad, organización y proyección, permitiéndole obtener reconocimiento y posicionamiento para el año lectivo 2019

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Instituto IDIM mediante la realización de la técnica de análisis FODA, teniendo en cuenta el resultado del obtenido del POAM (Oportunidades y Amenazas) y PCI (Perfil de Capacidad Interna.
- Evaluar la estructura organizacional existente buscando darle proyección y profundidad al objeto social de la Institución.
- Proponer las estrategias de crecimiento, renovación y servicio al cliente orientadoras para los próximos 5 años al Instituto IDIM de acuerdo a los resultados de las matrices.

4. JUSTIFICACIÓN

El proyecto surge de la necesidad de elaborar una Propuesta de Direccionamiento Estratégico al Instituto "IDIM" basados en los principios y objetivos inculcados para la formación de Administradores de Empresas de la Universidad de la Salle, capaces de ejecutar las funciones de la administración como lo son: planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de proyectos de emprendimiento, mejoramiento o expansión de empresas de familia pequeñas y medianas.

Se va a utilizar para desarrollar la investigación objeto de este proyecto de grado, las siguientes técnicas de investigación y herramientas administrativas:

- El Análisis FODA, permitirá minimizar el efecto de sus debilidades, sacar provecho de sus oportunidades, explorar sus fortalezas y anticiparse a las amenazas (Serna, 2010).
- Con las técnicas de investigación: Observación directa, entrevista y encuesta, se busca comparar que lo que está establecido en el PEI del Instituto es lo que realmente se aplica actualmente y sí es lo que conviene para la proyección de la misma.
- Con el Direccionamiento Estratégico se pretende diseñar planes de acción que conlleven a que la Institución fortalezca su estructura organizacional permitiendo su proyección.

El proyecto para el Instituto IDIM, representa un beneficio directo para la población del municipio de Funza – Cundinamarca, evaluando la viabilidad del proyecto, generando posicionamiento, recordación de la institución, utilidades e ingresos. Para el consumidor final, representa el recibir un servicio de buena calidad, el cual cumple con todas las necesidades y características requeridas, que es una oportunidad muy deseable.

Adicionalmente, se considera que en la actualidad es primordial integrar las necesidades de los niños y adolescentes a los proyectos educativos institucionales, teniendo claro que vienen a jugar un significativo papel en el desarrollo del mercado educativo y de ello depende el éxito de cada institución tanto del municipio de Funza como también con la expansión en los municipios cercanos a Bogotá.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Planeación Estratégica. A fin de obtener el mejor desarrollo sobre los procesos administrativos que permitan ejecutar un Direccionamiento Estratégico que cumpla con los objetivos propuestos fueron tomados autores y teorías, como lo son:

Según Koontz (1991), quien afirma que la administración es el proceso de diseñar mantener un ambiente de trabajo en el cual las personas, en grupos alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas que son importantes en la determinación de la administración, en un proyecto de formación de empresa o idea de negocio, proceso dividido en cuatro funciones específicas administrativas que son: planeación, organización, dirección y control, que a su vez contribuyen en un enfoque global dirigido al logro de objetivos empresariales. Hace referencia a la organización que toda idea y prospecto de negocio debe tener para que sea eficaz, eficiente y tenga proyección; que si bien es cierto todo negocio en sus inicios no fomenta estas cuatro funciones al final del ejercicio busca que se cumplan y así conocer si realmente el negocio o empresa permiten hacia el futuro obtener el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Chiavenato (2006) instituye también los objetivos que se determinan y como se pueden alcanzar, modelo teórico que se fundamenta en la acción futura , comenzando por estipular los objetivos y pormenorizar como se adecuan los planes para alcanzarlos de una manera asertiva que contribuya potencialmente las actividades a desarrollar, lo que significa que la planeación es la primera función administrativa determinada por ser la base de las demás funciones, definiendo a donde se pretende llegar, lo que se necesita hacer, como se debe realizar, en que momento, con que metodología y con qué secuencia. Hace referencia a cuán importante es la planeación en cualquier tipo de negocio pues ella permite identificar

los objetivos, la observación del entorno interno y externo verificar que los planes de acción se cumplan.

Chiavenato (2002) afirma que la Planeación "es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos adecuadamente" (p. 214). Básicamente, se puede desagregar que la planeación es el conjunto de acciones que conllevan al logro de una meta, objetivo o fin colectivo.

Adicionalmente, Chiavenato (citado por Baltonado y Badilla, 2009) además define cinco características de la planeación estratégica:

- La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable. En el caso de una institución educativa, debe llevarse a cabo el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permite ver las debilidades y las oportunidades, así como las amenazas y las fortalezas. Se debe incluir tanto el contexto internacional como el nacional y hasta el ámbito de la comunidad.
- La planeación estratégica se enfoca hacia el futuro. Permite proponer metas estratégicas que deberán ser alcanzadas en un periodo establecido de antemano, y que ubiquen a la institución educativa en un escenario mejor al actual.
- La planeación estratégica es amplia. Incluye a todos los niveles de la institución educativa y no solo a un departamento, un nivel (grado) o una sección.
- La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso. Se debe involucrar a la mayor cantidad de personas, no tanto físicas, sino de ideas o representantes de esas ideas.
- La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional. Es un ejercicio que obliga a estar pensando y repensando a la institución, con el fin de hacer mejor las cosas y corregir las irregularidades. (2009, pp. 151-152)

De igual manera, Humberto Serna (2010) en su libro *Gerencia Estratégica*, define la planeación estratégica como:

> El proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 55).

Entendido de esta manera, Serna da un concepto de Planeación Estratégica en el que impone un ingrediente adicional a los demás conceptos expuestos, y es el recurso humano el cual es responsable del análisis de la situación actual tanto interna como externa de la institución, para proponer acciones y tomar decisiones que encaminen a las compañías hacia el buen desempeño empresarial.

Este autor además define las principales preguntas que debe responder este proceso, así (2010, p. 55):

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

El proceso que según Serna (2010) se debe seguir para conseguir la Planeación Estratégica, tiene el siguiente orden:

1. **LOS ESTRATEGAS**, todas las personas o todos los funcionarios de una organización que tienen la capacidad para toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la organización.

2. **EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**, las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.
3. **EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO,** para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.
4. **OPCIONES ESTRATÉGICAS,** la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercadeo (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la compañía; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitan lograr eficientemente y eficazmente su misión.
5. "**FORMULACIÓN ESTRATÉGICA,** las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos , definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos así como diseñar planes de acción concretos"
6. **INDICES DE GESTIÓN,** el desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definen unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.
7. **PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN CASCADA,** el modelo de la planeación estratégica presentado parte del supuesto de que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.
8. **DIFUSIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICAS,** la comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas solo pertenecen a lo que conocen. La alineación de las estrategias, los procesos, las

> personas y el cliente con el plan estratégico asegurará una visión comprometida. Esta es la clave del éxito estratégico.

Los autores de corriente administrativa, Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2005) exponen su propia definición de Planeación así:

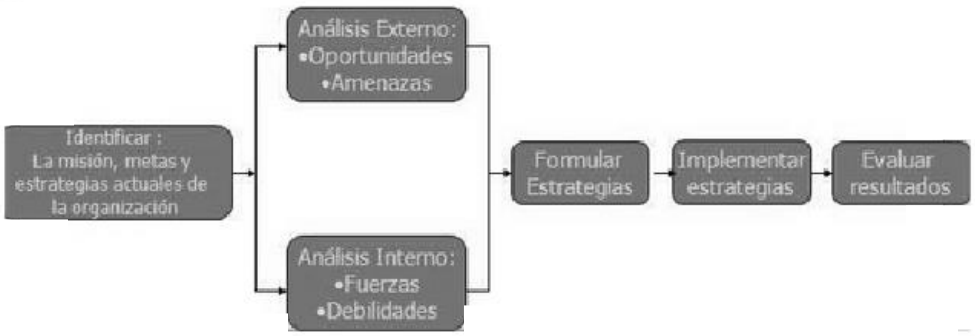
> La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo). (p. 159)

Las compañías deben estar direccionadas hacia el logro de unos objetivos prestablecidos, dentro de los cuales forma un papel primordial la planeación ya que es la que permite establecer una serie de actividades, dándoles un orden secuencial para optimizar los procesos y darles proyección.

Robbins y Coulter (2005) estipulan cuatro razones principales para llevar a cabo la planeación, que son "…marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar" (p. 159). Contando con la Planeación, se puede garantizar que todos los integrantes de la compañía trabajen en pro de los mismos objetivos y evitando que cada quien tenga un direccionamiento equivocado; la incertidumbre se reduce en la medida que se pronostican los posibles cambios a los cuales se puede ver expuesta la compañía de acuerdo a las tendencias de mercado, cambios de cultura, nivel socioeconómico, y demás; al ejecutar las actividades en la compañía se puede observar si estas son repetitivas o generan reprocesos, permitiendo así realizar correcciones y eliminarlos; finalmente la planeación es una herramienta de control que permite determinar las posibles desviaciones y las mejoras continuas en los procesos, con el fin de garantizar el logro final de los objetivos.

Para esclarecer el proceso de la planeación estratégica, Robbins y Coulter (2005) diseñaron el siguiente modelo para su desarrollo:

Figura 1. Administración Estratégica



Fuente: Robbins y Coulter (2005)

Es claro el papel que juega la planeación estratégica dentro del desarrollo de las compañías en general y, más concretamente dentro de las instituciones educativas, ya que hoy día éstas deben estar permanentemente modernizando sus procedimientos, estrategias y objetivos, integrando a toda la organización como si fuera un solo cuerpo, todo ello para proyectar una imagen sólida a nivel organizacional y poder competir ante las demás instituciones.

5.1.2 Planeación estratégica en instituciones educativas. Los procesos de planeación estratégica en instituciones de educación se han convertido en un aspecto crítico para su evaluación, acreditación y financiamiento. La principal función de la planeación estratégica consiste en orquestar los cambios organizacionales en el presente para alcanzar escenarios futuros deseados de desarrollo institucional. Sin embargo, existen pocos reportes sobre cómo se llevan a cabo los procesos estratégicos de cambio de las universidades, particularmente para la organización académica departamental.

5.1.3 La primera infancia. En Colombia, y para el caso específico de la educación en el país, la primera infancia es considerada como la etapa del ciclo vital que comprende el

desarrollo de los niños y de las niñas, desde su gestación hasta los 6 años de vida. Es una etapa crucial para el desarrollo pleno del ser humano en todos sus aspectos: biológico, psicológico, cultural y social. Además, de ser decisiva para la estructuración de la personalidad, la inteligencia y el comportamiento social (Constitución de la República de Colombia, 2012)

Es importante mencionar que las organizaciones internacionales, entre las que se incluye a la OIT (Organización Internacional del Trabajo) han establecido una resolución sobre la Educación de la Primera Infancia, que establece (OIT.org, 2008):

1. Los niños tienen el derecho, tal como está expresado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño, a recibir educación. La educación de la primera infancia debe ser considerada como parte de ese derecho.

2. La educación en la primera infancia es de gran valor para todos los niños y debe estar a disposición de todos. Otorga una base sólida para el aprendizaje que les ayudará a desarrollar aptitudes, conocimientos y capacidades para elaborar opiniones personales y un sentido de responsabilidad social.

El Gobierno Nacional no es ajeno al fomento de la educación en la primera infancia y el cuerpo del Ministerio de Educación Nacional, se están desarrollando programas en este asunto. Uno de los argumentos a favor de los programas para la primera infancia es que tienden un puente entre el hogar y la escuela, mejorando la adaptación a la escuela primaria y aumentando el nivel de rendimiento.

Dentro de las políticas educativas del Ministerio de Educación Nacional se está haciendo especial énfasis en el desarrollo infantil de los niños en la primera infancia. Específicamente, se señala que en estos niños existe: “Esta nueva capacidad de realizar inferencias puede tener diversas manifestaciones: los niños son capaces de elaborar planes, de establecer relaciones causales y de formular hipótesis y teorías. La capacidad de

planificar y anticipar las situaciones está ligada con la posibilidad que tienen de distinguir que sus actos tienen consecuencias que serán definitivas en sus planes y en su inserción exitosa en el entorno" (Min educación, 2009).

Un enfoque que suele predominar en las políticas afirma que los programas para la primera infancia preparan a los niños para el primer grado, provocando así la inquietud de una "escolarización" de la primera infancia. Un enfoque alternativo propone una colaboración fuerte y equitativa, evitando que una tradición prevalezca sobre la otra y asegurando a los niños una mayor continuidad (Woodhead & Moss, 2008).

En su análisis sobre la educación en la primera infancia Woodhead & Moss, (2008) encontraron que, para garantizar la continuidad pedagógica cuando los niños pasan de un entorno educativo a otro es indispensable crear ambientes de aprendizaje que faciliten las interacciones positivas entre el docente y el niño. Las clases deben ser de tamaño relativamente reducido. La disminución del número de niños que asisten a clases, antes de alcanzar la edad normal para la escolarización, podría contribuir significativamente a la solución del problema de las aulas superpobladas en algunos países. Además señalan que la presencia de niños mucho mayores en las clases de primer grado también puede dificultar seriamente la enseñanza. Es importante que tanto los programas de educación temprana como las escuelas primarias se concentren en la continuidad de la pedagogía y los métodos aplicados, durante todo el período de la primera infancia – desde la lactancia hasta la edad de 8 años – si se pretende que dicha continuidad se base en una "colaboración fuerte y equitativa" más que en una suerte de "escolarización".

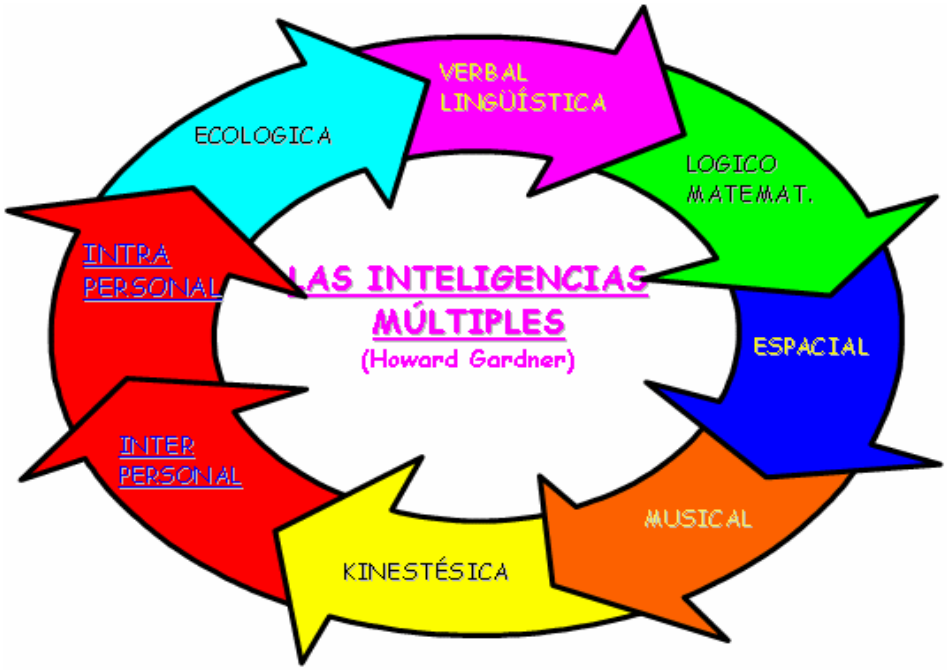
5.1.4 Las Inteligencias múltiples. El psicólogo norteamericano Howard Gardner afirma que todos los seres humanos tienen múltiples inteligencias. Estas inteligencias múltiples pueden ser alimentadas y fortalecidas, o ignoradas y debilitadas.

Las inteligencias múltiples se entienden como una teoría educativa donde Gardner describe un conjunto de diferentes tipos de "inteligencias" exhibidas por los seres humanos. Gardner

(2001) sugiere que cada individuo manifiesta diversos niveles de estas inteligencias diferentes, y así cada persona tiene un único perfil cognitivo. En 1983, en su primer libro llamado "Estructuras de la mente", Gardner propuso la teoría de las inteligencias múltiples, la cual fue perfeccionando en los años subsiguientes.

Gardner (2001) considera que cada individuo tiene nueve inteligencias. A continuación presentamos sus definiciones complementadas por el enfoque de las investigadoras Alba Mendoza y Miriam Torres (2005), quienes desarrollaron un estudio de las Inteligencias Múltiples y su aplicación en el proceso de socialización de niños y niñas.

Figura 2. Inteligencias múltiples



Fuente: Burson, J. (2010). Infancia Sociedad Conocimiento

|

a. **Inteligencia lingüística:** son habilidades verbales bien desarrolladas y sensibilidad a los sonidos, significados y ritmos de palabras. "El individuo que tiene inteligencia lingüística manifiesta una sensibilidad inusual en el uso y significado de las palabras, es capaz de construir expresiones respetando con rigor el orden sintáctico o puede construir

nuevas opciones que desafían la sintaxis pero conservan su valor significativo" (Mendoza y Torres, 2005).

b. **Inteligencia lógica-matemática:** es la capacidad de pensar conceptual y abstractamente así aquella que permite discernir patrones lógicos o numéricos. "Su principio fundamental es el pensamiento lógico para entender la relación causa-efecto entre conexiones, acciones, objetos e ideas. Además, contiene la habilidad para resolver operaciones complejas, lógicas y matemáticas; también comprende el razonamiento deductivo e inductivo proponiendo solución" (Mendoza y Torres, 2005).

c. **Inteligencia Musical:** es la capacidad para producir y apreciar el ritmo, tono y timbre de los sonidos. "La inteligencia musical consiste en la habilidad para pensar en términos de sonidos, ritmos y melodías; la producción de tonos, así como el reconocimiento y creación de sonidos. También consiste en el uso adecuado de instrumentos musicales y del canto como medio para expresar pensamientos, sentimientos y emociones" (Mendoza y Torres, 2005).

d. **Inteligencia espacial-visual:** es la capacidad para pensar en imágenes y fotografías, para visualizar con precisión y abstractamente. "El individuo que posee la inteligencia espacial piensa en imágenes tridimensionales y transforma la experiencia visual a través de la imaginación. La percepción del mundo le permite constituir representaciones del mundo que recogen con fidelidad detalles inadvertidos por personas que no tienen tan desarrollada esta capacidad" (Mendoza y Torres, 2005).

e. **Inteligencia Cinestésica-corporal:** es capacidad para controlar los movimientos del cuerpo y manejar objetos con habilidad. "Este tipo de inteligencia consiste en la habilidad para usar los movimientos del cuerpo como medio de autoexpresión. Esto envuelve un gran sentido de coordinación y tiempo. Incluye el uso de las manos para crear y manipular objetos físicos" (Mendoza y Torres, 2005).

f. **Inteligencia Interpersonal:** es la capacidad para detectar y responder adecuadamente a los estados de ánimo, motivaciones y deseos de los demás. “El sujeto que ha desarrollado de manera especial su inteligencia interpersonal actúa efectivamente con una o más personas, amigos, amigas y familiares. En su interacción manifiesta una sensibilidad y entendimiento especiales con relación a los sentimientos, puntos de vista y estados emocionales de otras personas. Esto lo distingue particularmente por su habilidad para mantener buenas relaciones con la familia, sus amistades y con la gente en general” (Mendoza y Torres, 2005).

g. **Inteligencia Intrapersonal:** es la capacidad para ser consciente de sí mismo y en sintonía con los sentimientos, valores, creencias y procesos de pensamiento. “El sujeto con alto grado de desarrollo de su inteligencia intrapersonal es conocedor de sus propias ideas, de los dones y destrezas personales que es capaz de ampliar y es perfectamente consciente de las metas personales que animan su existencia. Se manifiesta en la habilidad para controlar los sentimientos personales y las respuestas emocionales, en la capacidad para regular la actividad mental, el comportamiento y para controlar los factores generadores de estrés” (Mendoza y Torres, 2005).

h. ***Inteligencia Ecológica O Naturalista:*** es la capacidad para reconocer y clasificar plantas, animales y otros objetos de naturaleza. “La capacidad de reconocer y realizar clasificaciones, al establecer con claridad distinciones entre diversos elementos, sujetos o situaciones, caracteriza ampliamente al sujeto con desarrollo de la inteligencia naturalista, que como su nombre lo indica está profundamente relacionada con el papel social y cultural del naturalista en la medida en que éste es considerado como un experto que puede diferenciar, reconocer, organizar y clasificar las diferentes especies” (Mendoza y Torres, 2005).

i. ***Inteligencia Existencial:*** es la capacidad y la sensibilidad para abordar cuestiones profundas acerca de la existencia humana, tales como es significado de la vida, por qué morimos y como llegamos aquí. “Reconocida como aquella capacidad del sujeto de situarse a sí mismo respecto a las cuestiones más profundas del cosmos, al establecer determinadas

características existenciales de la condición humana, sin que ello signifique, como bien lo aclara Gardner, la necesidad de alcanzar una verdad final" (Mendoza y Torres, 2005).

De esta clasificación propuesta por Gardner se reconoce que hay numerosas formas de expresarse y probablemente incluso más formas de conocer y entender el universo. Los individuos son capaces, según la teoría de las inteligencias múltiples, de profundo entendimiento y dominio en las zonas más profundas de la experiencia humana.

La teoría de inteligencia múltiple ha evolucionado y ha sido adoptada ampliamente. El enfoque de las inteligencias múltiples alienta a los maestros a abordar la capacidad intelectual de una manera más amplia. Hoy los profesores deben ser capaces de ver que la danza, la música y las artes visuales pueden ser tan valiosas para la comprensión del mundo por parte de los estudiantes como las asignaturas tradicionales. Numerosos profesores y administradores han aplicado los aspectos de la teoría de inteligencia múltiple en sus aulas y escuelas. A través del estudio serio y profundo de unos pocos temas, en lugar de una cantidad mínima de atención para muchos temas, Gardner (2001) considera que los estudiantes desarrollan una pasión para explorar ideas verdaderamente profundas.

Los beneficios de las inteligencias múltiples en la educación de la primera infancia son diversos ya que se pueden obtener al aplicar la teorías de las inteligencia múltiples en el aula de clase. En primera instancia se puede mencionar que se puede llegar a considerar la capacidad intelectual de manera más amplia. Al dibujar una imagen, componer o escuchando música, viendo una obra, estas actividades pueden ser una puerta vital para el aprendizaje, tan importante como la escritura y matemáticas. Los estudios muestran que muchos estudiantes de bajo desempeño en las pruebas tradicionales están estimulados para aprender cuando en el aula hay experiencias que incorporan actividades artísticas, deportivas y musicales.

Otro beneficio es que proporciona oportunidades de aprendizaje auténtico basado en las necesidades, intereses y talentos de sus estudiantes. El aula de actos de inteligencia

múltiples actúa como el mundo real: el autor y el ilustrador de un libro son igualmente valiosos creadores. Según Gardner (2001), los estudiantes se convierten en estudiantes más activos e involucrados.

Otro beneficio denota que los alumnos podrán demostrar y compartir sus fortalezas. Construyendo fortalezas un alumno siente la motivación para ser un "especialista". A su vez, esto puede conducir a mayor autoestima.

5.1.5 Las Inteligencias múltiples aplicadas en las instituciones educativas de la primera infancia. A partir del estudio realizado por Delgado y Ardila (2010) para la creación de una escuela basada en inteligencias múltiples, se pueden extraer algunos antecedentes de iniciativas similares en Colombia. Según estos autores, en Bogotá se implementó este modelo dentro del programa de educación y recreación juvenil en la ludoteca Virgilio Barco, donde "entre cubos de colores, títeres de todos los materiales, carritos de mercado, piscinas de pelotas, colchonetas suaves y elásticas y libros de emocionantes cuentos de hadas y otros leyendas clásicas infantiles; madres, padres y hasta hermanos aprenden a compartir y jugar con sus pequeños. Entrar a la ludoteca Virgilio Barco es como introducirse en un mundo de magia, color y diversión. Es olvidarse de la vida real y retornar a un mundo de ingenuidad, felicidad y sobre todo tranquilidad, donde los niños más pequeños son los protagonistas de que también sus acompañantes aprendan y pasen momentos inolvidables." (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004)

Delgado y Ardila (2010) también mencionan que escuelas que desarrollan las inteligencias múltiples en preescolar han sido encontradas en Bucaramanga, encontrándose el caso del colegio San Pedro Claver sección infantil, donde se incorporan actividades extracurriculares para niños que demuestren tener ciertas habilidades en diferentes áreas, las cuales se fomentan en una jornada adicional con la ayuda de un profesor que los capacite y guíe en el proceso. Además, están considerando la posibilidad de empezar a enseñar la materia de Filosofía en los primeros años de primaria, en línea con la inteligencia existencial propuesta por Gardner.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Amenazas. Son los "eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo" (Serna, 1997, p. 31).

Debilidades. Son las "actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa" (Serna, 1997, p. 31).

Diagnóstico Interno. Es el proceso para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de: Capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica. (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/retamozo_np/Anex.pdf)

Diagnóstico Externo. Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El análisis externo lo integran el análisis de: Factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos, factores competitivos. (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/retamozo_np/Anex.pdf)

Estrategias. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos; son entonces, las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/retamozo_np/Anex.pdf)

Fortalezas. Son las "actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de una institución" (Serna, 1997, p. 31).

Índice de Gestión. Es el resultado de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado. (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/retamozo_np/Anex.pdf)

Inteligencia. Según Antúnez (2000), la inteligencia está asociada a la capacidad de resolver de resolver problemas en forma práctica y a crear productos culturalmente variados y aceptados; es decir, que una persona es inteligente en la medida en que muestre las dos capacidades. Las características y cualidades de la inteligencia deben responder, adaptativamente hablando, a las demandas lúdicas, sociales, culturales, académicas, laborales y tecnológicas del mundo.

Inteligencias Múltiples. Es una teoría acerca de cómo los niños aprenden y comprenden el mundo que los rodea. Es una teoría de funcionamiento cognoscitivo y propone que cada persona tiene la capacidad en cada una de las múltiples clases de inteligencias, tal y como lo plantea Howard Gardner (2001).

Misión. Es la formulación explicita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o de su área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/retamozo_np/Anex.pdf)

Oportunidades. Son los "eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada" (Serna, 1997, p. 31).

Planeación Estratégica. Según Serna (1994, p. 17) es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Proyecto Educativo Institucional - PEI. En la Ley 115 se establece una organización para la prestación del servicio educativo, y una de esas formas propuestas a través del Ministerio de Educación es el Proyecto Educativo Institucional o PEI. Según el artículo 73 de la Ley 115, se determina que para "lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen, entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento.

Los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, las estrategias pedagógicas, el reglamento para docentes y estudiantes, y el sistema de gestión, todo ello, encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos. El Proyecto Educativo institucional deberá responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.

Visión. Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (Serna, 1997, p. 31).

5.3 MARCO LEGAL

La Institución para el Desarrollo de Inteligencias Múltiples (IDIM), cuenta con 10 años de experiencia en el municipio de Mosquera y bajo la resolución No. 255 de Noviembre de 2011 otorgada por la Secretaria de Educación Municipal de Mosquera, como institución privada que brinda facilidades para la educación.

Con el fin de tener una segunda sede se hace la compra de un lote ubicado en la dirección Cra. 21 No. 13-16 Barrio Villa Paul en el Municipio de Funza, Cundinamarca el cual se encuentra aprobada mediante Resolución 855 del 23 de Diciembre de 2013.

Las instituciones educativas se encuentran vigiladas por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y la reglamentación permite que cumplan con dar a las personas de cualquier índole un proceso de formación para que puedan desempeñarse dentro de la sociedad, para el caso que enfocado que es preescolar y básica primaria, se encuentran las siguientes leyes:

- Ley 1650 de 2013. Creación del Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar
- Ley 1622 de 2013. Ley de la Juventud, Niñez y Adolescencia
- Ley 1523 de 2012. Disposición Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres
- Decreto 1290 de 2009. Reglamenta Evaluación de Aprendizaje
- Ley 1269 de 2008. Reforma al artículo 203
- Ley 1098 de 2006. Código de la Infancia y la Adolescencia.
- Ley 1029 de 2006. Modificación al artículo 14
- Ley 715 de 2001. Norma Orgánica para la organizar la prestación de Servicios de Educación
- Ley 181 de 1995. Uso del Tiempo Libre

- Ley 115 de 1994. Ley General de la Educación

5.4 MARCO INSTITUCIONAL

Con base en el Proyecto Educativo Institucional PEI del instituto IDIM, a continuación se enuncian la misión, visión, principios, valores, objetivos generales y organigrama:

5.4.1 Misión. Propiciar ambientes adecuados para que el niño y la niña puedan construir su autonomía, a partir de la cual desarrollen competencias actitudinales, ciudadanas, comunicativas, académicas y científicas, capaces de asumir su vida integralmente de manera libre y consciente, dentro de un contexto familiar, comunitario, laboral y social.

5.4.2 Visión. Para el año 2021, ser una institución líder con un equipo humano comprometido en la formación y promoción de ciudadanos autónomos, competentes intelectualmente, respetuosos de la dignidad humana en ambientes de convivencia, liderazgo, comunicación e investigación en el contexto familiar, comunitario y social, y capaces de participar en un mundo cada vez más globalizado, mediante la identificación, aprendizaje, uso y aprovechamiento de la mayoría de sus inteligencias; especialmente de la inteligencia social que en este caso incluye la Inteligencia Intrapersonal, la inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Emocional.

5.4.3 Principios y Valores. La institución define los valores humanos como la capacidad de planear, orientar, proyectar y gestionar acciones con capacidad de elegir y decidir libremente, acordes con las exigencias de la Constitución Política de Colombia de 1991, los objetivos de la Ley General de Educación y en consonancia con los principios humanos universales. La esencia de dichos valores consiste en la expresión libre de la persona.

Será función de la Institución el orientar a sus estudiantes, formándolos como personas capaces de decidir y optar por un futuro promisorio, tratando de superar las resistencias que

puedan presentarse de tipo individual o colectivo y afianzando las cualidades y virtudes de cada uno de sus estudiantes.

Los criterios y los aspectos fundamentales que forman parte de los principios y valores que predominarán en la puesta en marcha del Proyecto Educativo del Instituto "IDIM", son las siguientes:

• Libertad
• Respeto
• Responsabilidad
• Participación
• Autonomía

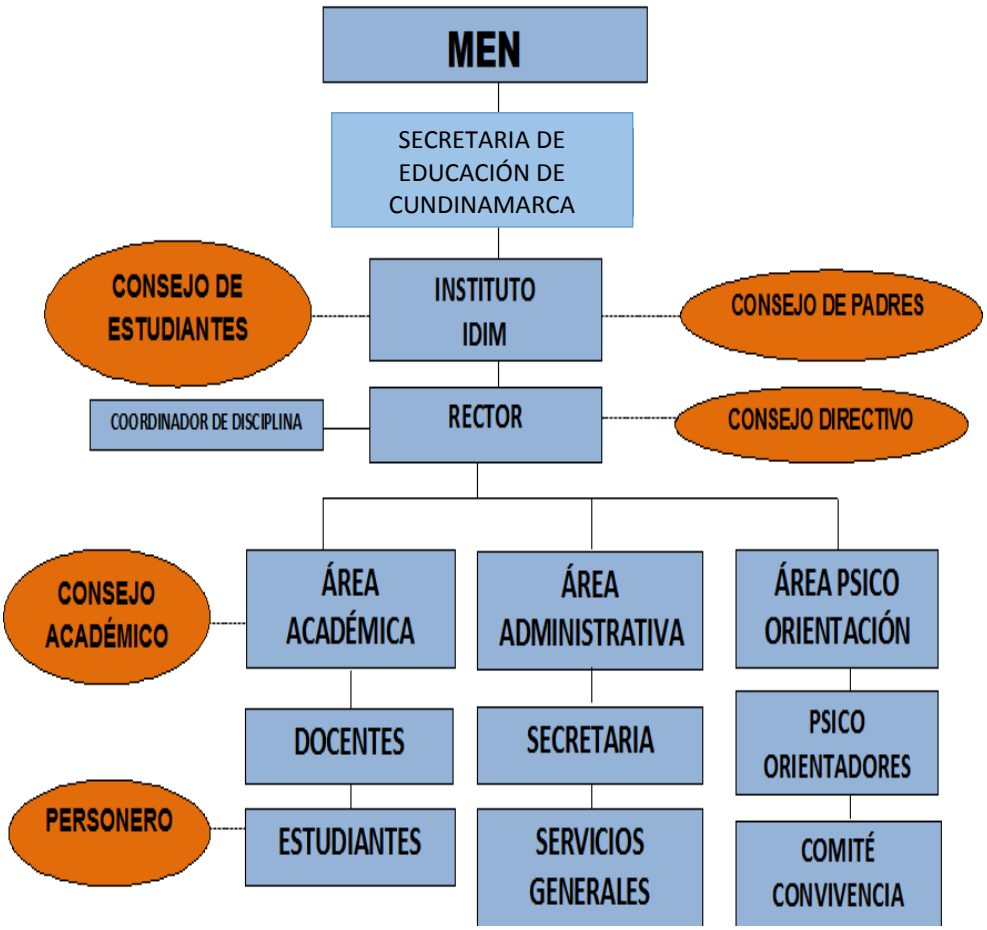
5.4.4 Objetivos Generales Del Establecimiento Educativo

- **Identificar** los valores, que socialmente se han confundido con el derecho al libre desarrollo de la personalidad de los niños y niñas, en la búsqueda de una sana y pacífica convivencia con base en el **RESPETO**, la **RESPONSABILIDAD** y la **LIBERTAD**, como pilares de la Institución; la comprensión, tolerancia, justicia, solidaridad, honestidad y autonomía.
- **Observar** en los niños y niñas hábitos de comportamientos tales como: puntualidad, responsabilidad, higiene, pulcritud, tolerancia y buena disposición para trabajar en equipo, liderazgo, cuidado del medio ambiente e interés por el conocimiento.
- **Integrar** la familia al proceso educativo a través de las escuelas de padres para mantener una continua comunicación que garantice la unidad de criterios, respecto a la formación de los niños y niñas.
- **Capacitar** constantemente a los educadores mediante cursos y seminarios pedagógicos para que la enseñanza llegue a los máximos índices de eficiencia y eficacia.
- **Orientar** a los estudiantes con los procesos lúdico-pedagógicos y el ejemplo para que opten por ser personas capaces de decidir y construir un futuro promisorio, tratando de

superar las resistencias que puedan presentarse de tipo individual o colectivo y afianzando sus cualidades y virtudes.

- **Realizar** actividades sociales, culturales y pedagógicas que contribuyan al desarrollo equitativo y responsable de niños y niñas como miembros de la familia, de la comunidad educativa y de la sociedad.
- **Inculcar** en los niños y niñas el respeto por la vida humana y los demás seres de la naturaleza a través del teatro, la danza y la literatura.

5.4.5 Organigrama



Fuente: Autoras

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los tipos de estudio descritos por Carlos Méndez (2006, p. 228), se utilizaran los tipos EXPLORATORIO y DESCRIPTIVO. El primer nivel de conocimiento científico considerado por Méndez (2006) es el exploratorio, el cual permite obtener la información de primera mano mediante la investigación previamente desarrollada por otros autores. El segundo nivel de conocimiento es el descriptivo, éste permite adquirir de manera satisfactoria la información demográfica de la población, comportamientos y tendencias, nivel socioeconómico, y demás datos requeridos para el correcto estudio.

Con lo anterior, se busca la apropiación del conocimiento hacia el tema de investigación, facilita la obtención de la información para el desarrollo del proyecto, lo que al final arrojará datos reales para proponer el Direccionamiento Estratégico adecuado.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación en el que se basa el proyecto es el Método Inductivo, el cual según Méndez (2006) por medio de la observación de la situación actual conlleva a determinar las premisas que expliquen esta situación y otras similares.

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Cesar Bernal (2010) Establece “Que la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información, puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio” (p. 194).

De acuerdo a este concepto, se realiza entrevista estructurada y no estructurada al total de los integrantes de la institución educativa.

6.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Cesar Bernal (2010) en su libro *Metodología de la Investigación*, plantea que existen dos fuentes de recolección de información que son: las fuentes primarias y las secundarias.

6.4.1 **Fuentes Primarias**. Hace referencia a la información oral o escrita que busca ser filtrada, interpretada y evaluada por primera vez, para aplicar a la investigación se utilizará la observación directa, entrevista y encuesta, que para el caso de esta investigación son:

- Parte Administrativa - Rectora, Myriam Torres de Mora
- Docentes – Sandra Romero Díaz, Paula Reyes Riveros y Nataly Jiménez Martínez

6.4.2 **Fuentes Secundarias.** Son utilizadas para facilitar el acceso a las fuentes primarias y permites dar valides al hallazgo o ampliar el contenido de la información de una fuente primaria, se manejaran para ésta textos, documentos, entre otros. Algunos de estos serán:

- Informes demográficos sobre la población infantil del municipio de Funza – Cundinamarca.
- Informes del Departamento de Planeación del Departamento de Cundinamarca, sobre la infancia y la adolescencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, los instrumentos de investigación a desarrollar para el proceso de recolección de información del ámbito interno de la institución educativa como del ámbito externo, serán la observación directa y la entrevista.

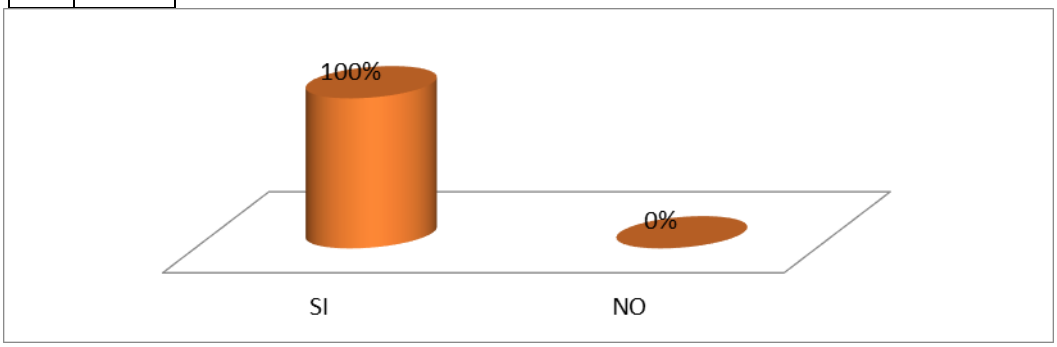
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS

7.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Una vez aplicado el instrumento de la Encuesta al personal docente de la institución educativa IDIM, se desarrolló la respectiva tabulación la cual arrojó los resultados que a continuación se detallan con su respectivo análisis.

Pregunta N. 1 ¿Conoce los sistemas de control y evaluación de la institución?

SI	100%
NO	0%

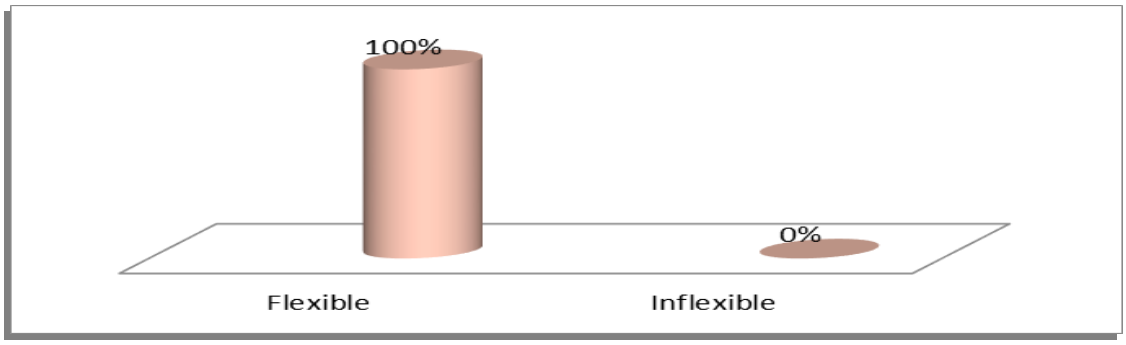


Gráfica 1. Conocimiento de los sistemas de control

Análisis. Con la intención de conocer si el personal conoce los sistemas tanto de control como de evaluación de la institución y si son aceptados por los mismos, detectamos que este aspecto es de pleno conocimiento del personal.

Pregunta N. 2 Considera que la institución cuenta con una estructura organizacional:

Flexible	100%
Inflexible	0%

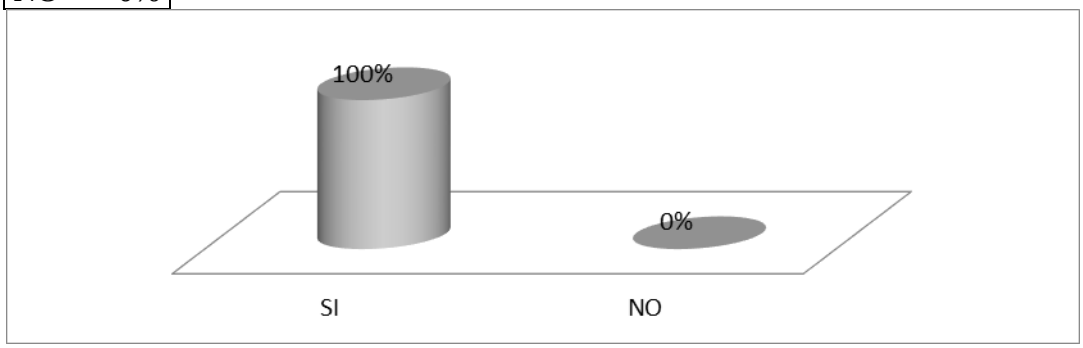


Gráfica 2. Estructura de la organización

Análisis. Teniendo en cuenta es una institución pequeña y que hasta hace un año esta reorganización los procesos administrativos las profesionales de apoyo conocen la estructura con la que cuenta y la consideran flexible.

Pregunta N. 3 ¿El tipo de estructura organizacional se adapta a nuevas circunstancias?

SI	100%
NO	0%

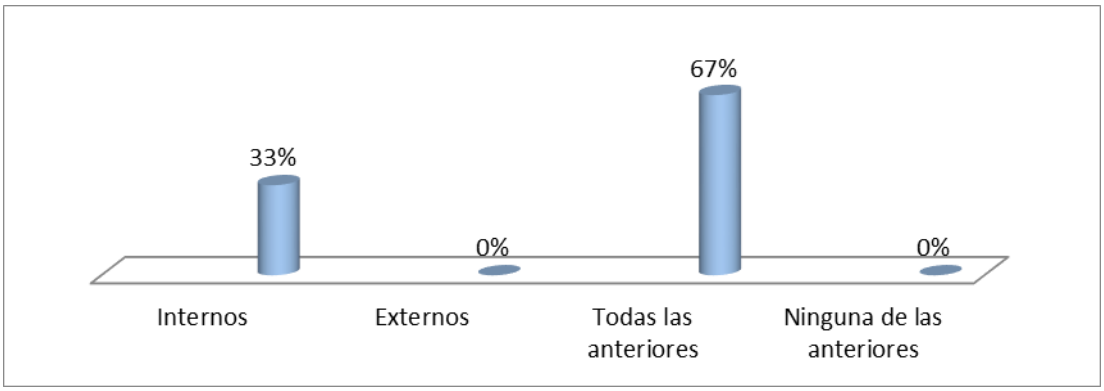


Gráfica 3. Adaptación a la Estructura

Análisis. Teniendo en cuenta que la estructura organizacional es flexible permite que pueda realizar cambios que mejoren la calidad en su nivel administrativo

Pregunta N. 4 La estructura tiene capacidad para responder a cambios:

Internos	33%
Externos	0%
Todas las anteriores	67%
Ninguna de las anteriores	0%

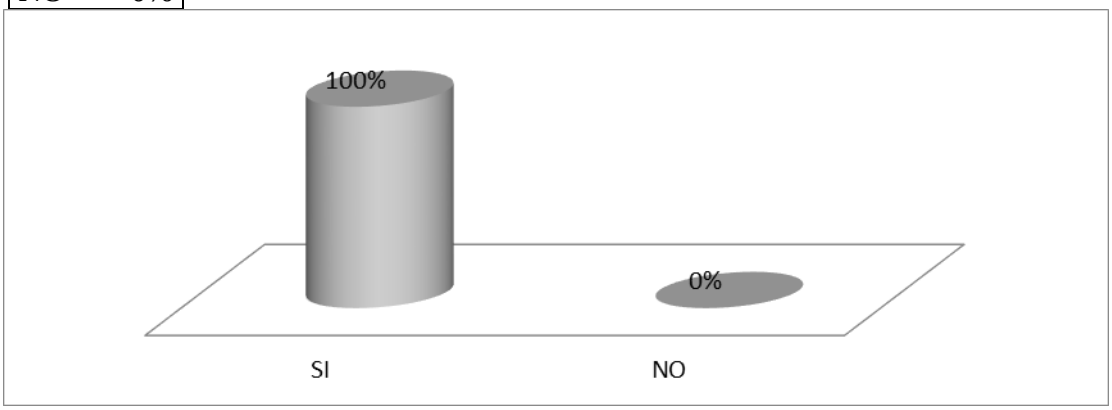


Gráfica 4. Tipos de cambios en la estructura

Análisis. Se observa claramente que la estructura interna que se maneja es efectiva y que se puede generar sinergia y obtener los cambios necesarios para que la institución adquiera posicionamiento en el sector.

Pregunta N. 5 ¿La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?

SI	100%
NO	0%



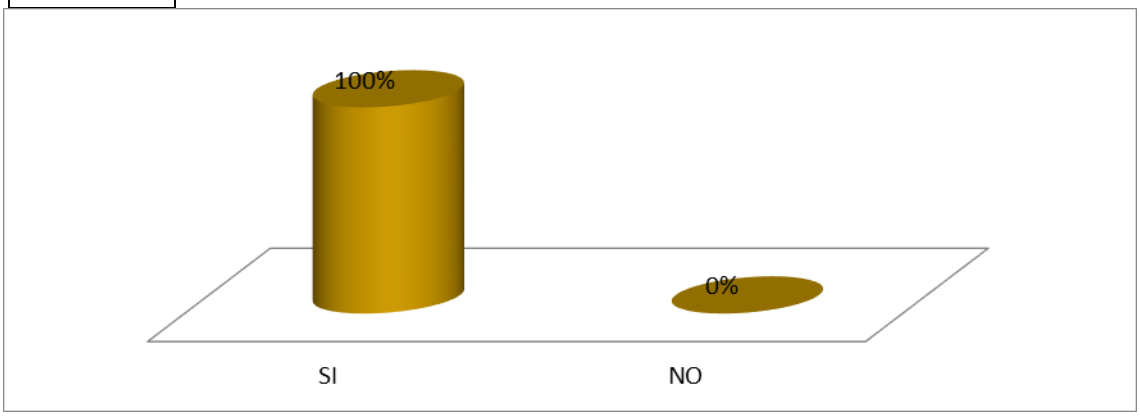
Gráfica 5. Sistema de evaluación del desempeño

Análisis. Es conocida por las docentes de la institución la evaluación de desempeño que les permite buscar dos aspectos importantes: la calidad en la educación y ser mejor profesional.

Pregunta N. 6 ¿La información del desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?

SI	100%

NO	0%

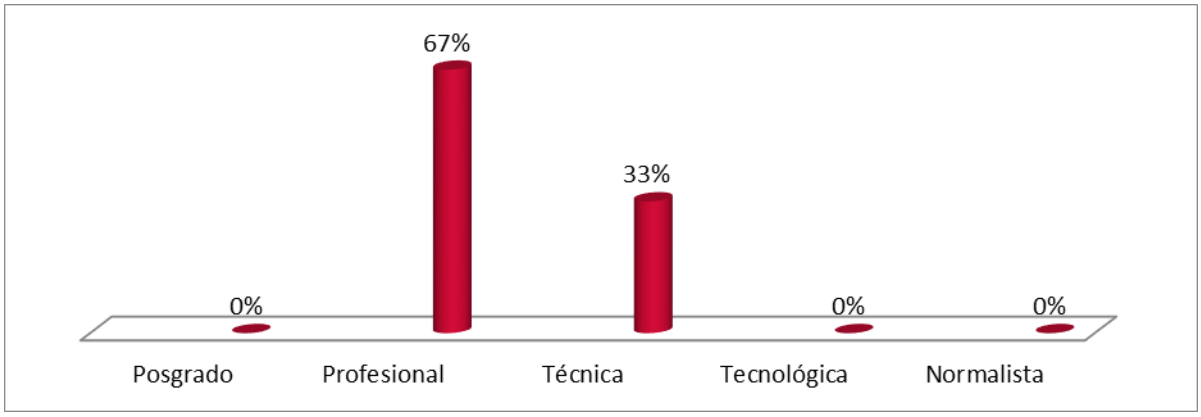


Gráfica 6. Información del desempeño

Análisis. Se evidencia claramente que la evaluación se efectúa dentro de los requerimientos del Ministerio de Educación y permite así obtener los principales aspectos positivos y negativos de cada docente con el fin de mejorar.

Pregunta N. 7 ¿Qué nivel de formación académica posee?

Posgrado	0%
Profesional	67%
Técnica	33%
Tecnológica	0%
Normalista	0%

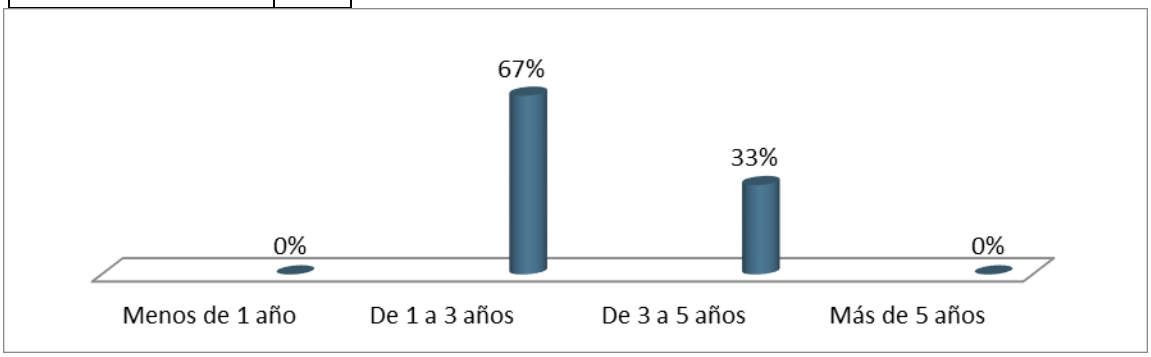


Gráfica 7. Nivel de formación

Análisis. La institución busca personal idóneo y conocedor de la responsabilidad que conlleva orientar y direccionar a la población de preescolar y primaria, por esta razón contrata docentes que tenga una carrera cursada

Pregunta N. 8 ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia docente?

Menos de 1 año	0%
De 1 a 3 años	67%
De 3 a 5 años	33%
Más de 5 años	0%

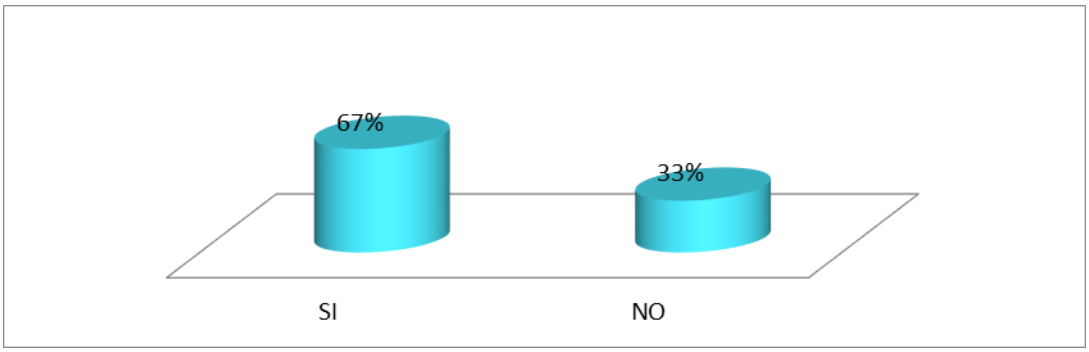


Gráfica 8. Tiempo de experiencia

Análisis. El personal contrato tiene la experiencia promedio que se maneja en cualquier institución esto permite que el docente adquiera compromiso y responsabilidad en su trabajo

Pregunta N. 9 ¿Conoce las ventajas competitivas de la institución?

SI	67%
NO	33%



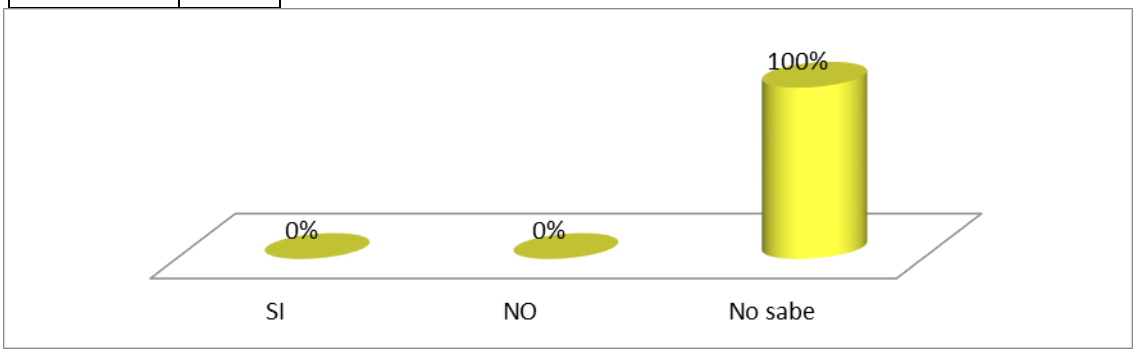
Gráfica 9. Ventajas competitivas

¿Cuáles? Enseñanza personalizada, rendimiento académico, identificación de habilidades particulares de los estudiantes, impartir la enseñanza, promover los conocimientos de los niños.

Análisis. Se visualiza que aunque existe un conocimiento sobre el tema, éste desde la parte administrativa debe darse con mayor regularidad para que las profesionales de apoyo tengan clara la filosofía de la institución.

Pregunta N. 10 ¿La institución realiza benchmarking?

SI	0%
NO	0%
No sabe	100%

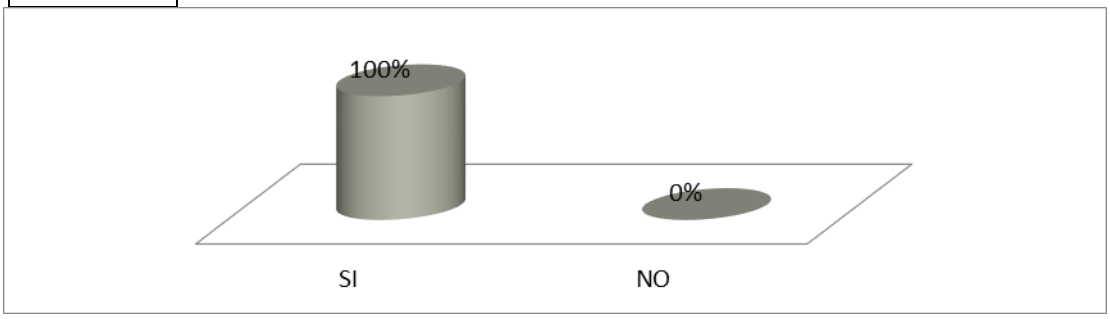


Gráfica 10. Benchmarking

Análisis. Falta orientación y capacitación frente a las herramientas que les permita lograr comportamientos y ventajas competitivas, siempre orientados a obtener información de primera mano para mejores prácticas educativas.

Pregunta N. 11 ¿Lleva sistemáticamente las libretas de calificaciones de los alumnos?

SI	100%
NO	0%

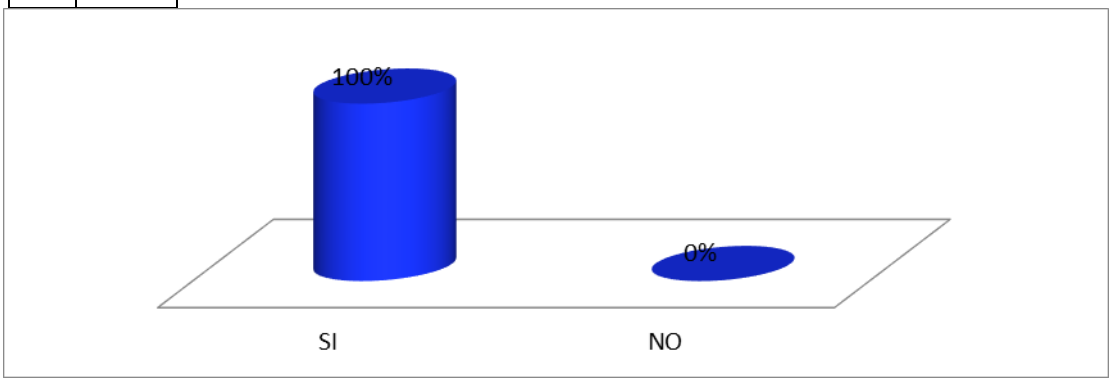


Gráfica 11. Sistematización

Análisis. Este proceso permite que las docentes, las directivas de la institución y los padres de familia cuenten la información en los momentos oportunos brindando así credibilidad.

Pregunta N. 12 ¿La institución tiene un sistema de evaluación del servicio?

SI	100%
NO	0%

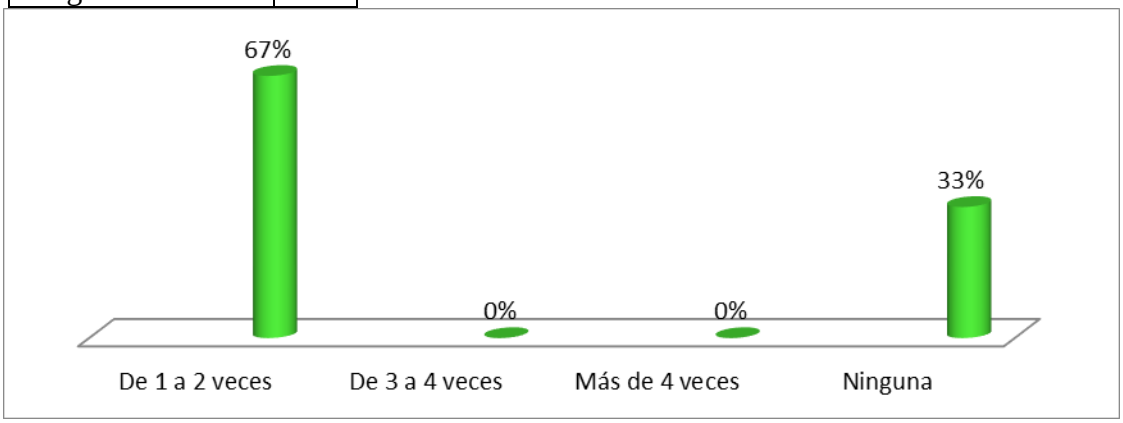


Gráfica 12. Sistema de evaluación del servicio

Análisis. La institución permite que las profesionales de apoyo conozcan la opinión de los padres de famila y las posibles falecias y fortalezas, con el fin de efectuar mejoras a nivel educactivo encaminadas al mejoramiento de la institución previa aprobación de la Rectoría.

Pregunta N. 13 ¿Cuántas veces por año la institución realiza encuestas de satisfacción del servicio a los padres de familia?

De 1 a 2 veces	67%
De 3 a 4 veces	0%
Más de 4 veces	0%
Ninguna	33%

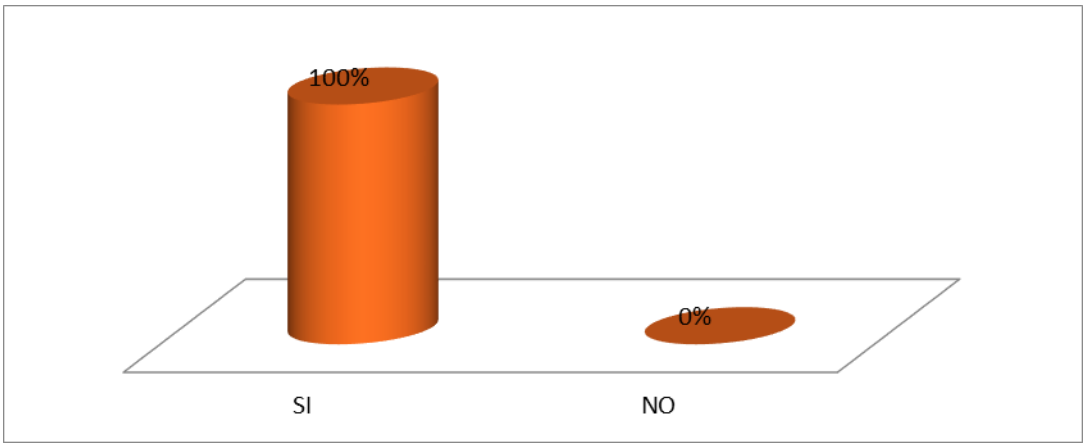


Gráfica 13. Realización de encuestas

Análisis. Observamos que la institución tiene presente que la satisfacción del cliente es parte fundamental en su fortalecimiento interno tanto en su parte administrativa como en su parte educativa.

Pregunta N. 14 ¿Existe una promesa de los resultados del servicio hacia los estudiantes y padres de familia?

SI	100%
NO	0%

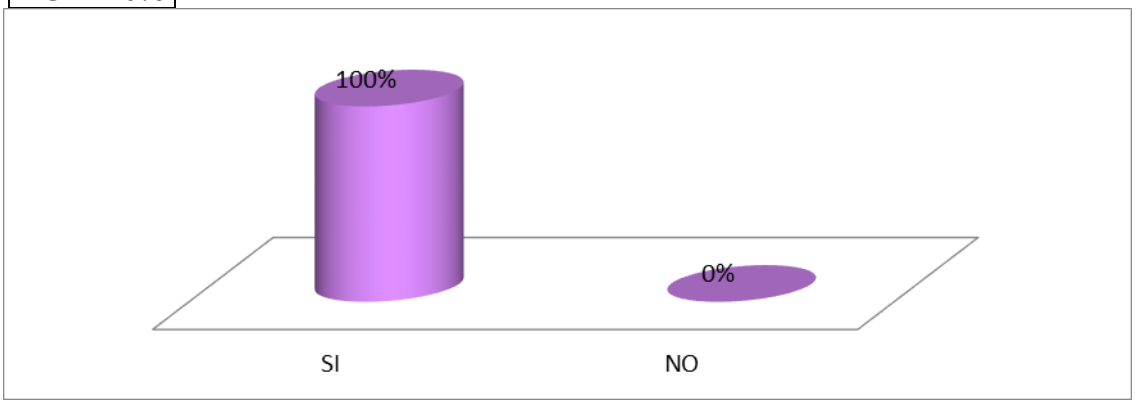


Gráfica 14. Promesa de resultados

Análisis. Para obtener una buena satisfacción del cliente, es primordial que exista una promesa frente al servicio educativo que la institución

Pregunta N. 15 En caso afirmativo, dicha promesa es conocida plenamente por los estudiantes y padres de familia:

SI	100%
NO	0%

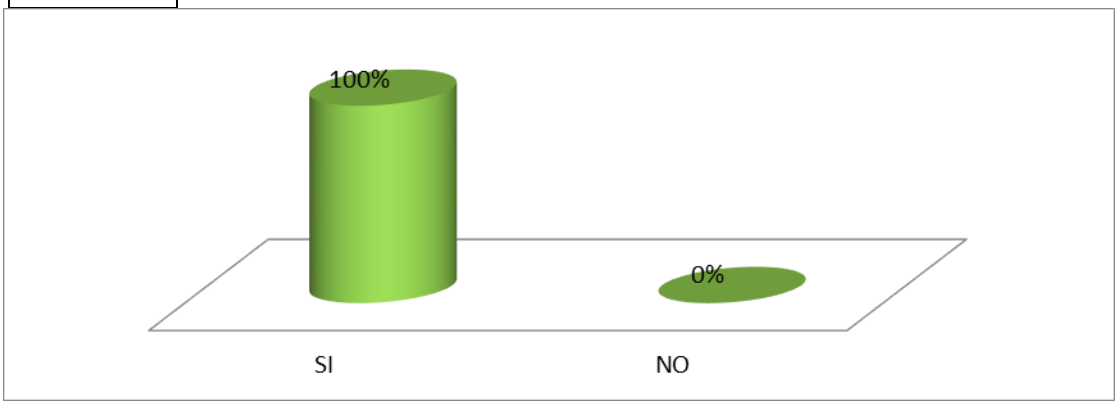


Gráfica 15. Conocimiento de la promesa

Análisis. El enfoque que se le da al conocimiento y cumplimiento de la promesa de servicio es principal para determinar que el personal está comprometido con la divulgación de ésta.

Pregunta N. 16 ¿Existe en la institución una cultura del servicio?

SI	100%
NO	0%

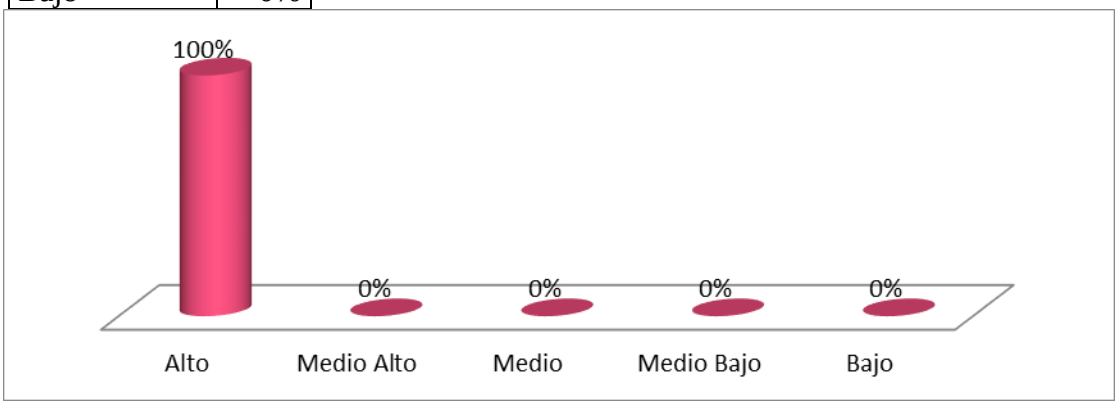


Gráfica 16. Cultura del servicio

Análisis. La institución maneja el concepto de Cultura de Servicio de tal manera que esto repercuta en la satisfacción de los padres de familia, y en la divulgación de la buena atención entre los competidores.

Pregunta N. 17 El nivel de motivación del personal de la institución es:

Alto	100%
Medio Alto	0%
Medio	0%
Medio Bajo	0%
Bajo	0%

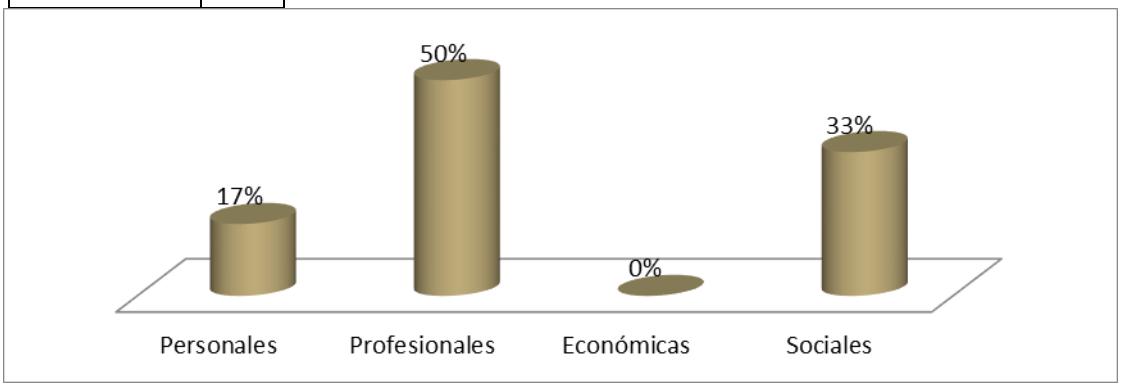


Gráfica 17. Nivel de motivación

Análisis. En toda organización es importante que el personal se mantenga altamente motivado, y conesta pregunta se determina que la institución se esmera por hacerlo.

Pregunta N. 18 El personal de la institución puede satisfacer sus necesidades:

Personales	17%
Profesionales	50%
Económicas	0%
Sociales	33%

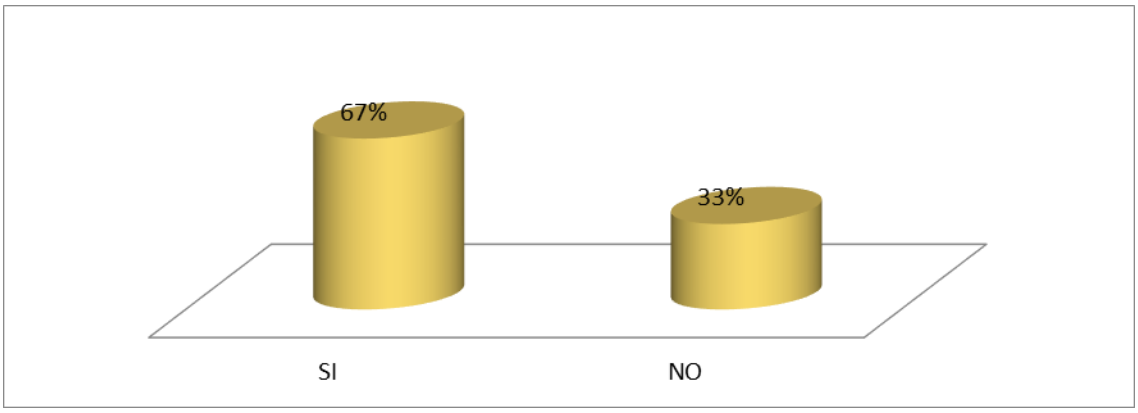


Gráfica 18. Necesidades

Análisis. El personal de la institución siente satisfechas sus necesidades profesionales principalmente, luego las personales y las sociales. Esto se ve reflejado en un servicio al cliente bueno y en el fortalecimiento del sentido de pertenencia con la institución.

Pregunta N. 19 La institución ofrece sistemas de incentivos:

SI	67%
NO	33%



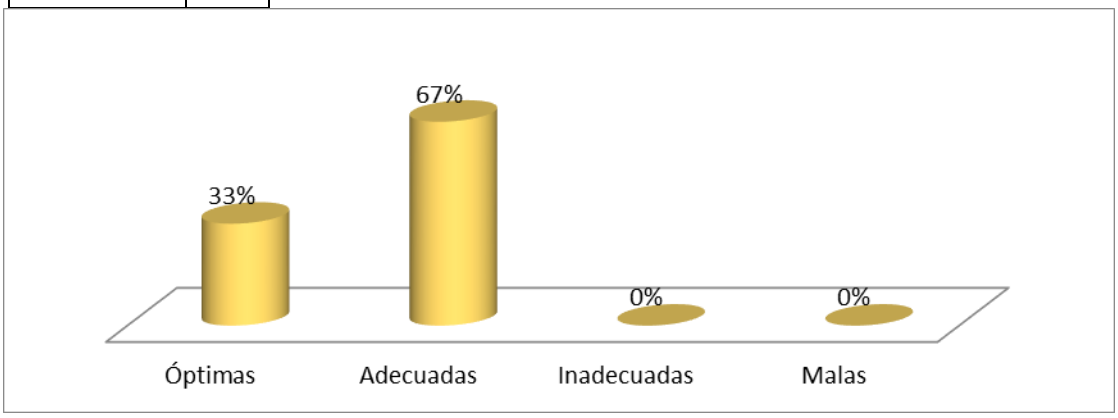
Gráfica 19. Incentivos

¿Cuáles? Mención de honor y Reconocimiento Económico

Análisis. Un factor determinante en la motivación del personal es contar con un sistema de incentivos. Este se percibe fuerte y bien aceptado por el personal.

Pregunta N. 20 Las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el personal son:

Óptimas	33%
Adecuadas	67%
Inadecuadas	0%
Malas	0%

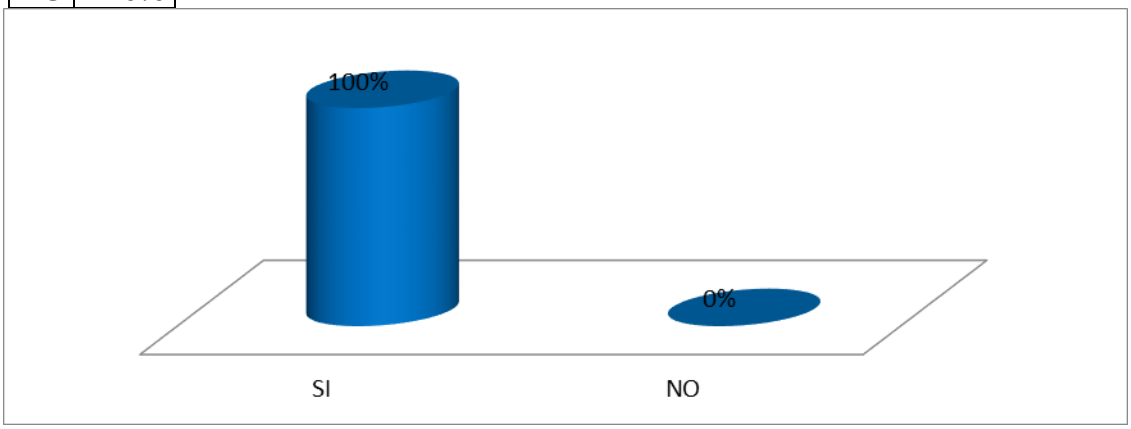


Gráfica 20. Condiciones físicas

Análisis. Las condiciones físicas de la institución son consideradas por el personal como adecuadas; permiten analizar que el personal se siente bien con su institución.

Pregunta N. 21 ¿Existe un plan de salud ocupacional y plan de emergencia en la institución?

SI	100%
NO	0%

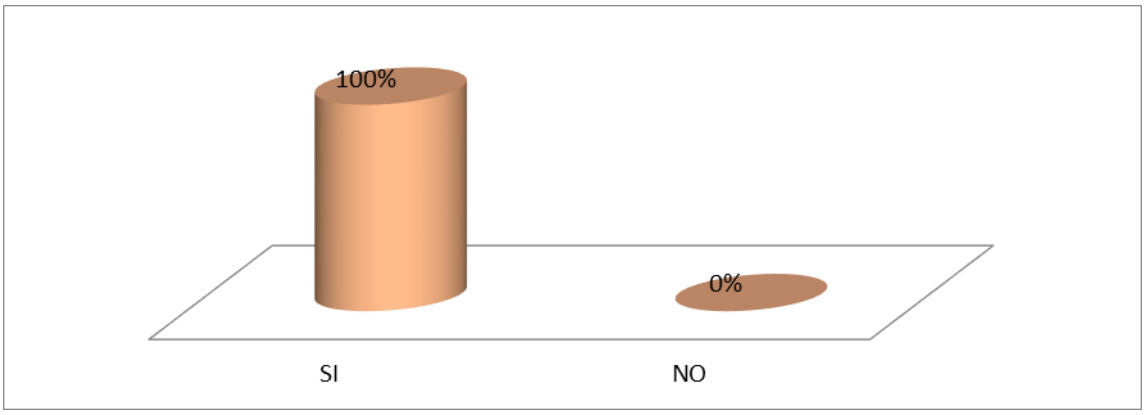


Gráfica 21. Planes

Análisis. Teniendo en cuenta la regulación y control del Ministerio de Educación, la institución debe tener bien estructurado sus planes de Salud Ocupaional y Plan de Emergencias, primordial para la seguridad de los educandos.

Pregunta N. 22 En caso afirmativo, ¿Estos planes son plenamente conocidos por el personal de la institución?

SI	100%
NO	0%

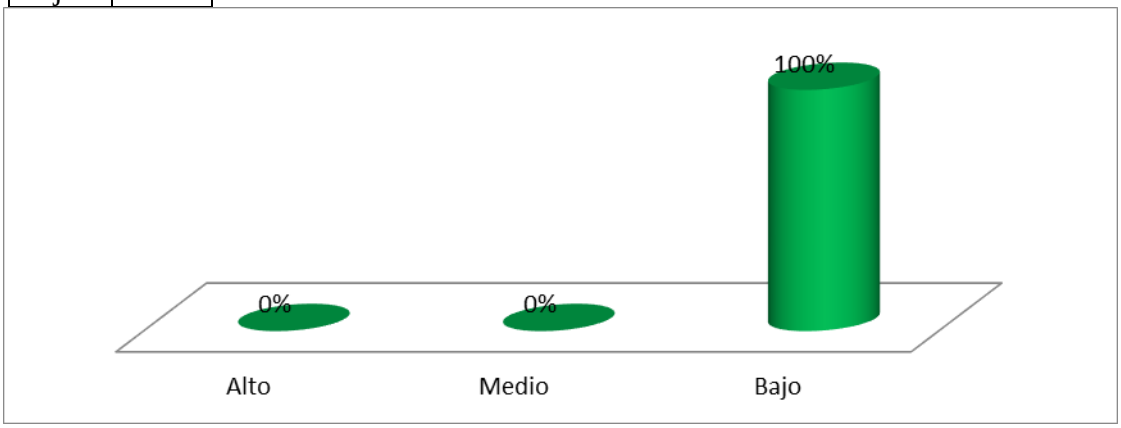


Gráfica 22. Conocimiento de los Planes

Análisis: El personal se encuentra capacitado acerca de los planes de Salud Ocupacional y Plan de Emergencias.

Pregunta N. 23 El nivel de la tasa de ausentismo de la institución es:

Alto	0%
Medio	0%
Bajo	100%

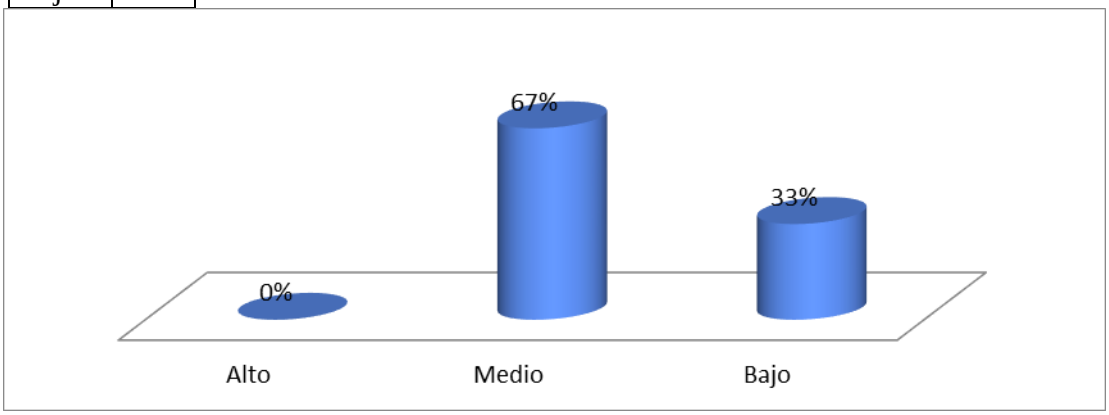


Gráfica 23. Tasa de ausentismo

Análisis. La tasa de ausentismo de personal es baja teniendo en cuenta el compromiso que tiene el mismo con la labor desempeñada y la institución.

Pregunta N. 24 El nivel de la tasa de rotación de personal de la institución es:

Alto	0%
Medio	67%
Bajo	33%



Gráfica 24. Rotación del personal

Análisis. En congruencia con la alta motivación que existe en el personal y sus necesidades satisfechas, la rotación del personal es media baja.

Ver formato de Encuesta (Anexo A).

7.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Bernal (2010) define éste instrumento de investigación como "Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse información de interés para el estudio."

En el caso particular del desarrollo de la propuesta estratégica para el Instituto IDIM, se implementó el instrumento de investigación con la Directora del Plantel, la Sra. Miryam Torres de Mora (Ver Anexo B).

Para poder conocer y determinar un perfil adecuado de oportunidades y amenazas fue realizada entrevista a la Sra. Myriam Torres Rectora y propietaria del Instituto “IDIM”; para el cual fue tomado el modelo de preguntas abiertas para permitir que la encuestada pudiera expresarse libremente y poder obtener así un diagnostico que permita desarrollar el Análisis FODA y enfocar de manera correcta el Plan de Acción, las estrategias adecuadas y finalmente el Direccionamiento Estratégico para los próximos 5 años.

Como resultado de la aplicación del instrumento de investigación, pudimos determinar que la Rectora de la institución conoce los aspectos, las variables y tendencias tan importantes como los económicos, sociales, culturales, geográficos y legales los cuales le permiten ejecutar de manera adecuada su plan pedagógico a nivel de preescolar y primaria; es importante destacar que la institución mantiene buenas relaciones con el Ministerio de Educación de Cundinamarca y las diferentes secretarias del municipio de Funza lo cual le facilita la participación de los alumnos en diferentes actividades donde se han podido dar a conocer y contribuye al posicionamiento de la institución.

De otra parte busca con la estructura organizacional flexible que maneja, que las profesionales de apoyo busquen en sus educandos un nivel de educación personalizado lo que implica, en el aspecto económico, que este nivel sea superior al manejado por sus principales competidores.

Se identifica plenamente que la institución por intermedio de la Rectora tiene una visión en la parte social donde busca formar, educar, realizar una recuperación de valores y el cuidado del medio ambiente que hoy en día no se incentivan de forma integral, toda vez que la sociedad ha generado cambios tan grandes y evidentes donde el factor económico para el sustento de la familia obligan a que los niños permanezcan solos durante varias horas al día, impidiendo equilibrar el trabajo con el tiempo de calidad que se le da a los niños.

Teniendo en cuenta que está iniciando su nueva sede ha buscado personal idóneo que tenga un perfil profesional acorde a las necesidades de la institución y principalmente que se identifique con la filosofía, por ello de forma empírica en el conocimiento administrativo y la orientación de la Secretaria de Educación hace las vinculaciones del personal, efectúa un proceso de inducción, entrega las funciones, realiza acompañamiento, maneja un sistema de evaluación y ha comenzado a ayudar a sus docentes para que se especialicen permitiendo así la capacitación del personal que a futuro pudiese generarse en un plan de carrera en la institución, esto le permite crear un nivel alto de compromiso y pertenencia.

Finalmente la entrevista permitió observar que se conoce a groso modo los aspectos legales, geográficos, políticos, existe un compromiso, amor, dedicación y perseverancia por el trabajo que es un punto a favor, aspectos por mejorar son a nivel administrativo que les permita minimizar procesos con el fin de atender los requerimientos de manera oportuna y proactiva. *Ver Formato de Entrevista (Anexo II).*

8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

8.1 ANÁLISIS EXTERNO POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO)

Humberto Serna (2010) define el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio o POAM como "la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto o importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma". Así, se determina entonces el POAM para el Instituto IDIM.

Tabla 1. POAM

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES ECONÓMICOS									
Recesión Económica				X			X		
Producto Interno Bruto					X			X	
Inestabilidad del sector			X				X		
Tasa de interés						X			X
Inflación					X			X	
Competencia global desigual				X				X	

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES POLÍTICOS									
Participación ciudadana	X							X	
Subsidios Gubernamentales					X		X		
Coordinación entre lo económico y lo social		X						X	
Plan de Ordenamiento Territorial	X							X	
Credibilidad en las Instituciones	X						X		
Política Tributaria					X			X	
Política de estimulo a las Instituciones	X						X		

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES SOCIALES									
Inseguridad en el Municipio					X			X	
Desplazamiento						X			X
Crisis de valores en la población del		X						X	
Falta de educación y ausencia de cultura				X			X		
Salarios bajos en el Municipio que disminuyen el poder de compra					X		X		
Debilidad en el sistema educativo privado del municipio	X						X		
Aporte de la Institución a la sociedad	X						X		

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES TECNOLÓGICOS									
Facilidad de acceso a la tecnologia	X						X		
Globalización de la Información	X						X		
Resistencia al cambio tecnologico						X		X	
Aplicación de tecnologias a las instituciones		X						X	

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES COMPETITIVOS									
Nuevas instituciones del sector				X			X		
Instituciones Privadas del sector ofrecen productos o servicios complementarios					X			X	
Crecimiento del mercado	X						X		
Estrategías del mercadeo de los				X			X		
Capacidad negociadora con proveedores						X			X
Capacidad negociadora con clientes						X			X
Debil imagen corporativa de las instituciones privadas del municipio		X							X
Estrategías de servicio al cliente	X						X		

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES GEOGRAFICOS									
Transporte Terrestre	X						X		
Calidad de las vías						X		X	
Condiciones climaticas y ambientales				X				X	
Tasa de Natalidad		X						X	

De acuerdo a la cita anterior, analizando las oportunidades y las amenazas de las categorías: Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos tendremos argumentos importantes para determinar los aspectos externos que afectan

directamente a la institución educativa y que impactan de manera positiva o negativa a la misma.

FACTORES ECONÓMICOS

Teniendo en cuenta la situación económica del país y como ésta perturba la economía de los hogares del sector de Funza, los factores económicos analizados se consideran amenazas en su mayoría de medio y alto impacto como lo son: recesión económica, producto interno bruto, tasas de interés, inflación y competencia global desigual. Dada la competencia con los colegios del municipio se hace necesario buscar planes de acción que permitan dar mayor productividad a este aspecto en la parte pedagógica la cual presenta características especiales.

FACTORES POLÍTICOS

Los factores analizados desde la perspectiva política, se consideran oportunidades aspectos como la activa participación ciudadana en el sector educativo, los planes de ordenamiento territorial a cargo de las Alcaldías locales, la credibilidad de las instituciones se encuentra en altos niveles y las políticas de estímulo a las instituciones. Así las cosas, se analiza que se generan encuentros y se establecen reuniones con este sector en las cuales se permite buscar mayor conocimiento de la institución.

FACTORES SOCIALES:

Dentro del análisis a los factores sociales externos que afectan la institución educativa IDIM, se consideran oportunidades de medio y alto impacto la crisis de valores en la sociedad dado que la institución ofrece educación con valores y principios bien fundamentados, debilidad en el sistema educativo que se percibe de otras instituciones del sector y finalmente el énfasis del IDIM hacia la responsabilidad social le da un valor agregado a la educación de calidad ofrecida. Como amenazas se consideran la seguridad social que ofrece el sector de ubicación de la institución educativa, los bajos ingresos que perciben los padres de familia y que no interactúan con los precios ofrecidos por el servicio educativo en particular y los desplazamientos para poder acceder al servicio del IDIM.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Hoy en día la tecnología cambia a pasos agigantados, pero el instituto se encuentra en capacidad de responder de manera paulatina a estos cambios tecnológicos a nivel educativo, se considera que estos factores son primordiales para la educación de calidad que se les ofrece a los estudiantes y que concuerdan con la promesa de servicio que se tiene establecida.

FACTORES COMPETITIVOS

En razón a la apertura en 2014 de la nueva sede del Instituto IDIM en el municipio de Funza, la demanda del servicio es baja y esto afecta directamente ya que las instituciones educativas antiguas pueden rediseñar sus presupuestos y ofrecer precios más accesibles a los padres de familia, sin embargo por su antigüedad e imagen corporativa de la competencia las personas desea conocer nuevas metodologías de educación, por ello IDIM percibe estos aspectos como oportunidades del negocio. Se deben desarrollar estrategias de servicio al cliente y técnicas para atracción de nuevos clientes.

FACTORES GEOGRÁFICOS

En el aspecto climático del municipio de Funza y el estado de las vías de acceso a él, se considera una amenaza para el desarrollo del objeto social de la institución educativa de alto y bajo impacto respectivamente. En contraste, se consideran oportunidades el volumen de transporte terrestre que está presente en el municipio, además del constante crecimiento de la tasa de natalidad que se traduce en más demanda del servicio educativo.

8.2 ANÁLISIS INTERNO PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA)

Según Humberto Serna (2010) el Perfil de Capacidad Interna o PCI "es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo". De tal manera que analizando el PCI se definirá cuáles son esas fortalezas y debilidades con las cuales debe enfrentar el entorno el Instituto IDIM.

Tabla 2. PCI

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Uso de análisis y planes estratégicos	X						X		
Flexibilidad de la estructura organizacional	X							X	
Comunicación y control gerencial		X						X	
Experiencia y conocimiento de directivos	X						X		
Habilidad para atraer y retener gente creativa					X			X	
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes					X			X	
Capacidad para enfrentar a la competencia			X					X	
Sistemas de control eficaces		X						X	
Sistemas de tomas de decisiones		X						X	

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Fuerza del servicio, calidad y exclusividad		X						X	
Lealtad y satisfacción del cliente			X				X		
Participación del mercado					X			X	
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado		X						X	
Concentración de consumidores						X			X
Administración de clientes			X					X	
Servicio postventa			X					X	

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a capital cuando lo requiera		X							X
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento						X			X
Rentabilidad, retorno de la inversión					X			X	
Habilidad para competir con precios			X					X	

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD TECNOLOGICA									
Capacidad de innovación		X						X	
Efectividad de la producción		X						X	
Valor agregado al producto					X			X	
Intensidad de mano de obra en el servicio			X						X
Nivel tecnológico					X			X	

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel académico del recurso humano	X							X	
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad		X						X	
Rotación interna					X			X	
Ausentismo		X						X	
Pertenencia	X						X		
Motivación		X						X	
Nivel de remuneración						X	X		
Retiros						X		X	

Como se señaló anteriormente, analizando las fortalezas y las debilidades de cinco categorías: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano se podrá determinar los aspectos internos que están afectando el libre desarrollo de la institución educativa y como se puede mitigar los impactos que éstos puedan generar en un momento dado.

CAPACIDAD DIRECTIVA

La institución educativa IDIM tiene como fortaleza de alto impacto el Uso de análisis y planes estratégicos, ya que por fortuna la Directora del plantel y dueña del mismo, la Sra. Miryam Torres proyecta muy bien sus objetivos y las metas que quiere desarrollar dado que cuenta con el conocimiento suficiente tanto del sector educativo como de su mercado

objetivo; flexibiliza la estructura organizacional dándole alcance al rediseñar los procesos mediante la participación activa de todo el personal que labora en él; el instituto cuenta con un control gerencial adecuado y eficaz para su tamaño y la comunicación en lo general se desarrolla con fluidez y normalidad. En cuanto a las debilidades, se encuentra que no se tiene buena capacidad para retener el personal docente que le aporta buenas y nuevas cosas a la institución y no tiene buena reacción frente a los cambios tecnológicos constantes de la sociedad actual.

CAPACIDAD COMPETITIVA

Dentro de los factores competitivos que se analizaron, se encuentra que la institución se considera como buena prestadora del servicio educativo, de calidad, personalizada y con exclusividad para el tipo de población media; teniendo en cuenta el crecimiento de la población donde desarrolla su actividad económica, la institución tiene oportunidad de potencializar su crecimiento en el mercado, ya que actualmente no se cuenta con buena participación del mercado se requiere trabajar en la atracción y retención de clientes y fortalecer la lealtad de los ya existentes.

CAPACIDAD FINANCIERA

Debido a la dificultad para ofrecer el servicio educativo con precios competitivos, se observa que se percibe como una fortaleza baja que debe ser reevaluada para tener una ventaja frente a las demás instituciones; gracias al buen flujo de caja que tiene el Instituto IDIM, no hace uso frecuente de su capacidad de endeudamiento, lo que le permite subsistir con sus propios recursos y mantenerse sin inconvenientes financieros.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La institución educativa trabaja constantemente en la renovación de la metodología de educación, este aspecto le da una buena capacidad para innovar en sus actividades y se perciben los resultados en los educandos. Sin embargo, pese a la promesa del servicio que se tiene, no se logra proponer un valor agregado al servicio que se ofrece y esto le impacta como una debilidad de impacto medio.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Por fortuna, el Instituto IDIM cuenta con un talento humano capacitado, con experiencia, con nivel de educación medio alto y con un gran sentido de pertenencia con la institución; estas fortalezas se ven reflejadas en la baja rotación de personal, bajo ausentismo, el alto nivel de motivación de los docentes. Sin embargo no se tiene competencia con las instituciones que pueden ofrecer salarios más altos, que se cataloga como una debilidad de alto impacto.

8.3 ANÁLISIS FODA

Según Humberto Serna (2010) el Análisis FODA "consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza y cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad".

En este sentido, la herramienta FODA es la que se utilizará para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; calificar según la importancia y el impacto que tienen en la institución dentro del contexto tanto interno como externo, definiendo así las estrategias FO que son las que integran las Fortalezas de la institución para aprovechar las Oportunidades del entorno; las estrategias DO que pretenden minimizar los efectos de las debilidades dirigiéndose hacia las Oportunidades; las estrategias FA que se concentran en superar las Amenazas del entorno con las Fortalezas que tiene la institución; y finalmente las estrategias DA que básicamente se orientan a disminuir las Debilidades y evitar las Amenazas del mercado.

Posteriormente, se dará desarrollo a la Propuesta del Direccionamiento Estratégico para los próximos 5 años del Instituto IDIM.

Tabla 3. Análisis FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Experiencia y conocimiento de directivos	D1	Habilidad para atraer y retener gente creativa
		F2	Flexibilidad de la estructura organizacional	D2	Habilidad para responder a tecnologías cambiantes
		F3	Uso de análisis y planes estratégicos	D3	Rotación interna
		F4	Comunicación y control gerencial	D4	Nivel de remuneración
		F5	Sistemas de control eficaces	D5	Retiros
		F6	Sistemas de tomas de decisiones	D6	Grado de utilización de capacidad de endeudamiento
OPORTUNIDADES		**FO (MAXI-MAXI)**		**DO (MINI-MAXI)**	
O1	Aporte de la Institución a la sociedad	FO1 - La experiencia y conocimiento del sector por parte de la Rectora fortalece la oportunidad de proyectar y capacitar constantemente al personal en la enseñanza de valores en los niños, así como la responsabilidad social y proponer una filosofía educativa novedosa. (F1,O1,O2,O3)		DO1 - El constante crecimiento del mercado objetivo da la oportunidad de ofrecer mejores condiciones laborales al personal de la institución, fidelizando y reteniendo de ésta manera el personal y fortaleciendo la filosofía educativa de la institución. (D1,D4,O2,O6)	
O2	Debilidad en el sistema educativo privado del municipio				
O3	Crisis de valores en la población del municipio	FO2 - Realizar las encuestas de satisfacción de los clientes más frecuentes, dando provecho a los sistemas eficaces de control y de toma de decisiones para implementar estrategias de servicio al cliente efectivas, beneficiando a la institución con el crecimiento en el mercado y fidelizando a los estudiantes con la misma. (F5,F6,O5,O6)		DO2 - Diseñar un programa de capacitación para el personal docente con el fin de mejorar los perfiles, la imagen corporativa frente a la competencia y facilitar la proyección dentro de la institución con un Plan Carrera. (D3,D5,O3,O4,O5)	
O4	Débil imagen corporativa de las instituciones privadas del municipio				
O5	Ineficiente servicio al cliente	FO3 - Rediseñar la estructura organizacional de la institución educativa, misión y visión, buscando darle proyección y profundidad al objeto social de la Institución. (F2,F3,F4,O4)		DO3 - Utilizar la capacidad de endeudamiento de tal manera que la institución cuente con mayores recursos para invertir en imagen corporativa y publicidad, mejores tecnologías que den un valor agregado al servicio ofrecido y tener ventaja frente a la competencia. (D2,D6,O4)	
O6	Aumento índices demográficas de la población				
AMENAZAS		**FA (MAXI-MINI)**		**DA (MINI-MINI)**	
A1	Salarios bajos en el Municipio que disminuyen el poder de compra	FA1 - Diseño de estrategias tanto institucionales como de mercadeo con las cuales la institución pueda enfrentar la competencia del sector ofreciendo servicios novedosos con una filosofía diferente. (F1,F2,F3,A3,A4,A5,A6)		DA 1 - Efectuar revisión objetiva del PEI que permita reestructurar la contratación del personal con el fin de evitar un impacto alto en el sector generado desconfianza en la institución (D1,D3,D4,D5,A1,A3,A4,A5)	
A2	Inseguridad en el Municipio				
A3	Falta de educación y ausencia de cultura				
A4	Nuevas instituciones del sector	FA2 - Plantear una escala de precios de acuerdo al promedio de ingresos percibidos por los clientes para así facilitar el acceso a la institución de nuevos estudiantes, enfrentando así a la competencia con un servicio accesible y de calidad. (F4,F5,F6,A1,A2)			
A5	Estrategias del mercadeo de los competidores				
A6	Instituciones Privadas del sector ofrecen productos o servicios complementarios				

9. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO IDIM

Una vez realizado el Diagnóstico Estratégico de la situación actual del Instituto IDIM, se desarrolló la respectiva Propuesta de Direccionamiento Estratégico la cual busca proponer las estrategias de crecimiento, renovación y servicio al cliente proyectadas para los próximos 5 años, teniendo como base una Estructura Organizacional sólida que le permita darle proyección y profundidad al objeto social y posicionarse en el mercado educativo como una de las mejores instituciones del municipio de Funza y sus municipios aledaños.

9.1 MISIÓN

Expone Serna (2014) que la misión es "la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos" (p.60).

En conclusión, Serna (2014, p. 60) establece que la misión de una empresa debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

Teniendo en cuenta la definición de Serna, se evalúa la misión actual la cual no define su mercado objetivo y las responsabilidades de los colaboradores por lo que se propone la siguiente:

Desarrollar una oferta educativa a través de la cual se busca una formación integral a los niños y niñas en los niveles de Preescolar y Básica Primaria, proporcionando ambientes adecuados para construir su autonomía basados en los principios y valores difundidos por la Institución; contando con el apoyo de los docentes comprometidos con la filosofía de Inteligencias Múltiples los educandos desarrollarán competencias actitudinales, ciudadanas, comunicativas, académicas y científicas, para que los hombres y mujeres del futuro sean capaces de asumir su vida integralmente de manera libre y consciente, dentro de un contexto familiar, comunitario, laboral y social.

9.2 VISIÓN

Serna (2014) define que:

> La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es o quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor (p.62).

Siguiendo el planteamiento de Serna, la visión actual de la Institución cuenta con los elementos básicos que la componen pero carece de enfoque y consistencia, por ello se propone la siguiente visión:

El Instituto IDIM", para el año 2019 se proyecta como una de las mejores instituciones educativas privadas del Municipio de Funza, en los niveles de educación preescolar y básica primaria, proporcionando ciudadanos autónomos, competentes intelectualmente,

respetuosos de la dignidad humana en ambientes de convivencia, liderazgo, comunicación e investigación en el contexto familiar, comunitario y social; capaces de participar en un mundo cada vez más globalizado, mediante la identificación, aprendizaje, uso y aprovechamiento de sus inteligencias múltiples.

9.3 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Se observó que en el PEI de la institución educativa, se habla de varios objetivos específicos pero carece de un objetivo general o MEGA, definido por Serna (2014, p. 225) como "un objetivo superior que una empresa decide alcanzar", y complementa "es una meta tan ambiciosa que desafía todas las capacidades institucionales. Crea retos y desafíos. Es una meta clara y convincente". El no tener establecido esta MEGA le impide enfocar sus esfuerzos hacia el logro de la Misión, pilar de la institución.

Se hace la propuesta de implementar la siguiente MEGA u objetivo general:

En el año 2019 el Instituto IDIM se posicionará en el sector educativo del municipio de Funza dentro de las Cinco (5) mejores instituciones, con 160 alumnos matriculados en los niveles de Preescolar y Básica Primaria.

En cuanto a los objetivos específicos**,** se determina que éstos cumplen con la filosofía propia de la institución y se encaminan correctamente hacia el logro de la Misión, la Visión y la MEGA propuesta.

9.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

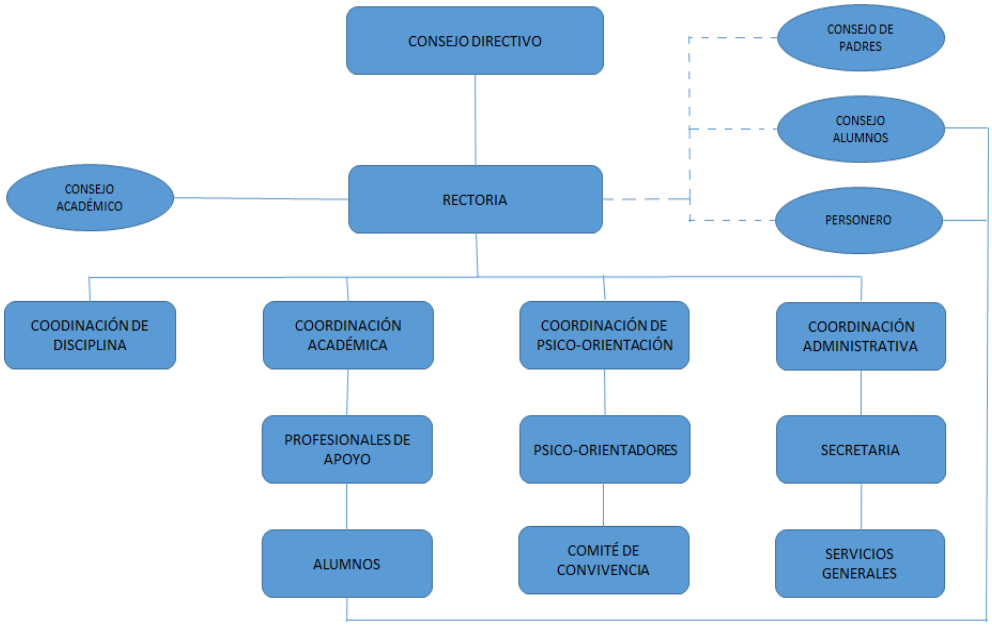
Robbins (2005) define la estructura organizacional:

> La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre

> 6 elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización (p.234).

En consecuencia, la estructura organizacional reúne elementos que le permiten identificar departamentos, especialización, centralización, entre otros aspectos; con base en este concepto fundamental, se evaluó la estructura organizacional con la que cuenta la institución, De acuerdo a esto, se propone la siguiente Estructura Organizacional que alinea los Consejos de Padres, Alumnos, Académico y el Personero con la Rectoría, esto le permitirá al instituto interactuar con mayor facilidad teniendo comunicación directa con la Rectoría y llevando inquietudes, observaciones y solicitudes hacia el Consejo Directivo quien es el que en últimas toma decisiones sobre el instituto:

Figura 3. Estructura organizacional



Fuente: Autoras

9.5 MANUAL DE FUNCIONES POR CARGO

Dentro del PEI del Instituto IDIM, se tienen planteadas las funciones de los cargos que existen y están ubicados dentro del organigrama, pero se determina que éstos no presentan un análisis del puesto de trabajo y no cuentan con las especificaciones de objetivo del cargo, dependencia, educación requerida, experiencia requerida y competencias. A continuación se desarrolla la propuesta para los Manuales de Funciones que existen actualmente en la institución, toda vez que la institución nueva y no se cuenta con todos los cargos que aparecen en el organigrama.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Consejo Directivo
JEFE INMEDIATO:	Secretaria de Educación de Cundinamarca
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	6
FUNCIONES	
• Adoptar el manual de convivencia y el reglamento de la institución; • Asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa; • Participar en la planeación y evaluación del P.E.I., del plan de estudios y someterlos a la consideración de la Secretaría de Educación respectiva o del organismo que haga sus veces. • Participar en la evaluación de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución. • Promover las relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas y la conformación de organizaciones juveniles • Aprobar el plan anual de actualización académica del personal docente presentado por el Rector. • Resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del establecimiento educativo, después de haber agotado los procedimientos previstos en el reglamento o manual de convivencia. • Fomentar la conformación de asociaciones de padres de familia y de estudiantes. • Tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no sean competencia de la dirección administrativa • Reglamentar los procesos electorales contemplados en la Ley de Educación.	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN:	N/A
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	N/A
OTROS REQUISITOS:	• Capacidad de trabajo en equipo

	• Capacidad de solución de problemas y toma de decisiones. • Planificación y organización. • Buena comunicación oral y escrita. • Buenas relaciones interpersonales. • Actitud de servicio.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Consejo Académico
JEFE INMEDIATO:	Rectoría
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	8
FUNCIONES	
• Organizar el plan de estudios y orientar su ejecución; • Participar en la evaluación institucional anual; • Estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciendo las modificaciones y ajustes, de acuerdo con el procedimiento previsto en las leyes y decretos de educación; • Integrar los consejos de docentes para la evaluación periódica del rendimiento de los educandos y para la promoción, asignarles sus funciones y supervisar el proceso general de evaluación; • Servir de órgano consultor del Consejo Directivo en la revisión de la propuesta del proyecto educativo institucional; • Recibir y decidir los reclamos de los alumnos sobre la evaluación educativa.	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN:	Profesional
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	De 3 a 5 años en docencia
OTROS REQUISITOS:	• Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de solución de problemas y toma de decisiones. • Comunicación asertiva • Buenas relaciones interpersonales. • Actitud de servicio. • Proactividad e innovación.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Consejo de Estudiantes
JEFE INMEDIATO:	Rectoría – Línea Staff
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	8
FUNCIONES	
• Segura y garantiza la continua participación de los estudiantes en la institución. • Promover y sugerir actividades en bien de la formación integral de los estudiantes, representándolos ante los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa. • Colaborar, como mediadores escolares, en la solución de conflictos. • Proponer, de manera oportuna, reformas al Reglamento Interno o Manual de Convivencia, teniendo en cuenta la filosofía del Colegio y la realidad vivida por los estudiantes a partir de sus opiniones, pensamientos y sugerencias. • Fomentar el desarrollo de actividades que propendan por el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes. • Representar dignamente al Colegio en los eventos a los cuales sean invitados. • Presentar balances periódicos de su gestión y un informe general al final del año a los estudiantes. Los informes deberán ser presentados de la siguiente manera.	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN:	N/A
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	N/A
OTROS REQUISITOS:	• Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de solución de problemas y toma de decisiones. • Comunicación asertiva • Buenas relaciones interpersonales. • Actitud de servicio. • Proactividad e innovación.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Personero
JEFE INMEDIATO:	Rectoría – Línea Staff
NUMERO DE PERSONAS EN	1

EL CARGO:	
FUNCIONES	
• Deberá presentar un informe de su gestión en el mes de enero y otro en el mes de junio durante una Toma de Contacto general. • Reunirse cada vez que el Rector lo convoque o a solicitud del presidente del Consejo, previa autorización del rector • Invitar a sus deliberaciones a aquellos estudiantes que presentan iniciativas sobre el desarrollo de la vida estudiantil. • Propender por la excelencia académica del grupo que representa, • Participar en las actividades propuestas por el Consejo Estudiantil y compartirlas con su grupo. • Participar como líder en las distintas propuestas de la institución. • Ser un vínculo entre los directivos y los demás estudiantes. • Escuchar y analizar cualquier iniciativa que presenten los estudiantes sobre el desarrollo estudiantil. • Guardar discreción sobre los asuntos tratados en el consejo estudiantil	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN:	Nivel Básica Primaria – Quinto Grado
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	N/A
OTROS REQUISITOS:	• Liderazgo • Buena comunicación oral y escrita. • Buenas relaciones interpersonales. • Actitud de servicio. • Compañerismo y dinamismo. • Persuasivo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Consejo de Padres
JEFE INMEDIATO:	Rectoría – Línea Staff
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	8
FUNCIONES	
• Apoyar el trabajo institucional. • Presentar propuestas para el desarrollo institucional. • Asistir puntualmente a las reuniones. • Liderar diferentes actividades con el visto bueno del consejo de Padres.	
REQUISITOS DE	N/A

EDUCACIÓN:	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	N/A
OTROS REQUISITOS:	• Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de solución de problemas y toma de decisiones. • Planificación y organización. • Buena comunicación oral y escrita. • Buenas relaciones interpersonales. • Actitud de servicio.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Rector
JEFE INMEDIATO:	Consejo Directivo
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
• Representar legalmente a la institución. • Orientar la ejecución del P.E.I. y aplicar las decisiones del gobierno escolar. • Formular, coordinar, ejecutar y evaluar el Plan de Trabajo anual con participación de docentes y colaboración de la Asociación de Padres de Familia. • 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; • Velar por el cumplimiento de los objetivos educacionales y por el buen trato a los alumnos dentro y fuera del instituto. • Organizar y dirigir el servicio de monitoreo educativo. • Presidir las reuniones técnico-pedagógicas y administrativas y otras necesarias por la institución. • Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local y autorizar visitas de estudio y excursiones dentro del ámbito departamental de acuerdo a normas específicas. • Organizar el proceso de matrícula, traslado de matrícula y exoneración de asignaturas, así como la aplicación de las pruebas de ubicación. • Expedir certificados de estudio. • Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal a su cargo. • Otorgar permisos al personal hasta por tres días al año, en casos justificados e	

informar a la dirección. • Estimular al personal por acciones extras tanto en el cumplimiento de funciones, así como de otras que redunden en beneficio del educando, el instituto y la comunidad. • Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia e informar al escalafón superior sobre gravedad de las faltas o reincidencia. • Fiscalizar a la asociación de padres de familia y cautelar su movimiento económico. • Organizar y supervisar el Programa Anual de Promoción Educativa Comunal. • Promover la cooperación de instituciones locales y regionales para mejorar los servicios educativos del instituto. • Velar por el buen manejo de los fondos provenientes de actividades productivas e ingresos propios, de acuerdo a normas específicas. • Formular el cuadro de necesidades de bienes y servicios. • Velar por el mejor uso de la biblioteca, los equipos, materiales y dotación educativa. • Cualquier determinación se deberá hacer en asamblea general, previa consulta con los docentes. • Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio educativo. • Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN:	Profesional y especialización en pedagogía
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	De 3 a 5 años
OTROS REQUISITOS:	• Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de solución de problemas y toma de decisiones. • Planificación y organización. • Buena comunicación oral y escrita. • Buenas relaciones interpersonales. • Actitud de servicio. • Atención al detalle • Recursividad • Agilidad en los procesos

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL	Docente

CARGO:	
JEFE INMEDIATO:	Rectoría
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	7

FUNCIONES

- Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del PEI y del Plan Anual de Trabajo.
- Programar, desarrollar y evaluar actividades curriculares, de tutoría, de promoción educativa, de conformidad a la ley general de educación.
- Evaluar el proceso de aprendizaje de acuerdo a las normas vigentes y cumplir con la elaboración de la documentación de su responsabilidad.
- Participar en acciones programadas de investigación y experimentación de acuerdo a las propuestas del sistema educativo así como en eventos de actualización profesional, organizados por la institución, universidades, MEN y otros.
- Participar activamente en las diversas comisiones de trabajo y apoyo decidido en el logro; colaborar con las acciones que permitan el logro delos objetivos institucionales.
- Orientar a los educandos y velar por su seguridad, durante su permanencia en el instituto.
- Ejecutar acciones de diversificación curricular a través de trabajoso jornadas pedagógicas en equipo, con docentes de su área y otros.
- Fomentarla práctica de los valores entre padres y educandos.
- Elevar el nivel de identificación institucional.
- Realizar acciones de recuperación pedagógica.
- Cooperar en las acciones de mantenimiento y conservación de los bienes del Instituto.
- Mantener comunicación permanente con los padres de familia acerca de asuntos relacionados con el rendimiento académico y comportamiento de los alumnos.
- Promover proyectos de innovación técnico-pedagógicas para mejorar la calidad educativa.
- Conocer e identificarse con el PEI, cumpliendo un rol protagónico en el desarrollo de las actividades educativas.
- Ser agente fundamental de la educación y contribuir con la familia, la comunidad y el estado, en la formación integral del educando.
- Desempeñarla función educativa con eficiencia y responsabilidad, dignidad y lealtad a la constitución, a las leyes y a los fines del Instituto IDIM.
- Practicar valores éticos y sociales de la comunidad educativa, participando en su desarrollo cultural, patriótico y deportivo.
- Velar por el cumplimiento adecuado de la infraestructura, mobiliario escolar y equipamiento del Instituto, promocionando su mejora e implementación.
- Actualizarse permanentemente y participar en los eventos pedagógicos para lograr mayor eficiencia.

• Mantener relaciones cordiales entre colegas, asumiendo responsabilidad y compromiso de plena identificación institucional. • Brindar apoyo a los estudiantes que representen a la institución en diferentes eventos, concursos de conocimientos, deportivos, etc.	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN:	Profesional en pedagogía, Licenciado o Normalista Superior
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	De 1 a 3 años
OTROS REQUISITOS:	• Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de solución de problemas y toma de decisiones. • Planificación y organización. • Buena comunicación oral y escrita. • Buenas relaciones interpersonales. • Actitud de servicio. • Empatía con los educandos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Secretaria
JEFE INMEDIATO:	Rectoría
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
• Recibir, registrar, clasificar, distribuir y archivar la documentación que genere la dirección. • Preparar y redactar la documentación oficial del Instituto. • Mantener actualizado y conservado con total seguridad y reserva, el archivo de los documentos confidenciales y oficiales emanados por la dirección, el personal administrativo y docente del Instituto, • Ser ejemplo de puntualidad, pulcritud, modestia y sinceridad, brindando un trato cordial y afable a todas las personas con las que se interrelacione. • Coordinar la elaboración, digitación e impresión delos documentos referentes al proceso de matrícula y finalización del año escolar, así como la entrega de documentos a quien los requiera. • Mantener actualizada su agenda de acciones y tareas a cumplir por el director. • No abandonar su oficina en horas laborables. • Demás acciones inherentes al cargo, asignadas por el director del plantel.	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN:	Técnico en secretariado

REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en instituciones educativas
OTROS REQUISITOS:	• Capacidad de trabajo bajo presión • Orientación al cliente. • Planificación y organización. • Buena comunicación oral y escrita. • Buenas relaciones interpersonales. • Actitud de servicio. • Conocimiento de servicios ofrecidos. • Administración adecuada del tiempo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Servicios Generales
JEFE INMEDIATO:	Secretaria
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
• Desempeñar con responsabilidad, esmero y eficiencia, las funciones propias del cargo. • Mantener aseadas las aulas en total limpieza, así como mobiliario, baños, patio y otras locaciones del plantel. • Cumplir con los turnos programados, informando oportunamente de cualquier anomalía presentada. • Guardar la debida compostura con el personal de la Institución y estudiantado en general. • Ayudar a velar por el buen estado y conservación de los bienes muebles e inmuebles de la Institución. • Cumplir a cabalidad con cada una de las cláusulas referenciadas en su respectivo contrato de trabajo. (Artículos 74 y 75 del Capítulo IX del Código Sustantivo del Trabajo).	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN:	Bachiller
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en instituciones educativas
OTROS REQUISITOS:	• Administración del tiempo. • Organización. • Buenas relaciones interpersonales. • Actitud de servicio.

9.6 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Con base en los resultados arrojados por la matriz FODA, a continuación se detalla cada una de las Estrategias planteadas para el Direccionamiento Estratégico del Instituto IDIM.

ESTRATEGIA 1 (FO1) - La experiencia y conocimiento del sector por parte de la Rectora fortalece la oportunidad de proyectar y capacitar constantemente al personal en la enseñanza de valores en los niños, así como la responsabilidad social y proponer una filosofía educativa novedosa.

ESTRATEGIA 2 (FO2) - Realizar las encuestas de satisfacción de los clientes más frecuentes, dando provecho a los sistemas eficaces de control y de toma de decisiones para implementar estrategias de servicio al cliente efectivas, beneficiando a la institución con el crecimiento en el mercado y fidelizando a los estudiantes con la misma.

ESTRATEGIA 3 (FA1) - Diseño de estrategias tanto institucionales como de mercadeo con las cuales la institución pueda enfrentar la competencia del sector ofreciendo servicios novedosos con una filosofía diferente.

ESTRATEGIA 4 (FA2) - Plantear una escala de precios de acuerdo al promedio de ingresos percibidos por los clientes para así facilitar el acceso a la institución de nuevos estudiantes, enfrentando así a la competencia con un servicio accesible y de calidad.

ESTRATEGIA 5 (DO1) - El constante crecimiento del mercado objetivo da la oportunidad de ofrecer mejores condiciones laborales al personal de la institución,

fidelizando y reteniendo de ésta manera el personal y fortaleciendo la filosofía educativa de la institución.

ESTRATEGIA 6 (DO2) - Diseñar un programa de capacitación para el personal docente con el fin de mejorar los perfiles, la imagen corporativa frente a la competencia y facilitar la proyección dentro de la institución con un Plan Carrera.

ESTRATEGIA 7 (DO3) - Utilizar la capacidad de endeudamiento de tal manera que la institución cuente con mayores recursos para invertir en imagen corporativa y publicidad, mejores tecnologías que den un valor agregado al servicio ofrecido y tener ventaja frente a la competencia.

ESTRATEGIA 8 (DA1) – Efectuar revisión objetiva del PEI que permita reestructurar la contratación del personal con el fin de evitar un impacto alto en el sector generado desconfianza en la institución.

9.7 PLAN DE ACCIÓN

Continuando con el desarrollo de la Propuesta en el Direccionamiento estratégico y considerando los resultados de las variables claves incluidas en la matriz FODA, se determinaron unas estrategias que buscan consolidar administrativamente la institución. Con dichas estrategias se pretende estructurar el siguiente plan de acción donde se describen las actividades que se deben llevar a cabo, así como los aspectos requeridos para implementarlas.

ESTRATEGIA 1

PRIMER AÑO 2015					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
Implementación	Ejecución del plan de acc	Autoras	2 días	$ 5.600.000,00	Corresponde al cobro de $35,000,00 por hora laboral de dos día por mes de las autoras con el fin de realiza actividades
La experiencia y conocimiento del sector por parte de la Rectora fortalece la oportunidad de proyectar y capacitar constantemente al personal en la enseñanza de valores en los niños, así como la responsabilidad social y proponer una filosofía educativa novedosa.	Recopilar material informativo e ilustrativo acerca de las características de la educación basada en las Inteligencias Múltiples	Rectoría y Coordinación Académica	1 mes	$ 3.600.000,00	El costo incluye la documentación y material didáctico que tiene que ver con el tema
	Crear jornadas de capacitación al personal de enseñanza haciendo énfasis en los conceptos críticos de las Inteligencias Múltiples y la Responsabilidad Social.		1 al mes	$ 1.000.000,00	El costo incluye presentaciones, material y refrigerio
	Evaluar la apropiación de los conceptos ilustrados a través de ejercicios teórico-prácticos.		1 al mes	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras

ESTRATEGIA 2

PRIMER AÑO 2015					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
Realizar las encuestas de satisfacción de los clientes más frecuentes, dando provecho a los sistemas eficaces de control y de toma de decisiones para implementar estrategias de servicio al cliente efectivas, beneficiando a la institución con el crecimiento en el mercado y fidelizando a los estudiantes con la misma.	Elaboración del instrumento enfocado en preguntas abiertas que permitan conocer la real percepción del cliente acerca de la propuesta de la institución.	Consejo Directivo	2 por año	$ 180.000,00	El costo incluye la redacción y elaboración del instrumento
	Implementación de la encuesta a través del envío del instrumento en físico o a través del uso de la red a los clientes		15 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Tabulación e interpretación de los resultados		7 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Elaboración de un informe con análisis de los resultados y acciones a implementar		2 por año	$ 700.000,00	Impresión del informe y presentación de resultados
	Realización de la encuesta a padres de familia		2 por año	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras

ESTRATEGIA 3

PRIMER AÑO 2015					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
Diseño de estrategias tanto institucionales como de mercadeo con las cuales la institución pueda enfrentar la competencia del sector ofreciendo servicios novedosos con una filosofía diferente	Definir mensaje a transmitir a través de las estrategias de mercadeo	Consejo Directivo y Rectoría	3 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Contactar asesores o agencia de publicidad para este fin.		15 días	$ 250.000,00	Incluye la cotización de tres propuestas
	Evaluar y escoger propuestas presentadas.		3 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Hacer estudio del alcance y la aceptación de mensaje enviado al entorno de la institución.		1 vez por año	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras

ESTRATEGIA 4

PRIMER AÑO 2015					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
Plantear una escala de precios de acuerdo al promedio de ingresos percibidos por los clientes para así facilitar el acceso a la institución de nuevos estudiantes, enfrentando así a la competencia con un servicio accesible y de calidad.	Diseñar un esquema para soportar un estudio de mercado acerca del poder adquisitivo de los padres de familia que viven en el entorno del IDIM	Consejo Directivo y Rectoría	8 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Contactar asesores o agencia de marketing para ejecución del estudio.		30 días	$ 700.000,00	Incluye la cotización de tres propuestas
	Evaluar los resultados del estudio		5 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Presentación de la escala de precios y divulgación a la comunidad en diferentes medios.		1 vez por año	$ 250.000,00	Impresión de documento con los precios que se entregan en los diferentes medios

ESTRATEGIA 5

PRIMER AÑO 2015					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
El constante crecimiento del mercado objetivo da la oportunidad de ofrecer mejores condiciones laborales al personal de la institución, fidelizando y reteniendo de ésta manera el personal y fortaleciendo la filosofía educativa de la institución.	Evaluar la situación económica de la institución para considerar gastos viables.	Consejo Directivo, Rectoría y Coordinación Administrativa.	6 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Establecer estímulos económicos y de tipo financieros que permiten al empleado alcanzar la calidad de vida deseada		8 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Gestionar convenios con instituciones que permitan dar respaldo sólido a los empleados en términos crediticios		8 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Desarrollo de actividades que promuevan un buen clima organizacional		1 vez por año	$ 300.000,00	El cobro incluye las actividades y material sobre el tema

ESTRATEGIA 6

PRIMER AÑO 2015					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
Diseñar un programa de capacitación para el personal docente con el fin de mejorar los perfiles, la imagen corporativa frente a la competencia y facilitar la proyección dentro de la institución con un Plan Carrera.	Crear un programa de capacitación integral acerca de todos los aspectos que cubre el IDIM	Consejo Directivo, Rectoría y Coordinación Académica.	15 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Desarrollar una jornada de capacitación donde los docentes sean familiarizados con las nuevas directrices		1 día	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Gestionar convenios con instituciones educativas que permitan consolidar y actualizar el nivel profesional de los docentes		5 veces por año	$ 1.000.000,00	Incluye la cotización de tres propuestas

ESTRATEGIA 7

PRIMER AÑO 2015					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
Utilizar la capacidad de endeudamiento de tal manera que la institución cuente con mayores recursos para invertir en imagen corporativa y publicidad, mejores tecnologías que den un valor agregado al servicio ofrecido y tener ventaja frente a la competencia	Evaluar la capacidad de endeudamiento de la institución	Consejo Directivo, Rectoría y Coordinación Administrativa.	5 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Analizar que estrategias de publicidad (Internet, radio, prensa) son más efectivas y favorables para el entorno de la institución		1 vez por año	$ 150.000,00	Incluye la cotización de tres propuestas
	Gestionar créditos con instituciones financieras que otorguen mayores facilidades a una institución educativa como el IDIM.		1 vez por año	$ 300.000,00	Incluye la cotización de tres propuestas

ESTRATEGIA 8

PRIMER AÑO 2015					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
Efectuar revisión objetiva al PEI que permita reestructurar la contratación del personal con el fin de evitar un impacto alto en el sector generando desconfianza en la institución.	Realizar una convocatoria en el entorno de la comunidad para vincular personal	Consejo Directivo, Rectoría y Coordinación Académica	5 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Examinar el PEI para exponer sus fortalezas y poder transmitir con solidez el valor que tiene el objeto social de la Institución		5 días	$ -	El costo de la actividad esta inmersa en el cobro de la autoras
	Mantener divulgación de las ventajas que tiene educativa y socialmente la presencia de una institución como el IDIM en la zona		2 veces por año	$ 500.000,00	El cobro incluye las actividades y material sobre el tema

De esta manera, se concluye que el horizonte total de tiempo para el desarrollo de los Planes de Acción de cada una de las estrategias diseñadas para la Propuesta Estratégica es 191 días, con una necesidad presupuestal de Catorce Millones Quinientos Treinta Mil Pesos M/Cte. ($14.530.000.00).

9.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2015 - AÑO 2019																							
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
		1 AL 15	16 AL 28	1 AL 15	16 AL 31	1 AL 15	16 AL 30	1 AL 15	16 AL 31	1 AL 15	16 AL 30	1 AL 15	16 AL 31	1 AL 15	16 AL 31	1 AL 15	16 AL 30	1 AL 15	16 AL 31	1 AL 15	16 AL 30
Implementación	Ejecución del plan de acción																				
La experiencia y conocimiento del sector por parte de la Rectora fortalece la oportunidad de proyectar y capacitar constantemente al personal en la enseñanza de valores en los niños, así como la responsabilidad social y proponer una filosofía educativa novedosa.	Recopilar material informativo e ilustrativo acerca de las características de la educación basada en las Inteligencias Múltiples																				
	Crear jornadas de capacitación al personal de enseñanza haciendo énfasis en los conceptos críticos de las Inteligencias Múltiples y la Responsabilidad Social.																				
	Evaluar la apropiación de los conceptos ilustrados a través de ejercicios teórico-prácticos.																				
Realizar las encuestas de satisfacción de los clientes más frecuentes, dando provecho a los sistemas eficaces de control y de toma de decisiones para implementar estrategias de servicio al cliente efectivas, beneficiando a la institución con el crecimiento en el mercado y fidelizando a los estudiantes con la misma.	Elaboración del instrumento enfocado en preguntas abiertas que permitan conocer la real percepción del cliente acerca de la propuesta de la institución.																				
	Implementación de la encuesta a través del envío del instrumento en físico o a través del uso de la red a los clientes																				
	Tabulación e interpretación de los resultados																				
	Elaboración de un informe con análisis de los resultados y acciones a implementar																				
Diseño de estrategias tanto institucionales como de mercadeo con las cuales la institución pueda enfrentar la competencia del sector ofreciendo servicios novedosos con una filosofía diferente.	Definir mensaje a transmitir a través de las estrategias de mercadeo																				
	Contactar asesores o agencia de publicidad para este fin.																				
	Evaluar y escoger propuestas presentadas.																				
	Hacer estudio del alcance y la aceptación de mensaje enviado al entorno de la institución.																				
Plantear una escala de precios de acuerdo al promedio de ingresos percibidos por los clientes para así facilitar el acceso a la institución de nuevos estudiantes, enfrentando así a la competencia con un servicio accesible y de calidad.	Diseñar un esquema para soportar un estudio de mercado acerca del poder adquisitivo de los padres de familia que viven en el entorno del IDIM																				
	Contactar asesores o agencia de marketing para ejecución del estudio.																				
	Evaluar los resultados del estudio																				
	Presentación de la escala de precios y divulgación a la comunidad en diferentes medios.																				

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2015 - AÑO 2019																							
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
		1 AL 15	16 AL 28	1 AL 15	16 AL 31	1 AL 15	16 AL 30	1 AL 15	16 AL 31	1 AL 15	16 AL 30	1 AL 15	16 AL 31	1 AL 15	16 AL 31	1 AL 15	16 AL 30	1 AL 15	16 AL 31	1 AL 15	16 AL 30
El constante crecimiento del mercado objetivo da la oportunidad de ofrecer mejores condiciones laborales al personal de la institución, fidelizando y reteniendo de ésta manera el personal y fortaleciendo la filosofía educativa de la institución.	Evaluar la situación económica de la institución para considerar gastos viables.																				
	Establecer estímulos económicos y de tipo financieros que permiten al empleado alcanzar la calidad de vida deseada																				
	Gestionar convenios con instituciones que permitan dar respaldo sólido a los empleados en términos crediticios																				
	Desarrollo de actividades que promuevan un buen clima organizacional																				
Diseñar un programa de capacitación para el personal docente con el fin de mejorar los perfiles, la imagen corporativa frente a la competencia y facilitar la proyección dentro de la institución con un Plan Carrera.	Crear un programa de capacitación integral acerca de todos los aspectos que cubre el IDIM																				
	Desarrollar una jornada de capacitación donde los docentes sean familiarizados con las nuevas directrices																				
	Gestionar convenios con instituciones educativas que permitan consolidar y actualizar el nivel profesional de los docentes																				
Utilizar la capacidad de endeudamiento de tal manera que la institución cuente con mayores recursos para invertir en imagen corporativa y publicidad, mejores tecnologías que den un valor agregado al servicio ofrecido y tener ventaja frente a la competencia.	Evaluar la capacidad de endeudamiento de la institución																				
	Analizar que estrategias de publicidad (Internet, radio, prensa) son más efectivas y favorables para el entorno de la institución																				
	Gestionar créditos con instituciones financieras que otorguen mayores facilidades a una institución educativa como el IDIM.																				
Efectuar revisión objetiva al PEI que permita reestructurar la contratación del personal con el fin de evitar un impacto alto en el sector generando desconfianza en la institución.	Realizar una convocatoria en el entorno de la comunidad para vincular personal																				
	Examinar el PEI para exponer sus fortalezas y poder transmitir con solidez el valor que tiene el objeto social de la Institución																				
	Mantener divulgación de las ventajas que tiene educativa y socialmente la presencia de una institución como el IDIM en la zona																				

9.9 INDICADORES DE GESTIÓN

Una vez definido el horizonte del Plan de Acción, se requiere medir la eficiencia y eficacia de las Estrategias propuestas anteriormente dentro del Direccionamiento Estratégico dado que, como bien lo afirma Serna (2014):

> La planeación estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío. Esta tiene que estar unida a la acción y generar resultados. Un plan estratégico que no se ejecute en el día a día de la organización es un documento más que reposará en los anaqueles de la institución (p.295).

Para ello, Serna (2014) instituye que cada plan de acción debe estar acompañado de un Indicador de Gestión que facilitará el seguimiento y la evaluación de los resultados de las actividades realizadas para el cumplimiento de las estrategias.

Obedeciendo a esta teoría, se establecerán algunos indicadores de gestión que se presentan continuación.

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 1

INDICADOR:

$$\textit{Capacitación de personal} = \frac{\textit{\# de Docentes Capacitados}}{\textit{\# total de Docentes}} \times 100$$

PERIODICIDAD: Mensual

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 1

INDICADOR:

$$\textit{Efectividad de la Capacitación} = \frac{\textit{\# de Docentes Mejoraron Evaluación de Desempeño}}{\textit{\# total de Docentes}} \times 100$$

PERIODICIDAD: Mensual

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 2

INDICADOR:

$$\textit{Encuestas de satisfacción} = \frac{\textit{\# de Padres Encuestados}}{} \times 100$$

 # total de Padres

PERIODICIDAD: Semestral

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 3

INDICADOR:

$$\textit{Eficacia en Publicidad} = \frac{\textit{\# de Estudiantes Nuevos}}{\textit{\# Total de Estudiantes}} \times 100$$

PERIODICIDAD: Semestral

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 3

INDICADOR:

$$\textit{Participación Total en el Mercado (PTM)} = \frac{\textit{Ventas Totales del Instituto}}{\textit{Ventas Totales de la Competencia y el Instituto}}$$

PERIODICIDAD: Semestral

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 4

INDICADOR:

$$\textit{Eficacia en Ventas} = \frac{\textit{\# de Estudiantes Matriculados}}{\textit{\# Total de Estudiantes Inscritos}} \times 100$$

PERIODICIDAD: Semestral

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 5

INDICADOR:

Rotación de personal = $\frac{\text{\# de Empleados Retirados}}{\text{\# Total de Empleados}}$ *x 100*

PERIODICIDAD: Trimestral

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 6

INDICADOR:

Índice de Participación = $\frac{\text{\# Total de sugerencias recibidas}}{\text{\# Total de Empleados}}$

PERIODICIDAD: Semestral

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 6

INDICADOR:

Índice de Innovación = $\frac{\text{\# Total de ideas convertidas en productos o servicios}}{\text{\# Total de Ideas Aceptadas}}$

PERIODICIDAD: Semestral

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 7

INDICADOR:

Razón de Endeudamiento = Activo Total

Pasivo Total

PERIODICIDAD: Trimestral

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 7

INDICADOR:

$$\textit{Razón Corriente} = \frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

PERIODICIDAD: Trimestral

- **ESTRATÉGIA A MEDIR:** Estrategia 8

INDICADOR:

$$\textit{Contratación de Personal} = \frac{\textit{\# Personas contratadas directamente}}{\textit{\# Total de personal óptimo de la institución}} \; x \; 100$$

PERIODICIDAD: Semestral

Con la utilización de los anteriores indicadores de gestión, se tendrá resultados objetivos a la hora de evaluar el desempeño, la eficacia y eficiencia de la puesta en marcha de las estrategias dentro del proceso de implementación de la Propuesta de Direccionamiento Estratégico para el Instituto IDIM.

CONCLUSIONES

- La realización del diagnóstico de la situación actual de la Institución Educativa "IDIM", determinado a partir del desarrollo del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), el Perfil de Capacidad Interna (PCI) y el empleo al final del Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permitió establecer algunas deficiencias a nivel administrativo, estratégico y de enfoque del Instituto a saber:

  La Institución Educativa IDIM, en entrevista con la rectora, evidencia pleno conocimiento del entorno tecnológico, estructural, pedagógico y de talento humano que posee y requiere para optimizar su funcionamiento pero carece de documentos físicos de los análisis POAM, PCI y FODA que lo soporten.
  En consecuencia de lo anterior, durante este trabajo se crearon y se pusieron a disposición de la I. E. "IDIM", las matrices mencionadas con los aportes vivenciales de la Rectora y el conocimiento de las autoras adquiridos en el programa de pregrado en Administración de Empresas, impartido por la Universidad de la Salle, sobre el tema.

- Se encontró debilidad en la estructura administrativa por lo cual se sensibilizó a la Dirección del Instituto sobre la importancia de entender la estructura administrativa como un eje central, el cual le permitirá focalizar su mercado objetivo, comprendiendo que una buena planeación conllevará un futuro promisorio para la institución y le permitirá cumplir los objetivos con los cuales inicialmente se creó.

  Lo anterior nos permitió contribuir con la implementación de las distintas fases de la organización empresarial (planeación, organización, dirección y control) al interior de la I. E. IDIM; diseñando los formatos pertinentes para llevar a cabo las fases de la organización, los manuales de funciones, recursos físicos y estructurales, y los perfiles del talento humano apropiados; con el fin de optimizar la proyección del objeto social

de la I. E. IDIM, con lo cual posibilito plenamente la aplicación del conocimiento del Administrador de Empresas Lasallista.

- La I. E. IDIM no cuenta con estrategias que le aseguren un crecimiento para los próximos 5 años. De aquí la importancia de consolidar un plan estratégico que contemple políticas de crecimiento, renovación y servicio al cliente, relacionadas con los resultados de las matrices POAM. PCI y FODA, por lo tanto nuestra propuesta es:

  - Proyectar y capacitar constantemente a los agentes educativos, en la enseñanza, aprendizaje, desarrollo de habilidades, fortalecimiento de valores y toma de conciencia de la responsabilidad social, que tienen cada individuo frente a la sociedad para difundir la buena imagen de la Institución.

  - Expandir la filosofía educativa de la I. E. IDIM, que promueve la formación integral de un estudiante feliz capaz de transformar su entorno de manera positiva, con base en su modelo pedagógico ecléctico que retoma fundamentos de los modelos pedagógicos de María Montessori, constructivista humanista de Maestro Misionero Romero Froylán Caballero Ramos, y se afianza plenamente en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner.

  - Realizar los planes de mejoramiento con base en los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas de los clientes frecuentes para formalizar las acciones correctivas pertinentes para implementar estrategias efectivas de servicio al cliente.

  - Invertir en los implementos, recursos y equipos necesarios para la buena prestación del servicio educativo, el buen desempeño administrativo y la proyección de la imagen publicitaria del I. E. IDIM.

- La aplicación de la Planeación Estratégica al Instituto IDIM, dio como resultado final el diseño de la propuesta estratégica, soportado en las estrategias específicas para el crecimiento de la institución a nivel administrativo interno, profesional de sus

colaboradores, focalización de las necesidades de los clientes, mercadeo y promoción de los servicios de la institución, apoyo financiero para el desarrollo de nuevas estrategias internas, entre otras.

RECOMENDACIONES

- Todo el personal que haga parte de la institución, debe conocer de primera mano la misión, visión, objetivos, organigrama, objetivo MEGA y específicos, y sin duda, la filosofía de la Institución; ello con el fin de generar sentido de pertenencia, compromiso y empoderamiento de sus cargos desde el momento de su ingreso.

- Levantar acta en la entrega de las funciones contempladas y aprobadas por el Consejo Directivo y Rectoría que rigen a partir del próximo año, las cuales deben ser socializadas y comprendidas por el personal contratado.

- Efectuar reuniones cada dos meses para evaluar el pleno conocimiento por parte de los docentes, de la filosofía de la institución, la finalidad de las inteligencias múltiples, su aplicación en la Institución y el efecto que esto dará tanto a la imagen como al posicionamiento de la misma en el mercado.

- Dar uso al apalancamiento financiero al que puede acceder, para gozar de mejores recursos para invertir en programas de capacitación, mejoramiento de las condiciones salariales de los empleados, programas de incentivos y motivacionales; entendiendo las necesidades del personales, profesionales y familiares del personal contratado por la institución educativa, se creará en ellos sentido de pertenencia y compromiso.

- Realizar constantemente investigación de mercado en cuanto a competencia en precios, ya que el sector educativo es muy sensible a enfrentar competencia desleal, no certificada, e incluso ilegal. Para ello se recomienda formar alianzas con otras instituciones para enfrentar esta situación indeseable.

- Proporcionar la importancia suficiente a los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes ya que, conociendo las falencias o debilidades que perciben ellos de la

institución IDIM se puede atacar de inmediato estos aspectos con las fortalezas y oportunidades que posee.

- Dado que la Institución se encuentra en sus inicios en términos de aprobación por parte de la Secretaria de Educación de Cundinamarca, poseen lineamientos propios, sin embargo la flexibilidad administrativa que tiene le permite enlazar su estructura con las estrategias brindadas en este proyecto generando confianza, compromiso y motivación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y CIBERGRÁFICAS

Antúnez, S. & Gairín J. (2000). *La organización escolar: práctica y fundamento.* Barcelona: España. Graó.

Baltodano Zúñiga, V. J. & Badilla Alvarado, A. R. (2009). Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. *Revista Electrónica Educare*, XIII (2) 147-158. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194114401012

Bernal Torres, C.A. (2010). *Metodología de la Investigación.* Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación.

Burson J. (2010). Infancia Sociedad Conocimiento. Recuperado de http://infanciasociedadconocimiento.blogspot.com/2010/05/tesis-de-las-inteligencias-multiples.html

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.* México D.F., México: Mc-Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos.* Bogotá D.C., Colombia: Mc-Graw Hill.

Correa de Molina, C. (2005). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas*. Recuperado de *http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=ZxuVvOFg8swC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+y+Calidad+Integral+en+las+Instituciones+Educativas&ots=Yr48ru7C_V&sig=QOZOzSLYpoMiKWT7JSwBjtPB0e8&redir_esc=y#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9*

gica%20y%20Calidad%20Integral%20en%20las%20Instituciones%20Educativas&f=false

Garbanzo Vargas, G. M. & Orozco Delgado, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34(1) 15-29. Recuperado de http://redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001

Gardner, H. (2001). *La Inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el Siglo XXI*. Barcelona, España: Paidos Ibérica.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1991). *Elementos de Administración.* México D.F., México: Mc-Graw Hill.

Manes, J.M. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Recuperado de http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=d2PCJ51_LwYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Gesti%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+para+Instituciones+Educativas&ots=h5R0bp2hqf&sig=HKcJV9HehhIk0cmD9OYv_4DpjA4&redir_esc=y#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20para%20Instituciones%20Educativas&f=false

Méndez, C.E. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, 4°.Ed. Bogotá D.C. Colombia: Limusa.

Mendoza, A. & Torres, M. (2005). *Aplicación de la teoría de inteligencias múltiples en el proceso de socialización durante la primera infancia.* Universidad Nacional Abierta y a Distancia "UNAD". Facatativá. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional (2009). *Desarrollo infantil y competencias en la primera Infancia*. Taller Creativo de Aleida Sánchez B. Ltda. Bogotá D.C., Colombia.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2012). *Informe para el debate en el Foro de dialogo mundial sobre las condiciones del personal de educación de la primera infancia.* Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_171720.pdf

Ramírez Cavassa, C. (2004). *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas.* Recuperado de http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=3peF_dZUveYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=La+Gesti%C3%B3n+Administrativa+en+las+Instituciones+Educativas&ots=AcKCEuS8Mv&sig=Pl9bFWe1yy0v_ePWP5hnTFxXP1c&redir_esc=y#v=onepage&q=La%20Gesti%C3%B3n%20Administrativa%20en%20las%20Instituciones%20Educativas&f=false

República de Colombia. (2012). *Una propuesta de pedagogía para la Educación de la Primera Infancia.* Recuperado de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-310603_docu2.pdf

Robbins S. & Coulter Mary (2005). *Administración.* 8 Ed. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Serna Gómez, H. (1997). *Gerencia Estratégica – Planeación y Gestión: Teoría y Metodología.* 5 Ed. Bogotá D.C., Colombia: 3R Editores.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos.* 10 Ed. Bogotá D.C., Colombia: 3R Editores.

Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos.* 11 Ed. Bogotá D.C., Colombia: 3R Editores.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/retamozo_np/Anex.pdf

Woodheah, M & Oates, J. (2008). *La primera infancia y la enseñanza primaria.* La Universidad Abierta Child and Youth Studies Group. Thanet Press Ltd., Margate. Reino Unido.

ANEXOS

ANEXO A. ***Formato de Encuesta:***

ENCUESTA
DOCENTES "IDIM"

NOMBRE COMPLETO: _____

CARGO: _____

TELÉFONO: _____

CORREO ELECTRÓNICO: _____

Estimado(a) Docente, su opinión acerca de la forma como el Instituto para el Desarrollo de Inteligencias Múltiples "IDIM" organiza, desarrolla y evalúa los procesos, es muy importante. A continuación se presentan una serie de aspectos relevantes en este sentido, para que valore el desempeño de la Institución con la mayor objetividad posible, marcando con una equis (X) frente a cada aspecto la respuesta que mejor represente su opinión.

1. ¿Conoce los sistemas de control y evaluación de la institución?
   SI____ NO ____

2. Considera que la institución cuenta con una estructura organizacional:

   Flexible___ Inflexible___

3. ¿El tipo de estructura organizacional se adapta a nuevas circunstancias?

   SI____NO____

4. La estructura tiene capacidad para responder a cambios:

   Internos____ Externos____ Todas las anteriores____
   Ninguna de las anteriores____

5. ¿La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?

SI___ NO___

6. ¿La información del desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?

SI___ NO___

7. ¿Qué nivel de formación académica posee?
Posgrado ___ Profesional___Técnica___ Tecnológica___ Normalista___

8. ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia docente?
Menos de 1 año___ De 1 a 3 años___ De 3 a 5 años___
Más de 5 años___

9. ¿Conoce las ventajas competitivas de la institución?

SI___ NO___

En caso afirmativo, cuales considera son las ventajas competitivas:
_____
_____

10. ¿La institución realiza benchmarking?

SI___ NO___No sabe____

11. ¿Lleva sistemáticamente las libretas de calificaciones de los alumnos?

SI___ NO___

12. ¿La institución tiene un sistema de evaluación del servicio?

SI___ NO___

13. ¿Cuántas veces por año la institución realiza encuestas de satisfacción del servicio a los padres de familia?

De 1 a 2 veces ___ De 3 a 4 veces___
Más de 4 veces ___ Ninguna___

14. ¿Existe una promesa de los resultados del servicio hacia los estudiantes y padres de familia?

SI___ NO___

15. En caso afirmativo, dicha promesa es conocida plenamente por los estudiantes y padres de familia:

SI___ NO___

16. ¿Existe en la institución una cultura del servicio?

SI___ NO___

17. El nivel de motivación del personal de la institución es:

Alto___ Medio Alto___ Medio___ Medio Bajo___ Bajo___

18. El personal de la institución puede satisfacer sus necesidades:

Personales___ Profesionales___ Económicas___ Sociales___

Nota: Puede marcar más de una opción.

19. La institución ofrece sistemas de incentivos:

SI___ NO___

En caso afirmativo, señale cuales: _____

20. Las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el personal son:

Óptimas___ Adecuadas___Inadecuadas___ Malas___

21. ¿Existe un plan de salud ocupacional y plan de emergencia en la institución?

SI___ NO___

22. En caso afirmativo, ¿Estos planes son plenamente conocidos por el personal de la institución?

SI___ NO___

23. El nivel de la tasa de ausentismo de la institución es:

Alto___ Medio___ Bajo___

24. El nivel de la tasa de rotación de personal de la institución es:

Alto___ Medio___ Bajo___

ANEXO B. Entrevista a la Rectora de la Institución

1. ¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales que afectan la institución?

Los aspectos económicos están dados por la población ubicada en los alrededores donde se encuentra la institución, tenemos familias de estratos 2, 3 y 4 recién llegadas al sector debido a las empresas urbanizadoras que han desarrollado proyectos muy importantes residenciales, las familias principalmente que ocupan este sector son familias monoparentales y convencionales.

Dentro de los aspectos geográficos, es un sector urbano muy cercano al centro del municipio de Funza, tenemos una población en crecimiento debido al urbanismo y al desarrollo industrial del sector, en esta área municipios cercanos como Mosquera y Madrid que también ha incrementado notablemente la población.

2. ¿Cuáles son las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que debe evaluar la institución?

Dentro de las variables económicas evaluamos, que haya un ingreso por familia entre dos y tres salarios mínimos legales vigentes, para que se pueda obviamente sufragar los gastos de educación de los niños.

En el aspecto social buscamos familias constituidas donde sus padres trabajan y los niños requieren de atención tanto en la parte educativa como formativa.

Dentro de los aspectos culturales buscamos familias que estén deseosas de recuperar valores, que tengan visualizado un proyecto de vida de tal manera que se identifiquen con la propuesta educativa de la institución.

Cultural y geográficamente tenemos municipios muy cercanos a la capital, los padres por lo general viajan a la capital a trabajar y regresan ya bien entrada la noche; son familias trabajadoras, la mayoría de familias son compuestas por personas que están empezando su desarrollo profesional y laboral.

Dentro de las variables políticas y legales nosotros estamos regidos por la ley 115 de 1994, sus decretos 1290, 1860 y la última ley de convivencia la ley 1620 de 2013, son básicamente las leyes que cobijan y que regulan el buen desarrollo de la institución.

3. ¿Cuáles son las tendencias que presentan las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que evalúa la institución?

Dentro de las tendencias tenemos el deseo de las familias por recuperar valores, tradiciones, cuidar el paisaje natural; esto hace que el proyecto vaya dirigido a las familias que desean un desarrollo integral para sus hijos y no solamente la parte educativa sino que la parte formativa este incluida dentro del proyecto que se ofrece.
Estamos haciendo articulación con todos los proyectos de las distintas secretarias del municipio, como la secretaria del medio ambiente, de salud -quien hace visita constantemente-, la secretaria de desarrollo económico que está vigilando prevención de riesgos, tratamiento de residuos sólidos y si se cumplen las leyes por parte de la secretaria de educación para brindar una buena educación a los niños y que se esté cumpliendo con todos los estándares que propone la ley en cuanto a educación y formación de los estudiantes.

4. ¿Cuáles son las amenazas económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales a las que está expuesta la institución, con base en las variables señaladas?

Dentro de la parte económica hay una amenaza porque tenemos un incremento bastante importante en la población, entonces se han disparo la constitución de varias entidades educativas ofreciendo servicio a menor costo, lo que se está tratando de ofrecer el servicio educativo aprovechando como la migración o aumento de la población, pero consideramos que nuestra propuesta que va encaminada a formar va a tener una mayor acogida y la parte económica que se cobra está acorde con el poder adquisitivo de las familias a las cuales va dirigida, esperamos con eso contrarrestar esta amenaza.

En la parte social ya se empieza a evidenciar ya en algunos sectores pandillas e inseguridad y eso es una amenaza en un momento dado, pero estamos intentando tener una jornada bastante larga de tal manera que los padres puedan dejar a sus niños en la mañana y los recojan en la tarde para evitar que haya algún tipo de maltrato, de inseguridad con los niños.

Dentro de la parte demográfica se está viendo un incremento de la población, dentro de las familias a las cuales va dirigida nuestra institución notamos que si están deseosos de que hay una propuesta donde les aseguren que hay una formación y buena atención en todos los aspectos al niño para que ellos crezcan y se desarrollen como personas integrales.

5. ¿Cuáles son las oportunidades económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales a las que está expuesta la institución, que la favorecen, tomando como base las variables analizadas?

Dentro de la parte económica hemos hecho gestión de tal manera que podamos ofrecer unos precios un poco económicos y que estén al alcance de las personas mientras ellos tiene mejores ingresos y estabilizan sus hogares, son hogares que están comenzando, nosotros ofrecemos desde el preescolares en adelante entonces va dirigido a hogares que inician su vida familiar, mientras se estabilizan; vamos consiguiendo ayudas con la alcaldía y las empresas para que ayuden a mantener la propuesta.

En cuanto a la parte social debido a que nuestra propuesta está enfocada en el desarrollo integral de los estudiantes, a identificar sus habilidades, sus destrezas puesto que trabajamos con la teoría de las inteligencias múltiples; esto permite que los docentes, directivos y administrativos de la institución estén muy pendientes de observar e identificar en cada uno de sus estudiantes sus habilidades, destrezas, las inteligencias que tienen más desarrollas, las que tienen menos desarrollas y las que ni siquiera han aflorado, con el fin de estimularlas de tal manera que los niños empiecen a tener un desarrollo integral y puedan establecer todas sus inteligencias ya que todas se pueden desarrollar, solo que el niño después adopta una posición y se inclina por alguna o algunas de ellas; esto hace que se

cambie un poco la educación tradicional y eso ayuda muchísimo a que ese factor social que está buscando la gente lo encuentren en nuestra institución.

Culturalmente al desarrollar todas nuestras inteligencias los niños van a tener la posibilidad de tener un desarrollo científico, del lenguaje, utilizar mejor la tecnología haciendo que sea una herramienta para su desarrollo personal y poder así mis desarrollar su autonomía y por ende todas sus capacidades.

En cuanto a los aspectos geográficos realmente el sector educativo se está viendo favorecido en los últimos tiempos porque ya son varias entidades educativas de importancia como la universidad Minuto de Dios, Universidad Monserrat y la Universidad de Cundinamarca que han traído al sector nuevas estrategias para la formación profesional entonces los niños que se vienen educando aquí van a encontrar la posibilidad de formarse profesionalmente en el sector y no viajar a la capital. Estos municipios están creciendo a pasos agigantados, cuenta aún con terrenos para urbanizar y se está poniendo un gran énfasis desde planeación para que estas urbanizaciones sean bien planeadas y planificadas para tener un desarrollo organizado, los cuales favorecen el desarrollo de la institución.

En cuanto a las oportunidades políticas y legales estamos ceñidos a la ley por completo, la observancia de la ley por completo y se la enseñamos también a los niños para que vayan empezando a observar las leyes y normas para así formar generaciones nuevas.

6. ¿El entorno de la institución analizada es favorable para su desarrollo futuro?

Si, el entorno es favorable porque la población que lo integra está buscando una alternativa educativa que piense en las necesidades de las familias y desarrollo de los estudiantes actuales.

7. ¿Es importante la tecnología en el giro del negocio en la institución?

Fundamental, la tecnología permite que los padres hoy, que están tan lejos de sus hijos se acerquen más a ellos, posibilita que el estudiante realmente pueda apreciar el tema de manera casi que real siendo virtual; por lo que la institución llama a esta asignatura el uso adecuado de la tecnología donde se le enseña al estudiante que es una herramienta de trabajo que le permite ser una persona autodidacta, a desarrollar su autonomía, decidir por sí mismo como voy a aprender, que voy a aprender y con que lo voy a aprender.

8. ¿Es esencial la tecnología como elemento diferenciador en las instituciones?

Si, nuestra institución nunca habla que a los niños les vamos a enseñar a manejar el computador, en la institución hablamos de utilizar bien el computador para hacer el uso de todos los mecanismos que nos presenta la tecnología.
Se busca que todos los docentes conozcan y hagan uso del mismo en todas las asignaturas.

9. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la competencia?

Los que he observado en los otros colegios es la clase de sistemas la cual es más conceptual que práctica debido a que tienen un computador por cada 3 niños y nosotros tenemos 1 equipo por cada niño.

10. ¿Cuáles son las barreras representativas para mejorar el nivel tecnológico de la institución?

Pienso que las barreras están en la apropiación de la tecnología, es decir, que se deben capacitar más en el uso para que la puedan aprovechar al máximo.

11. ¿Es clara la estructura organizacional, existe organigrama en la institución?

Si, la estructura organización está dirigida en forma circular, todos los miembros de la comunidad educativa esto lo conocen y comprenden a padres de familia, docentes, personal administrativo, de servicios generales, para que sepan a quienes dirigirse.

12. ¿El personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?

Si señora, se realiza la entrega de sus funciones de forma física y se deja evidencia en la hoja de vida, de igual forma no solamente las conocen sino que tienen convicción ya que aman su profesión y dan lo mejor. Están pendientes de sus alumnos tanto dentro de las instalaciones como fuera de ellas.

13. ¿La institución cuenta con sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos y gerenciales?

Si, precisamente esa parte durante el último año se ha venido optimizando y sistematizando y ya se encuentra en un nivel bastante importante de organización.

14. ¿Se utiliza un proceso para la selección de personal? ¿Existe un proceso de inducción del personal?

Se hace una recepción de hojas de vida, se estudian los perfiles, observamos sus estudios, experiencia y expectativas, se realiza entrevista donde se mira el proyecto de vida, que pretende y le llama la atención de la institución, se confirman las referencias laborales, personales y familiares.

En la inducción se trabaja mucho el desarrollo de las inteligencias múltiples ya que nuestra propuesta educativa se basa en el enfoque constructivista, se realiza un recibimiento al docente donde se muestran las instalaciones, se presenta con el personal, se entregan las funciones y durante dos meses se evalúa su desempeño.

En la institución se busca que el trabajo para el adulto sea como el juego para el niño un espacio de satisfacción, placer, gusto y agrado que contribuye al aporte del PEI

15. ¿La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño? ¿Existe un plan de carrera?

Si, cuenta con una evaluación de desempeño donde se evalúan variables como son presentación personal, forma y como se dirige hacia sus educandos, compañeros, directivos y padres de familia; de qué manera desarrolla el plan curricular como expone el tema, como evalúa los indicadores de logro, las metas y realiza el plan de mejoramiento para aquellos alumnos que no lograron el aprendizaje.

En cuanto al plan de carrera se está realizando gestión con la secretaria de educación que acceda a los escalafones que les permitan quedar como profesionales de igual forma la institución implementará para el próximo año que las docentes accedan a actualizaciones que les permitan ir a la vanguardia.
Actualmente hay una de nuestras docentes que cursa un diplomado con la universidad de Cundinamarca donde la institución le aporta el manejo de los horarios para que pueda asistir

16. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

Si, se mantiene una comunicación constante entre los docentes y la parte administrativa y académica que permita el logro de los objetivos, esto implica de alguna forma realizar algunas retroalimentaciones que nos faciliten conocer que la información suministrada es clara y concreta.

17. ¿Se realiza competencia de precios? ¿Con que criterio se maneja el concepto precio?

La competencia de precios no se realiza por debajo de los normal ya que existen colegios que lo manejan pero la institución se caracteriza por brindar un servicio único y de calidad donde se le garantiza al padre de familia que su hijo no solamente está siendo educado en unas asignaturas académicas con un enfoque pedagógico sino que su niño está siendo cuidado desde que entra a la institución en su cuidado aspecto físico, emocional, nutricional; sino que también está siendo formado, es decir, se le garantizan que le hacen acciones correctivas, se le enseña amar, respetar las cosas, a compartir con sus compañeros y a vivir en una sociedad.

18. ¿Cuáles son las características del sector en el cual se desarrolla la institución?

Las características del sector corresponden a un barrio de escasos recursos cercano al centro y para realiza la construcción se tuvo en cuenta:

1. Es el primer barrio de Funza donde se busca darle una mirada diferente y cambiar el estado de quietud
2. Se ha impactado de forma positiva en el sector en la parte económica
3. Se ha impactado en la parte social y de convivencia ya que se tienen en el sector colegios públicos mas no privados

19. ¿Cuáles son los principales competidores?

Los principales competidores tenemos el sector público se encuentran la Unidad Básica Miguel Antonio Caro, Colegio Bicentenario, Colegio San Andrés, Jardín Infantil del Municipio (programa de la presidencia de 0 a 100). Dentro del sector privado están Nueva Inglaterra, Colegio Cooperativo, Colegio Santiago Apóstol, Colegio Nuestra Señora del Rosario.

Teniendo en cuenta que están en el sector lo veo como una ventaja positiva debido a que por su infraestructura los padres de familia podrán verlo y se acercan a indagar.

20. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la institución?

Las fortalezas serian básicamente en que he observado son la experiencia y el factor económico.
En cuanto a las debilidades no pueden dar la educación con calidad teniendo en cuenta la cantidad de alumnos, algunos docentes no son licenciados.

21. ¿Su institución conoce el nivel de satisfacción de sus clientes?

Si, se aplica una encuesta cada seis meses para conocer cómo se sienten con la atención brindada a su niño en particular, con el proceso de aprendizaje que ha experimentado, con la atención a sus sugerencias o inconformidades, la parte económica, de infraestructura, entre otros que nos permita optimizar nuestro trabajo.

ANEXO C. Fotografías

Fotografía 1

Fotografía 2

Fotografía 3

Fotografía 4

Fotografía 5

Fotografía 6

Fotografía 7

Fotografía 8

Fotografía 9