

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los nuevos avances implementados en las industrias en su camino para llegar hacia la calidad, han hecho que las instituciones educativas logren visualizar sus procesos de manera diferente. Se ha creado la necesidad de imprimir calidad a cada uno de los procesos educativos en las diferentes instituciones para así poder cumplir con las exigencias que el mercado demanda cada día más.

Las empresas deben tener conciencia de los cambios que se presentan dentro del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que pueden ser medibles y alcanzables, se proponen acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo.

El hecho de que una empresa no se decida a realizar un plan estratégico puede ocasionar graves daños, tanto directos como colaterales. Sin dicha planeación es imposible prevenir y anticipar situaciones que pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa; los planes estratégicos permiten que las organizaciones tengan una estabilidad y un norte y que estos se mantengan a pesar de las cambiantes condiciones que se puedan dar de manera interna o externa.

Las comunidades educativas formadas por cada una de las personas que de una u otra manera aportan y reciben servicios de dichas instituciones deben trabajar

para que se creen, establezca y permanezca, políticas que direccionen estratégicamente procesos de calidad que impacten no solo en el rendimiento individual de las personas involucradas en el procesos educativo, sino que también se logre un mejoramiento global de estas instituciones que signifique un posicionamiento de liderazgo en el mercado.

En consecuencia a lo expuesto en párrafos anteriores para la Dirección Administrativa de la Institución Miguel de Cervantes necesita de un plan que proporcione una visión amplia de las situaciones interna y externa de la organización, con el fin de catalizar todos esos aspectos que de una u otra forma afectan el continuo crecimiento de cada una de las áreas de la mencionada institución.

Este plan estratégico direccionado hacia la calidad de cada uno de los procesos educativo del instituto Miguel De Cervantes no solo se contempla como una necesidad apremiante para posicionarse en el sector educativo de la ciudad de Cartagena, sino que además es una exigencia de la alcaldía de la ciudad que busca como objetivo cumplir con lineamientos estratégico muy específicos, tales como mejoramiento de los esquemas de aprendizaje y de motivación para niños y jóvenes y también el mejoramiento de la eficiencia del Sector Educativo, consistente en modernizar la administración y la gestión del sector en los niveles Departamental y Municipal: estructuras institucionales, procedimientos administrativos y operativos y sistemas de supervisión e incentivos, para obtener mejores resultados en términos de cobertura y calidad.

El instituto Miguel de Cervantes debe trabajar de manera coordinada hacia el cumplimiento de normas y estrategias de calidad, con el fin de cumplir con las nuevas exigencias establecidas en el sector educativo del país y específicamente

de la ciudad de Cartagena, que a su vez van a permitir un posicionamiento ventajoso frente a la competencia existente y las posibles amenazas que puedan venir en los próximos años.

De esta forma surge como interrogante ¿Cuáles son los aspectos más importantes que debe definir un proceso de planeación estratégica para la institución educativa Miguel de Cervantes que contribuya al mejoramiento de la competitividad?

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

El sector educativo en los últimos años ha tenido una gran importancia en cuanto a los procesos administrativos. Cada vez los dueños y directivos de este tipo de organizaciones le dan importancia a la gestión, en razón a que el entorno en el que se encuentran son exigentes, caso especial, el mismo ministerio de educación, a través de las secretarías de educación a nivel departamental o municipal. Y por otra parte los mismos clientes que en este caso son los estudiantes con sus padres de familia están exigiendo que los colegios o Institutos de educación básica sean más competitivos, ofreciendo mejores servicios y con mejores recursos.

Los diferentes cambios que se han venido dando en el sector educativo del país y la ciudad, nos deja ver que estamos atravesando un proceso de globalización y manejo de grandes tecnologías que han ocasionado que las instituciones educativas se ajusten a las nuevas condiciones dadas.

La institución Miguel Cervantes tiene como objetivo desarrollar estrategias innovadoras en cada una de sus áreas de proceso que generen calidad y

crecimiento a nivel interno y a nivel sectorial. De esta forma el plan estratégico debe convertirse en la carta de navegación de la institución para alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado educativo de la ciudad de Cartagena.

Toda institución educativa se debe concebir como eje de desarrollo y crecimiento constante, de esta manera es de vital importancia crear y fortalecer un plan estratégico que ayude a que se cumplan la misión, visión, políticas, metas, estrategias y demás preceptos que van a lograr que dicha institución termine por mejorar su desempeño, calidad y competitividad en el mercado.

Las políticas y estrategias para el desarrollo de la multiplicidad de las actividades y procesos que una institución ejecuta para mejorar su desempeño y competitividad en el mercado en que se está desarrollando, surgen de su plan estratégico, de allí la importancia de establecer y llevar a cabo los lineamientos de estos planes para así poder cumplir con los objetivos propuestos.

La Institución Educativa Miguel de Cervantes busca mejorar su participación en el mercado. El plan estratégico para dicha institución no solo le permitirá seguir sobreviviendo a las situaciones actuales en las que se encuentra, sino que le va a permitir mejorar esta situación y los niveles de competitividad frente al entorno que la rodea. Además, la Dirección Administrativa considera muy oportuno hacer este estudio en su instituto, con el apoyo de la Universidad de Cartagena.

Se piensa también que con la elaboración del plan estratégico para la Institución Educativa Miguel de Cervantes le sirva de fuente para tomar las mejores decisiones, con el fin de responder a las exigencias de los factores que la rodean actualmente así como enfrentar las situaciones venideras.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un Plan estratégico para la Institución educativa Miguel de Cervantes, que contribuya al mejoramiento de su competitividad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico de las condiciones actuales del ambiente interno de la Institución Educativa Miguel de Cervantes.

- Elaborar un diagnóstico de las condiciones actuales del ambiente externo de la Institución Educativa Miguel de Cervantes.

- Formular las estrategias que puedan contribuir al mejoramiento de la competitividad del Instituto Miguel de Cervantes.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.

Nombre de la Tesis: *“Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa FUNDELEC LTDA. Para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos”*, Autores: Yuly Marcela Bedoya Bustos, David Mauricio Domínguez González, Año 2013.

Objetivo General: Diseñar una propuesta de un Plan Estratégico para la empresa FUNDELEC LTDA. Que le permita afrontar y aprovechar el TLC entre Colombia y EE.UU.

Asunto: El presente trabajo de grado es una propuesta de un Plan Estratégico para la empresa FUNDELEC LTDA. Que permita afrontar y aprovechar el TLC entre Colombia y Estados Unidos. En donde se analizan diferentes aspectos como: el análisis del entorno externo, contemplando el entorno general (factores económicos, político-jurídicos, socioculturales, tecnológicos y geográficos) y operativo (clientes, proveedores, competencia y gobierno), llegando finalmente a resumir en un cuadro las oportunidades y amenazas para la empresa Fundelec Ltda. Así mismo se identifican fortalezas y debilidades en las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control (auditorías internas en las aéreas de producción, calidad, investigación y desarrollo, finanzas y mercadeo) También se muestra una evaluación de la misión y visión de la empresa, del cual parte para el planteamiento de la nueva misión y visión. Por

último acorde al análisis interno, relaciona los aspectos que Fundelec Ltda. Debe enfocarse a mejorar y se establecen recomendaciones puntuales a cada uno.¹

Nombre de la Tesis: *“Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Andino Rc Ltda.”*, Autor: Cindy Andreina Carrillo Guerrero. Año 2012.

Objetivo General: Diseñar un plan estratégico para la empresa ANDINO RC LTDA., que le sirva de guía en los procesos administrativos, operativos y futuras acciones con el fin de permanecer y crecer en el mercado en el que se desempeña.

Asunto: El presente trabajo de investigación aborda el diseño formal de un plan estratégico para la Empresa ANDINO RC LTDA. Que le servirá de base para asegurar un desempeño competitivo futuro en el sector en el que se desenvuelve. Además, éste compendio provee información general sobre la aplicación de conocimientos en materia de planeación que bien puede orientar la realización de futuras investigaciones. Inicialmente se presentará información general de la organización con el fin de conocer los problemas frecuentes que ésta tiene debido a que ha sido administrada con carencia de bases profesionales. Posteriormente, se hace un análisis del entorno que la rodea, teniendo en cuenta tanto factores generales en materia económica, política, sociocultural, ambiental y legal; como aquellas fuerzas de la industria que ejercen presión sobre la organización. En este orden de ideas, se lleva a cabo un análisis de las condiciones y características internas que posee la empresa, las cuales se constituyen en fortalezas y debilidades que delimitan su desempeño actual dentro de la industria. A

¹ BEDOYA BUSTOS, Yuly Marcela. DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ, David Mauricio. Propuesta de un Plan estratégico para la empresa Fundelec Ltda. Para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Universidad Autónoma de Occidente, Programa de Administración de Empresas.

continuación se procede a estructurar el plan estratégico partiendo del diseño de la filosofía corporativa en donde se plasman la misión, la visión, las políticas y los objetivos de la organización; esto, para darle una razón de ser a la Empresa.

Después de lo anterior se propone una serie de estrategias y acciones a ejecutar, así como un plan de seguimiento, control y verificación del plan que, de la mano con un listado de indicadores de gestión aseguran la continuidad del proceso estratégico. Además, dan apertura a la posibilidad de perfeccionar el plan y ajustarlo a las condiciones cambiantes del entorno.

Finalmente, se formula un conjunto de conclusiones y recomendaciones sobre los Resultados obtenidos durante el proceso de elaboración del plan estratégico, esperando que sean acogidos por los directivos de la empresa para el beneficio de la misma.²

Nombre de la Tesis: *“Plan Estratégico Orientado a la Calidad en el servicio y atención al cliente, como herramienta de competitividad, en la compañía de financiamiento comercial macrofinanciera S.A Agencia de Cartagena”*, Autores: Escudero Almeida Edwin Enrique, Año 2009.

Objetivo General: Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio y atención al cliente, con el propósito de generar ventajas competitivas en la compañía de financiamiento comercial MACROFINANCIERA S.A., agencia de Cartagena.

² CARRILLO GUERRERO, Cindy Andreina. Trabajo de grado Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Andino Rc Ltda. Universidad de Cartagena, Programa de Administración de Empresas. 2012.

Asunto: La presente investigación tiene como objetivo principal el diseño de un plan estratégico de servicio y atención al cliente en la compañía de financiamiento comercial MACROFINANCIERA S.A., para mejorar la calidad del servicio en dicha compañía, además contribuirá de manera significativa a ser más competitiva y, a diferenciarse de las demás en materia de servicio y atención al cliente, también el aporte de técnicas viables que sirvan de guía para que todas la agencias establecidas en el país mejoren o modifiquen su prestación de servicio.

El siguiente proyecto muestra el esquema básico de investigación y sus resultados serán presentados bajo el siguiente orden:

En el capítulo uno, se tratan aspectos fundamentales de las condiciones actuales del ambiente interno en materia de atención y servicio al cliente en la compañía de financiamiento comercial MACROFINANCIERA S.A. teniendo en cuenta factores como la ubicación locativa, decoración, diseño, distribución, numero de silla aseo y ambientación; talento humano disponibles, atención quejas y reclamos; capacitación y manejo de la información; actitud y comportamiento del cliente interno; actualización en la información, educación, respeto, amabilidad y consideración; conocimiento, destrezas y ética; acercamiento, facilidad de contacto y acceso.

En el capítulo dos, se tratan aspectos fundamentales de las condiciones actuales del ambiente externo en materia de atención y servicio al cliente en la compañía de financiamiento comercial MACROFINANCIERA S.A. Teniendo en cuenta factores como la ubicación locativa, decoración, diseño, distribución, numero de silla aseo y ambientación; talento humano disponibles, atención quejas y reclamos; capacitación y manejo de la información; actitud y comportamiento del cliente externo; actualización en la información, educación, respeto, amabilidad y

consideración; conocimiento, destrezas y ética; acercamiento, facilidad de contacto y acceso.

En el capítulo tres, se hará un análisis de los resultados que arrojen los capítulos uno y dos, para así diseñar un plan estratégico que logre el mejoramiento de la calidad en la atención y servicio al cliente. Bajo el modelo de administración por políticas HOSHIN KANRI.

Para el capítulo cuatro, esta parte corresponde a la conclusiones y recomendaciones, se tendrán en cuenta los aspectos más importante de la investigación para implementar en la compañía de financiamiento comercial MACROFINANCIERA S.A., propuestas y estrategias necesarias que logran el mejoramiento en la prestación del servicio.

También se mencionan aspectos que hicieron más difícil la investigación o que en cierto modo la entorpecieron como fueron: El tiempo, la adquisición de la información que por tratarse de una entidad financiera fue un poco complicado conseguirla.

Por otra parte se mencionara y se presentaran los complementos que facilitaron la investigación, contribuyendo de manera considerable a las conclusiones y recomendaciones como fueron los referentes bibliográficos y los anexos de las encuestas.

Se presentara un resumen de toda la investigación realizada que contendrá el problema de la investigación, la metodología, principales conclusiones, recomendaciones e implicaciones más relevantes y los referentes bibliográficos.³

Nombre de la Tesis: *“Diseño de un Plan Estratégico para una empresa distribuidora de repuestos para vehículos ubicada en Anaco estado de Anzoátegui”*. Autor, García González Francisco José, Año, 2009.

Objetivo General: Diseñar un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui.

Asunto: En la compañía “Anaco Services Center C.A.”, se plantea desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado. A lo largo de la ejecución del proyecto el plan se estructuró en base a la descripción del sistema actual, lo cual proporcionó conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma realizar las acciones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa e interna para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para luego realizar una formulación de estrategias y por último elaborar los planes de acción, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados. Como resultado de la auditoría externa e interna se observó que la empresa se encuentra en condiciones aceptables, sin embargo el

³ ESCUDERO ALMEIDA, Edwin. Trabajo de grado de un Plan Estratégico Orientado a la calidad en el servicio y atención al cliente, como herramienta de competitividad en la compañía de financiamiento comercial Macrofinanciera S.A. Agencia de Cartagena. Universidad de Cartagena, Programa de Administración de Empresas. 2009

no contar con una planificación estratégica formalmente establecida acarrea que la empresa experimente un estancamiento en cuanto a su crecimiento en el mercado, de aquí la necesidad de establecer objetivos estratégicos, una vez formulados los mismos se procedió a elaborar las estrategias para su cumplimiento, tomando en consideración las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la empresa, luego de esto se elaboraron los planes de acción necesarios para implementar las estrategias formuladas.⁴

3.2 MARCO TEÓRICO

Un Plan Estratégico es una herramienta por medio de la cual una organización proyecta las metas que se pretenden conseguir y como se pueden llegar a conseguir, es decir, los análisis, decisiones y acciones que una empresa debe poner en marcha para cumplir su Misión y Alcanzar su Visión. Al hablar del Plan Estratégico de la empresa nos estamos refiriendo al Plan Maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “Hoy”, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.⁵

3.2.1. Análisis Externo: El análisis del entorno externo de la empresa, es un estudio de mercado que permite prever ciertos cambios que se avecinan o que ya están ocurriendo, dirá cuáles son las Oportunidades y Amenazas que ofrece el entorno, es decir factores que no se pueden controlar voluntariamente. El Entorno

⁴ GARCÍA GONZÁLEZ, Francis José. Trabajo de grado: “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa distribuidora de repuestos para vehículos ubicada en Anaco estado de Anzoátegui”. Universidad de Oriente. Año, 2009.

⁵ SAINZ, José María. El Plan Estratégico En La Práctica. 3 ed. España: Esic Editorial, 2012, p.39-48.

general se compone por los factores que puede tener enormes repercusiones en la estrategia de una compañía. La empresa casi nunca tiene capacidad para prever las tendencias y los hechos que sucederán en el entorno general e incluso menos para controlarlos.⁶

Existen dos niveles de fuerzas que afectan al entorno de la empresa. Como primer nivel encontramos los factores Macro, denominados así ya que afectan en todas las empresas, el Macroambiente es incontrolable por parte de la alta gerencia y alguna modificación que se aplique a este nivel ocasionaría muchos cambios en los demás. Como segundo nivel tenemos los factores Micro, los cuales inciden en una empresa en particular, también son incontrolables pero de cierta manera el cuerpo administrativo de la organización puede influir en ellos.

3.2.1.1. Macroambiente:

- Factores Demográficos: Al momento de llevar a cabo un Plan Estratégico, los Factores Demográficos cumplen un papel muy importante en su realización, ya que por medio de estos, podemos tener un estudio estadístico de la población y su distribución como tal, así mismo relacionan las personas que conforman el mercado. Es el factor del entorno general más fácil de comprender y cuantificar.
- Estos factores también permiten la identificación y descripción del mercado meta al cual se pretenden llevar los productos o servicios ofrecidos por una organización, las variaciones en cualquiera de estos factores demográficos deben tenerse muy en cuenta, ya que un cambio en las características de la

⁶ LUMPKIN EISNER, DESS. Administración Estratégica, Textos y casos. 5 Ed.pag 45. Mc Graw Hill. México. 2011.

población produciría una transformación en el número de habitantes, así como también de sus necesidades.

En los factores demográficos encontramos elementos como: Esperanza de vida; tamaño, densidad, ubicación y distribución geográfica de la población; nivel de educación, aumento o disminución de la riqueza; edad y sexo; natalidad y envejecimiento; grupos étnicos; inmigración; tasa de desempleo; religión; desigualdades en el nivel de ingresos; etc. Un cambio en alguno de estos elementos, sería una oportunidad para un nuevo mercado y un fin para otros.

- Factores Socioculturales: Estos factores están compuestos por las preferencias, valores, creencias, percepciones y comportamiento o estilos de vida de la sociedad, la sociedad crea en los individuos diferentes perspectivas de las cosas, y estas, definen su forma de ser con los demás. Estos factores socioculturales en muchas ocasiones mejoran el nivel de venta de un producto o servicio en algún sector industrial, pero a su vez generan que caigan las ventas en otros sectores.

Las personas, los grupos y las sociedades van encaminadas en un constante cambio, estos cambios inciden en las actitudes de los individuos hacia un producto o servicio, incluso hacia el mercado; por esta razón la alta gerencia de una organización debe analizar, comprender y predecir todos estos cambios para que de ninguna manera afecte el proceso de mercadeo de la empresa.

- Factores Político-Jurídicos: Las diferentes leyes y regulaciones que impone un gobierno, tienen un efecto sustantivo en el ente administrativo de las empresas, así mismo pueden limitar sus actividades. Uno de los propósitos

de la existencia de leyes y regulaciones para las empresas es la de crear competencia.

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. Estas fuerzas afectan directamente al departamento de marketing que cualquier otra área debido a que regulan actividades de publicidad, distribución, precios, competencia etc. con el fin de proteger la empresa unas de otras, a los consumidores, asegurar mercados justos para los bienes y servicios, y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad. Además se le da énfasis a aspectos de ética y responsabilidad social, es por eso que los gerentes de mercadeo deben conocer los diferentes ideologías de los partidos políticos que aspiran al poder, estructura del gobierno, la ley de la competencia para evitar prácticas que se consideren desleales, ley de defensa al consumidor, protección del medio ambiente, convenios y tratados, ley de publicidad, ley de marcas, transferencia internacional de fondos, legislación del mercado de cambios, de comercio exterior, proteccionismo, reglamentaciones sobre envasado etiquetado ,en fin, se debe estar atento a todas las decisiones que tome el gobierno porque esto afecta a la planeación de marketing⁷

- Factores Tecnológicos: Los cambios en los factores tecnológicos abren una ventana a nuevos productos y servicios, así como también a nuevos mercados y oportunidades de comercialización; estos factores influyen en la

⁷ <https://glendaguirola.wordpress.com/tag/grupos-de-presion/> 25/04/14 (blog: INFLUENCIA DEL ASPECTO POLÍTICO EN EL PLAN DE MARKETING

clase de los productos disponibles en la industria, mejoran el proceso de producción y de entrega final.

Cuando un producto o servicio llega al ciclo de madurez, las empresas optan por sobrevivir mediante la diferenciación de sus productos frente a los demás competidores, esto lo hacen a través de innovaciones y aplicación de nuevas tecnologías lo cual requiere para la empresa una inversión alta de capital.

El desarrollo tecnológico de una organización se puede analizar desde dos perspectivas: Desde el punto de vista de sus efectos y el de los factores productivos. En el de los efectos se denotan dos maneras de crecimiento: el primero resulta de la creación de nuevos productos o servicios, y el segundo se mira en una mejor calidad en los productos ofrecidos. Y desde el punto de vista de los factores productivos, su crecimiento se manifiesta de tres maneras: En la instauración de una nueva planta física, en la mejora continua de la capacidad y productividad del recurso humano, y en el aumento del nivel de educación de la población, la cual genera el marco para la acción eficiente de los factores que intervienen en la producción.

Los avances y las tendencias tecnológicas incluyen a la ingeniería genética, la tecnología del internet, el diseño y la producción computarizada (CAD/CAM), la investigación de materiales artificiales y exóticos y, del lado negativo, la contaminación y el calentamiento global.⁸

⁸ LUMPKIN EISNER, DESS. Administración Estratégica, Textos y casos. 5 Ed. Pág. 48. Mc Graw Hill. México. 2011.

- Factores Económicos: La variación de los factores tecnológicos afecta a todas las empresas, desde las empresas que fabrican materias primas hasta las que venden el producto o servicio ya finalizado.

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector donde opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener influencia importante en su entorno, y por lo tanto, en su futuro. Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.

- Factores Globales: En el mundo actual cada vez son más las organizaciones y empresas que abren una ventana a nuevos mercados y nuevos procesos operacionales a nivel internacional, en este caso la globalización nos muestra un camino de incursionar en mercados más grandes y a una base más amplia de factores de producción. Estos factores incluyen las materias primas, la mano de obra, capacitaciones administrativas y profesionales técnicos; sin embargo estos factores dan origen a muchos riesgos políticos, sociales y económicos.

3.2.1.2. Microambiente:

Análisis del entorno de la competencia: El análisis del entorno de la competencia o también llamado análisis del entorno de trabajo o industrial, juega un papel muy importante para en la elaboración de un Plan Estratégico en una organización; ya que la competencia y la rentabilidad de una empresa depende en cierta parte de todo lo que suceda en su entorno. El entorno competitivo se compone de varios factores fundamentales de la Planeación Estratégica, dentro de estos, se encuentran: Los competidores, clientes y proveedores.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter en la competencia sectorial: El modelo de las cinco fuerzas planteado por Michael E. Porter ha sido un instrumento analítico muy utilizado para evaluar el entorno de la competencia, y lo describe en términos de cinco fuerzas básicas: ⁹A través de estas cinco fuerzas básicas el administrador puede: darse cuenta de si una organización puede permanecer o no en el mercado; se tiene conocimiento de aumento o disminución de los recursos que se comprometen y así mismo, la alta gerencia puede evaluar el nivel competitivo de su empresa.

Amenaza de nuevos participantes: Esta amenaza se refiere a la posibilidad de que nuevas organizaciones deterioren las utilidades de aquellas compañías que ya se encuentren estables en un sector del mercado, y su grado depende de la existencia o no de barreras de entrada.

Principales barreras de entrada:

- Economías de Escala: Representa la repartición de los costos de producción entre la cantidad de unidades fabricada: El costo de unidad de un producto disminuye a medida que el volumen absoluto aumenta por periodo; Este genera desmotivación en la entrada de nuevos competidores, ya que de cierta medida les toca ingresar al mercado con una escala grande y enfrentarse a una fuerte respuesta por parte de las empresas que ya se encuentran posicionadas, o a ingresar con una escala pequeña y aceptar una desventaja de costos.

 - Diferenciación del producto: La diferenciación del producto crea una barrera de entrada en la medida de que obliga a las nuevas empresas
-

competidoras a invertir mucho capital para superar la fidelidad de los clientes, debido a que los competidores ya establecidos en el mercado poseen una fuerte identificación y reconocimiento de marca, y lealtad por parte de sus clientes.

Requerimientos de capital: La necesidad de invertir capital por parte de las empresas para entrar la rivalidad competitiva genera una barrera de entrada, más que todo si esos recursos financieros se necesitan para gastos de publicidad, investigación y desarrollo, ya que estos mencionados gastos son de riesgos e irrecuperables.

Costos de cambios: Aquellos costos únicos que el cliente o comprador debe sufragar al momento de preferir un producto o servicio de un proveedor al de otro genera una barrera de entrada.

Acceso a los canales de distribución: El acceso a los canales de distribución crean una barrera de entrada ya que la empresa que entra a competir en el mercado tiene que asegurar su producto o servicio.

Desventaja de costos independientes de la escala: Puede existir la situación de que las empresas que entran en competencia en el nuevo mercado posean ventajas de competencia, que no dependan ni de su tamaño, ni de su economía. Estas ventajas pueden ser: Productos protegidos por patentes, acceso favorable a materias primas, subsidios de gobierno y políticas públicas favorables, entre otras.

- Poder de negociación de los compradores: Los competidores amenazan a un sector cuando obligan a que los precios bajen, exigen mayor calidad o más servicios y enfrenten a los competidores entre sí: estas acciones

erosionan la rentabilidad del sector. El poder de cada grupo grande de compradores depende de las características del mercado y de la importancia de las compras que efectúa dicho grupo en comparación con el negocio general del sector, un grupo de compradores es poderoso cuando¹⁰: Está concentrado o compra volúmenes muy grandes respecto de las ventas de los proveedores; los productos que compra en el sector son estándar y no se diferencian; el comprador afronta pocos costos por cambiar de proveedor; se obtienen pocas utilidades; los compradores representan una amenaza creíble de integración retrospectiva y cuando el producto del sector carece de la importancia para la calidad de los productos o servicios del comprador.

Los compradores constituyen un elemento de suma importancia en el análisis del entorno externo. Se analiza el individuo como consumidor, identificando una por una sus necesidades más relevantes, sus hábitos más comunes de compra y de consumo, sus características personales, motivaciones y factores que inciden al momento de elección y decisión de compra.

El mercado deja de ser interesante para las empresas cuando sus compradores o clientes están muy organizados, cuando el producto o servicio ofrecido tiene más sustitutos, cuando no es muy diferenciado o su costo es muy bajo para los compradores ya que esto generaría realizar más sustituciones de igual o menor costo. Los clientes cada vez aumentan su nivel de exigencia frente a los mercados cambiantes, enfocados siempre en la disminución de precios y mejor calidad y servicio, por esta razón, algunas

¹⁰ LUMPKIN EISNER DESS, Administración estratégica, Textos y casos. 5 Ed.pag 56. Mc Graw Hill. México. 2011.

organizaciones ven afectadas sus utilidades, esto se torna más complicado si los clientes toman la decisión de adquirir desde sus proveedores o producir sus propios insumos.

- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado deja de ser interesante cuando las empresas que proveen materias primas se encuentran organizadas por gremios; poseen gran capital económico y pueden imponer condiciones de precio y cantidad de unidades por pedido; y cuando decide integrarse hacia adelante, por ejemplo, adquirir los canales de distribución o lugares donde sea distribuido un producto o servicio.

Una de las formas como proveedores pueden ejercer su poder de negociación es mediante la amenaza de aumentar los precios o disminución en la calidad de los bienes y servicios adquiridos.

Un empresa proveedora llega a tener poder de negociación cuando: Esta dominado por unas cuantas compañías o más concentrado (en pocas empresas) que el sector al que le vende; cuando no entre en competencia con productos sustitutos para poder venderle al sector; cuando el sector no es un cliente importante del grupo de proveedores; cuando el producto del proveedor se convierte en un insumo importante para el negocio del comprador; cuando los productos del grupo de proveedores están diferenciados o éste ha creado costos de cambio para el comprador; y cuando el grupo de proveedores representa una amenaza creíble de integración futura.

- Amenaza de productos y servicios sustitutos: Los productos o servicios sustitutos limitan el desarrollo potencial de un sector competitivo, debido a la imposición de un límite en los precios, que las empresas de ese mercado pueden cobrar con utilidad. Un mercado o segmento de mercado no es interesante cuando existen productos sustitutos reales o potenciales.

Podemos identificar los productos o servicios sustitutos mediante un análisis o búsqueda que nos lleve a otros productos los cuales pueden poseer características similares, o cumplen con la misma función o finalidad que los que disponen el segmento de mercado.

- Intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector: Cuando una empresa incursiona en un nuevo mercado, le cuesta muchísimo competir, debido a que las demás organizaciones ya se encuentran posicionadas, esto llevaría a una intensa guerra de precios, agresivas campañas publicitarias, promociones, entrada de nuevos productos o servicios, aumento del servicio al cliente o a las garantías. Es muy complicado para estas empresas encontrar una oportunidad que aprovechar para mejorar su posición en el mercado, por esa razón se sienten presionados y entran en una aguda rivalidad.

La competencia de precios en algunas ocasiones puede desestabilizar una organización, y casi siempre erosionan el nivel promedio de rentabilidad de un segmento de mercado. La rivalidad entre los competidores de un sector genera una igualdad en los precios bajos y como consecuencia resultante de esta acción ocasiona una disminución de las ganancias para todas las empresas.

Las campañas publicitarias aumentan la demanda general y brindan apoyo a la diferenciación del producto o servicio en provecho de las demás empresas del sector. Esta intensa rivalidad se debe de cierta forma a factores como: Mayor número de competidores o en equilibrio (existen muchas empresas en el sector y en algunos casos poseen el mismo tamaño y recurso); al crecimiento lento del sector (origina una lucha competitiva por ganar una participación en el mercado); al aumento en los costos fijos o de almacenamiento (las empresas aumentan su capacidad, este exceso de capacidad la mayoría de las veces lleva a una escala de disminución de precios); a los bajos costos consecuencia del cambio de proveedores (en ocasiones la elección de compra del cliente se basa en el precio y servicio, ocasionando presión en la competencia de precios y la ausencia de costos por el cambio de proveedor generando mayor rivalidad); al aumento de la capacidad mediante grandes incrementos (cuando la capacidad aumenta excesivamente puede alterar el equilibrio entre oferta y demanda); y a las barreras elevadas para la salida (estos factores mantienen a las compañías en constante rivalidad a pesar de que sus rendimientos sean bajos).

3.2.2. Análisis Interno: El propósito del análisis del entorno interno es identificar cuáles son las Fortalezas y Debilidades de la organización, son factores dentro de la empresa que sí se pueden controlar, se puede resumir como los pasos para alcanzar las metas de la empresa.

3.2.2.1. Actividades primarias: Las actividades primarias contribuyen a la creación material del producto o servicio, a su venta y transferencia al comprador, y a su servicio después de la venta. Toda empresa para competir en cualquier segmento de mercado debe tener en cuenta cinco factores importantes como lo son: la

logística al interior, operaciones, logística al exterior, marketing y ventas, y servicio; cada actividad primaria se divide en una serie de actividades distintas que dependen de los planes estratégicos de cada organización.

- Logística al interior: La logística interna hace referencia al recibimiento, almacenamiento y distribución de insumos; relacionando de esta forma el manejo de los materiales, inventarios y programación de todo el transporte de materiales. Se han diseñado diferentes métodos para hacer una logística eficiente al interior, tal y como los sistemas de inventario justo a tiempo.
- Operaciones (producción): son las actividades asociadas a la transformación de los insumos, hasta la forma que tendrán como producto final. Aquí se incluye maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, etc.
- Logística al exterior: en esta parte la organización se encarga del almacenamiento de los productos ya terminados y su distribución al consumidor, estas actividades incluyen los bienes terminados, el almacenaje, el manejo de materiales, la operación de vehículos de entrega, el procesamiento de pedidos y la calendarización.
- Marketing y ventas: estas actividades están relacionadas con la compra de productos y servicios que hacen los usuarios finales y con los procesos de inducción que se utilizan para que los compren. De una forma más sencilla son las actividades con las cuales se da a conocer el producto. Aquí se incluye la publicidad, promoción, la fuerza de ventas, las

cantidades, la selección de canales, las relaciones con el canal y los precios.

- Servicio: en esta parte se incluyen todas las acciones relacionadas con brindar un servicio para mejorar o mantener el valor del producto, como la instalación, la reparación, la capacitación, el suministro de partes y el acondicionamiento del producto.

3.2.2.2. Actividades de apoyo: son actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa.

- Adquisiciones: estas se refieren a la función de comprar los insumos que se emplean en la cadena de valor de la empresa y no estamos hablando propiamente de los insumos; estas compras pueden ser materias primas, suministros y otros bienes de consumo, al igual que ciertos activos, como maquinaria, equipo de laboratorio, de oficina y edificios.
- Desarrollo de tecnología: toda actividad de valor supone una tecnología; la serie de tecnologías aplicadas por la mayoría de las organizaciones son muy amplias y cubre desde aquellas para preparar documentos y transportar bienes, hasta las relacionadas en los procesos, equipamiento o el producto mismo. El desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características sostiene la cadena de valor entera, y otros desarrollos tecnológicos están asociados con las actividades primarias o de apoyo.

- Administración de los recursos humanos: Actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, etc. de todos los tipos de personal. La administración de recursos humanos ayuda a las actividades individuales primarias y de apoyo.
- Administración general: esta incluye una serie de actividades, entre ellas la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, los asuntos jurídicos y gubernamentales, la administración de la calidad y los sistemas de información. La administración a diferencia de otras actividades de apoyo, suele ayudar a toda la cadena de valor no a las actividades de individuales.

3.2.3. Visión y Misión: Toda empresa que realiza por primera vez un Plan Estratégico se enfrenta a la definición de sus decisiones estratégicas de más largo alcance, La Visión y La Misión.

3.2.3.1. Visión: Se define como una declaración que determina donde queremos llegar en un futuro, una Visión puede o no tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa¹¹. Comprende entonces el camino por el cual piensa marchar la organización a largo plazo, el “Que queremos ser”, lo que será la empresa en un futuro, permitiendo de esta manera orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad.

¹¹ MARTÍNEZ PEDROS, Daniel. MILLA GUTIÉRREZ, Artemio. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. 1 ed. España: Edigrafos, S. A, 2005, p.21.

La Visión posee diferentes características: es una meta amplia de la empresa que engloba a los demás objetivos, es a largo plazo, va más allá de los simples objetivos financieros de la empresa ya que debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización, va ligada a la motivación de los empleados, debe ser conocida por todos los trabajadores de la empresa así como también por el público externo, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito organizacional.

3.2.3.2. Misión: El concepto de Misión puede ser definido como la manera en que la alta gerencia decide hacer realidad su Visión, el “Porque existimos”. Mientras que la declaración de Visión es amplia, la declaración de Misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.¹²

La Misión nos indica por qué existe nuestra empresa, o la razón por la cual debe seguir existiendo. Una Misión debe describir de manera clara, concisa y completa el trabajo de la organización y comunicar el porqué es especial o diferente a las demás, debe replantearse periódicamente cuando las condiciones competitivas cambien drásticamente o cuando la empresa se enfrente a nuevas amenazas y oportunidades, debe estar orientada al público consumidor, enfocándose a los bienes y servicios.

3.2.4. Formulación de Estrategias: Envuelve la manera como se desarrollará la Misión de la empresa, la identificación de Oportunidades y Amenazas del entorno externo, la determinación y análisis de las Fortalezas y Debilidades del entorno interno, el planteamiento de los objetivos y metas a largo plazo, la creación de

¹² MARTÍNEZ PEDROS, Daniel. MILLA GUTIÉRREZ, Artemio. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. 1 ed. España: Edigrafos, S. A, 2005, p.22.

estrategias y elección de cursos de acción que se tomaran para el futuro de la organización.

La Formulación de Estrategias se puede presentar de cuatro maneras diferentes: A nivel de negocios (La cual emprende la forma de competir y crear ventajas competitivas), a nivel corporativo (La cual indica en qué tipo de negocios competir), a nivel de estrategias Internacionales (Elección del método a utilizar cuando se incursiona en mercados internacionales) y por ultimo a nivel emprendedor y dinámico de la competencia (Formulación de iniciativas emprendedoras eficaces y eficientes)

3.2.4.1. Formulación de Estrategias a nivel de negocios: Identifican cuáles son las ventajas competitivas que posee y sostiene la empresa y cuales se pueden crear, esto se logra a través del liderazgo reduciendo costes o bien diferenciando mejor sus productos, mejorando de esta manera su posición competitiva concentrándose en un segmento específico del mercado o en uno de toda la industria.

3.2.4.2. Formulación de Estrategias a Nivel Corporativo: Estas estrategias están destinadas a definir como están localizados los recursos de la organización, involucra la cartera de negocios de la empresa y evalúan las múltiples oportunidades de negocio que se puedan presentar en el segmento de mercado que opera la organización, crean un valor económico adicional significativo a través de la sinergia realizada en los diversos negocios.

3.2.4.3. Formulación de Estrategias Internacionales: Este tipo de estrategias se utilizan cuando la organización quiere entrar en el mercado internacional, por

medio de estas se identifican cuáles son las amenazas y oportunidades, así como también cual es la estrategia adecuada para incursionar en este mercado que permita de cierta forma adquirir ventajas competitivas. Cuando un producto o servicio entra en fase de madurez en un mercado específico, la empresa trata de buscar nuevos mercados que se encuentre una demanda insatisfecha y en los cuales el producto aun esté en crecimiento, para ello existen dos tipos de estrategias internacionales: La Global y la Multidomestica.

La Estrategia Global se basa en convertir una colección de empresas nacionales en una sola empresa internacional. Una estrategia es global cuando se encuentra integrada entre diversos países. En esta estrategia se comercializa el producto manteniendo siempre sus mismas características, independiente del país en que se comercialice, sin importar las costumbres o preferencias de los consumidores.

La Estrategia Multidomestica se basa en adaptar cada producto a cada país que se piensa incursionar, teniendo en cuenta las preferencias de sus habitantes, costumbres de religión y cultura, permitiendo de esta forma que el producto ofrecido sea mejor recibido por los consumidores.

Para la determinación de estrategias se pueden utilizar las siguientes matrices:

- Matriz de evaluación de los factores internos (EFI): es un instrumento que formula estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el

hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si fuera del todo contundente.

- Matriz de evaluación de los factores externos (EFE): esta herramienta permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, jurídica, tecnológica y competitiva. Es decir el objeto de esta matriz es evaluar al sector en el cual se encuentra la organización, considerando variables cualitativas y cuantitativas que se desarrollan en el entorno externo.
- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA): Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza financiera (FF), Ventaja competitiva (VC), Estabilidad ambiental (EA), y Fortaleza industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE, como ya hemos visto son numerosas variables o factores que se pueden considerar.

3.2.4.4. Formulación de Estrategias a nivel emprendedor y dinámico de la competencia: Estas estrategias están basadas en reconocer y destacar todo tipo de oportunidades viables que permitan un crecimiento económico en la

organización, a través de iniciativas emprendedoras, de las cuales se pueden crear y formular estrategias efectivas.

3.3 MARCO CONCEPTUAL:

Estrategia: El proceso de adecuar factores externos a los factores internos, para obtener la mejor posición competitiva.¹³

Administración Estratégica: Consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.

Plan Estratégico: El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Competitividad: es la medida en que una organización, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de la competencia en el mercado global.

Servicio: Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades

¹³ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María. La Distribución Comercial, opciones estratégicas. 2 ed. España: Ed. Esic Editorial, 2001, p.296.

desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado o para empresas particulares.

Crecimiento económico: Es una de las metas de toda organización, implica un notable crecimiento en los ingresos y del estilo de vida de los individuos pertenecientes a una sociedad; se podría tomar como ejes de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro.

Procesos Educativos: Transmisión de valores y saberes. Puede ser formal o informal. A nivel formal, se desarrolla en instituciones educativas como escuelas o universidades, contando con docentes profesionales, programas de estudio aprobados por el Estado y sistemas de evaluación que exigen al alumno el cumplimiento de ciertos objetivos. Y a nivel informal, en cambio, puede desarrollarse en el seno del hogar, en la calle o incluso de manera autodidacta. Los conocimientos que asimilan quienes aprenden, en este caso, no están sistematizados.

Recursos Humanos: Son las personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera eficaz y eficiente las acciones y actividades laborales que necesitan ser realizadas. Los recursos humanos pueden aportar sus conocimientos teóricos, operacionales, valor agregado, fuerza física, etc.

Liderazgo: Es aquella influencia que se ejerce sobre las demás personas, que permite motivarlas e incentivarlas para que trabajen de manera conjunta y entusiasta por la consecución de un objetivo en común.

Clientes: Personas, empresas u organizaciones que de forma voluntaria adquieren o compran productos o servicios que necesita para sí mismo, para otras personas o para una empresa. Es el principal motivo por el cual se crean, se producen y se comercializan productos o servicios.

Proveedores: Son aquellas personas o empresas que surten a otras personas o empresas con existencias necesarias para de el desarrollo de la actividad.

Globalización: Es un proceso de interacción e integración entre las personas, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones, es un proceso en función del comercio y la inversión en el ámbito internacional, el cual cuenta con el respaldo de tecnologías de información.

Diagnóstico: Es el resultado de un análisis en el que se refleja y se valora o se juzga una situación determinada. Este puede ser tecnológico, financiero y comercial.

Tendencia: Es la dirección o rumbo del mercado. Las causas por la cual existen las tendencias es el equilibrio entre la oferta y la demanda.

Diferenciación de Productos: Es una estrategia de mercadeo que se basa en crear una percepción del producto, por parte del cliente o consumidor que lo diferencie del producto que ofrece la competencia.

Inversión: Se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo. Consiste en renunciar a un consumo actual y cierto, a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

Rentabilidad: Es la capacidad que tiene algo, para generar suficiente utilidad o ganancia; se puede decir también, que es un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que fueron implementados para obtenerla.

Ventajas Competitivas: Son aquellas ventajas que posee una empresa u organización ante otras empresas del mismo sector o segmento de mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado. Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa: en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

Motivación: Constituye a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia la consecución de un objetivo, también se puede considerar como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación, como lo es la elaboración de un Plan Estratégico para la Institución educativa Miguel de Cervantes, es un estudio de tipo descriptivo y de campo. Es un estudio de tipo descriptivo porque se detallaran de manera exacta aquellas actividades y procesos que suceden al dentro y fuera de la organización, así mismo se plantearan todo tipo de conclusiones y recomendaciones que inciden en este proceso. Y es un estudio de campo ya que los datos e informaciones son tomadas desde el mismo interior de la organización, esto quiere decir que provienen directamente del lugar de ocurrencia del evento.

4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Como fuentes de información del presente trabajo de grado se utilizaran de tipo Primario y Secundario.

4.2.1 Fuentes de información primaria: Este diagnóstico de la Institución Educativa Miguel de Cervantes se obtendrá por medio de entrevistas y todo tipo de observaciones, que serán realizadas por parte del grupo investigador a los directivos de la Institución Educativa Miguel de Cervantes. Las entrevistas serán de tipo personal y semiestructurada.

4.2.2 Fuentes de información secundarias: Las fuentes secundarias proporcionan datos ya elaborados y recogidos previamente. En este caso no es necesario

aplicar ninguna técnica de obtención de información, únicamente se analiza la información recogida anteriormente para aplicarlas al objeto problema de estudio. Las fuentes secundarias pueden ser internas o externas a la empresa u organización.¹⁴

Para el desarrollo del Plan estratégico para la Institución Educativa Miguel de Cervantes se necesitaron diferentes fuentes de información secundaria, como los fueron: Libros, artículos, páginas web, recortes de prensa y demás archivos que la Institución facilitó.

4.3 METODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Entrevistas: Es una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés. Se establece así un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se nos presenta como fuente de estas informaciones. Una entrevista es un diálogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.¹⁵

Textos especializados: Libros de Gerencia y Planeación Estratégica, páginas web, artículos periodísticos, Trabajos de grado y catálogos, así como también todo tipo

¹⁴ FERNÁNDEZ NOGALES, Ángel. Investigación y técnicas de mercado. 2da EDICIÓN. ESIC EDITORIAL. España. 2004.

¹⁵ GONZÁLEZ, Wilmar. Blog: Técnica de recolección de datos. 8/09/14. <http://recodatos.blogspot.com/2009/05/tecnicas-de-recoleccion-de-datos.html>

de archivos y documentos que la Institución Educativa Miguel de Cervantes conserva para cada una de sus áreas funcionales.

Consultas: Esta fuente de información será usada con aquellas personas expertas en el tema, Docentes, administradores, especialistas en gerencia estratégica, así mismo gerentes de empresas conocidas por el grupo investigador, tratando de encontrar siempre una información exacta y valida.

Análisis de manuales e informes de gestión: En el proceso de la presente investigación se analizaran elementos como el Organigrama de la Institución, Procesos administrativos, Manuales y procesos, protocolo de servicios ofrecidos, entre otros.

4.4 DELIMITACIÓN

4.4.1 Espacial: El presente trabajo de grado será desarrollado en la Institución Educativa Miguel de Cervantes.

4.4.2 Temporal: Esta investigación se realizara con base en datos del año 2013 y lo que va del año 2014.

4.5 POBLACIÓN Y MUESTREO

4.5.1 Población: La población está conformada por el número total de Directivos (8) que posee la Institución Educativa Miguel de Cervantes.

4.5.2 Muestreo: En la muestra se tomará como objeto de estudio la cantidad total de la población, esto ya que cuando la población es pequeña y se puede acceder de manera fácil y sin restricciones, entonces se toma como muestra toda la población, en este caso el número total de directivos que posee la Institución Educativa Miguel de Cervantes (8) será la muestra.

5. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEPT				OCT				NOV			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elección del tema					X	X	X																													
Presentación propuesta									X	X	X																									
Aprobación tema												X	X																							
Recolección de información													X	X																						
Análisis y procesamiento de información														X	X	X																				
Entrega anteproyecto															X																					
Concepto anteproyecto																X	X																			
Recolección y análisis de información																	X	X	X	X																
Redacción documento final																				X	X	X														
Entrega trabajo final																							X	X												

6. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR (Peso Col)
Papelería	Impresiones	\$ 130.000
	Empaste y carpetas	\$ 50.000
	Fotocopias	\$ 50.000
Transporte	Dentro de la ciudad	\$ 310.000
Suministros	Libros	\$ 355.000
	Papel en blanco	\$ 40.000
Equipos	Computador portátil	\$ 650.000
	Memoria USB	\$ 35.000
	Internet	\$ 130.000
Otros	Asesoría de proyecto	\$ 500.000
	Diseño de encuesta	\$ 55.000
	Diseño de la presentación para sustentación	\$ 150.000
TOTAL		\$ 2.455.000

7. ANÁLISIS EXTERNO

7.1 ENTORNO GENERAL O MACROAMBIENTE

Una organización debe identificar cuáles son sus puntos fuertes, sus oportunidades y amenazas; es por eso que todo administrador sabe ubicar sectores o nichos de mercado en el medio en el que se encuentre la empresa, los cuales pueden ajustarse de cierta forma a las necesidades requeridas por el público. A continuación se analizarán los siguientes factores: Económico, demográfico, sociocultural, tecnológico, natural, global y político legal.

7.1.1 Segmento Económico: A través del análisis de los factores económicos, se identificarán las variables de tipo monetarias que se pueden considerar como influyentes en el comportamiento del mercado del sector educativo: PIB, inflación, tasas de interés y tasas de empleo.

Durante el primer trimestre del año 2014 los principales indicadores económicos del país presentaron los siguientes comportamientos, todos comparados con el mismo periodo del año 2013¹⁶.

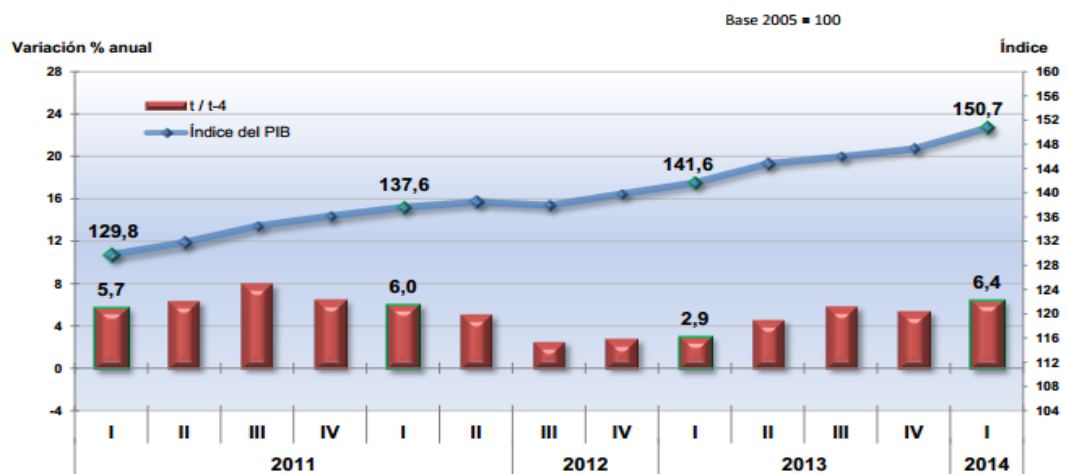
¹⁶ Cuentas trimestrales – Colombia, Producto Interno Bruto (PIB) Primer trimestre 2014 DANE. 26/06/2014. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrime14.pdf.

En el mercado laboral se observó un descenso en la tasa de desempleo y un aumento en la tasa de ocupación; las tasas de desempleo objetivo y subjetivo disminuyeron; en cambio, el porcentaje de la población en edad de trabajar, presentó un incremento; de otro lado, se registraron incrementos en la cartera bruta nacional y disminuciones en las tasas de interés de colocación y de captación, mientras que el margen de intermediación presentó un crecimiento; la tasa de cambio nominal y real del peso aumentaron; el nivel de las reservas internacionales aumentó así como el de los medios de pago; finalmente, el índice de los precios al consumidor -IPC- presentó un crecimiento respecto al mismo periodo del año anterior.

7.1.1.1 PIB: El producto Interno Bruto de Colombia según el último estudio realizado por el DANE, ha crecido 6.4% como se puede observar en la gráfica número 1, si se analiza dicha gráfica se encuentra que el PIB del primer trimestre del año 2014 ha sido el más alto en comparación con el primer trimestre de los tres años anteriores (2011, 2012, 2013)

Grafica 1: tasa anual de crecimiento del PIB, 2011/I – 2014/I en Colombia.

**Gráfico 1. Tasa anual de crecimiento del PIB
2011 / I - 2014 / I**



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Para los años 2011 y 2012 la participación del departamento de Bolívar dentro del PIB del país fue del 4.1 %; y del 4% respectivamente. Este porcentaje participativo nos indica que dicho departamento enfrenta grandes retos, ya que cuenta con algunas ventajas y un enorme potencial para mejorar las actividades económicas que se desarrollen en el departamento. (Ver tabla 1: Valor del PIB nacional y departamental, precios corrientes 2011 – 2012)

Tabla 1: Valor del PIB nacional y departamental, precios corrientes 2011 – 2012 en Colombia.

**Cuadro 1. Valor del PIB nacional y departamental
Precios corrientes
2011 -2012^P**

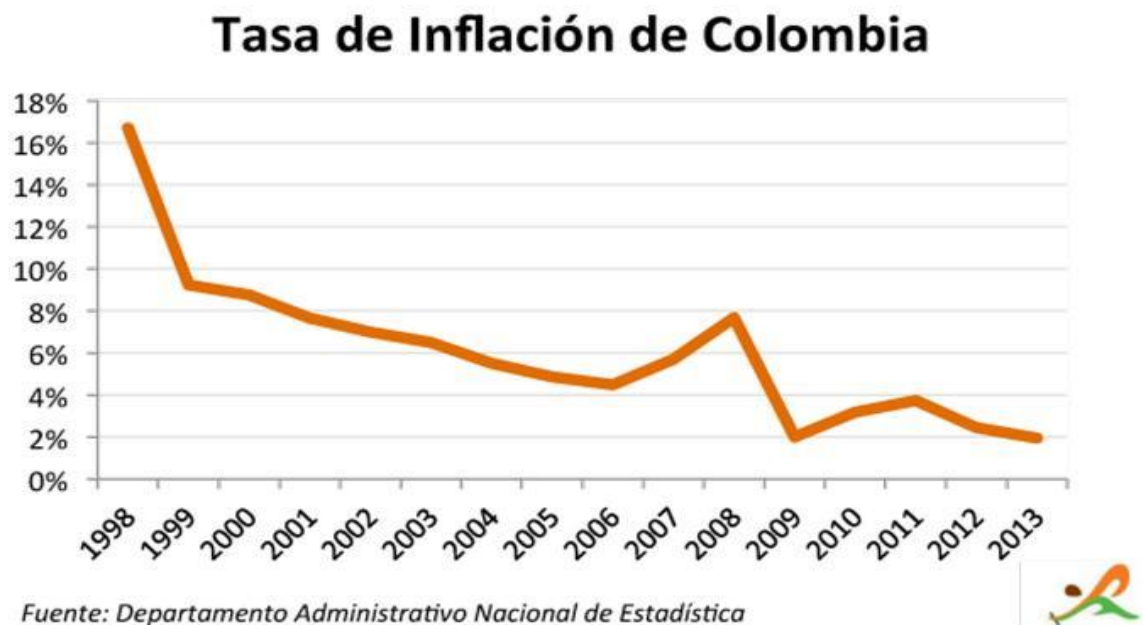
Departamento	Miles de millones de pesos			
	PIB 2011		PIB 2012 ^P	
	Valor	Participación %	Valor	Participación %
Total nacional	619.894	100,0	665.441	100
Bogotá, D.C.	152.703	24,6	164.531	24,7
Antioquia	80.478	13,0	87.212	13,1
Valle del Cauca	57.739	9,3	61.707	9,3
Santander	46.471	7,5	48.273	7,3
Meta	34.352	5,5	37.881	5,7
Cundinamarca	31.462	5,1	34.120	5,1
Bolívar	25.719	4,1	26.598	4
Atlántico	22.551	3,6	25.078	3,8
Boyacá	18.095	2,9	19.051	2,9
Casanare	13.615	2,2	14.967	2,2
Tolima	13.607	2,2	14.484	2,2
Cesar	12.786	2,1	13.509	2
Huila	11.594	1,9	12.090	1,8
Córdoba	10.500	1,7	11.774	1,8
Norte de Santander	10.086	1,6	10.561	1,6
Cauca	8.879	1,4	9.865	1,5
Nariño	9.007	1,5	9.854	1,5
Caldas	9.070	1,5	9.445	1,4
Risaralda	8.641	1,4	9.199	1,4
Magdalena	7.917	1,3	8.550	1,3
La Guajira	7.641	1,2	7.996	1,2
Arauca	6.007	1,0	5.875	0,9
Sucre	4.676	0,8	5.182	0,8
Quindío	4.600	0,7	5.154	0,8
Putumayo	3.416	0,6	3.495	0,5
Chocó	3.299	0,5	3.354	0,5
Caquetá	2.496	0,4	2.919	0,4
San Andrés, Providencia y Santa catalina	873	0,1	952	0,1
Guaviare	516	0,1	564	0,1
Amazonas	409	0,1	441	0,1
Vichada	336	0,1	367	0,1
Guainía	193	0,0	224	0
Vaupés	160	0,0	169	0

Fuente: DANE, Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales (DSCN)

Para el sector educativo del país, y en especial para Institución Educativa Miguel de Cervantes este balance del PIB Para el departamento de Bolívar es positivo, ya que nos muestra una tendencia constante, debido a que se prevé una estabilidad económica para el país y por tal motivo contribuye a que la dinámica de la empresa siga su curso, lo que ayuda a que sea más llamativa en cuanto a las posibles inversiones en economías crecientes.

7.1.1.2 Tasa de Inflación:

Grafica 2: Tasa de Inflación de Colombia 1998 – 2013.



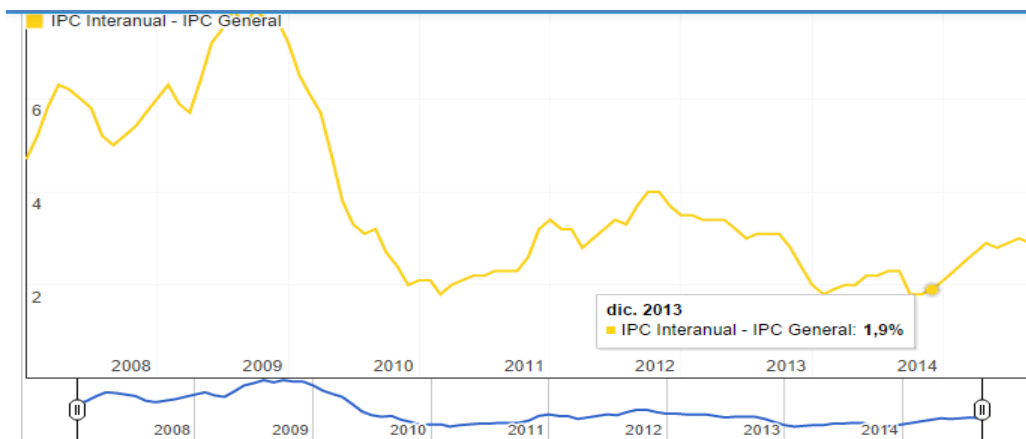
La gráfica anterior (Tasa de inflación en Colombia DANE) indica una tendencia al alza de la inflación en el periodo comprendido entre 2006 – 2008, donde se puede encontrar un alza de casi 4% pasando de 4.54% en 2006 a ubicarse en 8.01% en 2008; para los tres últimos años, la tasa de inflación en Colombia ha mostrado una baja moderada, pasando de un 4% en el año 2011 a un 1.94% en 2013; esta deflación es positiva para la economía del país, ya que indica una estabilidad

económica nacional, aumentando el interés de los diferentes empresarios e inversionistas del país. Así mismo es bueno para la Institución Educativa Miguel de Cervantes, ya que puede pronosticar cómo será la inflación en los próximos años y de esta forma saber elegir cuando comprar tecnología o cuando será el mejor momento para expandirse en el mercado, o cualquier otra actividad favorable para la institución.

Teniendo en cuenta las variaciones de la inflación en Colombia, la Institución Educativa Miguel de Cervantes debe mantenerse actualizada con todos estos datos, de esta forma se puede prever los impactos producidos por la inflación, ya que un aumento o disminución en el costo de transporte o en los precios de los alimentos puede generar cambios que afecten a favor o en contra (dependiendo de la variación) las actividades del sector, debido a que la población se verá en la obligación de utilizar mayor parte de sus recursos económicos para satisfacer necesidades más básicas.

7.1.1.3 IPC:

Grafica 3: variación del IPC 2008 – 2014 En Colombia.



Fuente: DANE

Según muestra la gráfica anterior el IPC para el 2014 muestra una tendencia al alza con relación al año 2013. Para el mes de septiembre de 2013 se presenta un IPC general de 2.3%, mientras que para el mismo mes del año 2014 se registra un IPC de 2.9%.

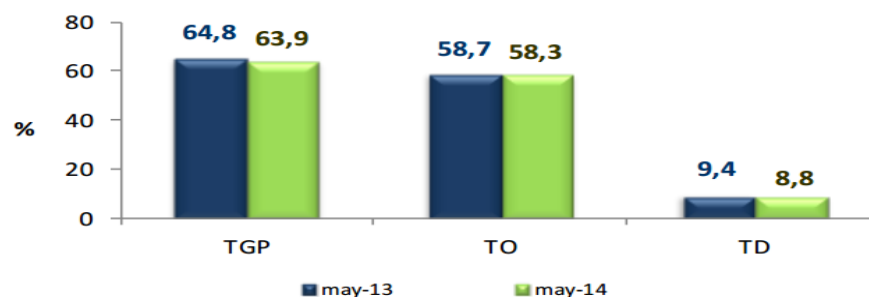
Para la institución Miguel de Cervantes es importante tener en cuenta esta información, debido a que si esta tendencia de aumento se sigue presentando, el alza de la matrícula del colegio autorizada por el gobierno debe estar afectada por el aumento en el índice de precios al consumidor.

7.1.1.4 Empleo:

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE la tasa de desempleo en el país para el mes de mayo de 2014 es de 8.8% bajando de 2.243.000 a 2.138.000 de desempleados.

Grafica 4: Tasa global de participación, ocupación y desempleo total nacional mensual. Mayo 2013 – 2014.

Tasa Global de Participación, Ocupación y Desempleo Total Nacional Mensual



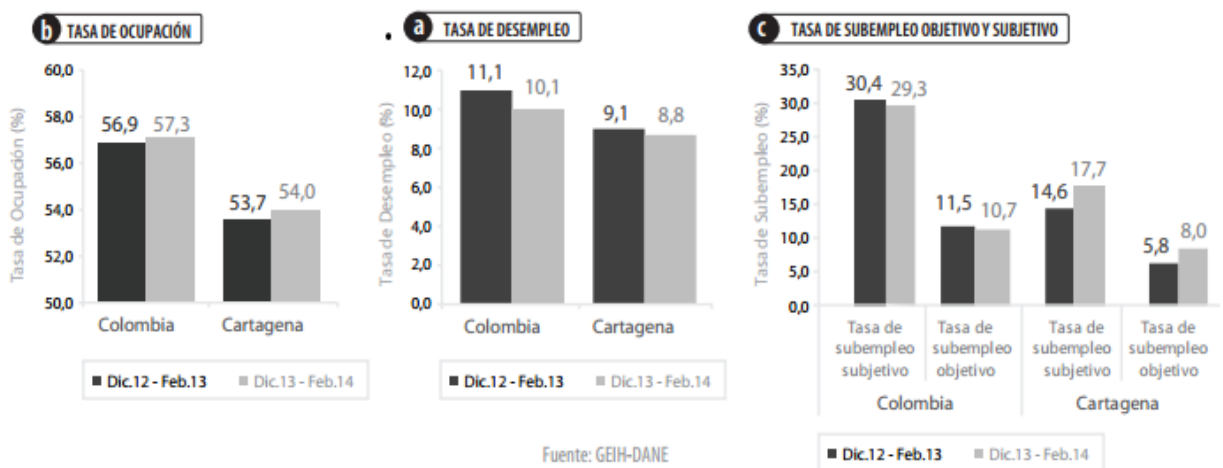
Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del censo 2005

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE.

La tasa de desempleo en los últimos años en el país ha estado disminuyendo, según las últimas cifras del DANE, del total de las personas empleadas en Colombia (20.900.000), el sector de comercio, restaurantes y hoteles presenta el mayor número de ocupados (5.800.000), seguidos por servicios (4.000.000) y agricultura (3.400.000), así mismo el sector de la industria manufacturera representa un total del 11.9% de los empleados del país (2.500.000).

La ciudad de Cartagena por su parte, es una de las capitales que más ha bajado sus niveles de desempleo, obteniendo la tasa de un dígito 8.7% estando por debajo de la media nacional (ver grafica 5), y obteniendo un aumento en la tasa de ocupación, pasando de 394.000 a 403.000 empleadas, es decir aproximadamente unas 9.000 personas lograron ubicarse en puestos de trabajo. Esto beneficia al sector educativo de la ciudad, debido a que se genera una estabilidad económica en las personas, recibiendo ingreso que pueden facilitar el acceso a una educación de calidad.

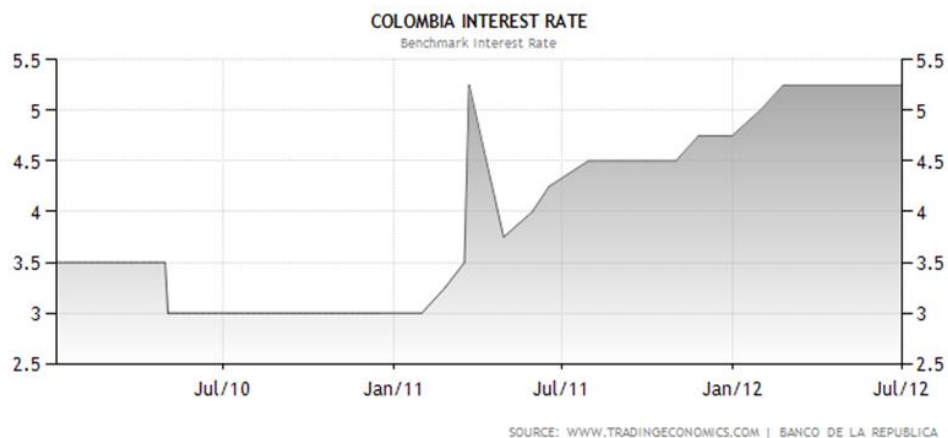
Grafica 5: Tasa de desempleo, ocupación y subempleo en Cartagena y Colombia, trimestre móvil diciembre 2013 – febrero 2014.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE.

7.1.1.5 Tasas de interés:

Grafica 6: Tasas de Interés en Colombia. Julio 2010 – Junio 2012



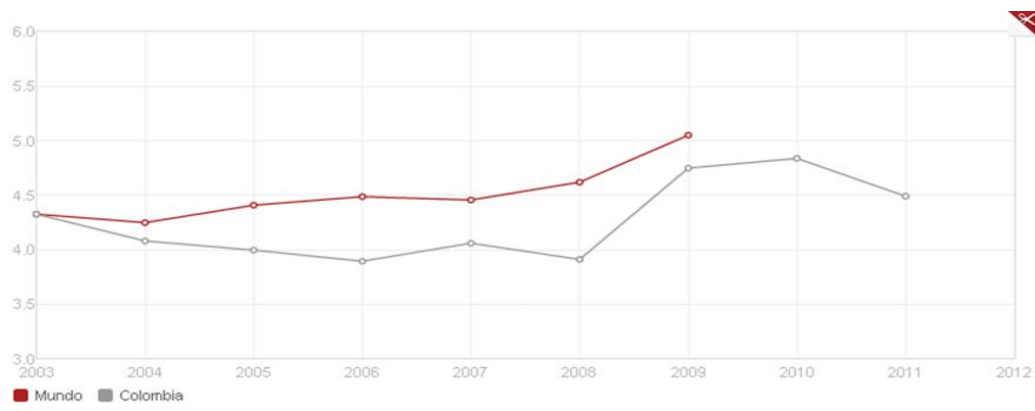
Fuente: Banco de la Republica.

Analizando la gráfica anterior se puede observar que el comportamiento que ha tenido la tasa de interés del país establecida por el Banco de la República de Colombia desde julio del 2010 hasta julio del 2012 ha sido muy variado. Para el año 2012 se ha observado una tendencia creciente entre estos dos periodos llegando para el periodo de julio 2012 a un 5,25%.

En la actualidad existen varias entidades financieras que manejan créditos para estudio a intereses muy bajos, dirigidos especialmente a poblaciones con pocas posibilidades económicas para tener una educación de calidad, aportando a que cada vez sean más las personas que se sumen a una educación digna; esto sumado a la facilidad que ofrecen las principales entidades bancarias para brindar créditos también a bajos intereses favorece a la Institución Educativa Miguel de Cervantes ya que permite que las familias puedan matricular a sus hijos en una Institución Educativa de calidad como la objeto de estudio.

7.1.1.6 Gasto público en educación: El gasto público en educación como porcentaje del PIB comprende el gasto público total (corriente y de capital) en educación expresado como porcentaje del PIB en un año determinado. El gasto público en educación incluye el gasto del Gobierno en instituciones educativas, ya sean de tipo público o privado, administración educativa y subsidios o transferencias para entidades privadas (estudiantes/hogares y otras entidades privadas).

Gráfica 7: Gasto público en educación, total (% del PIB) Nacional–Mundial 2003-2011.



Fuente: Indicadores del desarrollo mundial. Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

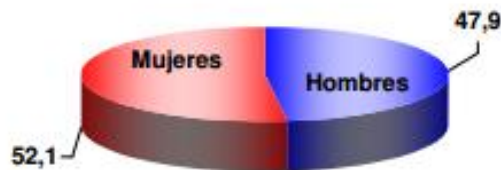
En cuanto al gasto público en educación la institución Educativa Miguel de Cervantes por ser un colegio privado con la responsabilidad de generar ingresos propios para el funcionamiento de su actividad no se ve directamente afectado por la crisis que se presenta en Colombia en cuanto la asignación de recursos por parte del gobierno a la educación.

7.1.2 Segmento Demográfico:

7.1.2.1 Tamaño de la población: Según el Departamento Administrativo de Estadísticas DANE, la población actual de Colombia es de 47.673.174 de habitantes, en donde el 49.0% son hombres y el 51.0% son mujeres. La Ciudad de Cartagena por su parte cuenta con una población actual de 912.674 de habitantes, según la encuesta del año 2005 del DANE, esta población se caracteriza por un predominio del sexo femenino ocupando el 52.1% de la población total y el género masculino ocupa el 47.9% de los Cartageneros.

Grafica 8: Población de Cartagena, Censo 2005 DANE.

Población por sexo



Del total de la población de CARTAGENA el 47,9% son hombres y el 52,1% mujeres.

Fuente: Departamento Administrativo de Estadísticas DANE.

En la ciudad de Cartagena la población menor de 15 años representa el 36% aproximadamente de la población total, orientando hacia una población de predominio joven aunque con tasas de natalidad en descenso. Por otra parte la

población con edades de 60 años y más representa el 5% del total de la población en la ciudad.

7.1.2.3 Edad:

Tabla 2: Población de Cartagena según grupo de edad. Censo DANE 2005.

POBLACION			
Grupo de edad	Hombres	Mujeres	Total
<1 año	11667	11217	22884
1-4años	47801	46158	93959
5-14años	104962	104917	209879
15-44 años	216584	249309	465893
45-64 años	41575	47971	89546
65 y mas	12756	17757	30513
Total	435345	477329	912674

Base: Censo DANE 2005

Fuente: Departamento Administrativo de Estadísticas DANE, Censo 2005.

Con base al último Censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, en el 2005 sobre la población en la ciudad de Cartagena según su edad, se encuentra que la mayoría de las personas oscilan entre los 5 y 14 años y 15 y 44 años, con un total de 321.546 personas que conforman este grupo, siendo atractivo esto para la Institución Educativa Miguel de Cervantes ya que el mercado estudiantil al que se está llegando según los servicios ofrecidos son personas entre los 5 y 18 años.

7.1.2.3 Tasa de mortalidad: En la ciudad de Cartagena según el último censo realizado por el Dane en el 2005, se reportó un total de 3.339 muertes en el distrito, de las cuales el 54.56% (1822) Corresponden al sexo masculino y el 45.43% (1517) al sexo femenino.

Tabla 3: Mortalidad en Cartagena. Censo 2005 Dane.

MORTALIDAD CARTAGENA, 2005		
Masculino	1822	54.56%
Femenino	1517	45.43%
TOTAL	3.339	100%

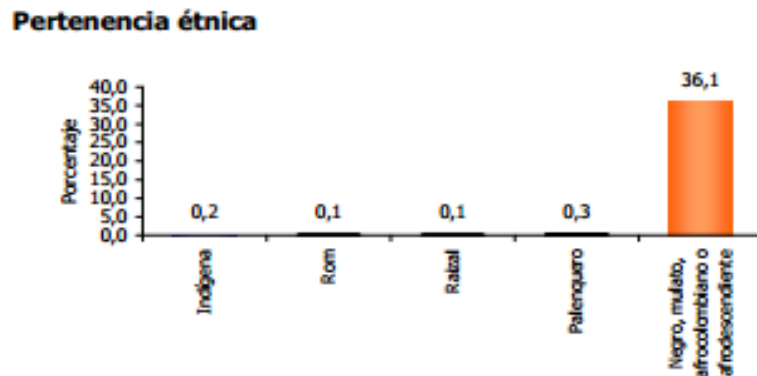
Fuente: Planeación – DADIS

La mortalidad en la ciudad de Cartagena mantiene un patrón con predominio de enfermedades crónicas, particularmente de tipo cardiovascular y enfermedades infecciosas; otra de las causas que existen dentro de los 5 primeros patrones de mortalidad son las muertes violentas, adjudicando estas muertes a la inseguridad y delincuencia que existen en las calles de la ciudad con un total de 453 muertes en donde 35 de ellas fueron de sexo femenino y 418 de sexo masculino.

Actualmente la Ciudad de Cartagena se encuentra desarrollando diferentes programas o campañas con el objetivo principal de disminuir las tasas de mortalidad, programas de salud en los barrios e instituciones educativas así como campañas de protección y seguridad en las calles, aportándole a una política de seguridad ciudadana ya que estos dos factores son los que predominan en las causas de mortalidad. Dentro de estos programas encontramos diferentes jornadas de salud y vacunación, visitas médicas, programa de rescate de jóvenes en riesgo, programas juveniles de motivación y emprendimiento, teniendo siempre como primer objetivo disminuir estas tasas de mortalidad aportándole a la salud, educación y recreación.

7.1.2.4 Composición étnica de Cartagena Censo DANE 2005.

Gráfica 9: Composición étnica de la Ciudad de Cartagena.



El 36,1% de la población residente en **CARTAGENA** se auto reconoce como **Negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente**.

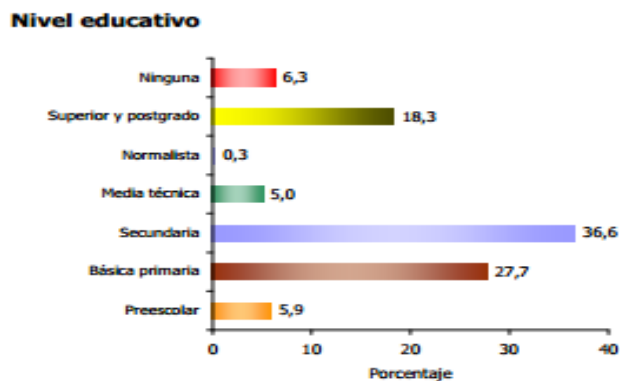
Fuente: Departamento Administrativo de Estadísticas DANE, Cartagena.

De acuerdo a la gráfica anterior se puede identificar que el 36.1% de la población está conformada en su mayoría por negro, mulato, afrocolombianos o afrodescendiente en un (36,1%); el 0.3% se auto reconoce como Palenquero; el 0.2% es Indígena; 0.1% Raizal; y el 63,4% restante está compuesto por blancos y mestizos.

7.1.2.5 Educación: La ciudad de Cartagena está en proceso de erradicar el analfabetismo, cuya principal objetivo es: Velar para que en el 2015 los niños y niñas puedan terminar un ciclo de aprendizaje en los niveles de Primaria y Secundaria; lo cual impulsa al estudio superior en sus distintas formas, ampliando así la oferta de estudiantes con miras a estudios superiores en la Ciudad y el Caribe Colombiano.

Actualmente en la ciudad de Cartagena existen un total de 87 Instituciones Educativas de carácter oficial, con un total de 205 sedes, la educación en la Ciudad de Cartagena de Indias, de acuerdo con las estadísticas del DANE 2005, la tasa de alfabetismo (mayores de 5 años) en Ciudad es de 91,4%. En la cabecera distrital la tasa es del 91,8% y en el resto 83,7%. El acceso a la educación se evalúa a través de los indicadores tasa de cobertura bruta que relaciona la totalidad de los alumnos matriculados en instituciones privadas y públicas de calendario A y B en los niveles de preescolar, primaria, secundaria y media, con la población total entre 5 y 17 años. La tasa de cobertura neta relaciona la totalidad de alumnos entre 5 y 17 años matriculados en instituciones educativas públicas o privadas de calendario A o B, con respecto a la población total de Cartagena en el mismo grupo de edad. Por nivel educativo, la mayor cobertura bruta se presenta en primaria (108%), secundaria (98,5%), media (73,3%) y preescolar (70,1%)¹⁷.

Grafica 11: Nivel Educativo en la ciudad de Cartagena, DANE 2005.



El 27,7% de la población residente en CARTAGENA, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 36,6% ha alcanzado secundaria y el 18,3% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 6,3%.

Fuente: Departamento Administrativo de Estadísticas DANE.

¹⁷ Documento "Programa de Vigilancia en Salud pública, Alcaldía Mayor de Cartagena. Dadis. 2007". 03/07/2014. disponible en: <https://juanfe.org/wp-content/uploads/2013/03/Epidemiologia-Cartagena-2007.pdf>

De acuerdo a la gráfica anterior sobre el nivel educativo en la ciudad de la ciudad de Cartagena de Indias, nos indica que la mayoría de los habitantes ha alcanzado el nivel de secundaria con un 36.6% de la población; el 27.7% el nivel Básica primaria; el 18.3% de los habitantes de la ciudad ha alcanzado el nivel superior y postgrado; el 6.3% dice que ningún nivel educativo; el 5.9% de los Cartageneros ha logrado realizar solo el nivel preescolar; el 5.0% nivel Media Técnica y el 0.3% restante de la población es de nivel normalista.

Las cifras nos refleja la distribución de la población por sexo y edad dejando claro por un lado que la mayoría de los habitantes son mujeres y por el otro que la población cartagenera es en su mayoría es adolescente y joven pues los mayores porcentajes se concentran es los rangos de edad comprendidos ente lo 10 y los 44 años. Es importante considerar que gracias a que el mayor número de la población se concentra en el rango de edad de 10 a 44 años, esto permite disponer de fuerza laboral requerida a partir de las necesidades del mercado objetivo por parte de la Institución Educativa Miguel de Cervantes.

7.1.3 Segmento Socio Cultural:

7.1.3.1 Cultura: La ciudad de Cartagena de Indias posee una interesante confluencia de culturas desde hace más de 500 años, partiendo de los indios, españoles, africanos y árabes. Todo esto enmarcado en una de las ciudades más hermosas del país, y uno de los principales destinos turístico de millones de personas, ciudad escogida por muchas personas para realizar eventos culturales, convenciones nacionales e internacionales, planes de negocios y congresos más importantes del mundo. Declarada por la UNESCO 1984, como Patrimonio Histórico y Cultural de la humanidad, es una ciudad rica en expresiones culturales y folclóricas. Respecto a su cultura musical, existe una fusión de sonidos, bailes, costumbres, comidas y formas de vida. Esa diversidad única inherente a la ciudad

es uno de los atractivos principales que la convierten en una en la Joya del Caribe ya que es multicultural, alegre y multiexperiencial.

El cartagenero se destaca por poseer una gran calidad humana, ser amables, alegres y espontáneos. Disfrutan de los planes de sol y playa, las caminatas culturales y los eventos folclóricos en sí es cultura propia; su alegría, calidez, cadencia y sonoridad tropical atraen la atención de cualquier persona de otras partes del mundo. Así mismo se desarrollan en la ciudad eventos culturales tan importantes a nivel mundial como el Hay Festival, Festival Internacional de Cine de Cartagena, Festival Internacional de Música o el Festival de la Hamaca Grande entre otros, hacen de Cartagena de Indias anfitriona de importantes eventos de toda índole y unas de las capitales mundiales de la cultura.

7.1.3.2 Costumbres: Cartagena es una ciudad que posee diversas costumbres a nivel sociocultural, por lo tanto las diferentes instituciones del sector educativo encuentran esto como una plataforma para crear nuevos ambientes de conocimiento y aprendizaje. Dentro de la comunidad estudiantil se realizan constantes visitas a museos, monumentos, parques y diferentes rutas educativas para identificar toda la gran historia que posee la ciudad y experiencias educativas fuera del aula de clases. Todos estos elementos fomentan costumbres educativas que años tras años se hacen más formales, contando incluso con la cooperación de entidades gubernamentales.

Actualmente la ciudad a pesar de poseer grandes riquezas en cuanto a historia se refiere, no existe en la ciudad una costumbre inclinada por la educación, es por esto que los niveles son bajos en comparación con otras ciudades. Para la Institución Educativa Miguel de Cervantes este es un reto a afrontar, el cual abarca desde los padres de familia hasta los niños y jóvenes; ya que poseemos

una ciudad llena de historia en donde existen grandes museos, bibliotecas y monumentos que se deben aprovechar y poner a favor para concientizar a las personas de que la educación cumple un papel importante en el desarrollo de una sociedad.

7.1.4 Segmento Tecnológico: Para todas las Instituciones Educativas el uso de las nuevas tecnologías se convierte en una herramienta básica en la actividad actual y futura de todos sus estudiantes, así mismo se convierte en un medio imprescindible de comunicación y obtención de información.

En Colombia el Ministerio de Educación está desarrollando un portal que propone transformar el sistema educativo del país en cuanto a magnitud y pertinencia, mediante estrategias que amplíen la cobertura con criterios de equidad, mejoren la calidad del sistema educativo y aumenten la eficiencia y productividad del sector. Este portal llamado “Colombia aprende” incluye la incorporación de nuevas tecnologías y metodologías en la educación del país; en cobertura y educación superior y en calidad en la educación Básica y Media, con elementos como conectividad e informática, uso de programas de televisión y radio educativa¹⁸. Estas nuevas tecnologías de información y comunicación trabajaran como un punto de contacto en un mundo globalizado, donde la existencia de redes virtuales, entre instituciones, docentes y alumnos; permitirán que se cree una plataforma de intercambio de conocimiento con el fin de desarrollar competencias y mejorar la calidad del sistema educativo.

- Aulas digitales móviles: Este modelo de aula se enfoca principalmente en las instituciones educativas de nivel primario, con el objetivo de introducir a

¹⁸ Nuevas tecnologías al servicio de la educación, Ministerio de Educación Nacional. 8/07/2014. <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87399.html>

los alumnos en un mundo de herramientas digitales necesarias en desenvolvimiento de su vida futura. Dentro de la institución, este modelo posibilitará, en algunos casos disponer de, 1 servidor de aula, Netbooks, un router, un proyector digital, un pizarrón digital, parlantes, una impresora, una cámara de fotos, por ello surge una nueva configuración del aula. El uso de estas aulas digitales móviles motiva en gran medida el interés de los alumnos por el aprendizaje y aumenta el compromiso con la tarea cotidiana, en algunos casos en alumnos con dificultades de adaptación o capacidades intelectuales distintas.

- Utilización de multimedia: Estos medios cruzados o medios multimedios consisten en el uso simultáneo o sucesivo de varios recursos audiovisuales, dichos recursos lo que buscan como primer objetivo es desarrollar sistemas de aprendizaje más didácticos y gráficos, compuestos por: imágenes, música, películas, objetos tridimensionales, grabaciones y laboratorios equipados en su totalidad para adiestramiento psicomotriz del estudiante.

- Telesecundaria: Este tipo de tecnología en educación se desarrolla por medios de circuitos cerrados de televisión y surge como la necesidad de llegar a todos los rincones del país, así mismo a sectores de escasos recursos que por algún motivo no disponen de una planta física para recibir clases, así mismo como la oportunidad de llegar a algunas zonas donde la educación presencial no se encuentra. La telesecundaria ha sumado a su infraestructura el avance tecnológico, teniendo en la actualidad, como uno de los medios principales, a la red satelital de televisión educativa.

- Pizarra digital: La empresa SMART Board ha creado un nuevo invento tecnológico con la finalidad de ayudar a mejorar los resultados de aprendizaje, combinando la simplicidad de una pizarra común con el poder

de un ordenador, la pizarra digital interactiva SMART Board permite crear actividades educativas más dinámicas, escribir notas en tinta digital y guardar su trabajo. Esto generaría mayor atención y aprendizaje por parte de estudiantes y docentes¹⁹.

7.1.5 Segmento Natural: En nuestro país encontramos a menudo diferentes fenómenos naturales que ocurren de manera frecuente y que afectan de manera directa la actividad humana. La ciudad de Cartagena posee por su parte un clima tropical cálido y bastante húmedo a la vez, por tal motivo está influenciada por los vientos que soplan entre diciembre y marzo, dando lugar a estaciones secas y lluviosas.

7.1.5.1 Fenómenos meteorológicos: Dentro de los fenómenos meteorológicos que se presentan en nuestra ciudad encontramos lo que son: las lluvias torrenciales, tormentas eléctricas y vientos fuertes. Estos fenómenos afectan negativamente la vida y actividad humana en la ciudad y por tanto la actividades de tipo educativo de la ciudad, ya que como consecuencia de estos fenómenos se registran innumerables daños en la infraestructura de casas, escuelas, edificios; bloqueos de vías e inundaciones, que frenan y dificultan el tránsito de peatones y vehículos, aplacando así desarrollo de actividades en la ciudad, así como el libre tránsito de estudiantes, docentes y trabajadores del sector educativo.

7.1.5.2 Fenómenos climatológicos: Colombia es un país muy vulnerable al cambio climático por una variedad de factores tales como el poblamiento de zonas inundables y de laderas inestables y por presentarse una alta recurrencia de

¹⁹ SOLUCIONES PARA LA EDUCACIÓN. Disponible en: <https://www.smarttech.com/es/Solutions/Education+Solutions/Products+for+education/Interactive+whiteboards+and+displays/SMART+Board+interactive+whiteboards/885ix+for+education>. 12/08/2014.

desastres relacionados con el clima, algunos de gran magnitud como las inundaciones de la temporada invernal 2010-2011. Por tal motivo, desde el año de 2002, se ha venido desarrollando el conjunto de políticas públicas relacionadas con cambio climático con el objeto de contar con las herramientas de planificación pertinentes.²⁰

En Cartagena se presentan fenómenos climatológicos como lo son: el fenómeno del Niño y la Niña, sequías y cambio climático. Todos estos, traen consigo daños en los sectores productivos como la agricultura y la pesca, en la infraestructura vial, en las viviendas y en miles de damnificados por pérdida de sus bienes y medios de vida. Las precipitaciones anuales promedio oscilan entre 950 y 1200 m.m. con una temperatura promedio de 29°C y la humedad relativa es cercana a 90%. Para la Institución Educativa en estudio esto se convierte en una gran amenaza debido a que la presencia de estos fenómenos climatológicos desenvolvería una serie de daños físicos y de salud tanto en la comunidad estudiantil, como en la infraestructura de la Institución.

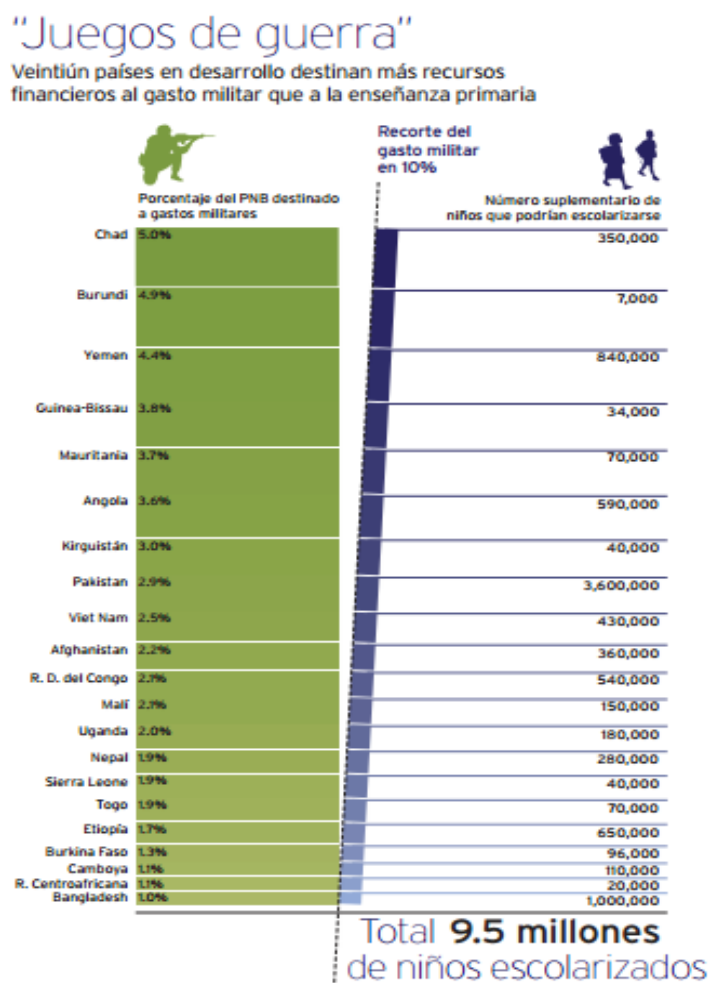
7.1.6 Segmento Global:

7.1.6.1 terrorismo y violencia: Aunque no se tiene una información completa sobre los problemas que afrontan los países afectados por conflictos armados en materia de educación, no cabe duda de que figuran entre los que más distan de alcanzar los objetivos de la Educación para Todos. La crisis encubierta de la educación en los Estados afectados por conflictos constituye un problema mundial que exige una respuesta de la comunidad internacional. Además de socavar las perspectivas de impulsar el desarrollo económico, de reducir la pobreza y de alcanzar las metas fijadas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los conflictos

²⁰ Gestión de Riesgos. EPA Cartagena. Disponible en: <http://www.epacartagena.gov.co/index.php/es/gestion-de-riesgos/cambio-climatico>

armados están aumentando las desigualdades, la desesperanza y el sentimiento de injusticia que encierran a los países en el círculo vicioso de la violencia²¹.

Grafica 12: Porcentaje del PNB Destinado a gastos militares en el mundo. UNESCO.



Fuente: Capítulo 3 de la versión íntegra del Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2011. Unesco.

²¹ Unesco. "Una Crisis Encubierta: Conflicto armado y educación". Informe de seguimiento de la EPT en el mundo. Paris – Francia. Ediciones Unesco. 2011. Pág. 6.

Los diferentes conflictos entre grupos al margen de la ley que se presentan en todo el mundo y en nuestro país cada vez más le están disminuyendo a la educación fondos públicos que se dedican al gasto militar. Actualmente en el mundo existen 21 países en vía de desarrollo que designan más fondos para armamento militar que para escuelas primarias, si estos países hicieran un recorte mínimo en su presupuesto militar, podrían tener la oportunidad de brindar educación a millones de niños privados de una escuela.

7.1.6.2 Tendencias en la educación: debido a los constantes cambios que se están presentando a nivel global, la educación tiene la necesidad de ir avanzando a la par de los mismos, con el fin de alcanzar procesos más eficientes. De esta forma se han desarrollado tendencias como:

- Educación virtual: Actualmente se está implementando una nueva metodología de aprendizaje que se acomoda a las necesidades y tiempo del estudiante, muy utilizado por muchos estudiantes y docentes. La denominada educación virtual permite un fácil dominio de la información y de los temas a tratar a través del uso de las herramientas informáticas, las cuales se convierten en herramientas de aprendizaje más motivadoras que las usadas tradicionalmente.

Cada vez son más las personas que utilizan esta forma de aprendizaje, su importancia radica en que es una herramienta que permite a su vez incorporarse al mundo tecnológico y que según investigaciones será la metodología de enseñanza que predominara en gran parte de las instituciones educativas del mundo.

- Enseñanza de una segunda lengua: La respuesta de los sistemas educativos al bilingüismo, alrededor del mundo, ha sido muy variada y con diferentes grados de éxito. Por la complejidad de los procesos de reforma curricular y los diferentes factores que en ella intervienen, no parece haber fórmulas mágicas para garantizar logros rápidos cuando un país decide mejorar su sistema educativo, en lo que se refiere al inglés como lengua extranjera. Los resultados positivos parecen depender de una política sostenida en el tiempo, que contempla todos los elementos que inciden en la calidad y la interacción entre ellos.

7.1.7 Segmento Político Legal:

7.1.7.1 Entidades reguladoras del sector: Se encuentran algunas entidades que colaboran para el fortalecimiento del sector educativo tanto a nivel nacional como internacional.

- Ministerio de Educación Nacional: El MEN dentro de sus metas tiene la de garantizar el derecho a la educación con criterios de equidad, calidad y efectividad, formar ciudadanos honestos, competentes, responsables y capaces de construir una sociedad feliz, equitativa, productiva, competitiva, solidaria y orgullosa de sí misma. Así mismo sus funciones abarcan la definición de políticas y normatividad, la distribución y seguimiento de recursos financieros, desarrollo de proyectos, asistencia técnica, atención de trámites de aseguramiento de calidad en educación superior, el suministro y divulgación de información, entre otras.

El Ministerio de Educación Nacional exige a las instituciones educativas diferentes requisitos para evaluar su calidad, entre ellas la Autoevaluación

Institucional la cual permite definir el cobro de sus tarifas, así como también las reglas de juego con las que va a ofrecer sus servicios.

- ICFES (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación): Esta entidad se encarga de evaluar la educación en el país en todos sus niveles, sirve de apoyo al Ministerio de Educación Nacional en la aplicación de exámenes de estado, de igual forma realiza continuas evaluaciones sobre aquellos factores que inciden en la calidad educativa de tal manera que se puedan tomar cursos de acción oportunos que mejoren la calidad en la educación del país. Bajo responsabilidad del ICFES se encuentran los exámenes de estado de la educación media (Saber 11) y superior (Saber Pro) de igual forma aquellas evaluaciones de la educación básica (Saber 3, 5 y 9) de representar a Colombia en las evaluaciones de tipo internacional y estudios comparativos regionales.
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) Fundada por la ONU al finalizar la segunda guerra mundial, con la finalidad de crear paz y la seguridad en el mundo mediante la educación, la ciencia, la cultura y las comunicaciones. Así mismo colabora en la formación de profesores y contribuye en la construcción de escuelas y donación de las herramientas educativas necesarias para su funcionamiento, además de promover actividades culturales para que las comunidades valoren su patrimonio cultural a través de la preservación de las entidades culturales y las tradiciones, así como la promoción de los libros y la lectura.

Uno de los objetivos principales de esta organización es el de reducir el analfabetismo en todo el mundo, y para eso contribuye financiando la formación de docentes y creando instituciones educativas alrededor del mundo, especialmente en lugares de refugiados.

7.1.7.2 Normatividad: La normatividad aplicable al sistema de educación en Colombia es el siguiente:

- La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación), de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal.
- La educación superior, por su parte, es reglamentada por la Ley 30 de 1992 que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza.
- Estas dos leyes indican los principios constitucionales sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, por su parte, las condiciones de calidad que debe tener la educación se establecen mediante el Decreto 2566 de 2003 y la Ley 1188 de 2008.
- Decreto 3433, de Septiembre 12 de 2008: Por el cual se reglamenta la expedición de licencias de funcionamiento para establecimientos educativos promovidos por particulares para prestar el servicio público educativo, en los niveles de Preescolar, Básica y Media.
- El Decreto 2566 de 2003 reglamenta las condiciones de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior, norma que fue derogada con la Ley 1188 de 2008 que estableció de forma obligatoria las condiciones de calidad para obtener el registro calificado de un programa académico, para lo cual las Instituciones de Educación Superior, además de demostrar el cumplimiento de

condiciones de calidad de los programas, deben demostrar ciertas condiciones de calidad de carácter institucional.

- Esta normatividad se complementa con la Ley 749 de 2002 que organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, amplía la definición de las instituciones técnicas y tecnológicas, hace énfasis en lo que respecta a los ciclos propedéuticos de formación, establece la posibilidad de transferencia de los estudiantes y de articulación con la media técnica.

7.1.7.3 Grupos políticos: Los grupos o partidos políticos de Colombia están basados en el derecho a asociarse, estipulado en la constitución política de Colombia de 1991. De acuerdo a la reforma política aprobada en 2003 por el Congreso de Colombia, son partidos políticos con personería jurídica reconocida, los movimientos que logren superar el umbral del 2% en elecciones legislativas.

A continuación se mencionaran algunos partidos políticos colombianos con sus respectivos proyectos concernientes al sector educativo del país.

- Partido Verde: La educación es LA prioridad. Este proyecto busca llegar a los municipios más pequeños y apartados del país. Más allá que construir infraestructura nuestros esfuerzos se encaminan hacia cerrar la gran brecha de desigualdad social de esta generación. Proponemos una educación para la vida en sociedad y el mundo laboral: Formar en valores y principios rectores para la vida en colectivo y con educación pertinente; formar en capacidades, habilidades y destrezas para la generación autónoma de ingresos y su conexión con la productividad.

Hacer que los maestros sean protagonistas pues no existe ninguna profesión más importante que esta: Contribuiremos a dignificarla pues la calidad docente tiene el impacto más importante en el mejoramiento de la calidad de la educación. Eso exigirá mejorar la formación, evaluación y remuneración de los docentes. La educación construye igualdad, amplía las oportunidades de llegar a tener mejores ingresos. Qué todos los niños tengan acceso a buenos jardines y garantizada una educación de calidad, en buenos colegios, con buenos maestros, bien remunerados y altamente motivados.

Ofrecer educación básica y media de calidad para todos, en las zonas urbanas y rurales, con modelos pedagógicos pertinentes. Prevenir la deserción escolar de cerca de 400.000 jóvenes, asegurando que terminen el bachillerato y accedan a un sistema de educación superior democrático y de excelente calidad, donde todos los jóvenes, desde cualquier región del país, tengan posibilidades de cursar carreras técnicas, tecnológicas y universitarias.

Este proyecto del partido Verde resulta beneficioso para La institución Miguel de Cervantes y para cualquier otra institución educativa, debido a que busca tener profesores con mayor preparación, que a su vez generen mayor calidad para los colegios y además exaltar la labor educativa como fuente de progreso en el país.

- Partido liberal: El Partido Liberal considera indispensable propender por un sistema educativo que no reproduzca la discriminación y las diferencias de la sociedad y que realmente ayude a reducir las desigualdades en su estructura. Dado que la calidad de la educación en Colombia está peor distribuida que el ingreso, es fundamental que la política educativa no reproduzca la inequidad del sistema económico.

El nuevo modelo socialdemócrata tiene en la educación el mejor instrumento de lucha contra la desigualdad y la más apropiada manera de producir desarrollo humano, adelanto tecnológico, crecimiento económico y modernidad.

La educación pública de calidad tiene que incrementarse y erradicar el analfabetismo que es creciente. El Partido propone un Plan decenal para que la educación pública y privada sea bilingüe e integrada a los avances de la tecnología y la conectividad.

La propuesta educativa de este partido en Colombia no produce un impacto directo en la institución educativa Miguel de Cervantes, ya que su trabajo está más orientado hacia la educación pública; sin embargo este partido propone que los colegios públicos y privados tengan como valor agregado el aprendizaje de otro idioma, en lo cual la institución Miguel de Cervantes posee grandes avances.

- Partido de la U: Cobertura con calidad en educación. Durante los últimos años, el país ha registrado avances notables en educación. Se ha llegado al 100% de cobertura en educación básica primaria, a más del 80% en básica secundaria y media y se ha superado el 30% en educación superior, por lo que es necesario hacer un esfuerzo mayor para alcanzar los promedios internacionales en cobertura en los dos últimos niveles. Persisten, sin embargo, deficiencias considerables en calidad y pertinencia, que requieren transformaciones en los sistemas de evaluación y promoción, en las metodologías de la enseñanza, en la formación del personal docente, en la dotación de herramientas didácticas modernas y tecnologías de la información, en el estímulo a la formación para el empleo con programas como la educación media técnica y en particular el fortalecimiento de las

carreras técnicas y tecnológicas, a las cuales debe abocarse el país, no sólo con programas novedosos sino buscando dignificar el trabajo de estos profesionales. La propuesta educativa de este partido tiene que ver con los siguientes puntos fundamentales:

Educación para la inclusión y para los más vulnerables. Se extenderá el Programa 'De Cero a Siempre' a los 2,4 millones de niños y niñas más pobres y vulnerables del país. El programa será acompañado con un plan de seguimiento a la nutrición de cada niño. Se fortalecerán las reglas existentes para la inclusión educativa de niños y jóvenes con condiciones especiales.

Dignificación de la profesión de los docentes. Los maestros serán los héroes en cada rincón de Colombia. Se aumentarán los salarios a los docentes para que sean comparables con las profesiones mejor pagadas. Se impulsará una nueva política de evaluaciones a los profesores. Se incentivará a los bachilleres para que sean profesores y se extenderá el programa 'Todos a Aprender' con más maestros-tutores y apoyo integral para la secundaria.

Revolución tecnológica para la enseñanza. Se entregarán computadores a 350 mil maestros de los colegios públicos y tabletas a todos los estudiantes de grado 10 de colegios públicos. Se dotará de infraestructura tecnológica y de bibliotecas digitales a 1.000 escuelas rurales cada al año.

Jornada Única para la Excelencia y la Creatividad. Para que los niños, niñas y jóvenes pasen menos tiempo en la calle y más tiempo realizando actividades que potencien su compromiso social, su salud, su creatividad, su capacidad de emprendimiento e innovación. La jornada única no tendrá por objeto incrementar el número de clases de naturaleza cognitiva. Se

busca aumentar los espacios para el desarrollo de la creatividad y la reflexión de los estudiantes.

Mejores escuelas rurales. Se pondrá en marcha un plan para modernizar 4.000 escuelas rurales (1.000 cada año) para que nuestros campesinos puedan desarrollar todo su potencial y para desarrollar una educación que responda a las necesidades del campo. Se crearán centros de cómputo para los estudiantes y profesores. Se actualizarán las bibliotecas y se crearán centros de recreación, deportes y convivencia.

Más crédito educativo. Se triplicarán los créditos subsidiados (cero intereses reales) con becas de sostenimiento en los próximos cuatro años. Se creará además un Fondo de Garantías para créditos educativos de estudios de pregrado y posgrado.

Más y mejor oferta pública de educación superior. Se crearán 400 mil nuevos cupos en las instituciones de educación superior públicas y se fortalecerá y alineará el Sena con las necesidades del sector productivo.

Estrategia Nacional de Bilingüismo. La estrategia contempla un plan de choque en las capitales departamentales, con seis horas de clases a la semana, para estudiantes de primaria y bachillerato. Incluye un Plan de Bilingüismo Digital y a Distancia para las escuelas rurales, un Plan de Incentivos para atraer profesores extranjeros (native speakers) y un Plan de Estímulos para que nuestros profesores aprenda o mejoren su inglés. 'Todos por la Educación'. Este programa permitirá involucrar a los padres y madres al proceso formativo auditando la educación de sus hijos. Se darán incentivos a las empresas comprometidas con la formación de capacidades de sus empleados. Se vinculará con incentivos al sistema productivo y

educativo a mil profesionales especializados en ciencias aplicadas que hoy residan en el exterior.

Ciudadanos para ganar la paz. En ese propósito se estimulará la formación de valores, la formación en ética ciudadana y la formación en prácticas democráticas apoyando los consejos estudiantiles, las emisoras y periódicos estudiantiles. Los personeros tendrán mayor espacio para la construcción de política pública.

- Polo democrático: La consigna “La educación es nuestra tarea”, es el llamamiento que Tribuna Magisterial hace para rescatarla del formato neoliberal, de privatización y de negocio, y resistir con el magisterio, con los estudiantes y con la comunidad educativa, desde la escuela y la movilización, las iniciativas – nacionales y distritales- que lesionan aún más el sector educativo y sobre todo su sistema público.

La educación es nuestra tarea, es deslindarla de las imposiciones que se hacen desde instituciones como el BID, el FMI- que implantó la reforma a las transferencias, y el Banco Mundial e inspirarse, a contramano, en las necesidades más sentidas de la sociedad. Exigir, en el caso de Bogotá, al Distrito la garantía de la gratuidad plena desde los tres grados de preescolar, grado once y educación superior, con alimentación, transporte, textos básicos y uniformes para el estudiantado. Es decir, antes que retroceder, avanzar todavía más en el cumplimiento cabal del derecho universal.

La educación es nuestra tarea, es contender por la mejora de la calidad educativa exigiendo un esfuerzo financiero y logístico para establecer, en forma progresiva, en un Plan Decenal serio, consistente y debidamente

concertado con el magisterio, la jornada única en todos los grados del sistema educativo de la ciudad.

La educación es nuestra tarea, es defender la autonomía escolar en las instituciones educativas; requerir una dotación permanente y adecuada para ellas; promover la construcción de plantas físicas de la más alta calidad para el desarrollo de las actividades de enseñanza, cultura, deporte, educación física y demás, rechazando cualquier forma, abierta o disfrazada, de privatización, en especial las alianzas Público-Privadas.

La educación es nuestra tarea, es implantar una educación que en el nivel básico primario desarrolle el aprendizaje del lenguaje; la capacidad de abstracción; la formación del espíritu científico; la localización geográfica en el mundo; la comprensión de las leyes de la naturaleza; una noción de la historia y una iniciación en la aplicación de la teoría a la práctica.

La educación es nuestra tarea, es tener como meta en los niveles secundario y medio el perfeccionamiento de los objetivos de la educación básica primaria; el avance en el discernimiento de principios científicos más avanzados; el logro de una visión amplia de la historia y de la sociedad; la adquisición de destrezas para el trabajo.

La educación es nuestra tarea es impulsar del bilingüismo en la educación pública a partir de la formación de los profesores; la mejora sustancial de las condiciones de trabajo de los maestros, y la extensión de sus posibilidades de progreso académico y metodológico; el equipamiento de instrumentos adecuados para el cumplimiento de su labor educativa; el aumento de las facilidades y contenidos por Internet que ayuden en la calidad educativa.

La educación es nuestra tarea es hacer de la educación un derecho, lo que exige tanto una adecuada y suficiente financiación como maestros con un régimen laboral justo, con todas las garantías para el apropiado ejercicio de la profesión docente. Ese régimen se debe plasmar, en justicia y equidad, en el estatuto docente único. El derecho total a la educación debe manifestarse en últimas en un sistema que educa para la vida, que forma, por encima de todo, seres humanos íntegros.

Se puede ver que las propuestas expuestas por el partido político Polo Democrático están orientadas hacia la educación pública, por lo que su efecto en la institución Miguel de Cervantes no es muy relevante.

- Partido conservador: Dados los avances en cobertura de la educación primaria en los últimos años, la prioridad para el periodo 2010-2014 debe centrarse en la educación secundaria. El conservatismo colombiano plantea como meta puntual para el año 2014, alcanzar tasas de cobertura del 80% en las zonas rurales y de 90% en las zonas urbanas. Adicionalmente, se debe propender por un mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus niveles, para lo cual se requiere flexibilizar el uso de las transferencias por medio de una reforma a la ley 715 de 2001. Con respecto a la educación superior, la conversión del ICETEX en entidad financiera debe servir para duplicar el monto de créditos educativos otorgados por la institución.
- Partido Cambio Radical: Reformas educativas que correspondan con la realidad demográfica del país, y carreras que tengan suficiente demanda en el mercado laboral, son algunas de las propuestas que quiere impulsar un sector de Cambio Radical dese el Congreso, con el fin de elevar la calidad del sistema educativo de Colombia.

A través de un proyecto de ley que se viene construyendo, se plantea una transformación de fondo en el modelo educativo que actualmente rige al país.

Se presentará una reforma educativa integral, que atienda a las necesidades económicas, demográficas y sociales, es decir, adelgazar las ofertas de las profesiones. Hay que hacer énfasis en aquellas carreras que más se requieran en nuestro entorno laboral y no sacar profesionales que después no puedan emplearse. Esto será posible por medio de un monitoreo de la calidad educativa que ofrezcan las universidades, para hacer más efectiva la decisión a la hora de elegir un programa académico.

Uno de los grandes propósitos que se incluyen en el proyecto es la reducción de semestres de las carreras, para darle espacio a las especializaciones, maestrías, doctorados y a todo tipo de estudios de posgrado que son escasos en Colombia.

Los esfuerzos de este partido político están mayormente orientados hacia la educación superior, por lo que la institución Miguel de Cervantes se debe concentrar en preparar alumnos con capacidades de calidad al momento de su ingreso a la educación superior.

7.1.7.4 Agremiaciones y asociaciones del sector educativo:

- Federación colombiana de trabajadores de la educación (FECODE): es una asociación comprometida con la lucha por la satisfacción plena de las necesidades y expectativas educativas del pueblo mediante el logro del derecho a la educación integral de calidad, con cobertura total y financiada por el Estado; capaz de generar una República soberana, justa,

democrática, en paz y con oportunidades para toda la población, donde el magisterio con sus derechos de Carrera Docente, estabilidad y libertad de cátedra contribuya al impulso de la pedagogía y la investigación, al lado de la comunidad educativa y la ciudadanía en general.

Esta federación sindical agrupa los sindicatos departamentales y distritales de maestros y maestras de Colombia. Es la federación más importante de la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia (CUT) dada la alta tasa de sindicalización de la educación pública, los sindicatos de FECODE cuentan con más de un millón de afiliados en todo el país. FECODE además es filial de la Internacional de la Educación.

- Sindicato Nacional de Docentes Directivos de Colombia (SINDODIC): es una organización sindical a nivel nacional que trabaja en la defensa de los derechos laborales, profesionales y prestacionales de los Directivos Docentes a través del activismo sindical, político y jurídico. Agrupa Directores, Coordinadores, Orientadores, Rectores, Directores de Núcleo y Supervisores, que buscan a través de su organización defender la educación y salud pública prestada por el Estado.
- SINDODIC, pretende por unas buenas relaciones entre los empleadores y trabajadores sobre las bases de la justicia, respeto, colaboración, solidaridad y calidad humana; representando, asesorando, capacitando y actualizando a sus afiliados.

SINDODIC, presentara propuestas a las autoridades educativas públicas, del orden nacional, departamental y municipal, para el mejoramiento de la educación, la aprobación de la cultura y para el ejercicio profesional de los docentes directivos.

El sindicato es un organismo de integración, comunicación, cooperación y coordinación con las demás organizaciones sindicales nacionales e internacionales que tenga como objetivo primordial la cualificación de la educación pública y la defensa de los derechos de los docentes.

SINDODIC, realizara e impulsara trabajos de investigación, documentos de apoyo y sistematización de experiencias educativa para profundizar procesos democráticos que operen cambios políticos, económicos y sociales pendientes a mejorar la calidad de vida de los colombianos

- La Asociación Nacional de Estudiantes de Secundaria (ANDES): es una organización amplia, autónoma, democrática de los estudiantes de enseñanza básica y media, que trabaja por la unidad y organización estudiantil en torno a la defensa de la educación pública estatal, la democracia escolar, la libertad de conciencia y por una nueva escuela que reivindique la crítica, la libertad, el humanismo, la creación artística como aspectos esenciales en la formación de un sujeto social transformador de la realidad local y nacional.
- Confederación Nacional Católica de Educación (CONACED): CONACED es una corporación colegial de carácter evangelizador y pastoral, técnico y gremial con sentido social, fundada por la mística de la jerarquía eclesiástica. Tiene personería jurídica, reconocida por el gobierno colombiano mediante Resolución No. 059 del 19 de julio de 1941.

Afilia colegios de gestión privada, adscribe colegios oficiales administrados por entidades religiosas y afilia también colegios de laicos comprometidos en una filosofía educativa inspirada en el evangelio y en el magisterio de la iglesia.

CONACED está conformada por federaciones ubicadas en diferentes ciudades del país. Cada una de ellas agrupa un número determinado y significativo de colegios que lideran la educación en las respectivas regiones. Es a través de ellas, que se realiza la afiliación de los colegios a la Confederación.

La Confederación como entidad gremial representa la educación privada católica colombiana y lleva su vocería ante las autoridades. En el nivel nacional mantiene sus relaciones con el gobierno específicamente con el MEN. Tanto en el nivel nacional como seccional participa en Juntas y Comités y mantiene relaciones con la Secretaría de Educación. Trabaja mancomunadamente con el Departamento de Educación, Cultura y Universidades de la Conferencia Episcopal, SPEC y con la Conferencia de Religiosos de Colombia CRC.

CONACED tiene representación permanente ante la UNESCO por su afiliación a la Oficina Internacional de Educación Católica - OIEC y a la Unión Mundial de Educadores Católicos - UMEC. Miembro fundador de la Confederación Interamericana de Educación – CIEC

Como se puede observar cada una de estas agremiaciones tienen características muy bien enfocadas hacia las labores que realizan, pero la institución educativa Miguel de Cervantes por tener una educación privada no podría pertenecer como miembro a ninguno de estos gremios educativos.

7.2 LAS FUERZAS DE PORTER – ENTORNO MICROECONOMICO

7.2.1 Competidores potenciales:

En el sector educativo de Colombia se encuentran distintas instituciones que representan una potencial amenaza de futuros competidores para la Institución

Educativa Miguel de Cervantes, debido a sus condiciones de tipo económico y educativo, a su vez poseen establecimiento en ciudades cercanas y aplican metodologías similares a la institución en estudio. Todo esto indica una gran posibilidad de que colegios de otras ciudades que cuenten con los recursos y capacidades necesarias puedan instalarse en la ciudad de Cartagena y por ende convertirse en una gran amenaza para la Institución Educativa Miguel de Cervantes.

Las siguientes instituciones muestran una alta probabilidad de incursionar en el sector educativo de la ciudad de Cartagena, y más directamente en la zona geográfica de la Institución Miguel de Cervantes.

- Colegio IDPHU (Santa Marta): Es un colegio pionero de la educación precoz en la ciudad de Santa Marta, brindando a la comunidad una alternativa pedagógica innovadora que ha demostrado excelentes resultados alrededor del mundo. Potencializando la capacidad intelectual de sus estudiantes mediante métodos de enseñanza actualizados, ágiles, amenos y precisos, el IDPHU proporciona a su comunidad estudiantil una formación personalizada orientada por un personal directivo y docente de vocación y con un gran sentido de compromiso frente a la visión y misión institucional.
- Colegio del sagrado corazón (Barranquilla): Ofrece una enseñanza en los niveles de Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media, con especialidad en el área académica.
- Colegio Colon (Barranquilla): Es una institución Educativa de carácter privado con Énfasis en Ciencias Naturales que forma personas con calidad humana y pensamiento crítico, en los niveles

de primaria y básica secundaria, esta institución se centra en la idea de formar personas capaces de resolver problemas y adaptarse a los diferentes cambios; que con saberes científicos y tecnológicos construyen su proyecto de vida a través de una formación integral.

Tabla 4: Competidores potenciales de la Institución Educativa Miguel de Cervantes

Segmentación x tamaño	Competencia	Características	Nivel de Amenaza
Mediano	Colegio del sagrado corazón	<ul style="list-style-type: none"> • Propone una diferenciación de su servicio al tomar la fe como un modelo de enseñanza en la vida diaria. Esto sería atractivo para la población que comparte entre sus creencias esta fe. • Ofrece un servicio de calidad que le da reconocimiento en la ciudad Barranquilla y tiene entre sus objetivos expandirse a otras ciudades, contando con recursos financieros para hacerlo. • Los precios que ofrece esta institución son accesibles para clientes de estratos 2 y 3 • Posee un amplio portafolio de sus servicios. • No existe ninguna barrera de entrada, lo cual hace que su entrada al mercado sea más sencilla. 	Alto
		<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza del idioma Inglés como una lengua extranjera. Dando valor agregado al servicio que ofrece la institución • Aplica un modelo pedagógico basado en la estimulación bajo el respeto al 	

Grande	Colegio IDPHU	<p>desarrollo individual, construyendo una metodología con una concepción de investigación participativa que articule la pedagogía, el currículo y la evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee gran reconocimiento académico a nivel local • Cuenta con recursos suficientes para superar barreras de entradas como el requerimiento de capital. 	Alta
	Colegio Colon	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece dentro de su servicio educativo un énfasis en inglés como segunda lengua • Posee reconocimiento como uno de los mejores colegios de barranquilla. • Implementa en su proceso educativo una metodología que forma estudiantes investigadores e innovadores. • Posee los recursos para entrar en el sector educativo de la ciudad de Cartagena, por esta razón sus barreras de entrada son bajas. 	Alta

Fuente: Grupo investigador

7.2.2 Amenazas de productos sustitutos:

Algunas instituciones educativas e incluso personas ofrecen servicios sustitutos frente al colegio Miguel de Cervantes, los cuales satisfacen la misma necesidad y tienen características diferentes como: precios más bajos o más altos, mayor o menor calidad, tiempo, distancia. Entre estos encontramos:

Tabla 5: Productos sustitutos de la Institución Educativa Miguel de Cervantes.

PRODUCTO SUSTITUTO	CARACTERISTICAS	NIVEL DE AMENAZA
Educación Virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Permite llevar educación a zonas o poblaciones en donde existen dificultades para asistir a una escuela o institución educativa. - Disminuye las distancias geográficas, logrando captar la atención de más estudiantes. - Los docentes se convierten en una guía para que los estudiantes desarrollen de manera autónoma su conocimiento, es decir que el aprendizaje se basa bajo su propia responsabilidad, la distribución de su propio tiempo, y las ganas y empeño para sobrellevar todas las actividades de su proceso educativo. - Ofrece un costo de educación menor que los métodos de enseñanza convencionales, este ya que la única inversión que realiza el estudiante aparte de la matrícula es tener acceso al medio primordial para su desarrollo, el cual es el internet. - Es de fácil manejo, tanto para el tutor como para el estudiante. - Cada profesor puede crear un aula virtual para cada curso que dicta, contando con las herramientas necesarias para que exista una excelente comunicación entre alumno – docente: Foros de discusión, charlas, agendas, anuncios. - Privacidad, solo las personas autorizadas son las que pueden acceder a esta educación. 	Medio
	- Se puede acceder de manera normal a una jornada académica, ya sea por razones laborales, por edad o por	

<p>Validación de Básica primaria y Básica secundaria</p>	<p>cualquier otro motivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - se puede escoger los horarios que más se ajusten a sus jornadas laborales, ritmo de vida y por supuesto a horas en que la persona pueda acceder de manera fácil a las diferentes tareas que le sean asignadas dentro de las actividades académicas. - Es un tipo de aprendizaje absolutamente flexible y altamente dinámica, no solo se limita al uso de tablero y marcadores de las aulas convencionales, sino que permite al estudiante una alta interacción con el mundo virtual y las tecnologías de la WEB. - Representa una excelente alternativa de educación si se tiene en cuenta los costos de transporte y gastos de tiempo y alimentación que se puede ahorrar si se compara con una educación convencional. - Las clases son dirigidas por profesores altamente calificados en educación lo cual certifica una educación de alta calidad. 	<p>Medio - Bajo</p>
<p>Tutores para la educación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las funciones del tutor dependen de gran medida de la teoría de aprendizaje bajo la cual se opera en el marco institucional, en el diseño instruccional de los programas y en el mismo desarrollo de los cursos. - El tutor debe acompañar al alumno en su proceso de aprendizaje, tanto en aspectos que tienen que ver con la orientación como en cuestiones académicas y disciplinares. <p>La tutoría es considerada una estrategia innovadora y con una visión proactiva. El estudiante independientemente de los saberes, procedimientos y habilidades característicos de cada ámbito del conocimiento; desde la tutoría debe desarrollar</p>	<p>Baja</p>

	<p>habilidades para relacionarse y participar socialmente, que los formen en lo académico-disciplinar y les ayuden a prepararse para enfrentar las diversas transiciones que deberán enfrentar en el futuro.</p> <p>- El tutor asume el compromiso de orientar y acompañar a distancia el proceso de formación integral de los alumnos que le son asignados por el programa institucional de tutoría, para lo cual establece estrategias de comunicación y acompañamiento con ellos y sus asesores.</p> <p>- Tienen la misma validez los papeles que se obtienen al término del nivel educativo que el que se cursa de manera escolarizada.</p>	
--	---	--

Fuente: Grupo investigador.

7.2.3 Poder de negociación de los clientes:

En el caso de la Segmentación de los clientes de la Institución Educativa Miguel de Cervantes se puede dar de la siguiente forma:

Tabla 6: Segmentación de los clientes Institución Educativa Miguel de Cervantes.

Nivel	Edad	Barrios	Estrato
Preescolar	3 – 5 años	Amberes, Zaragocilla, María auxiliadora y alcibia.	2 y 3
Básica primaria	6 – 11 años	Amberes, Zaragocilla, María auxiliadora y alcibia.	2 y 3
Básica secundaria y media académica	12 -18 años	Amberes, Zaragocilla, María auxiliadora y alcibia.	2 y 3

Fuente: Grupo investigador.

Tabla 7: Poder de negociación de los clientes, Institución Educativa Miguel de Cervantes.

SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES	CARACTERÍSTICAS	NIVEL DE NEGOCIACIÓN
ESTUDIANTES DE PREESCOLAR	<ul style="list-style-type: none"> - Para los padres de familia es de gran importancia la calidad más que la exigencia en la educación, la calidad integral, la atención con los medios educativos adecuados, el trato con los niños, la infraestructura adecuada y favorable para el bienestar, recreación, enseñanza y protección de estudiantes de estas edades. - Los padres de familia siempre exigen un espacio cómodo y agradable para sus hijos. - el cliente exige espacio de seguridad y cuidado de los niños, espacios que se asemejen a la protección que se daría en el hogar. - Existe riesgo de que los clientes se integren hacia atrás en el largo plazo, debido a la baja diferenciación de la Institución y el mercado, que se debe a los bajos niveles de competitividad de los colegios relacionándolos con bajos índices de innovación, desarrollos de nuevas tecnologías que representen mayor valor al servicio de los estudiantes y que se evite que la competencia a nivel local aumente y que los competidores potenciales puedan posicionarse fácilmente en el mercado. 	ALTO
	<ul style="list-style-type: none"> - Estos estudiantes tienen poder de decisión, pero debido a su corta edad no tienen poder de compra, ya que este depende directamente de los padres de familia debido a la poca autosuficiencia de los clientes de este segmento, sin dejar a un lado los deseos, características personales y culturales de los clientes reales de este servicio. 	

<p>ESTUDIANTES DE BASICA PRIMARIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a la edad de los clientes, la recreación y el deporte cumplen un papel de vital importancia para los estudiantes de este nivel y es un elemento clave de decisión el saber si la Institución Educativa ofrece o no atributos adicionales como: Parques recreativos, canchas deportivas, instrumentos didácticos, actividades lúdicas, entre otros. - Para los padres de familia, es de gran relevancia el nivel de exigencia de la institución, su educación basada en principios éticos y morales, así una formación académica de alto nivel, entre otros, representan su poder de negociación. 	<p>ALTO</p>
<p>ESTUDIANTES DE BASICA SECUNDARIA Y MEDIA ACADEMICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El poder de compra de estos estudiantes depende directamente de los padres de familia. - El poder de decisión de los compradores cuenta en gran medida, ya que debido a su edad le es permitido escoger si están de acuerdo o no con los servicios y características que están ofreciendo la institución donde van a recibir sus clases. - La presión en la negociación va en partida doble por los gustos y preferencias de un decisor que es el alumno y los gustos y preferencias del que posee el poder de compra que es el padre de familia. 	<p>MEDIO ALTO</p>

Fuente: Grupo investigador.

7.2.4 Poder de negociación de los proveedores: Luego de haber realizado las entrevistas respectivas al cuerpo directivo de la Institución Educativa Miguel de Cervantes, se puede determinar un listado de los proveedores que posee la Institución.

Tabla 8: Poder de negociación de los proveedores, Institución Educativa Miguel de Cervantes.

SEGMENTACION	PROVEEDORES	CARACTERISTICAS	NIVEL DE AMENAZA
<p>SERVICIOS PUBLICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Energía Eléctrica: Electricaribe S.A. ➤ Recolección de basuras y desechos: URBASER S.A. ➤ Gas natural: Surtigas S.A. ➤ Acueducto y alcantarillado: Aguas de Cartagena. S.A. 	<p>Estos proveedores tienen un poder de negociación bajo, esto debido a que por ley está regulado que la obligación de estas empresas es prestar un buen servicio a las diferentes organizaciones.</p>	<p>BAJO</p>
<p>SERVICIOS PRIVADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio de aseo: Personal contratado por la empresa. ➤ Cafetería: Suministrada por la Institución ➤ Seguros estudiantiles: Seguros del Estado S.A. ➤ Telefonía, internet y Tv: Telefónica. 	<p>Estos proveedores no poseen ningún tipo de poder de negociación. En el caso de los servicios de aseo y cafetería la relación existente es manejada directamente por la institución educativa.</p> <p>Para el caso de la empresa aseguradora de los estudiantes el poder de negociación también es moderado, debido a que existen otras organizaciones dispuestas a brindar el mismo servicio. para la Institución no representaría un costo alto, solo el costo de</p>	<p>MEDIO-BAJO</p>

		carnetización, y estos costos son asumidos por las empresas aseguradoras.	
PERSONAL	- Docentes: No existe proveedor.	- Se realiza a través de concurso de méritos, recomendaciones, es una contratación directa.	BAJO
	Personal administrativo: No existe proveedor	- Este reclutamiento se realiza por medio de la página web de la institución, recomendaciones, cartelera institucionales y correos electrónicos.	
PROVEEDORES	Mantenimiento: Ferretería Americana	<p>En la actualidad no existe una unión entre estas empresas que influya en el poder de negociación, este caso se presenta ya que el mercado de las Ferreterías no se encuentra dominado por la concentración de una empresa grande como tal, sino que existen muchas empresas pequeñas compiten entre sí por la captación de clientes, en calidad, precios y facilidades de pago.</p> <p>- La Institución elige la empresa Ferretería Americana como proveedora de insumos de mantenimiento, por motivos de confianza, calidad, facilidades de pago; sin descartar que si se presenta un competidor con las mismas características pero mejoradas, se consideraría un posible cambio de proveedor de</p>	BAJO

PROVEEDORES	Mantenimiento: Ferretería Americana	<p>este tipo, este cambio no acarrearía altos costos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para el mercado de las ferreterías las instituciones educativas no representaría el cliente más importante, esto debido a que el mercado más atractivo es el de la construcción, se puede decir entonces que el poder de negociación de estos proveedores es bajo. - Debido al interés de operaciones de una empresa de ferretería no es llamativa una actividad de diversificación no relacionada hacia adelante, ya que en el momento de decidir sus recursos y capacidades los llevaría hacia la industria de la construcción en vez de la enseñanza. 	
	Ventanas y rejas: Taller Industrial Grau	<ul style="list-style-type: none"> - El poder de Negociación de estas empresas es bajo, en la ciudad sobresalen empresas como: Inducosta, Metal – Prest, Eléctrico Industrial de Cartagena, Alquiobras Ltda., Servicios Ltda., Entre otras; y existe una baja concentración en este tipo de empresas lo cual no influye en su poder de negociación. - La adquisición de estos productos de buena calidad contribuye a la seguridad de la 	BAJO

		infraestructura escolar.	
PROVEEDORES	Proveedores de equipos y electrodomésticos: Makro, Almacenes Éxito y Home Center.	<p>- Son comprados en grandes almacenes de cadena como MAKRO, Almacenes ÉXITO y HOME CENTER; Estas tres empresas junto a otras forman la gran concentración en la industria de supermercados que existe en la ciudad.</p> <p>- La Institución Educativa Miguel de Cervantes no posee ningún contrato formal con estos supermercado, por este motivo puede cambiar su proveedor cuando lo disponga, siempre y cuando se ajusten a las políticas de decisión.</p>	MEDIO
PROVEEDORES	Proveedores de equipos y electrodomésticos: Makro, Almacenes Éxito y Home Center.	<p>-Se puede decir también que no existen productos similares para los mismos, en caso de que algún proveedor deje de suministrar estos productos no significaría un problema para la Institución, ya que fácilmente se puede adquirir estos productos en los otros supermercados de cadena como: OLIMPICA SAO, CARULLA y JUMBO, sumado a esto en la ciudad existen muchos almacenes dedicados a la venta de Electrodomésticos.</p> <p>-El cambio de proveedor representaría un costo moderado</p>	

		<p>ya que aunque la mayoría de las veces se maneja un valor similar en las cadenas de supermercado, la calidad si depende del sitio de compra y para la Institución Educativa Miguel de Cervantes comprar insumos de mala calidad incurre en costos monetarios e imagen ante estudiantes y padres de familia.</p> <p>- Estos proveedores tienen sus operaciones enfocadas a los clientes en general, y al consumo masivo de productos de consumo familiar, por tal motivo no se considera que se desee una integración hacia adelante.</p>	
<p>PROVEEDORES</p>	<p>Puertas y escritorios de madera: Maderas Carrillo.</p>	<p>- El mercado de este tipo de industrias en la ciudad no se encuentra dominado por ningún grupo de grandes empresas de la fabricación de puertas y escritorios de madera.</p> <p>- Para la industria de fabricación de puertas y mesas de madera, la Institución Educativa Miguel de Cervantes no representa su mejor cliente, ya que para este tipo de empresas sus principales clientes provienen del sector de la construcción.</p> <p>- Para el proceso de enseñanza que ejerce la Institución Educativa</p>	<p>BAJO</p>

		<p>en estudio no es indispensable el uso y compra a los proveedores de puertas y escritorios de madera, pero si representan un factor fundamental que garantiza la comodidad, seguridad y satisfacción de los estudiantes y padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si la Institución Educativa Miguel de Cervantes tomara la decisión de cambiarse de proveedor de este producto, no representaría esto un factor de alto costo. - La posibilidad de integrarse hacia delante de Maderas Carrillos es nula ya que los recursos que poseen no son suficientes para realizar las operaciones de un colegio. 	
<p>PROVEEDORES</p>	<p>Papelería: Tauro Papelería y Veneplas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En la ciudad de Cartagena existen grandes y reconocidas empresas de papelería, pero hay que anotar que estas empresas no se encuentran concentradas como tal, es decir no son dominantes en el mercado. - Estos productos no poseen sustitutos, sin embargo existen muchas papelerías y almacenes de cadena que los ofrecen, demostrando que el acceso a estos es fácil. - Estos bienes ofrecidos son 	

PROVEEDORES	Papelería: Tauro Papelería y Veneplas	<p>indispensables para el desarrollo de las actividades de la Institución debido a que para poder ejercer labores ya sean de enseñanza o de tipo administrativo se requiere disponer de estos recursos y la no disposición de estos, interrumpe las operaciones de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para el sector industrial de la papelería, la Institución representa un cliente muy importante ya que el principal mercado objetivo de este tipo de empresas son los colegios y estudiantes. - Si la Institución desea en algún momento cambiar de proveedor, esto no representaría un alto costo ya que se puede acceder de manera fácil a otro proveedor. - Las papelerías cuentan con recursos de operación esencial de un colegio, lo que daría la posibilidad de integrarse hacia adelante, sin embargo necesitaría de la infraestructura y el capital para desarrollar las operaciones del mismo y convertirse posteriormente en un competidor. 	BAJO
PROVEEORES		<ul style="list-style-type: none"> - El mercado de la industria de sillas plásticas no se encuentra dominado por grandes empresas que fabrican este producto. - La empresa proveedora de este 	

PROVEEDORES	<p>Sillas: Everlides Padilla. Persona Natural</p>	<p>producto, por ser de tamaño pequeño centra el 90 % de sus actividades en el área de las Instituciones Educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las sillas plásticas constituyen un elemento muy importante para el desarrollo de las actividades de la Institución, ya que los estudiantes no tendrían en donde sentarse a recibir sus clases y esto generaría incomodidad e insatisfacción por parte de los clientes. - Los costos en el cambio de proveedor sería alto, debido a que en la ciudad no existen empresas que cuenten con la cantidad de productos necesarios para satisfacer las necesidades de una institución educativa. - Es muy difícil que los fabricantes y distribuidores decidan integrarse hacia adelante ya que no poseen recursos importantes para la operación del colegio. 	ALTO
	<p>Sillas: Everlides Padilla. Persona Natural</p>	<p>- Este sector se encuentra dominado por grandes empresas como lo son: voluntad-norma, educar editores, Santillana, libros y libros, sm futuro, quienes son los principales proveedores de textos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las Instituciones educativas se convierten entonces en un cliente 	MEDIO
	<p>Libros: Editores Norma,</p>		

PROVEEDORES	<p>Santillana y Voluntad</p> <p>Libros: Editores Norma, Santillana y Voluntad</p>	<p>de mucha importancia para los proveedores de libros, es por ello que el mercado principal de estas empresas editoriales son las Instituciones y colegios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los costos de cambio de un proveedor a otro serian bajos, además cada vez que un colegio va a cambiar de editorial recibe incentivos para el desarrollo de sus actividades. - Es muy probable que estas empresas se integren hacia adelante ya que cuentan con los recursos esenciales para desarrollar la actividad de enseñanza, además del capital para obtener las actividades complementarias de un colegio. 	ALTO
	<p>equipos de Computación: CompuWorking y Safari Computadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Este sector se encuentra dominado por grandes empresas distribuidoras de computadores como lo son: compulago, compuworking, safari computadores, almacenes cms; pero hay que tener en cuenta que esta industria no se encuentra muy concentrada debido a la disminución de precios en estos equipos. - Estos productos no poseen sustitutos sino competidores ya que en la ciudad existen muchas 	BAJA

<p>PROVEEDORES</p>		<p>más empresas que ofrecen servicios de venta y mantenimientos de computadores y equipos audiovisuales.</p> <p>-Las Instituciones Educativas se convierten en un cliente de mucha importancia para estas empresas de la Industria de las computadoras ya que uno de los mercados objetivos para estas compañías es el sector de los colegios.</p> <p>- Los proveedores de los equipos de computación y audiovisuales no poseen recursos y capacidades que les permitan desarrollar de manera competitiva la actividad de enseñanza. Lo cual hace que su integración hacia adelante sea nula.</p>	
---------------------------	--	---	--

Fuente: Grupo investigador

7.2.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores:

Competidores reales: En el sector de las Instituciones Educativas de la ciudad de Cartagena distinguimos cuatro competidores que tiene la Institución Educativa Miguel de Cervantes, esto debido a su cercanía locativa y servicios ofrecidos.

- Institución Educativa San Juan de Damasco, ubicado en el barrio Amberes 1er callejón Cra 41 # 26C-38. Rectora: Nelly Zammata de Orozco.

- Institución Educativa María auxiliadora, ubicado en el barrio Alcibia, av. Pedro de Heredia # 29-59. Rectora: Hna. Beatriz Heleza Hoyos Alzate.
- Institución Educativa Seminario de Cartagena, ubicada en el barrio Alcibia, sector María Auxiliadora Cll 38 # 29-60. Rector: Luis Darwin Díaz Macías.

Tabla 9: Competidores Reales, Institución Educativa Miguel de Cervantes.

Segmentación x Tamaño	Competencia	Características	Nivel de Amenaza
Mediana	Institución Educativa San Juan de Damasco	<ul style="list-style-type: none"> • La institución no cuenta con un reconocimiento de calidad en el sector educativo. • Su infraestructura actual se encuentra en muy mal estado. • Ofrece programas para educación en adultos. • Proporciona un buen ambiente para la interacción social, desarrollo físico, emocional y comprensión de la verdad • Ofrece a sus estudiantes visitas educativas, históricas y culturales a los diferentes museos y lugares históricos de la ciudad. • Posee una escuela de padres. 	Medio-bajo
	Institución Educativa María auxiliadora	<ul style="list-style-type: none"> • La institución cuenta con una buena reputación en el sector Educativo de la ciudad. • Ofrece casi los mismos servicios que el Instituto Miguel de Cervantes. • Posee una buena 	Medio – Alto

		<p>infraestructura para el desarrollo del aprendizaje en su comunidad estudiantil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece servicios de orientación y apoyo a alumnos y padres de familias por parte del departamento de psicología. • Ofrece distintos talleres de refuerzo y consolidación complementados con tutorías sistemáticas e individuales para verificar la comprensión de conceptos. • Desarrolla proyectos estudiantiles enfocados a la atención especial de la comunidad educativa, basados en educación sexual, prevención del abuso sexual y maltrato infantil, prevención del consumo de droga y proyecto de vida. 	
	<p>Institución Educativa Seminario de Cartagena</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su sistema educativo es de excelente calidad. • Posee más de 40 años de experiencia, lo cual la hace conocedora del servicio ofrecido. • Posee énfasis en segunda lengua. • Excelente infraestructura, para el libre desarrollo de sus actividades educativas, recreativas y deportivas. • Formación desde la perspectiva 	<p>Alto</p>

		<p>del humanismo cristiano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación ambiental, formación enfocada hacia proyectos de cuidado y preservación del medio ambiente. • Proyectos TIC tecnología de información y comunicación 	
--	--	---	--

Fuente: Grupo investigador

Criterios de segmentación de la competencia: En la ciudad de Cartagena existen un total de 313 Instituciones educativas No Oficiales, para la escogencia de los competidores de la Institución Educativa Miguel de Cervantes, se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

- Zona geográfica
- Estrato económico de la Institución
- Ubicación sectorial
- Precio de venta de los colegios
- Número de estudiantes
- Educación personalizada
- Sistemas de enseñanza de inglés

8. ANÁLISIS INTERNO.

9.1 RECURSOS HUMANO

Desde sus inicios la Rectoría de la Institución Educativa Miguel de Cervantes es asumida por la Lic. María Victoria Gallego Cano, quien a su vez es la representante legal del Instituto, miembro de la junta de socios y responsable del cumplimiento del plan operativo anual y del calendario académico.

El instituto Miguel de Cervantes en la actualidad tiene un proceso de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, el cual es liderado por la Psicóloga Mercedes Deam, quien tiene a su cargo actividades de:

- Selección.
- Inducción.
- Capacitación y Formación.
- Evaluación del desempeño.
- Plan de estímulos.
- Gestión de seguridad ocupacional.

La Institución Educativa Miguel de Cervantes cuenta en su totalidad con 8 personas en la dirección administrativa, quienes se encargan de velar por que se cumplan con todos los parámetros y directrices establecidas dentro del sistema según los procedimientos e instructivos.

Tabla 10: Personal directivo de la Institución Educativa Miguel de Cervantes.

Nombre	Cargo	Años/ Exp.	Formación Académica	Funciones
María Victoria Gallego Cano	Rectora	27	Magister en educación	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes. - Evaluar y controlar el funcionamiento de la institución educativa e informar al consejo directivo y junta de socios. - Ejecutar las decisiones del consejo directivo. - Ordenar los gastos, expedir los actos administrativos y suscribir los contratos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la institución. - Ejecutar el proyecto de presupuesto - Suscribir los contratos superiores al monto establecido por la junta de socios. - Crear y reglamentar el funcionamiento de comités que ayuden al logro de los objetivos de la institución. - Expedir las funciones, requisitos y los procedimientos administrativos. - Nombrar y remover al personal de la institución y ejercer las funciones relacionadas con la administración del personal al servicio de la institución de acuerdo con las normas legales vigentes. - Presentar a la junta de socios el plan general de compras y plan de mantenimiento para su aprobación. - Coordinar y controlar la presentación de los servicios de bienestar y recreación de los estudiantes, personal docentes y administrativos de la institución. - Las demás que les señalen la disposición vigente y las que no están expresamente atribuidas a otra autoridad.

Lina P. Anillo Gallego	Coordinación Académica General	9	Especialización en Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir, en asocio con la rectora la carga académica del personal docente. - Plantear un enfoque o tendencia pedagógica para direccionar el quehacer pedagógico de la institución. - Responsable directo de la ejecución del modelo pedagógico. - Supervisar elaboración de los horarios de clases y los cambios que se hagan en estos durante la marcha del año lectivo. - Aprobar y supervisar las diferentes actividades programadas por cada una de las áreas responsables de los proyectos educativos. - Estudiar con los consejos académicos los informes académicos de cada periodo y plantear los correctivos del caso. - Revisar y dar el visto bueno a las guías de estudios, talleres y documentos educativos para la publicación o rechazo cuando no concuerde con la filosofía o con los objetivos y logros planteados. - Mantener informada a la rectora sobre la marcha académica de la institución. - Asesorar a los docentes en el ejercicio de sus funciones. - Presentar a la rectora la necesidad de material didáctico de las diferentes áreas. - Supervisar la elaboración de informes académicos y la entrega de planes de cada periodo. - Verificar la permanencia de los docentes en las aulas de clases, reuniones y encuentros. - Cumplir con otras funciones que son asignadas de acuerdo con la naturaleza de su cargo.
Angélica	Coordinación	5	Administradora de Empresas	Las mismas funciones de coordinación académica para el nivel

Corrales	de Preescolar			de preescolar
Susana Bohórquez Morelo	Coordinación de primaria	4	Licenciada en educación especial	Las mismas funciones de coordinación académica para el nivel de básica primaria
Piedad Castillo	Coordinación Secundaria 1	18	Licenciada en pedagogía reeducativa	Las mismas funciones de coordinación académica para el nivel de básica secundaria 1 (Desde 6º a 9º grado)
Nestuin Frías	Coordinación Secundaria 2	1	Historiador	Las mismas funciones de coordinación académica para el nivel de básica secundaria 2 (Desde 10º a 11º grado)
Mercedes Deam Caballero	Bienestar Institucional	9	Psicóloga	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los casos de los estudiantes que presentan dificultades en su desempeño académico o disciplinario. - Brindar asesoría psicológica individual de parejas que permita un acercamiento al conflicto y redunde en bienestar para el acudido. - Participar en el proyecto de educación sexual con los alumnos. - Asesorar a docentes cuando ellos así lo requieran en el manejo de las problemáticas de los estudiantes. - Crear espacios de reflexión para los padres de familia que los ayuden a responsabilizarse mejor de su función educadora. - Participar en la implementación de programas de prevención de uso de sustancias psicoactivas. - Liderar el departamento de bienestar estudiantil. - Dirigir el programa de salud

				<p>ocupacional en caso de no haber en planta una trabajadora social.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar en el proceso de selección de docentes y estudiantes. - Las demás que por naturaleza del servicio sean asignadas por su superior y sean de acuerdo al cargo. - Ayudar, con los recursos necesarios, a la integración plena a los estudiantes con necesidades educativas especiales. - Participar en el proceso de expulsión, ya que casi siempre detrás de estos problemas existen situaciones familiares difíciles que no son del ámbito profesional del orientador y sería tarea del trabajador social llevar un seguimiento de estos estudiantes. - Colaborar en todas aquellas áreas donde los directivos del colegio crean necesaria la participación del trabajador social. - Informar y orientar a los padres en los temas que le son propios, así como los recursos existente en la comunidad, tanto sociales, culturales y educativos. A fin de dar respuesta a las necesidades de los estudiantes en el ámbito familiar. - Estudiar la expectativa de los padres en cuanto a la educación de sus hijos, y fomentar su participación activa en los órganos del ámbito educativo.
--	--	--	--	---

Eliecer Orozco	Departamento de Calidad	4	Postgrado en educación	<ul style="list-style-type: none"> - Enlace con la dirección en la gestión de calidad - Coordina el funcionamiento de los grupos de mejora - Dinamiza la gestión del grupo coordinador - Prepara documentos analíticos sobre resultados - Enlace con auditores internos y externos - Analiza la eficacia de la implementación del sistema de calidad
----------------	-------------------------	---	------------------------	--

Fuente: Grupo investigador.

8.1.1 Diseño de cargos: En la Institución Educativa Miguel de Cervantes existe un Manual de Autoridades y Responsabilidades en el cual están diseñados específicamente cada cargo para la selección del personal docente y directivo docente.

8.1.2 Análisis de puestos: El análisis de puestos no es una actividad que se realice constantemente en la Institución Educativa Miguel de Cervantes, sin embargo en los periodos que se ha desarrollado esta actividad el orden sistemático ha sido el siguiente:

- Se determinan los cargos a los cuales se les va a realizar la evaluación y los términos de clasificación que servirán para diseñar una comparación pertinente entre los mismos.

- Se realiza la determinación de los cargos y se decide su jerarquía en el organigrama institucional, esta actividad brinda como resultado el organigrama que se describirá más adelante.
- Se determinan los métodos y cursos de acción que permitirán el análisis de cada cargo (Cuestionario, observación).
- Se complementa la obtención de los datos obtenidos.
- Se seleccionan cuáles son los puestos relevantes para el análisis.
- Se redacta el análisis realizado al cargo.

8.1.3 Descripción de puestos: Para la descripción de los puestos de trabajo, se puede afirmar que la Institución Educativa Miguel de Cervantes se basa en la metodología formal expuesta en el libro de Bohlander, Snell y Sherman acerca de la administración de recursos humanos.

- Título del puesto: El cual debe indicar de manera exacta cual es la jerarquía del mismo y su naturaleza.
- Ubicación del puesto en el organigrama: Esto es determinado por las características del puesto de trabajo, respectivamente se asigna el lugar dependiendo las determinantes de comparación entre puestos los establecidos en la planeación.
- Contenido del puesto: El cual debe expresar cuales son las tareas y funciones principales y secundarias que se van a realizar.

Los encargados de estas actividades son: La Rectoría de la mano de la Coordinación académica y el Director de calidad. Lo expresado anteriormente no es fuente de los documentos y procesos formales de la Institución Educativa Miguel de Cervantes, sino que es el resultado de la extracción de las entrevistas que el grupo investigador realiza a los directivos de la Institución.

8.2 RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento de personal de la Institución Educativa Miguel de Cervantes se realiza por concurso de méritos, siguiendo siempre el procedimiento descrito en el sistema de calidad que posee la Institución.

Al momento de surgir una vacante en la Institución, sea por renuncia, jubilación o expansión de la empresa, la rectoría en conjunto con la coordinación académica debe considerar la opción de encontrar una alternativa de selección. Primero se hace una convocatoria de forma interna y si una vez hecha esta convocatoria no se encuentran los resultados esperados, se realiza de forma externa.

De forma interna se busca dentro de la empresa el personal capacitado para suplir las necesidades de estas vacantes y se realiza a través de ascensos o traslados; este tipo de convocatoria es preferible para la Institución ya que permite generar motivación al empleado, debido a que la empresa tiene en cuenta el rendimiento laboral de sus trabajadores, así mismo es más rápido y económico para el Instituto, esto se debe a que el empleado ya se encuentra familiarizado con la Institución y por tal motivo reduce el tiempo de instalación y adaptación al cargo.

De manera externa primero se comenta esta decisión a los empleados de la empresa, pues estos pueden recomendar personas capacitadas para participar en el proceso de selección de personal, como segundo paso las personas que se encuentren aptas para el cargo y que cumplan con todos los requisitos exigidos por el instituto son entrevistados directamente por la rectoría y la coordinación académica. En caso de que a través de este método no se logre una satisfactoria captación de personal, se hacen uso de una convocatoria pública a través de la página web, correos electrónicos, publicaciones en la cartelera institucional, etc.

8.2.1 Proceso de selección del personal: El proceso de selección de personal de la Institución Miguel de Cervantes es el siguiente:

Tabla 11: Proceso de Selección de personal Institución Educativa Miguel de Cervantes.

Paso	Actividades	Responsables	Estrategias	Documento/ Registro
1	Verificar Vacantes	Rectora	Durante el tercer periodo académico la rectoría evalúa continuidad del personal docente. Esta continuidad estará basada en los reportes de coordinación académica, vice-rectoría y de los resultados de las pruebas de desempeño aplicadas, sean internas o externas. Las observaciones deben estar sustentadas con evidencia objetiva. Una vez concluida esta etapa, se procederá a elaborar internamente una lista de vacantes para el siguiente	Lista de vacantes a nivel interno.

			año lectivo. Estas vacantes se pueden presentar en el transcurso del transcurso del año lectivo.	
2	Comunicar Vacantes	Rectora	La dirección comunicará a la comunidad educativa la cantidad de vacantes cuando sea necesario, ya sea por la página web o a nivel interno o externo, este paso se da cuando haya la necesidad.	Web, publicaciones, correo electrónico, etc.
3	Recepción y selección de hojas de vida	Rectoría y Coordinación académica	Las hojas de vida se reciben en la oficina de recepción y pasan a rectoría. Una vez aquí, se procede por parte de la rectoría a realizar una pre-selección con el fin de realizar luego la convocatoria a entrevista, según el cumplimiento de perfiles en el manual de funciones	Hojas de vida
4	Verificar el cumplimiento del perfil según el área	Rectoría, Coordinación académica, Director de Calidad y Recepcionista	Se realiza un estudio de cada una de las hojas de vida y se elabora un listado de elegibles para entrevista. Este listado se le entrega una copia a la recepcionista, quien procederá a llamar a los postulados e indicar fechas para entrevistas.	Elegidos
5	Convocar Entrevista	Recepcionista	La recepcionista realiza el llamado del docente, de la lista de elegibles	
		Rectora, Coordinación	Se realiza entrevista según formato, primero en Rectoría, luego en Coordinación	

6	Ejecución de la entrevista	académica, Director de calidad, Psicóloga.	académica o Dirección de calidad y por último en Psicología. En las áreas básicas se puede hacer una prueba de conocimiento y se culmina el proceso con la modelación de una clase.	Registros de resultados entrevistas
7	Seleccionar docentes y contratación	Rectora, Coordinación académica, Director de calidad, Psicología.	Luego de una reunión de los evaluadores se selecciona el mejor perfil, se notifica a los docentes o directivos docentes su resultado	Seleccionados
8	Reportar a Departamento administrativo y financiero	Rectora	Una vez ha llegado el docente o directivo docente, se envía a financiera para legalización del contrato y pasa a un proceso de inducción, que corresponderá con la semana de desarrollo institucional de enero. En caso de que esta contratación se haga en el transcurso del año, entonces se hará un acompañamiento desde la Coordinación académica, o Asesoría pedagógica y del respectivo Jefe de departamento. Se debe tener en cuenta que la jornada institucional para tal fin la determina la institución según las necesidades.	El contrato, Actas.

Fuente: Grupo investigador.

8.2.2 Perfil de los empleados: En este punto se puede resaltar que para el buen funcionamiento de la Institución es necesario contar con profesionales capacitados para ocupar los cargos con base al Manual de Autoridades y Responsabilidades que posee la Institución por cada uno de los cargos que están referenciados en el Organigrama. En este Manual de Autoridades y Responsabilidades se encuentran detallados los perfiles de cada cargo.

8.2.3 Incentivos: En la Institución Educativa Miguel de Cervantes existe un Plan de estímulos para sus docentes y trabajadores, el cual se encuentra consagrado en el reglamento interno del trabajo y en el manual de convivencia escolar, esta gestión se realiza a través del departamento de Talento Humano a aquellos docentes que cumplen a cabalidad con todos sus planes, que poseen menos llamados de atención por parte de las directivas, que cumplen con sus juntas estratégicas, a aquellos que tienen mayor motivación y alcance. Este estímulo que se les brinda a los trabajadores y docentes de la institución no es de tipo económico, son condecoraciones, menciones, exaltaciones en comunidad y demás obsequios que pueden utilizarse como tal.

Al final de cada año se realiza una reunión con la participación de todos los docentes y trabajadores del colegio para hacer todos estos tipos de reconocimientos o estímulos.

8.2.4 Capacitaciones: Dentro de la Institución Educativa Miguel de Cervantes existe un Plan de capacitaciones anuales, el cual es analizado y evaluado durante cada semestre académico, esto se realiza con la finalidad de ajustarlo según algunas variables independientes.

Las capacitaciones se centran en las nuevas políticas de mejoramiento de la educación, programas de calidad institucional, técnicas nuevas de pedagogía y todo lo relacionado a los cambios del ambiente externo en cuestión de la educación, para tratar siempre de estar a la vanguardia de la competencia.

Cada periodo académico se le asigna temas específicos a cada docente para que realicen una preparación constante y se presenten ante la Psicóloga y demás docentes, y de esta manera se apropien del conocimiento y el mejoramiento en el nivel educativo de la institución.

8.2.5 Evaluación del desempeño: Estas evaluaciones de desempeño están enfocadas a medir la labor de cada docente, excluyendo la parte administrativa, se realizan bajo el mando de la Dirección de calidad, quienes en la actualidad se encargan de esta y todas aquellas funciones que tengan que ver con el mejoramiento de la calidad de la institución, esta asistencia es semanal, la dirección trabaja sincronizada enviando resultados y extrayendo información de los objetivos, metas, estrategias y políticas realizadas por la coordinación académica de la institución, de esta forma la evaluación del desempeño consiste en un seguimiento continuo a los docentes a través de:

- Observaciones: Se realizan observaciones mensuales de las clases de cada docente, se toman nota del desempeño de cada maestro y técnicas de aprendizaje implementadas para de esta forma encontrar cuales pueden ser las anomalías que se están presentando y poder corregirlas o mejorarlas en el transcurso del periodo, luego de realizada esta observación se cita a cada docente evaluado para expresarle las políticas que se van a implementar y las acciones pertinentes que deben realizar para superar estas anomalías.

- Verificaciones: Se realiza una segunda observación para verificar que se estén cumpliendo con las políticas de la institución y de esta manera poder controlar continuamente las operaciones.
- Evaluaciones mensuales: Cada mes se realizan evaluaciones y autoevaluaciones entre docentes y directores con la finalidad de poder detectar cuáles son las amenazas y fortalezas que posee cada uno y de esta forma poder mejorarlas para alcanzar los niveles de calidad deseados.
- Evaluaciones anuales: Estas evaluaciones se realizan al final de cada periodo académico, cada estudiante evalúa a sus docentes con el fin de medir la enseñanza de los docentes dentro del aula de clases.

Los resultados obtenidos de estas evaluaciones se informan primeramente a la Rectoría y la coordinación académica, y se socializan semanales, mensual y anualmente a nivel individual y grupal con los docentes. Los aspectos que más se deben tener en cuenta al momento que se realizan estas evaluaciones al cuerpo docente son:

- Relación Docente – Alumno.
- Recursos utilizados en el salón de clase.
- Responsabilidad del docente.
- Planificación y organización de las actividades académicas.
- Cumplimiento de políticas y metas de la institución.
- Calidad de la enseñanza.
- Aplicación de nuevos conocimientos y reglamentos institucionales.

8.2.6 Salarios: la asignación salarial de la Institución se trabaja en base a una tabla salarial docente para cada uno de los años, relacionándolos con los porcentajes de aumento de las matrículas y pensiones para los distintos años, la rectoría, la coordinación académica y la dirección de calidad son quienes toman

las decisiones sobre los salarios al inicio de cada periodo escolar, sin tomar en cuenta el análisis de los salarios de la competencia. Para el año en curso la Institución Educativa Miguel de Cervantes cumplió en un 85% el nivel salarial de los docentes, y cuando la institución aumenta su rentabilidad se le realiza un aumento considerable en los salarios de cada docente.

Tabla 12: Nivel salarial docente, Institución Educativa Miguel de Cervantes.

TITULO	GRADO ESCALAFON	NIVEL SALARIAL	ASIGNACIÓN BÁSICA MENSUAL	
Normalista superior o Tecnólogo en educación	1	A	866.736	
		B	1.139.382	
		C	1.529.268	
		D	1.895.796	
Licenciado o profesional no licenciado	2	A	Sin Especialización	Con especialización
			1.090.840	1.185.669
			1.530.452	1.626.609
			1.787.546	2.015.156
Licenciado o Profesional no licenciado con Maestría o con Doctorado	3	A	Maestría	Doctorado
			1.693.445	2.162.210
			2.056.567	2.610.166
			2.727.171	3.662.123
		D	3.159.985	4.203.996

Fuente: Grupo investigador.

En cuanto a los salarios para la parte directiva, estos se acogen con base a las características del mercado laboral actual, se realiza un análisis de los precios que se están manejando en el mercado y se hace un ajuste a un estudio del rendimiento, teniendo en cuenta que esto no afecte a la institución.

8.2.7 Pagos Prestacionales: En la Institución Educativa Miguel de Cervantes se contrata a cada docente por año escolar, el cual va una semana antes del inicio de clases hasta después del periodo de recuperaciones de final de año.

Para el pago de las vacaciones y cesantías, la institución se basa en el artículo 102 del código sustantivo de trabajo en donde se establece que el pago de vacaciones y cesantías se realizará con base al trabajo del año escolar el cual equivale a trabajo en un año calendario; las vacaciones reglamentarias del respectivo establecimiento dentro del año escolar serán remuneradas y excluyen las vacaciones legales, en cuanto aquellas excedan quince días, las vacaciones se le pagaran a cada docente al momento en que los alumnos se encuentren en descanso de periodo.

Respecto a las prestaciones sociales, la institución se rige bajo el artículo 284 de la Ley 100 de 1993, en donde se establece que toda institución educativa de carácter privado está en la obligación de afiliar y pagar seguridad social y parafiscal a los docentes, durante el tiempo que dure el año escolar. Así mismo se pagan las primas ordinarias a los docentes una vez al año. Para los empleados no docente que posee la Institución Educativa en estudio, se basa en el artículo 45 del código laboral.

En la Institución no se realizan pagos extra ni bonificaciones algunas; los pagos a maestros y no maestros son realizados por el jefe de cartera; al interior de la gestión no existe un plan de promoción interna, ni de incentivos en los salarios de los docentes y la gestión administrativa, el salario es estático y se realizan variaciones con respecto a lo exigido por la ley.

8.3 MERCADEO Y VENTAS

La Institución Educativa Miguel de Cervantes, en la actualidad no cuenta con un Departamento de ventas establecido. Sin embargo, estas actividades son llevadas a cabo por parte de la alta dirección junto con la Dirección de calidad, quienes al inicio del tercer periodo académico analizan cada una de las sedes y los respectivos canales de mercadeo a utilizar, así como la planeación del proceso de inscripción y matriculas tanto de estudiantes antiguos como nuevos. La Institución no cuenta con una segmentación de mercado formal, sin embargo de manera informal las directivas determinan que los mercados objetivos de la Institución son:

- Niños de estratos 2 y 3 entre 3 y 5 años para nivel Preescolar.
- Niños de estratos 2 y 3 entre 6 y 11 años para el nivel básica primaria.
- Jóvenes de estratos 2 y 3 entre 12 y 18 años para el nivel básica secundaria y media académica.

Este tipo de segmentación se realizó mediante registros históricos, gracias al análisis de bases de datos de los años de operación de la Institución Educativa, dicha segmentación puede ser catalogada como algo demográfico ya que se basa más que todo en la edad y el estrato económico a los cuales pertenece cada estudiante.

8.3.1 Características del servicio: Teniendo en cuenta los servicios ofrecidos en la Institución Educativa Miguel de Cervantes, es la Rectoría y la Junta de socios quien toma las decisiones respecto a estos. Están orientados en formar y educar niños, niñas y jóvenes con valores éticos y de manera integral. Dentro de los servicios ofrecidos por la Institución encontramos:

- Nivel Preescolar.
- Básica Primaria.
- Básica Secundaria y Media Académica.

8.3.2 Precio: En cuanto a los precios, esta decisión no es autónoma sino que existe una regulación para la fijación de costos educativos. El Ministerio de Educación Nacional emite una resolución anual a mediados de Septiembre y con base en esta resolución y en los resultados de la autoevaluación institucional se reporta el nivel en el cual queda el colegio y por ende lo que está permitido cobrar, esto dependiendo del nivel académico en que se encuentre y los resultados académicos de la institución, así mismo puede depender de otra variable que es la certificación. Luego el Consejo Directivo se reúne y aprueba dichos costos los cuales se emiten en una resolución rectoral y se envía a la Secretaría de Educación respectiva para que sean evaluados y aprobados. Cabe anotar que la Secretaría de Educación hace control y vigilancia para validar los resultados de la autoevaluación. Las matrículas constituyen el 10% del valor total de la anualidad y las mensualidades constituyen el 90% de la anualidad, distribuidas en un número de cuotas que oscila entre 9 y 10.

8.3.3 Publicidad y Venta: Aunque en la Institución Educativa Miguel de Cervantes no existe un departamento especializado en marketing y ventas, esta sí desarrolla actividades que promueven las ventas y el posicionamiento de la Institución en la ciudad de Cartagena, entre estas actividades se encuentran:

- Divulgación de la existencia de la Institución mediante publicación de sus datos en el directorio telefónico regional.

- Divulgación de la información de la Institución a través de su página web: <http://migueldecervantes.edu.co/> en donde se encuentra todo lo relacionado con la institución, así como también todo tipo de vacantes y servicios ofrecidos.
- Divulgación de la existencia de la Institución mediante anuncios publicitarios en los periódicos de la ciudad.
- Divulgación de la existencia de la Institución mediante marketing directo: folletos, flyers, pendones, pancartas y demás.

Todas estas actividades publicitarias son planeadas con anticipación por la Rectoría y la Coordinación académica, controladas por la secretaria y la recepcionista. La venta del servicio es directa y sin intermediarios.

8.3.4 Análisis del comportamiento del consumidor: Actualmente la Institución no ha desarrollado ningún plan de investigación de mercado que permita identificar cuáles son los factores que influyen en el proceder de los padres de familia y estudiantes que permitan determinar cuáles pueden ser las necesidades y características que varían con el tiempo de su mercado meta. Los únicos datos que pueden servir para analizar el comportamiento de los estudiantes, son los ofrecidos por la institución, en donde se muestra la rotación de los estudiantes, es decir, la cantidad de alumnos que abandonan la institución y la cantidad de alumnos que ingresa, la cual es relativamente proporcional. Estos factores que influyen en el comportamiento del consumidor están ligados directamente a elementos externos como: La cultura, estratos sociales, influencias familiares, influencia de grupos sociales entre otros.

8.4 GERENCIA:

La planeación, organización, dirección y control deben ejecutarse eficientemente para lograr los resultados esperados y poder cumplir de manera eficaz las metas propuestas por la empresa, para el caso de la institución Educativa Miguel de Cervantes.

8.4.1 Planeación: Las decisiones son tomadas en consenso por la Rectoría y la coordinación académica, de la mano de la Dirección de calidad. Se ha establecido como prioridad lograr la satisfacción del cliente, a través de la actualización frecuente de los programas académicos, teniendo siempre en cuenta las nuevas tecnologías y procesos de aprendizajes que se desarrollen en el sector educativo, para así garantizar a sus estudiantes que al salir egresados de la institución contarán con conocimientos basados en valores y principios éticos y morales.

El grupo directivo formado por la Rectoría, Coordinación académica y Dirección de Calidad evalúa, determina objetivos e identifica cambios con tal de obtener mayores rendimientos. En esta etapa del proceso administrativo podemos decir que la Rectoría como parte de sus responsabilidades principales es estar al tanto de los informes financieros que le servirán para la formulación del plan a ejecutar año tras año, esto es de mucha importancia ya que estos planes requieren de la información que cada uno maneja.

8.4.1.1 Evaluación de la empresa: cada periodo fiscal que culmina es analizado por la Rectoría en conjunto con la Coordinación académica, todo esto con el objeto de identificar cuáles fueron las anomalías que se presentaron durante ese periodo y proponer acciones de mejora para el siguiente periodo. Además en el transcurso del año la gerencia analiza la situación actual, examina los planes,

realizando las modificaciones necesarias y en base a ello tomar nuevas decisiones acertadas para la institución.

8.4.1.2 Determinación de objetivos y estrategias: Partiendo de un análisis de la situación actual en la que se encuentra la institución, se definen primero que todo cuáles son los objetivos a perseguir. La administración hace énfasis en las matriculas, periodo tras periodo, analiza lo que se alcanzó y proyectando las del siguiente periodo pide a todo su personal que realice día a día su trabajo con más empeño para que tales esfuerzos de reflejen en un excelente servicio y en mejores ingresos.

8.4.1.3 Identificación de cambios en el mercado: Las directivas de la empresa (Rectoría y Coordinación Académica) desde sus conocimientos están involucradas en el mercado en el cual se desenvuelve la institución. En cuanto al ambiente externo una vez que se detectan cambios en la variación de los competidores, se actúa y se implementa acciones para combatir todo tipo de amenaza que altere el servicio ofrecido por la institución; gracias a la amplia experiencia de cada directivo acompañado de una formación profesional responsable se pueden implementar todo tipo de acciones que minimicen el impacto que pueda traer consigo estos cambios en el mercado.

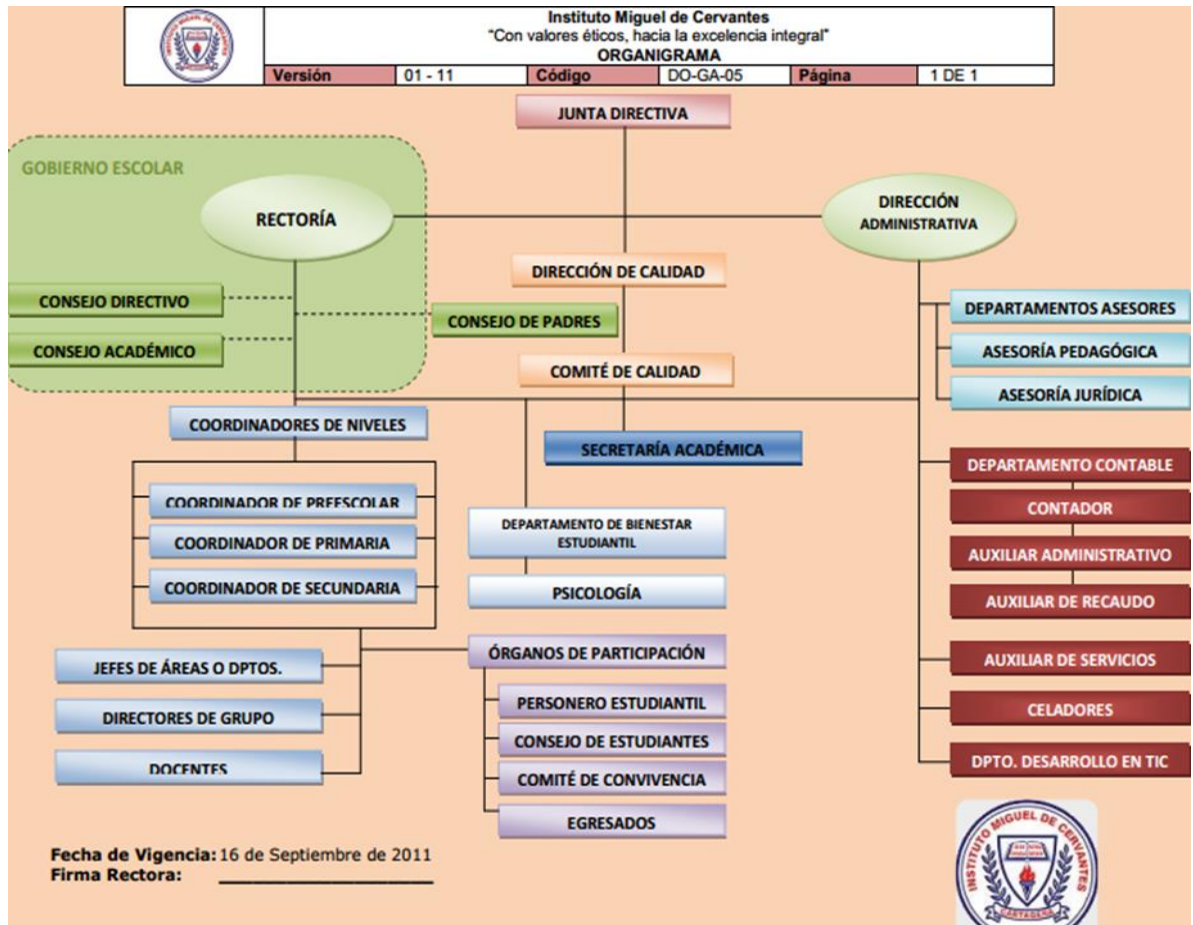
8.4.2 Organización: Desde los inicios de la Institución Educativa Miguel de Cervantes su estructura organizacional no ha cambiado mucho, es decir en un principio solo era dirigida por dos líderes emprendedores y visionarios, Sra. María Victoria Gallego Cano y el Sr. Adolfo Anillo, quienes a su vez hoy ocupan las responsabilidades de rectoría y dirección administrativa respectivamente, en el año 1987, abrió sus puertas con el nivel Pre-escolar con solo 20 niños, el cual fue incrementándose año tras año y en el año 2003 se dio a conocer la primera

promoción de bachilleres; a medida que fueron pasando los años la comunidad estudiantil empezó a crecer, y por ende toda la Institución dándole paso a nuevas dependencias y nuevos funcionarios.

La estructura organizacional de la Institución Educativa Miguel de Cervantes nos muestra la ausencia de departamentos mercadeo y de compras, al igual que la no inclusión del personal de servicios generales. Ante esto se puede decir que la Institución está aún en proceso crecimiento, por ende la departamentalización actual podría decirse que está en formación.

8.4.2.1 Organigrama: La Dirección de la Institución Educativa Miguel de Cervantes, consecuente con la necesidad de tener una proyección orientada al servicio y a la satisfacción del cliente y con la firmeza de alcanzar un mejoramiento continuo, presenta este modelo de organización, en el cual se definen los niveles jerárquicos y la interrelación entre las diferentes unidades de la Institución, en su sentido más amplio, la estructura organizacional dará orden a la institución, responsabilizando al talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente, con el fin de trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos institucionales

Grafica 13: Organigrama Institución Educativa Miguel de Cervantes:



Fuente: Institución educativa Miguel de Cervantes

Analizando la estructura del organigrama de la Institución Educativa Miguel de Cervantes, se puede llegar a la conclusión que por encima de todo se encuentra la entidad titular, que para este caso es la junta directiva del colegio que aportaron el capital inicial para el funcionamiento de sus actividades y de la cual dependen el resto de cargos. Esta junta decide sobre la rectoría de la institución.

Se observa entonces que tanto la rectoría como la dirección administrativa dependen directamente o están presididos por la junta directiva, es decir los dueños que contratan todo el equipo docente y de servicios.

El consejo de padres de familia se encuentra entre el consejo directivo y el consejo académico, sin aparente interferencia entre ellos; también se aprecia que de la dirección administrativa depende el departamento de asesores, asesoría pedagógica y la asesoría jurídica como un grupo. De esta dirección también se desprende el departamento contable, que a su vez preside al contador, auxiliar administrativo y asistente de recaudo. Y otro grupo perteneciente a la misma dirección administrativa que es el auxiliar en servicios, portero y departamento desarrollo en TIC.

Es importante mencionar que existe una línea de conexión entre los diferentes niveles organizacionales de la institución que se deja ver primeramente entre la rectoría y dirección administrativa. De esta línea de conexión se desprende una dirección de calidad que preside a un comité de calidad que con base en el organigrama vigila cada uno de los niveles de la organización, es decir toda la parte pedagógica del colegio puntualizada a continuación y también la dirección administrativa.

En cuanto a la parte pedagógica de la Institución Educativa Miguel de Cervantes se observa que existen coordinadores de niveles, estos son: coordinador académico, coordinador de preescolar, coordinador de básica primaria y coordinador de básica secundaria, de estos se desprenden dos grupos el primero compuesto por jefes de áreas o departamentos, directores de grupo y docentes; y el segundo grupo conformado por el personero estudiantil, consejo de estudiantes, comité de convivencia y egresados.

8.4.3 Dirección: En este punto podemos describir algunos aspectos significativos de la dirección de la Institución Educativa Miguel de Cervantes, dentro de los cuales tenemos:

- Motivación: En la institución Educativa Miguel de Cervantes no existe ningún plan de trabajo motivacional para sus empleados, pero se puede decir que el clima organizacional es excelente y familiar.
- Comunicación: La comunicación de la Institución en estudio es muy buena, esto se debe a que a que los docentes y personal no docente tienen espacios para comunicarse e interactuar entre ellos y las personas que dirigen la empresa están dispuestos a atender a todo el personal que labora en la institución.
- Ejecución de actividades: Cada trabajador realiza sus actividades conforme a sus capacidades, conocimientos, experiencia e instrucciones dadas por las directivas de la institución, cada una de las tareas de forma libre, siguiendo los lineamientos del instituto y normas legales existentes.

8.4.4 Control: La Rectoría en conjunto con la Coordinación académica y el Departamento de calidad ejercen control sobre sus docentes y demás trabajadores, pidiendo informes sobre los avances en el desarrollo de sus actividades. Todo debe ser revisado por los directivos y que ellos den su aprobación en las distintas actividades escolares que se realicen.

El contador es por su parte uno de los empleados sobre quien más se ejerce control, este por tener en sus manos toda la información financiera de la empresa, manejar presupuestos y demás informes, que deben estar al día para ser utilizados en cualquier momento por la dirección.

8.5 OPERACIONES/ PRODUCCION:

8.5.1 Operaciones: Las operaciones de la Institución Educativa Miguel de Cervantes están encaminadas al desarrollo de su principal actividad que es formar y educar niños, niñas y jóvenes con valores éticos y de manera integral, en los niveles de Pre Escolar, Básica primaria, Básica secundaria y Media Académica, está diseñado para que los estudiantes se formen como seres humanos de manera integral y competentes para afrontar la vida y vivir en armonía, en paz y siendo productivos en este mundo cambiante y lleno de retos.

En la actualidad la Institución realiza todas las labores de publicidad por medio de su página web y la cartelera institucional, donde pueden mostrar y dar a conocer todos los servicios que allí prestan, una vez captado el personal objetivo que son básicamente niños, niñas y jóvenes, empiezan los tramites de inscripción y matriculas, pero no solo se limitan a esta población si no que dentro de sus clientes están contempladas todo tipo de organizaciones y población en general.

La contratación de personal calificado es esencial para el correcto funcionamiento del instituto, labor que es realizada pensando en las capacidades del personal docente, ya que en su política de calidad se estipula que la Institución forma estudiantes con valores éticos y competentes para el afrontamiento a su vida social, comprometido con la implementación de los procesos institucionales a través del sistema de gestión de calidad, que guían de manera sistemática y eficiente la mejora continua, satisfaciendo los requisitos de la comunidad educativa y fundamentándose en el modelo pedagógico Humanista – Cognitivo.

La Institución Miguel de Cervantes se encuentra categorizada en el orden Superior según el ICFES, por los resultados y rendimiento de sus estudiantes de grado 11º

en la promoción 2012 y por supuesto, es una institución que trabaja procesos de calidad y que actualmente se encuentra en la implementación de un modelo de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008.

El Instituto Miguel de Cervantes ha crecido y sigue creciendo, hoy atiende a una población de 1300 estudiantes en tres sedes que se mejoran día a día para optimizar su desarrollo y permitir que sigamos educando en valores éticos y de manera integral.

8.5.2 Proceso de selección y matrícula: El Proceso de selección y matrícula de la Institución Educativa Miguel de Cervantes inicia en Octubre, cuando se acercan los padres de familia a las instalaciones de la institución buscando informaciones sobre sus servicios educativos.

Una vez tomada la decisión por parte de los padres de familia viene el segundo paso que es la adquisición del formulario de Inscripción, el cual se adquiere descargando vía digital y pagando el valor de este únicamente en las oficinas administrativas del Colegio (\$20.000); o Comprando el formulario de inscripción en la oficina de secretaría académica del colegio (Costo de \$20.000) Tan pronto adquiere el formulario, la secretaria académica lo agenda para entrevista con el personal encargado del proceso de admisión. Para iniciar la entrevista de manera satisfactoria, el estudiante debe estar con un acudiente mayor de edad y en caso de que el postulante sea para el nivel de Preescolar, el niño o niña debe venir con ambos padres a la entrevista.

Una vez iniciada la entrevista, el estudiante y acudiente dialogarán con la Psicóloga Institucional, tendrán una Evaluación por competencias para evaluar el

desempeño académico en las áreas de Matemáticas, Lenguaje e inglés y por último una entrevista con la Rectora de la Institución.

Al tiempo señalado después de la Entrevista e indicado por la Secretaria académica, se publicarán los resultados del proceso de admisión tanto por la página web como por cartelera institucional. Una vez dado el resultado, la Secretaria Académica le entregará la Orden de Matrícula que le autoriza a Matricular al Estudiante en la fecha indicada, con documentos indispensable y los Costos de la Colegiatura.

El año escolar consta de 16 semanas de clases, iniciando el 1ro de Febrero y terminando a finales de Octubre o principios de Noviembre, sujeto todo esto a manejos de la institución, con vacaciones en el mes de Junio de tres semanas y en Octubre de una semana.

La jornada de clases representa un factor de suma importancia en las operaciones de la institución, esta jornada es continua y va de 7 de la mañana a 2 de la tarde, para los estudiantes de básica secundaria y media académica (Con una intensidad horaria de 8 horas); los estudiantes de primaria su jornada académica finaliza a la 1 de la tarde (Intensidad horaria de 7 horas) y para los de nivel preescolar termina a las 12 del mediodía (6 horas diarias).

El sistema evaluativo de la Institución Educativa Miguel de Cervantes por asignatura maneja priorizando un orden para cada logro, dependiendo esto de las competencias que se deseen desarrollar en esa materia. De igual forma el año escolar se divide en 4 periodos académicos en los cuales se evalúa el desempeño del estudiante en cada una de las asignaturas de estudio.

8.5.3 Proceso de formación de los estudiantes: El desarrollo de las clases se realiza dentro de las instalaciones de la Institución, la cual está formada por 3 sedes contiguas ubicadas en el barrio Amberes, estas sedes están divididas en: Nivel Preescolar, básica primaria y básica secundaria y media académica, atendiendo una población cercana a los 1500 estudiantes, con un total de 40 salones de clases.

Al momento de ingresar a la Institución y durante toda la jornada de estudio se verifica la buena presentación personal de cada estudiante, la cual se encuentra establecida en el manual de convivencia de la institución, uniformes en excelente estado, corte de cabello formal, sin tintes, no llevar pircing ni tatuajes, entre otras.

La Institución Educativa Miguel de Cervantes maneja un énfasis en la excelente formación del estudiante como ser humano, lleno de principios y valores, normas de convivencia para enfrentarse al mundo actual.

En cada jornada académica se realizan pruebas evaluativas, estas pueden ser escritas u orales, como requisitos de aprobación de cada asignatura, estas pruebas las verifica la coordinación académica (Antes de su realización) para comprobar que son realizadas con base en los criterios estipulados por la institución. De igual forma se realizan otros métodos de evaluación como lo son las investigaciones de campo, exposiciones, quiz y participaciones en clase, esto con el fin de fomentar en el estudiante disciplina y responsabilidad en el estudio.

En cuanto a la recuperación de notas, esta se realiza de manera inmediata; es decir una vez conocida que la nota recibida por el estudiante es deficiente se le asigna enseguida la fecha de recuperación.

En cada inicio de clase los docentes deben indagar con los estudiantes todo tipo de conocimientos previos sobre los temas que se van a tratar para de esta forma desarrollar una clase más didáctica y con participación de ambas partes.

Con relación a las situaciones de indisciplina, son manejados por parte de la coordinación académica de la mano de la Psicóloga de la institución, ya que se considera que el bajo rendimiento de un estudiante en ocasiones no depende solo de deficiencias cognitivas, sino que puede ser ocasionada por dificultades con otros trasfondos que deben ser tratados de forma integral.

A cada docente se le hace entrega de una guía de aprendizaje en donde se detalla paso a paso cuales pueden ser los métodos a utilizar al interior de las clases, dando la oportunidad de implantar los lineamientos de aprendizaje que estipula las directivas de la institución, esto con el fin de que cada profesor cumpla los objetivos de calidad en la enseñanza del mismo; esta mencionada guía de aprendizaje no limita los métodos del docente ya que simplemente es una guía que garantiza el eficiente desempeño docente.

A cada padre de familia o acudiente se les delega una serie de deberes básicos los cuales inciden de manera directa en la formación de cada alumno y para las directivas de la institución esto representa un factor de gran interés, el incumplimiento de alguno de estos deberes provocaría un déficit en el nivel del aprendizaje de cada alumno.

8.5.4 Gestión de calidad institucional: El sistema de Gestión de la Calidad del Instituto Miguel de Cervantes está siendo liderado por el Lic. Eliécer Orozco C. quien a su vez lidera el Departamento de Asesoría Pedagógica Institucional. La

Dirección del Sistema de Gestión de Calidad está orientada a garantizar que lo establecido por la Alta Dirección se cumpla en la operatividad e implementación de los procesos del sistema.

Estos procesos están Estandarizados para el cumplimiento de la Norma ISO9001:2008 y de las leyes y Reglamentaciones Externas e internas del Servicio Educativo en Colombia. Este Talento Humano se encarga también de liderar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad y velar por que se cumplan con los parámetros y directrices establecidas dentro del sistema según los procedimientos e instructivos.

Los miembros de este Equipo de Calidad lo constituyen:

- Rectora
- Director de Calidad
- Director Administrativo
- Coordinadora Académica
- Coordinador de Convivencia
- Coordinadora de Primaria
- Coordinadora de Preescolar
- Secretaria Académica
- Psicóloga

Gráfica 14: Gestión de la Calidad Institución Miguel de Cervantes



Fuente: Institución Educativa Miguel de Cervantes

La oficina de calidad, compuesta por un equipo de calidad encamina su trabajo y esfuerzo hacia tres puntos claramente demarcados en la gráfica anterior. El primero tiene que ver con los procesos misionales, es decir admisión y matriculas, diseño y desarrollo curricular y seguimiento estudiantil. El segundo muestra los procesos de apoyo que son la gestión administrativa, el bienestar estudiantil y la gestión y desarrollo del talento humano. El tercero y último está fundamentado en los procesos estratégicos o gerenciales, esto es direccionamiento estratégico y mejora continua.

Todo el trabajo que se desarrolla bajo los tres puntos anteriormente expuestos se realizan bajo un enfoque de compromisos, tales como:

- Trabajo en equipo.
- 100% de calidad.
- Mejoramiento continuo.
- Respuestas inmediatas.
- Trato amable, cordial y respetuoso.
- Formación integral.

8.6 AREA ADMINISTRATIVA:

En el área administrativa se discriminan cada actividad llevada a cabo y dentro de cada una de estas actividades se estipulan los procesos administrativos propios de la gestión.

La siguiente información presentada es la extracción de las entrevistas realizadas a los diferentes directivos de la Institución Miguel de Cervantes, por lo tanto se podrán notar algunas fallas en los procesos administrativos, que a consideración del grupo investigador se debe a la falta de formalización de dicho proceso, no tanto porque el hecho de formalizar dicho proceso vaya a disminuir estas falencias, sino que al momento de formalización se realiza una autoevaluación del desempeño administrativo y se puede tomar como un punto de partida para identificar oportunidades, ventajas, fortalezas y amenazas del sector educativo.

8.6.1 Asesoría auditora: La persona que realiza todo el proceso de auditoría de la institución es contratado anualmente por el colegio, tiene la gran responsabilidad

de poner en marcha todos los procesos administrativos: Planificar, dirigir, organizar, coordinar, supervisar y ejecutar todas aquellas actividades que se relacionan directamente con el control interno y procedimientos del colegio.

8.6.2 Asesoría legal: Dentro de la Institución existe un departamento legal, existe un abogado contratado para que atienda todos los procesos que ameriten llevar a instancias jurídicas y legales de la institución, entre estos procesos se puede nombrar los derechos de petición, quejas y reclamos. Este asesor legal debe brindar a su vez asesoría jurídica a la Institución Educativa Miguel de Cervantes, ya sea en aspectos de contrataciones, determinación de juicios y cualquier situación que se presente que sea de su naturaleza, con un juicio autónomo para ser un asesor objetivo a los niveles administrativos que así lo requieran.

8.6.3 Área financiera: Este proceso administrativo financiero se puede dividir en dos etapas dependiendo de sus actividades, en la primera etapa está la elaboración del balance general, el cual es realizado por un contador proveniente de la asesoría contable, y en la segunda etapa podemos hallar todo tipo de actividades necesarias del área financiera como pueden ser: Tesorería, servicios generales, compras, cartera, contabilidad, entre otras.

Con base a los activos y pasivos corrientes del balance general años 2012 (Ver anexo 1) y 2013 (ver anexo 4), encontramos que para el año 2012 nuestro activo Corriente representa el 30,31% del total de los activos poseídos por la Corporación Instituto Miguel De Cervantes en dicho periodo gravable, mientras que los Pasivos Corrientes representan el 31,63% de los pasivos, lo que indica que al cierre de año la empresa contrajo más obligaciones. Para el año 2013 nuestro activo corriente representa el 54,55% del total de los activos poseídos por la Institución Educativa Miguel De Cervantes en dicho periodo gravable, estos activos superan a los Pasivos Corrientes los cuales representan el 50,31% de los pasivos.

Con base a los Activos y Pasivos No Corrientes se encontró que para el año 2012 los activos fijos representaron el 63,63% del total de los Activos y los Otros Activos representaron el 5,38%, la empresa no posee en este periodo gravable Pasivos a Largo Plazo. Para el año 2013 los activos fijos representan el 41,70% del total de los Activos y los Otros Activos representan el 3,75%, la empresa no posee en este periodo gravable Pasivos a Largo Plazo.

Al realizar el análisis horizontal podemos observar que para el año 2013 nuestro Activo Corriente aumento en un 23,24% en comparación con el año 2012 (Esto debido a que se dio una recuperación o disminución de cartera del 7,37% por lo que hubo aumento de las entradas de dinero tanto en caja como en bancos). Nuestro Activo Fijo disminuyo en un 21,61% (Esto puede ser causa de las Depreciaciones y Amortizaciones realizadas). Los Otros Activos disminuyeron en un 1,63% (También por causas de depreciación o disminución en Diferidos).

Los pasivos aumentaron en un 18,68% (se contrajeron más obligaciones a corto plazo ya sean con bancos o proveedores). El patrimonio tuvo una disminución del

18,68% (se presentó una disminución del 49,08% de las cuotas o partes de interés social, al igual que la empresa obtuvo una utilidad inferior a la del año 2012 obtuvo una baja del 0,64%).

8.6.3.2 Estado de resultados:

Tabla 14: Análisis vertical y horizontal del estado de resultados, años 2012 – 2013.

CORPORACION INSTITUTO MIGUEL DE CERVANTES						
NIT. 806.014.419-7						
ESTADO DE RESULTADOS						
	2012	%	2013	%		
INGRESOS OPERACIONALES						
Servicios Educativos	415.800.000,00		589.631.500,00			
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	415.800.000,00	100,00	589.631.500,00	100,00		
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE PERSONAL						
	267.372.000,00	64,30	362.371.711,00	61,46		
CORPORACION INSTITUTO MIGUEL DE CERVANTES	56.158.000,00	13,51	78.699.549,00	13,35		
NIT. 806.014.419-7	24.059.000,00	5,79	33.693.200,00	5,71		
ESTADO DE RESULTADOS	-	0,00	-	0,00		
	-	0,00	12.000.000,00	2,04		
	3.600.000,00	0,87	-	0,00		
INGRESOS OPERACIONALES	351.189.000,00	84,46	486.764.460,00	82,55		-1,91
Servicios Educativos						
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES						
	-	0,00	5.410.000,00	0,92		
GASTOS OPERACIONALES	44.106.000,00	10,61	17.000.600,00	2,88		
GASTOS DE PERSONAL	12.569.000,00	3,02	20.821.155,00	3,53		
	2.400.000,00	0,58	24.195.785,00	4,10		
CORPORACION INSTITUTO MIGUEL DE CERVANTES	-	0,00	8.321.000,00	1,41		
NIT. 806.014.419-7	-	0,00	5.000.255,00	0,85		
ESTADO DE RESULTADOS	1.236.000,00	0,30	20.598.000,00	3,49		
	60.311.000,00	14,50	101.346.795,00	17,19		2,68
INGRESOS OPERACIONALES						
Servicios Educativos	411.500.000,00	98,97	588.111.255,00	99,74		0,78
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES						
	4.300.000,00	1,03	1.520.245,00	0,26		-0,78
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE PERSONAL						
CORPORACION INSTITUTO MIGUEL DE CERVANTES						

Al realizar el análisis del estado de resultados del año 2012 (Ver anexo 2) y del 2013 (Ver anexo 3) se puede concluir que hubo una disminución en la utilidad de Ejercicio que en el año 2012 represento el 1,03% del total de las ventas con relación al año 2013 que disminuyo en un 0,78%; esto debido a que hubo un aumento en la participación de los gastos Operacionales del 1,91% y en los Gastos generales del ,68%; así como también se presentó una disminución en las ventas.

8.6.4 Proceso de servicio a los estudiantes: Determina sus acciones en planificar, dirigir, coordinar, supervisar y ejecutar todas aquellas actividades que se relacionan con todo el proceso de servicio a los estudiantes, el desarrollo de sus alumnos además de indicar comportamientos y acciones orientadas al buen ambiente comunicativo tanto interno como externo de la institución, lo cual lleva a una excelente formación integral.

Involucrado a este proceso podemos describir las siguientes actividades las cuales pueden ayudar a alcanzar los objetivos establecidos por parte de la Institución Educativa:

8.6.5 Supervisión de desempeño: la supervisión de desempeño es una actividad de seguimiento, la cual se le realiza a los estudiantes cada trimestre con la finalidad de estudiar y analizar cuáles pueden ser aquellos factores que están incidiendo negativamente en su comportamiento y crecimiento académico.

8.7 MATRICES:

8.7.1 Matriz EFE: A través de esta matriz se identificarán cuáles son las amenazas y oportunidades que pueden jugar en pro o en contra de la Institución Educativa Miguel de Cervantes, ya sea en el ámbito económico, social, político, tecnológico y de la competencia.

Esta matriz permite realizar un resumen y evaluación de todo el proceso de auditoría externa. Para la siguiente matriz EFE se realizó un listado de amenazas y oportunidades. El resultado de las diferentes entrevistas practicadas al personal directivo de la Institución en estudio da como resultado la siguiente matriz en donde se destacan las 6 amenazas y 6 oportunidades más relevantes que posee la institución.

Tabla15: Matriz de evaluación del factor externo. Institución Educativa Miguel de Cervantes.

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO			
Factores determinantes del éxito	Peso		
OPORTUNIDADES	Relativo	Calificación	Ponderación
Disminución en la tasa de desempleo	0.03	3	0.09
Desarrollo de nuevas políticas y estrategias de competitividad	0.03	3	0.09
Crecimiento en la economía del país	0.02	4	0.08
Interés por parte de los grupos políticos por mejorar la calidad en la educación del país	0.01	3	0.03
La mayoría de la población se encuentra entre los 5 y los 18 años	0.02	4	0.08
Aumento del IPC del 2% al 3% del año 2009 al 2010.	0.10	3	0.3
Aumento del PIB En los últimos años	0.05	4	0.2

Políticas de erradicación del analfabetismo	0.07	3	0.21
Existencia de nuevas tecnologías en el sector educativo	0.06	4	0.24
AMENAZAS			
Alteraciones del cambio climático	0.10	2	0.2
Bajos niveles educativos en los padres de familia	0.05	2	0.1
Disminución del 0,3% del gasto público en educación	0.11	1	0.11
Incremento de los competidores reales	0.08	2	0.16
Incurción de nuevas instituciones en el sector	0.03	2	0.06
Costumbres educativas en la ciudad,	0.12	1	0.12
Violencia, grupos al margen de la ley, inseguridad, pandillas.	0.02	2	0.04
Violencia familiar y hogares con disfuncionalidad	0.02	1	0.02
Bajos ingresos familiares	0.08	2	0.16
GRAN TOTAL A+O	1	46	2.29

Fuente: grupo investigador

8.7.2 Matriz EFI: Por medio de esta matriz se logrará realizar un resumen y evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes de la Institución Educativas Miguel de Cervantes.

Tabla 16: Matriz de evaluación del factor interno, Institución Educativa Miguel de Cervantes.

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO			
Factores determinantes del éxito	Peso		
FORTALEZAS	Relativo	Calificación	Ponderación
Buena calidad en el servicio de la educación	0.083	4	0,332

Reconocimiento por experiencia en el sector educativo	0.074	4	0,296
Excelente personal de trabajo	0.037	3	0,111
Organización de jornadas científicas	0.027	3	0,081
Excelente espacio de recreación e infraestructura adecuada para el aprendizaje	0.064	3	0,192
Conocimiento del sector educativo	0.055	4	0,22
Docentes altamente capacitados en educación	0.064	4	0,256
Calificación de nivel superior por parte del Icfes	0.055	4	0,22
Capacitación docente	0.046	3	0,138
DEBILIDADES			
No existen antecedentes de planes estratégicos	0.083	1	0,083
Falta de un departamento de mercadeo y ventas	0.055	2	0,11
Bajos niveles académicos en Matemáticas de acuerdo a las últimas pruebas saber	0.064	1	0,064
Pocos medios de distribución de publicidad	0.037	2	0,074
Solo manejan una jornada académica (am)	0.046	2	0,092
No manejan estrategias de descuento de matrículas y becas	0.055	1	0,055
Falta de servicio de vigilancia	0.027	2	0,054
No cuenta con una ruta propia de buses o transporte escolar para sus estudiantes	0.037	2	0,074
Ausencia de un auditorio para grados y demás eventos que lo requiera	0.091	1	0,091
GRAN TOTAL F+D	1		2,625

Fuente: grupo investigador

8.7.3 Matriz MIE (Interna Externa):

Matriz EFE	2,29
Matriz EFI	2,625

Tabla: 17: Matriz MIE Institución Educativa Miguel de Cervantes.

	4.0 FUERTE	3.0 PROMEDIO	2.0 DEBIL
Alto 3.0	I	II	III
Medio 2.0	IV	V	VI
Bajo 1.0	VII	VIII	IX

Fuente: grupo investigador

Después de desarrollar la matriz EFE, EFI y MIE la Institución Educativa Miguel de Cervantes se ubicó en el cuadrante V de retener y mantener, desarrollarse selectivamente para mejorar, para este caso se deben utilizar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

8.7.4 Misión y Visión:

8.7.4.1 Misión: Brindar una educación y formación permanente que ofrezca a la comunidad del instituto y zonas aledañas un servicio educativo basado en valores, principios éticos y morales que les permitan ser honestos consigo mismo, con su familia y la comunidad en general.

8.7.4.2 Visión: Consolidar el liderazgo de la institución Miguel de Cervantes a mediano plazo, como una organización que forma estudiantes íntegros con una personalidad dinámica y espíritu de superación permanente, que se conviertan en una generación que impacten el desarrollo social, tecnológico y cultural de la región.

8.7.5 Formulación de Estrategias:

En relación a la matriz MIE que se desarrolló anteriormente se tomarán 2 estrategias teniendo en cuenta cual debe ser la mejor alternativa para la Institución Educativa Miguel de Cervantes, recordando que la matriz MIE ubicó a la Institución en la franja número V (5) en donde es preferible aquellas estrategias encaminadas a la resistencia. Dentro de las estrategias de resistencia está definida la estrategia de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

8.7.5.1 Penetración en el mercado:

- Desarrollar una amplia campaña de publicidad que tenga como función la divulgación y promoción de los servicios establecidos por la institución educativa.
- Mejorar el servicio ofrecido a los estudiantes mediante el uso de tecnologías de apoyo a la educación.

8.7.5.2 Desarrollo de productos:

- Crear seminarios y congresos para la comunidad educativa con temáticas de interés para estudiantes, profesores y padres de la institución educativa.
- Desarrollar cursos de preicfes y preuniversitarios para preparar a los alumnos de los grados decimo y undécimos de la institución educativa.
- Brindar cursos de inglés en sus diferentes niveles, alterno al plan educativo de la institución Miguel de Cervantes.

8.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Tabla 18: Operacionalización de la estrategia a implementar. Institución Educativa Miguel de Cervantes.

PROPOSITO INSTITUCIONAL. Ofrecer un servicio de buena calidad, que generen satisfacción a los clientes y le permitan a la institución educativa aumentar sus utilidades.										
ESTRATEGIA	ACCIONES	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	COSTO	costo total de las acciones	ganancia esperada	ROI	costo de la estrategia	ganancia de la estrategia	ROI de la estrategia
PENETRACION DEL MERCADO	Desarrollar una amplia campaña de publicidad que tenga como función la divulgación y promoción de los servicios establecidos por la institución educativa.	Uso de radio y televisión local, como herramienta publicitaria	trimestral (meses de octubre, noviembre y diciembre)	\$9.450.000	\$9.450.000	\$12.800.000	35%	\$19.250.000	\$26.400.000	37%
	Mejorar el servicio ofrecido a los estudiantes mediante el uso de tecnologías de apoyo a la educación.	Modernizar la base de datos y crear una plataforma virtual para estudiantes y docentes.	1 vez	\$9.800.000	\$9.800.000	\$13.600.000	39%			
DESARROLLO DE NUEVO PRODUCTOS	Crear seminarios y congresos para la comunidad educativa con temáticas de interés para estudiantes, profesores y padres de la institución educativa.	Se ofrecerá seminarios sobre nuevas profesiones, direccionamiento en carreras a estudiar, innovación y emprendimiento.	CADA 4 MESES	\$6.000.000	\$6.000.000	\$11.200.000	86%	\$15.300.000	\$27.400.000	79%

Desarrollar cursos de preicfes y preuniversitarios para preparar a los alumnos de los grados decimo y undécimos de la institución educativa	Ofrecer estos cursos donde preparamos al alumnado para las pruebas de estado y para la prueba de admisión a las universidades .	CADA 6 MESES	\$3.800.000	\$3.800.000	\$6.400.000	68%
Brindar cursos de inglés en sus diferentes niveles, alterno al plan educativo de la institución Miguel de Cervantes	Ofrecer aprendizaje en niveles de inglés para que los que accedan al mismo puedan desarrollar un segundo idioma, luego de finalizado el curso.	1 VEZ	\$5.500.000	\$5.500.000	\$9.800.000	78%

Fuente: grupo investigador

8.8.1 Elección de la estrategia a desarrollar:

De acuerdo con los análisis realizados y con el propósito institucional, se propone que la institución educativa Miguel de Cervantes implemente estrategias de resistencia; dentro de esta estrategia están definidas las siguientes estrategias: penetración del mercado y desarrollo de productos.

La estrategia de penetración del mercado le permite a la Institución Educativa Miguel de Cervantes obtener un retorno de la inversión del 37%, y la estrategia de desarrollo de nuevos productos le permite al instituto obtener una ROI del 79%. Este resultado indica que la estrategia que debe implementar el colegio, es la de desarrollo del producto, pues con esta se implementan acciones que estimulan o

motivan la compra de los clientes actuales. Con esta estrategia se obtiene un beneficio de \$12.100.000 pesos al año.

En el cuadro anterior, se puede observar que en la estrategia de desarrollo de nuevos productos la acción más rentable para la institución es ofrecer seminarios y congresos para estudiantes, docentes y padres de familia, con un 86% del retorno de la inversión.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la elaboración de este proyecto se puede concluir que:

La institución Miguel de Cervantes cuenta con un personal Administrativo capacitado para desarrollar cada una de las áreas competentes para el buen funcionamiento del colegio.

La institución Miguel de Cervantes ha segmentado de manera satisfactoria sus clientes, de tal forma que el servicio ofrecido a cada uno de ellos cumple con los requerimientos exigidos por los mismos.

La institución Miguel de Cervantes cuenta con los recursos físicos y financieros para ofrecer un servicio de calidad y competitivo frente a otros colegios.

La institución Miguel de Cervantes posee un gran número de clientes, pero no está aprovechando esta fortaleza para ofrecer nuevos servicios que generen ganancia y consoliden al colegio financiera y educativamente.

La institución Miguel de Cervantes no tiene un buen manejo publicitario y promocional de los servicios ofrecidos a sus clientes.

9.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a la información obtenida en la realización de este proyecto y de las matrices desarrolladas en el mismo, se puede recomendar que:

Se recomienda comprometer a directivos y docentes en el direccionamiento estratégico de la institución, ya que de esto depende en gran manera el éxito del mismo.

Gracias al gran número de clientes que posee la institución educativa Miguel de Cervantes se recomienda seguir estrategias orientadas a retener y mantener estos clientes. Así mismo crear una estrategia enfocada hacia el desarrollo de nuevos servicios ofrecidos al gran número de clientes que ya posee el colegio.

Es importante que la institución educativa Miguel de Cervantes realice las modificaciones necesarias al plan estratégico de acuerdo con las nuevas condiciones que se puedan presentar en el ambiente interno y externos del colegio; es decir el plan estratégico debe estar sometido a revisiones constantes y así replantear las estrategias a llevar a cabo.

Aunque con el desarrollo de esta investigación se identificó que las estrategias que generan mayor beneficio a la institución educativa Miguel de Cervantes, están orientadas hacia el desarrollo de nuevos productos; es recomendable la utilización

de mejores medios publicitarios para promocionar los servicios ofrecidos por el colegio.

Por ultimo capacitar al cuerpo de docentes para de esta manera involucrarlos en el desarrollo de las estrategias y los nuevos servicios ofrecidos por la institución Miguel de Cervantes.

BIBLIOGRAFIA

ABASCAL ROJAS, Francisco. Como se hace un Plan Estratégico, modelo de desarrollo en una empresa. ESIC EDITORIAL. 2da Edición. España. 2000.

BEDOYA BUSTOS, Yuly Marcela. DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ, David Mauricio. Propuesta de un Plan estratégico para la empresa Fundelec Ltda. Para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Universidad Autónoma de Occidente, Programa de Administración de Empresas.

CARRETO, Julio. Blog: Planeación estratégica. 4/04/14. <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

CARRILLO GUERRERO, Cindy Andreina. Trabajo de grado Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Andino Rc Ltda. Universidad de Cartagena, Programa de Administración de Empresas. 2012.

ESCUADERO ALMEIDA, Edwin. Trabajo de grado de un Plan Estratégico Orientado a la calidad en el servicio y atención al cliente, como herramienta de competitividad en la compañía de financiamiento comercial Macrofinanciera S.A. Agencia de Cartagena. Universidad de Cartagena, Programa de Administración de Empresas. 2009.

FAGA, Héctor Alberto. Blog: Introducción al pensamiento estratégico. 25/04/14. <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=338>

FERNÁNDEZ ROMERO, Andrés. Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS. S.A. España. 2004.

GARCÍA GONZÁLEZ, Francis José. Trabajo de grado: Diseño de un Plan Estratégico para una empresa distribuidora de repuestos para vehículos ubicada en Anaco estado de Anzoátegui. Universidad de Oriente. Año, 2009.

GONZÁLEZ, Wilmar. Blog: Técnica de recolección de datos. 8/09/14. <http://recodatos.blogspot.com/2009/05/tecnicas-de-recoleccion-de-datos.html>

GUIROLA, GLENDA. Blog: INFLUENCIA DEL ASPECTO POLÍTICO EN EL PLAN DE MARKETING. 25/04/14. <https://glendaguirola.wordpress.com/tag/grupos-de-presion/>)

HOWLAND, Samantha. Blog: Los seis elementos claves del pensamiento estratégico. 26/04/14. <http://www.wobi.com/es/blog/los-seis-elementos-clave-del-pensamiento-estrategico>

LUMPKIN EISNER, DESS. Administración Estratégica, Textos y casos. 5 Ed. Mc Graw Hill. México. 2011.

MARTÍNEZ PEDROS, Daniel. MILLA GUTIÉRREZ, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. España. 2005.

POLO CORRALES Mariana. Romero Gaviria Samanta. Trabajo de Grado, Plan estratégico para “Café del río” basado en la metodología del Balanced Scorecard. Universidad de Cartagena. Programa de Administración de Empresas. Cartagena. 2013.

RAMÍREZ CAVASSA, Cesar. La gestión administrativa en las instituciones educativas, colección reflexión y análisis. NORIEGA EDITORES. México. 2004.

RÍOS RAMOS, Franklin. Blog: Importancia del Plan Estratégico. 15/04/14. <http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>

SAINZ, José María. El Plan Estratégico En La Práctica. 3 ed. España: Esic Editorial, 2012.


SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. GRUPO EDITORIAL NORMA. Bogotá. 2002.

SÁNCHEZ MARTÍNEZ, Eduardo. Para un planeamiento estratégico de la educación, elementos conceptuales y metodológicos. EDITORIAL BRUJAS. 1ra Edición. Argentina. 2005.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 2ª edición. 2003. Pág. 20.

TOVSTIGA, George. Estrategia en la práctica, la guía profesional para el pensamiento estratégico. EDICIONES GRANICA S.A. Argentina. 2012.

Anexo 4: BALANCE GENERAL 2013 Institución Educativa Miguel de Cervantes

CORPORACION INSTITUTO MIGUEL DE CERVANTES				
NIT. 806.014.419-7				
BALANCE GENERAL				
A DICIEMBRE 31 DE 2.013				
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
			%	
Caja		2.850.000,00	1,19	
Bancos		77.000.000,00	32,29	
Cuentas por Cobrar		50.241.000,00	21,07	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		130.091.000,00	54,55	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
Muebles y Enseres		22.457.700,00	9,42	
Equipos		77.000.000,00	32,29	
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO		99.457.700,00	41,70	
OTROS ACTIVOS				
Otros		8.952.000,00	3,75	
TOTAL OTROS ACTIVOS		8.952.000,00	3,75	
TOTAL ACTIVO		<u>238.500.700,00</u>	<u>100,00</u>	100
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
			%	
Costos y Gastos por pagar		120.000.000,00	100,00	
Otros		-	0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		120.000.000,00	100,00	
TOTAL PASIVO		<u>120.000.000,00</u>	100,00	100
PATRIMONIO				
			%	
Cuotas partes de interes		116.980.455,00	98,72	
Utilidad del Ejercicio		1.520.245,00	1,28	
TOTAL PATRIMONIO		<u>118.500.700,00</u>	<u>100,00</u>	100
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		<u>238.500.700,00</u>		
				
María Victoria Gallego Cano		Walter Edulfo Cárcamo Arrieta		
CC. 45.427.095 de Cartagena		CC. 9.134.203 de Magangué		
Representante Legal		TP. N° 153136-T Contador Público		