

**PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN A LA FUNDACIÓN ALFONSO JARAMILLO
PROVENIENTE DEL DIAGNOSTICO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL (MMGO)**



**JUAN MANUEL AMAYA LOPEZ
OSCAR CAMILO ARDILA ROJAS**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.**

2012

**PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN A LA FUNDACIÓN ALFONSO JARAMILLO
PROVENIENTE DEL DIAGNOSTICO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL (MMGO)**



**JUAN MANUEL AMAYA LOPEZ
OSCAR CAMILO ARDILA ROJAS**

Informe Final

Asesor:

**IVÁN VLADIMIR ONTIBÓN GONZÁLEZ
Ingeniero Industrial Mg. en Gestión Estratégica de Calidad**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2012**

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, Julio de 2012

A nuestros padres, por ser un ejemplo digno de esfuerzo, sacrificio y arduo trabajo, por la infinita paciencia con la que nos han acogido y sabias palabras que nos brindan en la formación que nos han ofrecido, a ellos es este triunfo, el cual es un paso más en el camino de nuestras vidas.

A nuestros hermanos, quienes nos conocen, y con quienes tenemos un vínculo más allá de lo palpable, por su acompañamiento, confianza y cariño, todos nuestros logros son un reflejo del apoyo que encontramos en ustedes.

A mi esposa María Paula, por su estoicismo, entereza y longanimidad, lo cual cimienta nuestra relación, gracias por ser la persona con quien extendí mi ser.

A mis hijas Valeria y María José, por ser el motor de mi vida y alegría de todos y cada uno de mis días.

A nuestro tutor de tesis, quien ha sido fuente de inspiración y conocimiento, gracias a él se ha podido llevar a buen término el desarrollo de la presente y se han cimentado los conocimientos adquiridos.

A la universidad EAN, por prestar un servicio educativo de excelente calidad, con una calidad de docentes innegable, los cuales han infundido un profundo sentimiento de emprendimiento, en todas las acciones de nuestras vidas, recordaremos siempre sus enseñanzas.

Al Colegio Alfonso Jaramillo, a su directora general, María Eugenia Gómez, a la analista de procesos Claudia Montezuma, y a todos y cada uno de los colaboradores que nos han abierto las puertas para poder realizar un trabajo de calidad, a todo el plantel educativo por sus valiosas apreciaciones y son a quienes se debe el trabajo hecho.

Y en general a todo aquel que lea este documento, por este hecho, ya hacen parte de él.

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCION.....	15
1.INFORMACION DE LA EMPRESA.....	16
1.1. Carta de la empresa apoyando el proyecto	16
1.2. Presentación de la Empresa.....	17
1.2.1. Historia	17
1.2.2. Misión	17
1.2.3. Visión.....	17
1.2.4. Acreditaciones.....	17
1.2.5. Tipificación de la empresa	19
1.2.6. Presentación de los estados financieros e indicadores	19
2.DIAGNOSTICO (APLICACIÓN DEL MMGO)	20
2.1. Informe General.....	20
2.2. Análisis del entorno	22
2.3. Direccionamiento Estratégico	23
2.4. Gestión de Mercadeo	24
2.5. Cultura Organizacional	25
2.6. Estructura Organizacional	26
2.7. Producción.....	27
2.8. Gestión Financiera	28
2.9. Gestión Humana.....	29
2.10. Logística	30
2.11. Asociatividad	31
2.12. Comunicación e información	32
2.13. Innovación y Conocimiento.....	33
2.14. Responsabilidad Social Empresarial y gestión Ambiental	34
3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	36
3.1. Situación Actual	36
3.2. Situación Deseada.....	37
4. OBJETIVOS	38
4.1.Objetivo General.....	38
4.2. Objetivos Específicos	38

5. JUSTIFICACION	39
5.1. Importancia de la intervención de la empresa	39
5.2. Aporte al Know How de la Universidad EAN	39
5.3. Importancia para los estudiantes.....	39
6. MARCO TEÓRICO	40
6.1. Direccionamiento Estratégico	40
6.1.1. Modelo de Administración Estratégica	41
6.2. Gestión de Mercadeo	43
6.3. Gestión Financiera.....	44
6.3.1. Objetivo Básico Financiero	44
6.3.2. Función de las Finanzas y la Contabilidad	45
6.4. Innovación y Conocimiento	48
6.4.1. Innovación	48
6.4.2. Conocimiento	49
6.5. Logística	49
7. MARCO METODOLÓGICO	51
8. PLAN DE INTERVENCION	53
8.1. Direccionamiento Estratégico y análisis de Entorno	53
8.2. Innovación y Conocimiento.....	77
8.3. Logística	87
8.4. Gestión de Mercadeo	93
8.5. Gestión Financiera	116
9. CONCLUSIONES	127
10. COMENDACIONES.....	129
11. BIBLIOGRAFÍA	131

LISTA DE TABLAS

1. Estados Financieros (MMGO)	15
2. Medidas Variables de desempeño por nivel organizacional	46
3. Innovación tecnología mercado	65
4. La integración Logística.....	79
5. Objetivos Gestión Directiva	98
6. Objetivos Gestión Administrativa	99
7. Objetivos Gestión Académica.....	100
8. Objetivos Gestión Convivencial	101
9. Estrategias “DO” “FA” “FO” “DA”	111
10. Organigrama para grupo creativo	114
11. Cronograma de actividades primera propuesta innovación.....	119
12. Cronograma de actividades segunda propuesta innovación	122
13. Calificación de proveedores	125
14. Diseño de plantilla de evaluación	125
15. Cronograma de actividades propuesta Logística.....	128
16. Edición y codificación Encuestas Clientes.....	131
17. Edición y codificación Encuestas Padres de Familia	132
18. Calendario de anuncios de prensa	140
19. Calendario de anuncios en redes sociales	143
20. Inversión campaña de marketing directo	143
21. Cronograma de actividades primera propuesta mercadeo	144
22. Cronograma de actividades segunda propuesta mercadeo	145
23. Déficit o excedente 2010	146
24. Proyección de estados financieros aplicando propuestas	147
25. Costos de mejoras locativas y renovaciones	151
26. Cronograma de actividades segunda propuesta mercadeo	151
27. Indicadores de Rentabilidad	153
28. Indicadores de Liquidez.....	154
29. Indicadores de Actividad.....	155
30. Indicadores de Endeudamiento	156

31. Cronograma de primera propuesta Financiera	158
32. Proyección de estados financieros aplicando propuestas	160
33. Proyección de estados financieros NO aplicando propuestas	161

LISTA DE ILUSTRACIÓN

1. Acreditación EFQM	15
2. Informe Integral MMGO	17
3. Componentes	17
4. Análisis de Entorno Económico	19
5. Direccionamiento Estratégico	20
6. Gestión de Mercadeo	21
7. Cultura Organizacional	22
8. Estructura Organizacional	23
9. Producción	24
10. Gestión Financiera	26
12. Gestión Humana	27
13. Logística	28
14. Asociatividad	29
15. Comunicación e información	30
16. Innovación y Conocimiento.....	32
17. Responsabilidad Social y Gestión Ambiental	33
18. Informe Integral	35
19. Modelo de la Administración Estratégica.....	42
20. Etapas del proceso de investigación	57
21. Secuencia de generación de valor	62
22. Creación de conocimiento de equipo	75
23. La integración de la logística	80
24. Modelo de la Administración Estratégica	84
25. Grafica 5 Fuerzas de Porter	91
26. Mapa de procesos Colegio Alfonso Jaramillo.....	101
27. 4 Pasos del ciclo Shewhart.....	117
28. Folleto tríptico	136
29. Mapa zona de reparto	137
30. Línea de tiempo de intervención segunda propuesta de mercadeo	147
31. Mapa para intervención del IDU	148

32. Mapa de arborización para Jardín Botánico	148
33. Imagen de computador cotización Tienda Virtual Kamaleon.....	149
34. Imagen cotización remodelación cocina.....	150

LISTA DE ANEXOS

1. Anexo 1 “Resultados de Encuestas”	171
2. Anexo 2 “Estadística Alumnos Matriculados”	198
3. Anexo 3 “Cotizaciones”	199
4. Anexo 4 “Estados Financieros”	210
5. Anexo 5 “Análisis PESTEL”	218
6. Anexo 6 “Modelo pedagógico por competencias”	250
7. Anexo 7 “Encuestas”	256

GLOSARIO

ANALISIS ABC: *“En una cadena de suministro, un análisis ABC es un método de categorización de inventario que consiste en la división de los artículos en tres categorías, A, B y C: Los artículos pertenecientes a la categoría A son los más valiosos, mientras que los que pertenecen a la categoría C son los menos valiosos. Este método tiene como objetivo llamar la atención de los gerentes hacia los pocos artículos de importancia crucial (artículos A) en lugar de hacia los muchos artículos triviales (artículos C).”*¹

ANALISIS BIVARIADO: *“El análisis bivariado diseña tablas con tabulaciones cruzadas, es decir, las categorías de una variable se cruzan con las categorías de una segunda variable. Se les conoce como tablas de contingencia. Los requisitos que debe cubrir son:*

1 El título debe reflejar la información que contiene la tabla.

2 Incluir un subtítulo para cada columna y sub columna que se integre a la tabla.

3 Indicar el 100 % cuando la tabla se exprese en términos porcentuales.

*4 Indicar al final de cada columna el número total de casos o categorías que comprende.”*²

BUZONEO: *“El buzoneo es una expresión relacionada con el marketing, que se refiere a la introducción de impresos publicitarios en los buzones de aquéllos que se considera consumidores potenciales. Es una acción o técnica utilizada en marketing directo.”*³

CICLO SHEWHART: *“Es una técnica desarrollada por **W. A. Shewart** entre 1930 y 1940 para organizar el trabajo y seguimiento de **proyectos de cualquier tipo**. En 1950 **E. Deming** la toma y la difunde como una alternativa para encarar los proyectos de acción o mejora sobre los procesos propios, externos o internos (por tal motivo en Japón lo llaman “ciclo Deming”).”*⁴

MATRIZ MMGO: *“Es una matriz de diagnóstico, que surge de una iniciativa de la Universidad EAN, en conjunto con diferentes entidades públicas y privadas, como*

¹ Fuente: Lokad [Pagina Web] [http://www.lokad.com/es.definicion-analisis-abc-\(inventario\).ashx](http://www.lokad.com/es.definicion-analisis-abc-(inventario).ashx) [Consulta: 13 de Junio del 2012]

² Fuente: Introducción a la Metodología de la Investigación [Pagina Web] <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2o.htm> [Consulta: 13 de Junio del 2012]

³ Fuente: Buzonarte [Pagina Web] <http://www.buzonarte.com/buzonarte-servicios.html> [Consulta: 13 de Junio del 2012]

⁴ Fuente: Centro Tecnológico de Plásticos y Elastómeros [Pagina Web] http://www.ctpe.com.ar/ficha_q01.htm [Consulta: 13 de Junio del 2012]

resultado de una investigación realizada por el grupo GPyMes-EAN, con el objetivo de entregar a los empresarios colombianos, independientemente de la actividad económica que realicen, una herramienta que permita determinar la situación de su empresa con respecto a ciertas variables que definen su nivel de competitividad según los estándares internacionales.”⁵

MERCHANDISING: “Es una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador (comprador potencial) el producto o servicio (que se quiere vender) en las mejores condiciones materiales y psicológicas. Tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa recurriendo a todo lo que le puede hacer más atractivo: presentación, fraccionamiento, envasado, exposición, decoración, etc. (Academia Francesa de Ciencias Comerciales).”⁶

MODELO EFQM: “El Modelo EFQM es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.”⁷

PRODUCTOS SUSTITUTOS: “Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite. La cantidad de productos que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda del producto, es decir, una demanda es más elástica cuando ante un pequeño cambio en el precio del producto genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo y la demanda es inelástica cuando la cantidad demandada del producto varía poco ante un cambio en los precios.”⁸

STAKEHOLDERS: “Es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Estos grupos o individuos son los públicos

⁵ Fuente: scribd.com [Pagina Web] <http://es.scribd.com/doc/43645000/MATRICES-DE-DIAGNOSTICOm> [Consulta: 13 de Junio del 2012]

⁶ Fuente: marketeando.com [Pagina Web] <http://www.marteando.com/2009/10/definicion-merchandising.html> [Consulta: 13 de Junio del 2012]

⁷ Fuente: TQM Asesores [Pagina Web] <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm> [Consulta: 13 de Junio del 2012]

⁸ Fuente: econlink.com [Pagina Web] <http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos.shtml> [Consulta: 13 de Junio del 2012]

*interesados o el entorno interesado ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios."*⁹

⁹ Fuente: scribd.com [Pagina Web] <http://es.scribd.com/doc/85368706/Stakeholders> [Consulta: 13 de Junio del 2012]

0. INTRODUCCIÓN

Como requisito para optar por el título de Administradores de Empresa, de la Universidad EAN, se realizó el siguiente trabajo de grado, este consiste en la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones, **Matriz MMGO**, a la empresa Fundación Colegio Alfonso Jaramillo. Esta empresa se dedica a la prestación de servicios educativos, en básica primaria y secundaria académica, este Colegio, fue fundado en Febrero del año 1948, lo cual lo consolida como una empresa confiable gracias a su amplia trayectoria, al aplicar esta matriz, bajo la colaboración de funcionarios del Colegio, se identificaron fortalezas y debilidades de la organización, y brindan unas posibles soluciones a las debilidades con sus rutas de cambio, para mejorar el funcionamiento de la compañía.

El objetivo general del trabajo de grado es elaborar un plan de intervención, orientado a la formulación de rutas de cambios, mejoramientos y reconversiones necesarias para lograr mejores prácticas organizacionales al interior de la Fundación Colegio Alfonso Jaramillo, a los siguientes componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión Financiera, Gestión Mercadeo, Innovación y conocimiento y Logística que son obtenidos con la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO).

Mediante esta, se dan a conocer las vías de mejora que se pueden aplicar al interior del Colegio, en aras de mejorar la eficiencia y funcionalidad de la organización, se hace ver la necesidad de un área dedicada al mercadeo, la cual esté realizando proyectos de impacto publicitario, haciendo ver la excelencia y calidad con la que cuentan, también se realizan propuestas que implican generar grupos de calidad enfocados a la innovación y conocimiento, y se indica algunas formas de mejorar el control sobre los proveedores, los cuales sean medidos según la influencia que tengan en el Colegio, todo esto con base al entorno de la organización y enfocándolo a un direccionamiento estratégico funcional con el ánimo de mantener al colegio vigente en el mercado.

1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Carta de la Empresa Apoyando el Proyecto



COLEGIO ALFONSO JARAMILLO

Carrera 55 No. 167-50
Teléfonos: 671 13 08 - 672 03 03 - 672 02 64
528 07 20 Fax: 672 03 42
Santafé de Bogotá, D.C.

Bogotá, Septiembre 19 de 2011

SEÑORES:

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad EAN

La Ciudad

Cordial Saludo

Por medio de la presente nos permitimos comunicarle que los estudiantes **OSCAR CAMILO ARDILA ROJAS C.C 80.797.001 de Bogotá** y **JUAN MANUEL AMAYA LOPÉZ CC 1.032.383.755 de Bogotá** realizarán una matriz de mejoramiento de la gestión organizacional (MMGO) en el Colegio Alfonso Jaramillo, para tal fin se pondrá a disposición todos los recursos e información.

Atentamente,

MARÍA EUGENIA GÓMEZ DE JIMENEZ

Directora General

COLEGIO ALFONSO JARAMILLO

1.2. Presentación de la Empresa

1.2.1. Historia

“El Colegio Alfonso Jaramillo inició labores el primer lunes de febrero de 1948 en una casona de la carrera 9 No 73 – 44; así, con 190 alumnos, entre ellos 140 provenientes del Colegio Duque; el cual había sido fundado en 1944 por Julio Duque bajo la rectoría de Alfonso Jaramillo, pero a finales del 47 se tuvo que cambiar el nombre al conocido actualmente. Soñaron con una educación basada en la confianza, el respeto, el amor por la patria, responsabilidad, honestidad y caballeridad.

Por la falta de espacio para la sana recreación de los alumnos y gracias a la generosidad de unos padres de familia en 1955 se compró el lote donde hasta hoy funciona el plantel.

En el año 1975 murió Julio Duque, y fue en ese momento en el que se empezó a crear la Fundación Alfonso Jaramillo, con la colaboración de exalumnos y de algunos padres de familia.

En 1982 la Fundación regentada por el Doctor Alfonso Arbeláez, compró el colegio. En 1995 la Junta Directiva de la Fundación decidió que fuera el Doctor Campo Elías Medina quien tomara la rectoría y que la Dirección General quedará en cabeza de María Eugenia Gómez de Jiménez.

1.2.2. Misión

Lograr que cada estudiante sea una persona honesta y sincera; cumplidora del deber por el deber, capaz de solucionar sus propios problemas a través del sentido humano; Involucrado con las nuevas tecnologías para alcanzar un desarrollo académico, científico y social con sentido de patria, lealtad y compañerismo.

1.2.3. Visión

Pretendemos ser una institución de alta calidad, líder en la formación de estudiantes, con criterio ético, reflexivo y con curiosidad científica, para que sean dinamizadores del desarrollo del país.

1.2.4. Acreditaciones

El colegio Alfonso Jaramillo fue acreditado en el modelo EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT) cuyo objetivo fundamental es

implementar el modelo adaptado a la gestión de instituciones educativas en Colombia, con miras a asumir la mejora continua y obtener la acreditación en el nivel de excelencia europea.



Fuente: Colegio Alfonso Jaramillo <http://colegioalfonsojaramillo.org/>

El COLEGIO ALFONSO JARAMILLO obtuvo la acreditación en el Modelo EFQM, el día 17 de Mayo de 2006. Esto le permite al Colegio estar en un proceso de excelencia continua en todos sus procesos, académicos, administrativos y de bienestar, para lograr la satisfacción plena de nuestros estudiantes y sus familias”.¹⁰

¹⁰ Fuente: Colegio Alfonso Jaramillo [Pagina Web 2012]

<http://colegioalfonsojaramillo.org/> [Consulta: 13 de Junio del

1.2.5. Tipificación de la Empresa

Código CIIU

- ✓ **8043** “ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN EL SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR, BÁSICA PRIMARIA - BÁSICA SECUNDARIA Y MEDIA DE CARÁCTER ACADÉMICO O TÉCNICO EN LA MISMA UNIDAD FÍSICA.”¹¹

1.2.6. Presentación de los Estados Financieros y los Indicadores Financieros

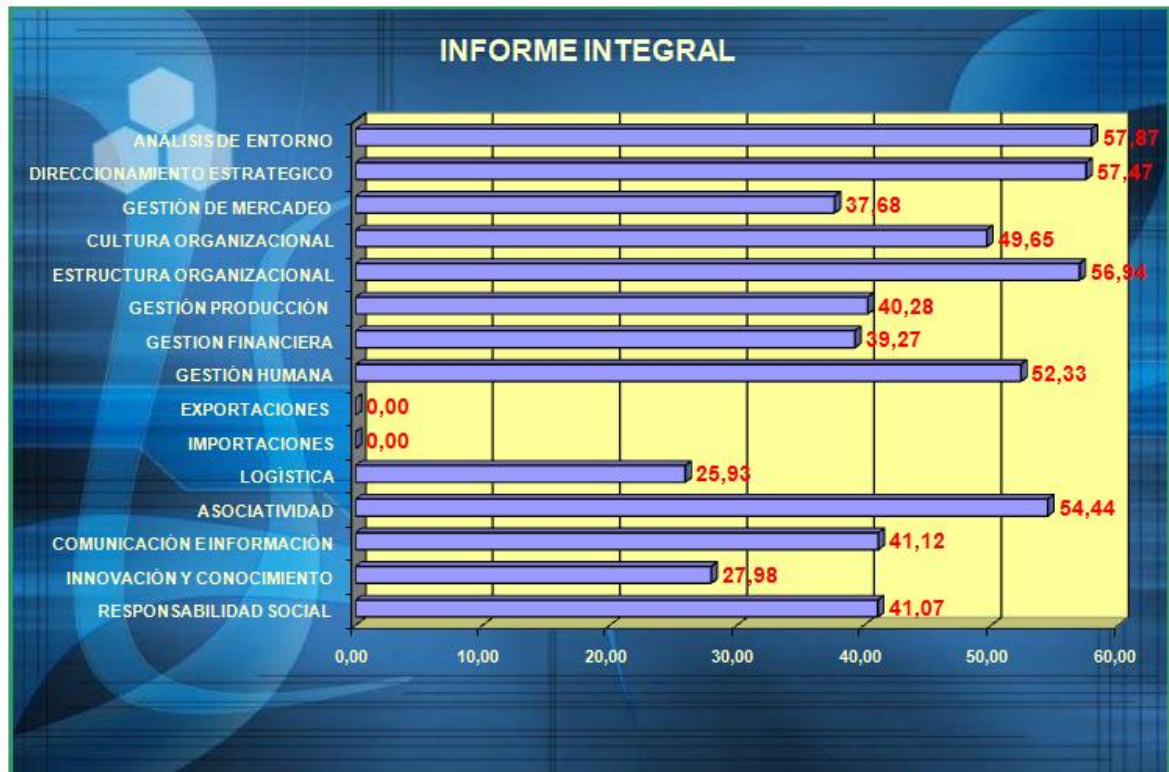
PERFIL FINANCIERO COLEGIO ALFONSO JARAMILLO				
Información Financiera General (Correspondiente a los 4 últimos años) - Datos en miles de pesos				
	2007	2008	2009	2010
VENTAS	1.215.810.516,0	1.344.799.199,0	1.345.130.497,0	1.523.420.933,0
Costo de ventas	25.726.779,0	31.100.489,0	37.517.960,0	41.612.802,0
Utilidad Bruta	1.190.083.737,0	1.313.698.710,0	1.307.612.537,0	1.481.808.131,0
Gastos administrativos	993.500.075,0	1.034.300.184,0	1.100.887.021,0	1.184.732.139,0
Gastos De ventas	145.128.018,0	183.869.988,0	170.711.575,0	207.350.006,0
Utilidad operacional	51.455.644,0	95.528.538,0	36.013.941,0	89.725.986,0
Gastos No operacionales	30.451.479,0	73.914.925,0	79.846.286,0	49.710.242,0
Ingresos no operacionales	17.318.822,0	22.448.325,0	15.116.462,0	21.287.344,0
Utilidad antes de impuestos	38.322.987,0	44.061.938,0	-28.715.883,0	61.303.088,0
Impuesto de renta	39.976.445,0	72.279.932,0	51.931.309,0	57.561.000,0
UTILIDAD NETA	-1.653.458,0	-28.217.994,0	-80.647.192,0	3.742.088,0
ACTIVOS TOTALES	6.356.854.546,0	6.070.787.854,0	5.983.521.098,0	6.003.821.799,0
Capital de trabajo Neto	-34.114.629,0	-98.305.429,0	-100.981.954,0	-58.845.880,0
- Inventarios	-	-	-	-
- Cuentas por cobrar - clientes	124.801.659,0	153.462.465,0	155.667.078,0	165.271.505,0
- Proveedores	12.674.022,0	6.082.830,0	124.041,0	-
- Otros pasivos Ctes operacionales	-	-	-	-
Activos Fijos netos	783.524.120,0	765.507.900,0	680.917.669,0	659.082.296,0
Otros activos	5.403.585.383,0	5.403.585.383,0	5.403.585.383,0	5.403.585.383,0
Pasivos de largo plazo	17.205.759,0	29.805.062,0	-	-
Endeudamiento financiero L.P	-	-	-	-
Patrimonio	5.985.222.558,0	5.970.796.724,0	5.890.149.567,0	5.893.891.655,0
Otra información				
Pago de Dividendos	-	-	-	-
Gasto Depreciación (pyg)	18.344.901,0	21.366.345,0	21.835.373,0	21.838.373,0
Gasto Amortización (pyg)	-	-	-	-
Indicadores y otros cálculos				
Margen bruto	97,9%	97,7%	97,2%	97,3%
Margen operacional	4,2%	7,1%	2,7%	5,9%
Margen Ebitda	5,7%	8,7%	4,3%	7,3%
ROE	-0,3%	-0,8%	-1,6%	-0,3%
ROA - Uop	0,8%	1,6%	0,6%	1,5%
ROA - Ebitda)	1,1%	1,9%	1,0%	1,9%
Fto requerido de Kw	112.127.637,0	147.379.635,0	155.543.037,0	165.271.505,0
Nivel solvencia C.P.	-146.242.266,0	-245.685.064,0	-256.524.991,0	-224.117.385,0
Validador	FALSO	FALSO	FALSO	FALSO
Observaciones: Los datos deben corresponder a los mismos cierres, esto es, todos a 31 de Diciembre ó todos a 30 de junio ó todos a 30 de marzo etc.				

Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Matrices para el Análisis de Situación y la fijación de ruta. Versión 1.0 / aplicativo 9. Datos Financieros Fundación Alfonso Jaramillo.

¹¹ Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Decreto Número 1607 de 2002 (31 jul. 2002). Artículo 2º. Tabla de Clasificación de Actividades Económicas. [Pagina Web] <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&ved=0CFAQFjACoAo&url=http%3A%2F%2Fwww.gestionhumana.com%2Fgh4%2FBancoMedios%2FArchivos%2Farchivocalculadora.doc&ei=7krZT9GfAcji2QW22PILDw&u sg=AFQjCNGpv1bWrlxznCRH4ePEZDP3DwTApp&sig2=pA-DYBo2iR9p9EGW2wT5pw> [Consulta:13 de Junio del 2012]

2. DIAGNOSTICO

2.1. Informe Integral



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

COMPONENTES:	
1. <u>ANÁLISIS DE ENTORNO</u>	57,87
2. <u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	57,47
3. <u>GESTIÓN DE MERCADEO</u>	37,68
4. <u>CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	49,65
5. <u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>	56,94
6. <u>GESTIÓN PRODUCCIÓN</u>	40,28
7. <u>GESTION FINANCIERA</u>	39,27
8. <u>GESTIÓN HUMANA</u>	52,33
9. <u>EXPORTACIONES</u>	
10. <u>IMPORTACIONES</u>	
11. <u>LOGÍSTICA</u>	25,93
12. <u>ASOCIATIVIDAD</u>	54,44
13. <u>COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</u>	41,12
14. <u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	27,98
15. <u>RESPONSABILIDAD SOCIAL</u>	41,07

Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

La empresa ha sido administrada por docentes y directivos sin un conocimiento profundo de la administración de recursos, es por eso que encontramos una empresa que no tiene estandarizaciones de logística y de la prestación del servicio, sin ningún tipo de desarrollo en la gestión de mercadeo y falencias en la gestión humana y financiera, la empresa por ser una entidad prestadora de servicios educativos no incluye los factores de importaciones y exportaciones dentro del análisis, la empresa a pesar de tener estos resultados, es una empresa tradicional y conservadora en muchos aspectos, es por eso que se plantea esta intervención.

Problemas y Potencialidades:

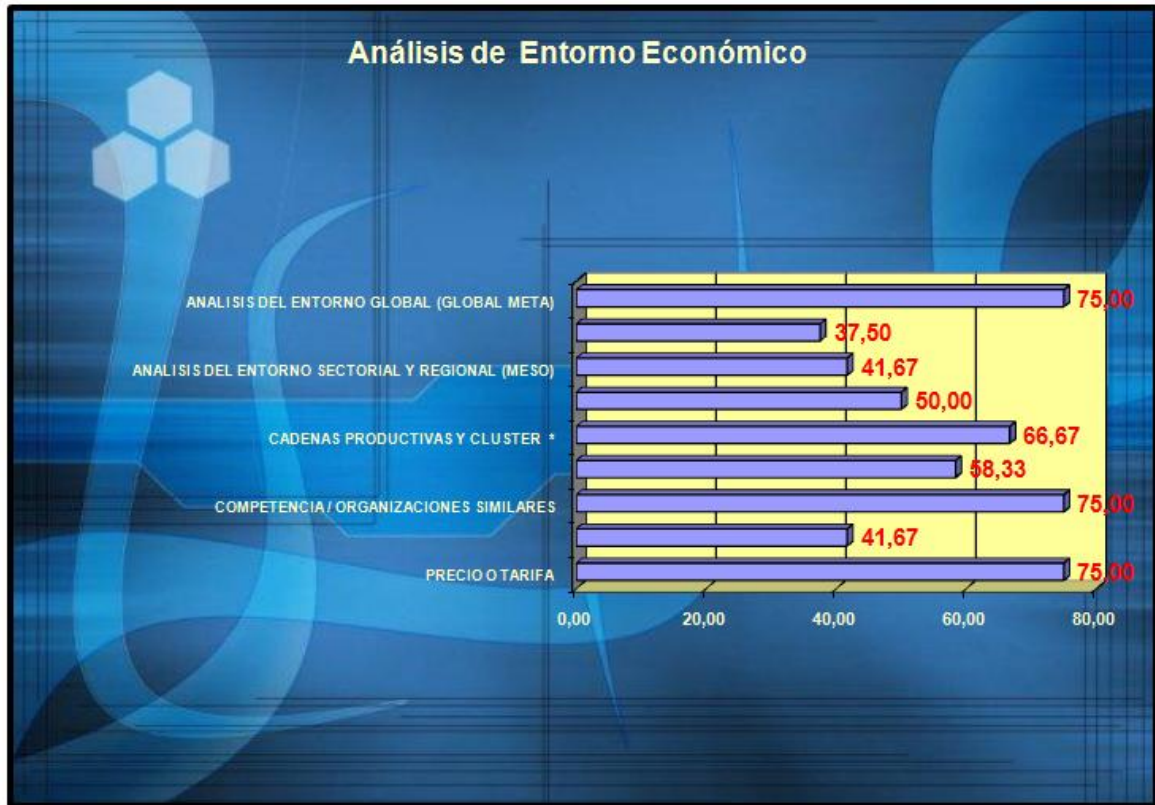
Problemas: La gestión financiera está arrojando al final de cada periodo resultados negativos, es necesario intervenirlo de manera urgente, la innovación y conocimiento la logística de la empresa, en fin existen muchas áreas en la que se puede realizar un cambio estructural para mejorar la funcionalidad de la empresa y sus rendimientos financieros.

Potencialidades: Por ser una empresa pequeña de tamaño pero que maneja suficiente dinero es una empresa que se deja moldear muy bien a un correcto direccionamiento estratégico, para así poder optimizar los recursos que es la finalidad de cualquier empresa.

Recomendaciones:

Tomar en cuenta que el estudio es un análisis a la situación actual, el direccionamiento estratégico que se realizara para el colegio es una base para poder optimizar y ser así generador de valor para todos sus stakeholders. Es necesario revisar el contenido de las estrategias para ajustarlas a las necesidades específicas del Colegio.

2.2. Análisis de Entorno Económico



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

En la organización tienen la precaución de asesorarse periódicamente de profesionales para revisar las tendencias globales con respecto al plano económico, pero no se tienen en cuenta estas tendencias o comportamientos para el direccionamiento de la estrategia.

Problemas y Potencialidades:

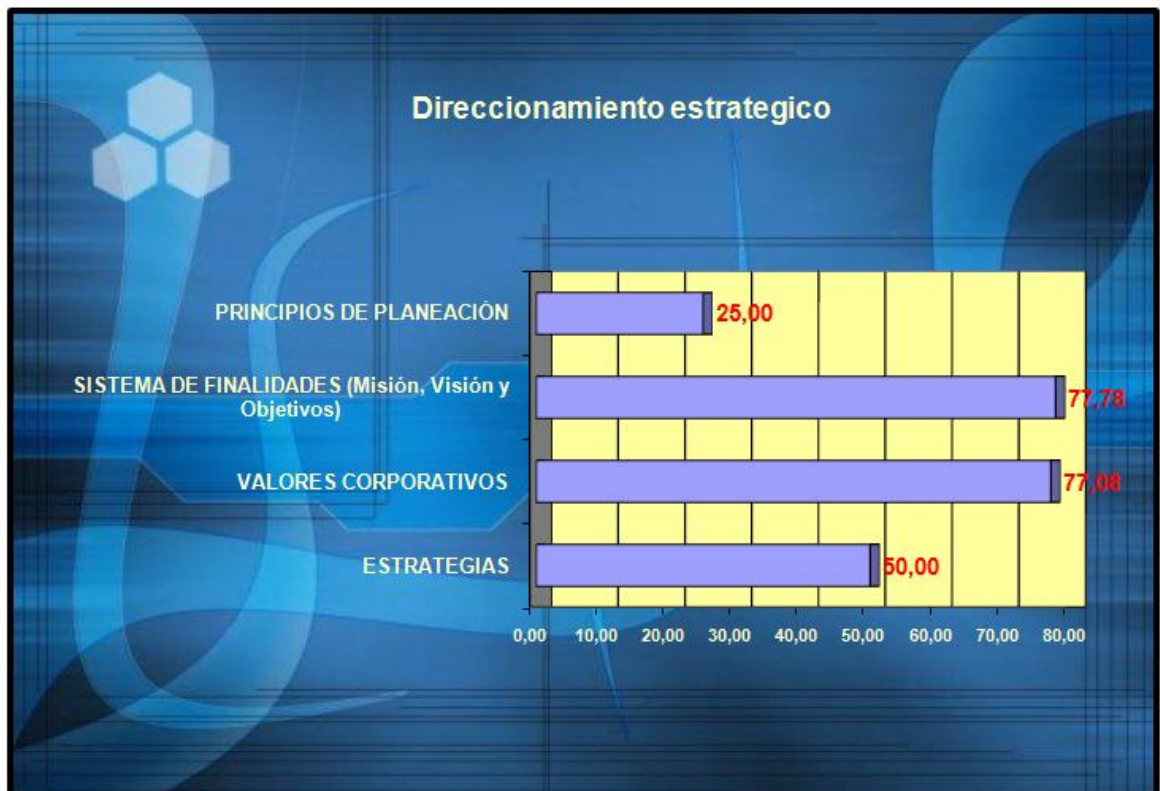
Potencialidad: Es muy bueno que se tenga conocimiento de la competencia ya que en base a esto se puede realizar estrategias de mercadeo, también en el tema de la regulación de los precios o tarifas es por medio del crecimiento porcentual anual que aprueba el gobierno.

Problema: Si se efectúa un análisis de todos los entornos de la empresa, se debería tener en cuenta al momento de plantear la estrategia del negocio.

Recomendaciones:

Aplicar los conocimientos de los entornos de la organización en el desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa.

2.3. Direccionamiento Estratégico



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

Aunque cabe notar que se tiene un buen sistema de finalidades y valores corporativos al interior de la organización, es perceptible que la planeación no se realiza con base en sistemas de información, planeación Etc.

Problemas y Potencialidades:

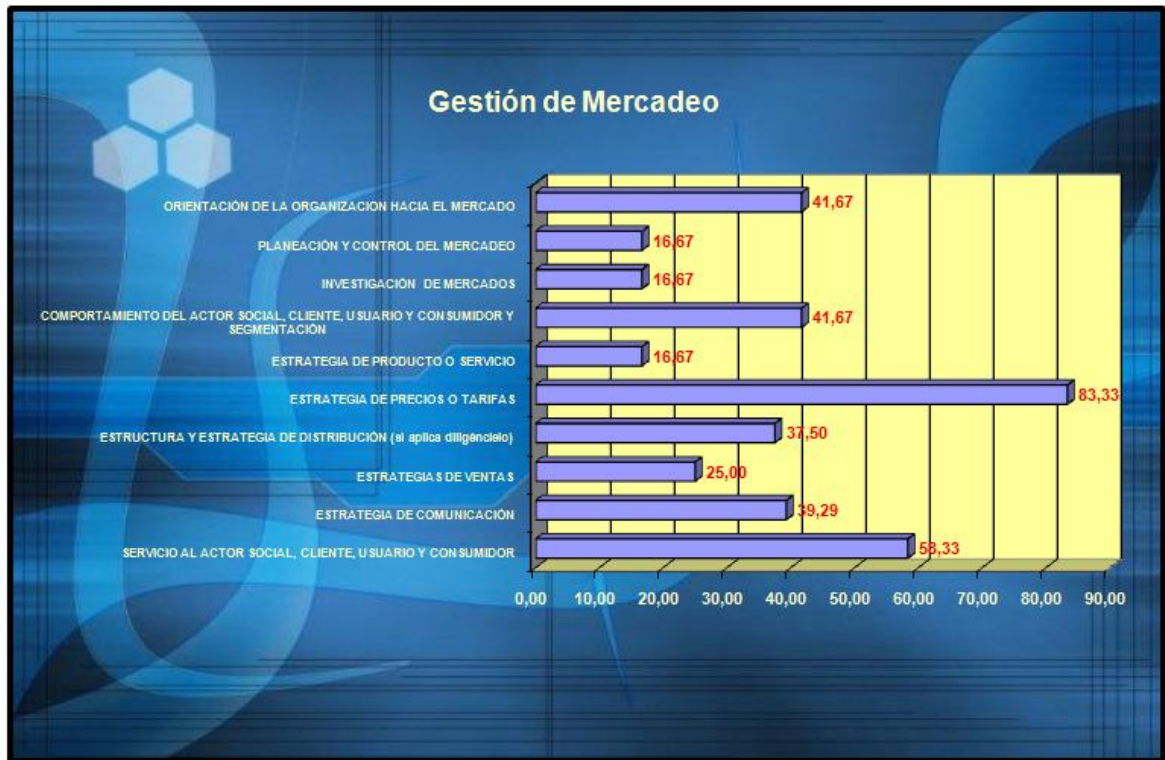
Problemas: La planeación tiene que estar ligada directamente con el sistema de finalidades, por eso es necesario que se replantee la planeación y estrategias corporativas al interior de la institución

Potencialidades: El sistema de finalidades esta al interior de la institución y sus colaboradores, se sabe a dónde llegar.

Recomendaciones:

Aplicar los conocimientos de los entornos de la organización en el desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa.

2.4. Gestión de Mercadeo



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

El colegio no tiene y no ha desarrollado la gestión de mercadeo, pese a la necesidad actual de presentar sus productos a sus nichos de mercado de manera eficaz y atractiva, tienen un buen esquema de costos y tarifas gracias al apoyo de profesionales pero podría madurar en este tema.

Problemas y Potencialidades:

Problemas: No tienen un plan de mercadeo, no hacen investigación de mercados, no salen a buscar el cliente, no existen promociones del servicio, se hace muy poca publicidad, y no existe promotor de ventas.

Potencialidades: Existe un buen esquema de costos, tarifas y precios y sus proveedores lo catalogan como un buen cliente.

Recomendaciones:

Realizar un plan de mercadeo completo para poder llegar al cliente potencial.

2.5. Cultura Organizacional



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

El colegio enfrenta en este momento un inconveniente con el entorno de los trabajadores, pero tienen en cierta medida un papel importante la alta gerencia como guía en el desarrollo y liderazgo para los colaboradores.

Problemas y Potencialidades:

Problemas: Se evidencia que no existen acciones concretas para desarrollar un entorno amable para los trabajadores, tanto en la promoción del respeto y la dignidad como en la creación de espacios en la que los colaboradores puedan expresar el ambiente en el que se desarrollan.

Potencialidades: En el colegio existe participación activa y compromiso dentro de los empleados del colegio mediante equipos de trabajo.

Recomendaciones:

Se recomienda que el colegio empiece a desarrollar acciones para evaluar el ambiente en el que se están desarrollando los colaboradores y realizar campañas con respecto a la promoción del respeto y la dignidad mediante actividades, de esta manera se puede impulsar la participación, el liderazgo, el compromiso tanto de los colaboradores como de los clientes.

2.6. Estructura Organizacional



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

En el Colegio vemos que en torno a la estructura organizacional, se está desarrollando paulatinamente en algunos aspectos tienen conocimiento de la misma pero la forma de medirla y de controlarla no es suficiente para el peso de toda la estructura, no se tiene definido un regulador de la organización.

Problemas y Potencialidades:

Potencialidades: Tienen un excelente sistema de información, que es acorde a las necesidades de la empresa y de sus stakeholders. La empresa tiene manuales de funciones de procesos y procedimientos.

Problemas: Los manuales anteriormente mencionados no están ligados completamente a la planeación estratégica del colegio, no se tiene control sobre los roles establecidos al interior de la estructura.

Recomendaciones:

Se recomienda a la empresa realizar mayor control a los roles, a las funciones a los procesos y procedimientos al interior de la estructura organizacional, con el fin de optimizar las competencias de la organización.

2.7. Producción



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

En la empresa actualmente se presta el servicio educativo de manera tradicional y con base en los históricos del colegio, no se tiene una planeación de la prestación del servicio eficaz, también es recurrente el encontrar fallas al interior del proceso, así mismo se encuentran las fallas y se solucionan ya que se controla con frecuencia las operaciones de la empresa.

Problemas y Potencialidades:

Problemas: Recurrentemente tienen fallas o cuellos de botella en a prestación del servicio, no tienen un plan de requerimientos las variaciones en el programa educativo no se miden o se hace pero de forma muy artesanal.

Potencialidades: Tienen estadísticas de la prestación del servicio, se controla frecuentemente los operaciones en la prestación del servicio de la empresa.

Recomendaciones:

Realizar un plan de requerimientos con base en la experiencia que tienen en el área y con los pronósticos y estimaciones que se tienen para el inicio de la prestación del servicio.

2.8. Gestión Financiera



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

La empresa viene de arrojar resultados negativos en los ejercicios de los años anteriores, esto se debe a que la empresa no cuenta con la elaboración y análisis del flujo de caja entendido como generador de valor para la empresa y sus stakeholders, el incremento de la relación de precio y valor es el gobierno quien determina el porcentaje de variación en el precio, no cuentan con una política clara más que el aprovisionamiento de recursos para la recuperación de cartera y de políticas de crédito.

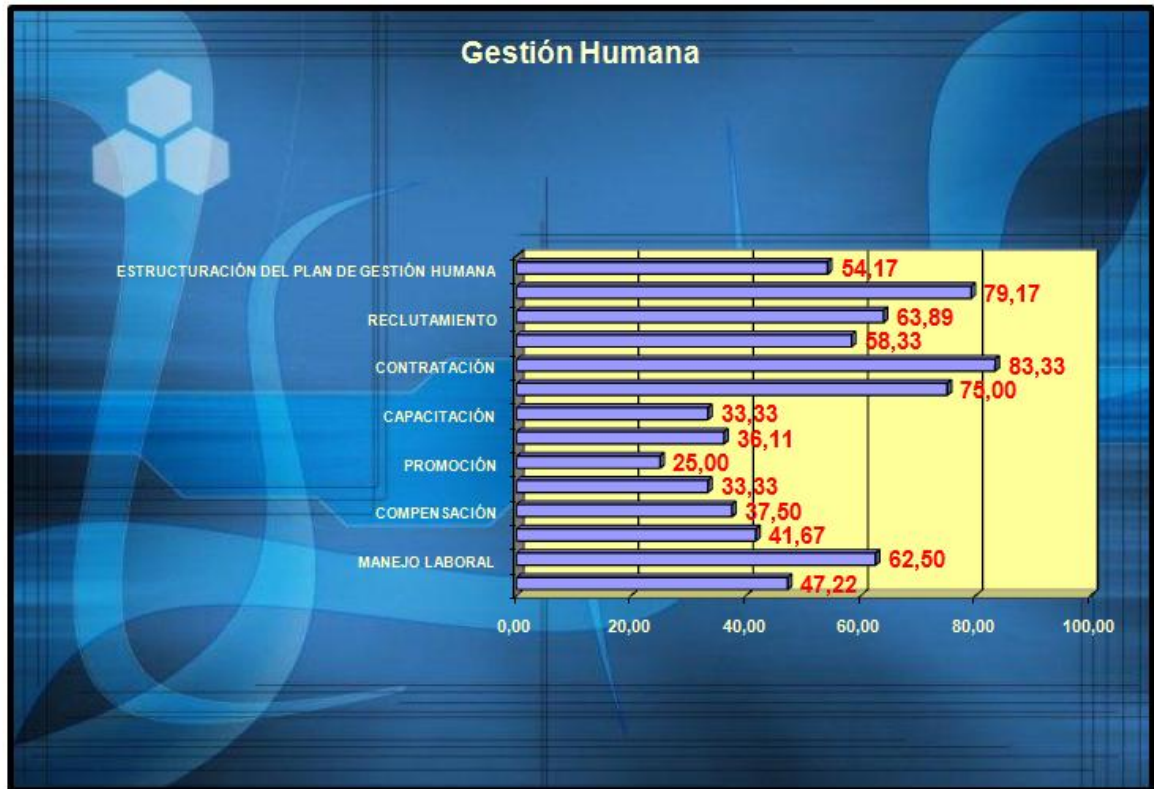
Problemas y Potencialidades:

Problemas: No cuenta con un flujo de caja bien orientado a la generación de valor no tienen políticas de crédito y cartera para la recuperación de la mora.
Potencialidades: La empresa cuenta con unos procesos claros en referencia a los ingresos y la destinación de los mismos, pero es evidente que necesita una intervención este tópico.

Recomendaciones:

Crear unas políticas claras y efectivas en el tema de crédito, cartera y cobranzas los cuales permitan generar un menor aprovisionamiento anual al tema de la recuperación de cartera.

2.9. Gestión Humana



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

En la gestión humana de la empresa existen varias observaciones para la su observación, aunque existen capacitaciones frecuentes dirigidas a los colaboradores, no se valida la necesidad de las mismas para algunos de los

empleados por esta razón se evidencia que no existen resultados positivos en los funcionarios capacitados, no existe criterios de promoción al interior de la empresa, la compensación no tiene criterios ni equidad en la determinación de los salarios, no existen programas que generen un ambiente de colaboración en el empleado.

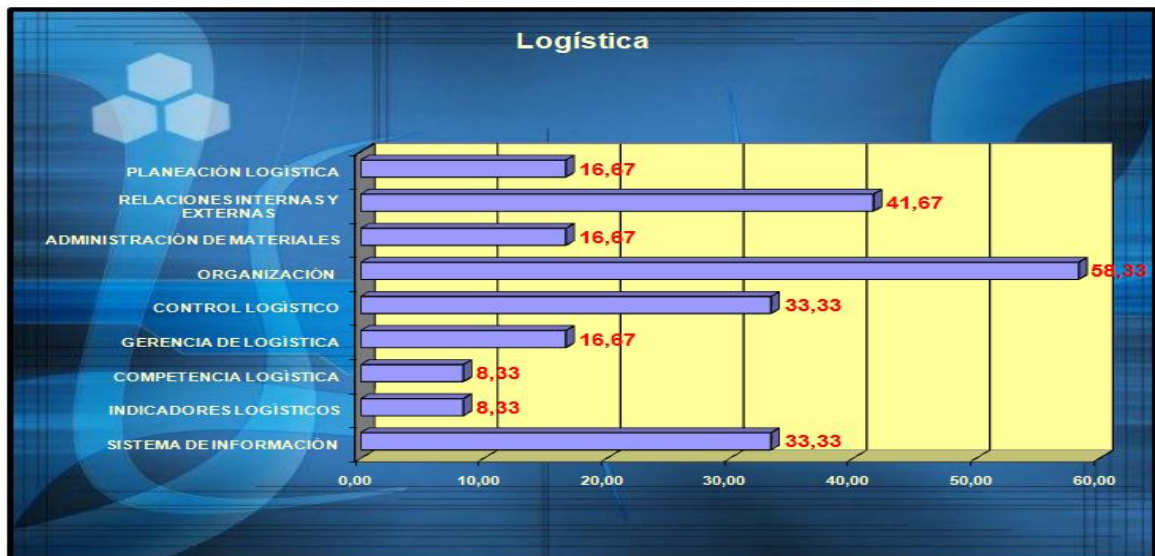
Problemas y Potencialidades:

Problemas: Capacitaciones ineficaces a personal no requerido, no existen criterios de compensación adecuados ni manuales de promoción interna para incluir y familiarizar al empleado con las políticas internas, no hay programas para generar un ambiente de colaboración y voluntad por parte del empleado. Potencialidades: Las políticas de contratación están debidamente soportadas en criterios técnicos básicos para la empresa y sus empleados.

Recomendaciones:

Alinear el plan estratégico de la gestión humana al direccionamiento estratégico de la empresa, ofrecer las capacitaciones que se dan al personal, pero realizando un análisis de quienes son los beneficiados por las mismas y que sean de provecho para aumentar la productividad de los colaboradores, ejercer o implementar criterios de promoción de los empleados, realizar un manual de criterios de compensación para generar un ambiente más sano al interior de los colaboradores.

2.10. Logística



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

La empresa tiene conocimiento básico de la logística al interior de la empresa, la gerencia general es quien se encarga de dirigir las actividades relacionadas con la logística la empresa cuenta con documentos soporte de compras, remisiones, contratos, etc., pero no tienen un modelo de administración de la cadena de abastecimiento, no aplican una planeación de materiales con los proveedores. Aunque es de resaltar que el core del negocio es otro, pero aun así existen nociones de logística.

Problemas y Potencialidades:

Problemas: No existen indicadores para manejo de inventarios, no aplica la planeación de requerimientos de materiales, No existe administración a la cadena de abastecimiento. Potencialidades: Están empezando a encontrar la relevancia de la logística al interior de la empresa pero sin un enfoque claro.

Recomendaciones:

Tener mayor control sobre los inventarios, para esto se pueden implementar modelos de Cadena de abastecimiento en el Colegio, designar a un responsable o un área especializada en este tema, realizar y revisar constantemente indicadores para el manejo del inventario.

2.11. Asociatividad



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

La empresa cuenta con principios orientados hacia la asociatividad, pero está recibiendo poca información de su entorno, competencia, aliados, entre otros tienen cumplimiento de normas tanto nacionales como internacionales de manera muy estricta gracias a la certificación EFQM.

Problemas y Potencialidades:

Problemas: Sin procesos innovadores, con un sentido muy conservador hacia la ampliación y cambio del modelo de negocio.

Potencialidades: Ven la necesidad de asociarse y tienen algún tipo de alianzas, tienen sistemas de información que soportan de manera adecuada el tamaño del negocio.

Recomendaciones:

Las recomendaciones son básicamente el buscar en el mercado interno y externo las mejores posibilidades de alianzas estratégicas para el negocio con miras a tener mayores posibilidades de crecer dentro del mercado, empezar a realizar procesos de innovación tanto en procesos como en funciones.

2.12. Comunicación e Información



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

Las reuniones en el colegio son de participación activa y constante, se inician cuando existe quórum las reuniones son de un estilo muy informal y se desvía el tema de acuerdo al interés, no se establecen consensos y no hay seguimiento de los temas tratados, la pagina web no está actualizada con la oferta de servicios que tiene la empresa y no existe nadie a cargo de la administración de contenidos de la web.

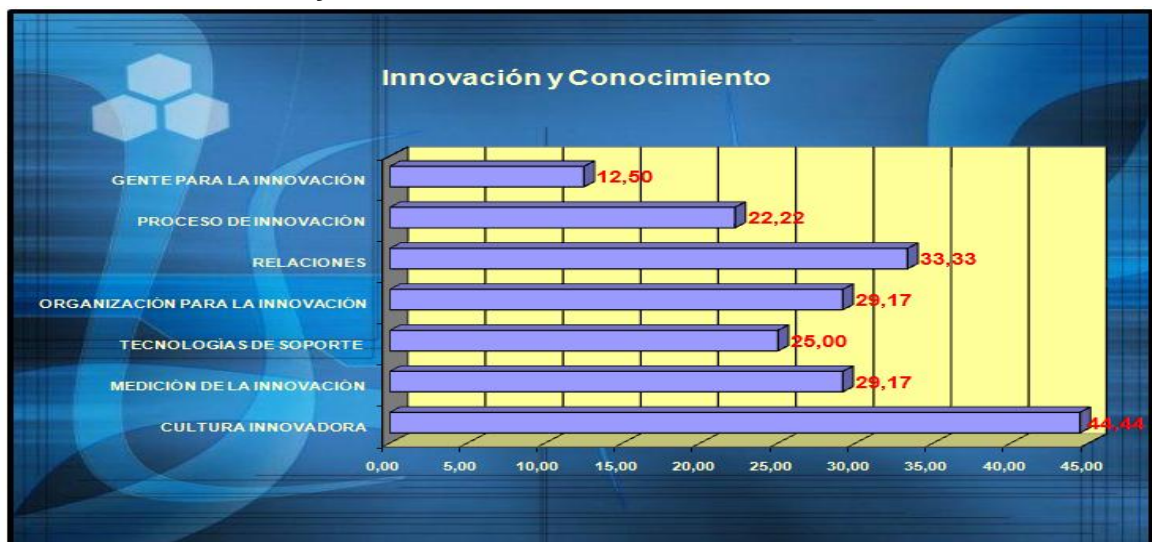
Problemas y Potencialidades:

Problemas: La información se almacena por separado, no se establecen consensos en las reuniones, la página web no está actualizada con la oferta de servicios que tiene la empresa y no existe nadie a cargo de la administración de contenidos de la web. Potencialidades: Existe participación a las reuniones de manera activa siempre existe quórum para las reuniones.

Recomendaciones:

La mayor recomendación es la relacionada con la página web de la institución, ya que es el mayor canal de comunicación entre ellos y sus clientes y la correcta actualización y administración de los contenidos de interés para sus stakeholders, con relación a la información sería mejor generar un sistema de almacenamiento generalizado para obtener las memorias empresariales.

2.13. Innovación y Conocimiento



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

La gente para la innovación se encuentra al interior de la empresa ellos son quienes generan ideas o proyectos para el desarrollo de nuevas y mejores prácticas, no se cuenta con personas del exterior de la empresa, la gerencia general es la que realiza los diseños de clientes potenciales para el caso de las tecnologías los proveedores son los mismos asesores, no se cuenta con sistemas de información para proyectos.

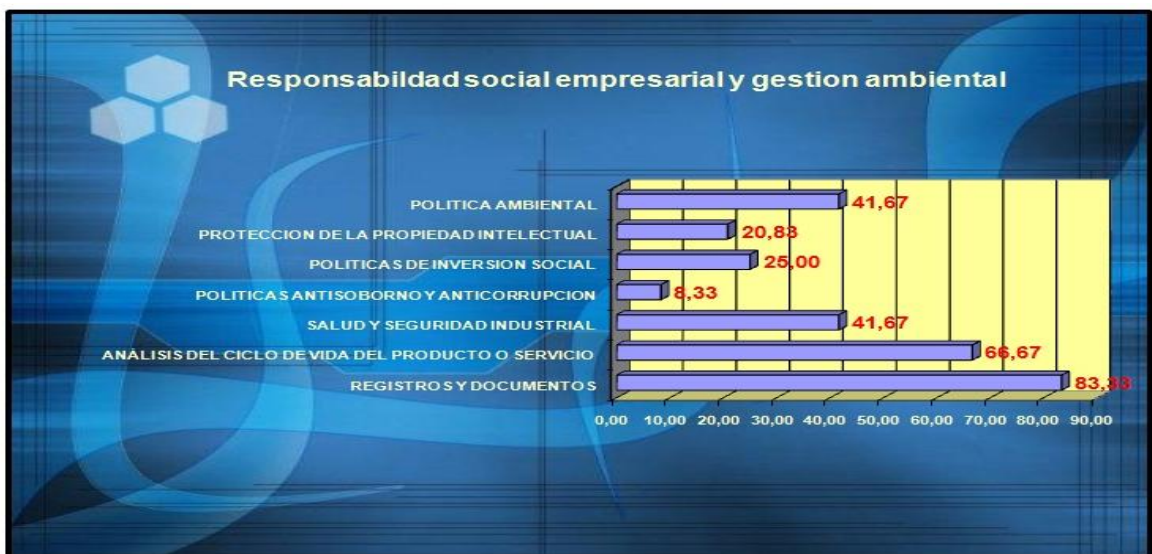
Problemas y Potencialidades:

Problemas: Los proyectos se realizan de acuerdo al costo, tiempo y calidad y no se acuerdo a los efectos internos de mejora para las funciones y procedimientos, no se cuenta con innovación externa, sino con la fuerza de trabajo interna.
Potencialidades: Se cuenta con sistemas de información el cual se puede potencializar para que genere mayor valor a la empresa.

Recomendaciones:

Realizar concursos, motivaciones y demás proyectos para poder fomentar el desarrollo de la innovación en cada uno de los procesos que se llevan a cabo al interior del colegio, para así potencializar la innovación y los proyectos innovadores y promoviendo las ideas de todos los miembros de la organización.

2.14. Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Colegio Alfonso Jaramillo

Análisis Situacional:

Tienen en la planeación estratégica del negocio incorporados planes y políticas medioambientales y hacen uso de mediciones y evaluaciones al mejoramiento ambiental, se está empezando a realizar programas de prevención de contaminación, no existen políticas a la protección de la propiedad intelectual se desconoce todo sobre este tópico, no existe inversión social, ni tienen clara ninguna política frente al soborno.

Problemas y Potencialidades:

Problemas; No se tiene nada ni se ha desarrollado ningún tipo de política o planeación frente a los tópicos; Anti soborno, programas de promoción a la inversión social, frente a la valorización de la propiedad intelectual
Potencialidades: Se están empezando a desarrollar planes de mitigación y protección al medio ambiente realizando programas proyectos y evaluaciones de mejoramiento ambiental.

Recomendaciones:

En este tópico es necesario realizar una intervención para la protección de los tópicos desprotegidos de la responsabilidad social empresarial como lo son políticas anti soborno, programas de promoción a la inversión social, y proyectos o planes frente a la valorización de la propiedad intelectual.

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Situación Actual

El diagnóstico que se obtuvo de la situación actual de la Fundación Alfonso Jaramillo al aplicar el Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO) es que, en esta organización hay componentes que se han desarrollado más que otros, esto debido a políticas internas, el entorno económico, políticas gubernamentales entre otras. Que han ocasionado que esta Fundación no allá tenido avances significativos en los últimos años en mejorar su Practicas Organizacionales.



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Matrices para el Análisis de Situación y la fijación de ruta. Versión 1.0 / aplicativo 9. Informe Integral. Fundación Alfonso Jaramillo.

El Modelo MMGO en su planteamiento define cuatro estadios, *estableciendo una escala basada en el "concepto de cuartiles: 0-25; mayor a 25-50; mayor a 50-75 y mayor 75-100 al interior de cada uno."*¹² Al evaluar el resultado del Informe Integral se observa que el 61.54% de los componentes se encuentran en el estadio 2 que tiene como descripción *"Proceso en construcción, junta directiva o de socios poco funcional, gerencia que escucha algunos de sus colaboradores, con avances en la contratación de profesionales, ausencia de instrumentos modernos de gestión, mercado local amplio, contabilidad formalizada y principios*

¹² Fuente: Rafael Pérez U, Mauricio Nieto P, Andrés Velázquez C, Gonzalo Castellanos, Mario Garzón G, Hugo Vargas, Nury Alfonso, Nancy Calixto, Alexis Rodríguez, Mery Rocio Palacios S, Luis Guillermo López, Martha Vidal A, Jaime López de Mesa. Modelos de Modernización para la Gestión de Organizaciones. 2009. Página 44 y 45.

de presupuestación, estrategias no documentadas, cumplimiento de lo estrictamente legal y elementos de diseño de productos o servicios”¹³, mientras el 38.46% restante se encuentra en el estadio 3 que tiene como descripción “empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales, formalizada, trabaja en mejoramiento continuo, comenzando con ISO, orientación a la venta, área de finanzas formalizada, direccionamiento Estratégico implementad, formulación de procesos, cultura organizacional de bienestar, junta directiva en operación, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios y productos y servicios mejorado”¹⁴.

Al analizar el resultado del Informe Integral a la Fundación Alfonso Jaramillo, el impacto de los componentes y el planteamiento de los estadios en los cuales se encuentra esta organización. Se determina que los componentes a desarrollar para establecer las propuestas de intervención y mejoramiento son los siguientes: Direccionamiento Estratégico, Gestión de Mercadeo, Innovación y Conocimiento, Gestión Financiera, y logística.

Se evidencio que la empresa tiene problemas de liquidez y rentabilidad, no aplican ninguna campaña de mercadeo, tienen un nulo manejo de la logística al interior del Colegio, y no están haciendo proyectos o procesos innovadores al interior del plantel, teniendo esto en cuenta se realiza la intervención

3.2. Situación Deseada

Una vez evaluada como se encuentra la empresa frente al Direccionamiento Estratégico, Gestión de Mercadeo, Gestión Financiera, Innovación y Conocimiento y Logística, se establece un Plan de Intervención y Mejoramiento que la lleve a ser una empresa competitiva e innovadora, mostrándole el camino a mejores prácticas organizacionales y contribuyendo a un futuro promisorio para esta organización.

¹³ Fuente: Rafael Pérez U, Mauricio Nieto P, Andrés Velázquez C, Gonzalo Castellanos, Mario Garzón G, Hugo Vargas, Nury Alfonzo, Nancy Calixto, Alexis Rodríguez, Mery Rocio Palacios S, Luis Guillermo López, Martha Vidal A, Jaime López de Mesa. Modelos de Modernización para la Gestión de Organizaciones. 2009. Página 44 y 45.

¹⁴ Fuente: Rafael Pérez U, Mauricio Nieto P, Andrés Velázquez C, Gonzalo Castellanos, Mario Garzón G, Hugo Vargas, Nury Alfonzo, Nancy Calixto, Alexis Rodríguez, Mery Rocio Palacios S, Luis Guillermo López, Martha Vidal A, Jaime López de Mesa. Modelos de Modernización para la Gestión de Organizaciones. 2009. Página 44 y 45.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Elaborar un plan de intervención, orientado a la formulación de rutas de cambios, mejoramientos y reconversiones necesarias para lograr mejores prácticas organizacionales al interior de la Fundación Alfonso Jaramillo, a los componentes de la Dirección estratégica, Gestión Financiera, Innovación y conocimiento Gestión Mercadeo y Logística que son obtenidos con la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO).

4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un plan de intervención y formulación de propuestas de mejoramiento a la Dirección Estratégica.
- ✓ Realizar un plan de intervención y formulación de propuestas de mejoramiento a la Gestión de las Finanzas.
- ✓ Realizar un plan de intervención y formulación de propuestas de mejoramiento a la Gestión de Mercadeo.
- ✓ Realizar un plan de intervención y formulación de propuestas de mejoramiento al área de Innovación y Conocimiento.
- ✓ Realizar un plan de intervención y formulación de propuestas de mejoramiento a Logística.

5. JUSTIFICACIÓN

5.1. Importancia de la Intervención en la Empresa

La intervención es una propuesta que evalúa la situación actual de la empresa y muestra un camino hacia las mejores prácticas gerenciales, contribuyendo a un futuro promisorio para esta organización.

5.2. Aporte al Know- How de la Universidad EAN

La Universidad EAN en su Filosofía Institucional determina que la Misión de la misma es *“Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos”*¹⁵ en este orden de ideas se considera que este proyecto beneficia tanto a la Fundación Alfonso Jaramillo mostrándole el camino a mejores prácticas gerenciales que contribuyen al desarrollo económico y social de esta organización, como aportando al Know How de la Universidad al crear un estudio de caso a partir de un modelos en el cual la Universidad ha concentrado una parte importante de su investigación institucional y cuyo objetivo fundamental es *“facilitar la modernización gerencial de las PyMEs hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global”*¹⁶

5.3. Importancia para los Estudiantes

Esta intervención, es una forma de poder ejercer los conocimientos adquiridos durante el tiempo de estudio en la Universidad, ya que es necesario ver con claridad los procesos de la empresa y así mismo tomar la postura de Gerente de la organización para poder realizar las tomas de decisiones de importancia en la empresa para generar valor al interior de la misma.

¹⁵ Universidad EAN Filosofía Institucional [Pagina Web] <http://www.ean.edu.co> [Consulta: 28 de Septiembre del 2011]

¹⁶ Fuente: Rafael Pérez U, Mauricio Nieto P, Andrés Velázquez C, Gonzalo Castellanos, Mario Garzón G, Hugo Vargas, Nury Alfonso, Nancy Calixto, Alexis Rodríguez, Mery Rocio Palacios S, Luis Guillermo López, Martha Vidal A, Jaime López de Mesa. Modelos de Modernización para la Gestión de Organizaciones. 2009. Página 23.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Direccionamiento Estratégico

Para la intervención en el Direccionamiento Estratégico del Colegio se plantea evaluar el concepto de Dirección Estratégica e implementar el Modelo de Fred R. David en la organización.

“La dirección estratégica se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no solo para una única área funcional. Algunos autores se refieren a esta perspectiva como < racionalidad organizacional versus racionalidad individual > es decir, lo que podría parecer <racional> o más apropiado para un área funcional como la de producción puede no ser lo más interesante para la globalidad de la organización. Producción puede decidir planificar largas tiradas de productos similares con el fin de reducir los costes unitarios. Sin embargo, el producto estandarizado puede oponerse a lo que Marketing requiere para atraer a un sofisticado y exigente mercado objetivo. Del mismo modo, investigación y desarrollo (I+D) puede ingeniar un producto tal que permita mejorar la oferta, pero cuyo diseño encarezca tanto el producto, que acabe haciendo que la demanda sea mínima. Por tanto, en esta asignatura, analizaremos casos y estrategias extraídos de la perspectiva de la organización más que de las áreas funcionales en donde ya se ha centrado la mayor parte de la práctica y experiencia que usted posee.

En segundo lugar, la dirección estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un <interés> en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios (accionistas, en el caso de una empresa que cotiza en la bolsa), empleados, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general, etc. Los directivos no tendrán éxito si continuamente se concentran en un único grupo de interés. Por ejemplo, si se dedica un énfasis arrollador en generar beneficios para los propietarios, los trabajadores no pueden sentirse alineados, el servicio al cliente puede verse perjudicado, y los suministradores pueden sentirse contrariados por las continuas demandas de concesiones en precios. No obstante, como veremos, muchas organizaciones han sido capaces de satisfacer simultáneamente las necesidades de múltiples grupos de interés. Por ejemplo, los resultados financieros pueden realmente mejorar si los empleados que están satisfechos en sus trabajos realizan

un mayor esfuerzo por incrementar la satisfacción de los clientes, así favorecer el incremento de beneficios.

En tercer lugar, la dirección estratégica requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como del largo plazo. Peter Senge, importante autor sobre dirección estratégica del Massachusetts Institute of Technology, califica esta necesidad como <tensión creativa>esto significa que los directores deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación por las necesidades operativas actuales. Sin embargo, cuando se desciende en la jerarquía de la organización desde la alta dirección pasando por los mandos intermedios hasta los niveles operacionales, se tiende a reducir la perspectiva al corto plazo. Sin embargo, todos los directivos de la organización deben mantener la perspectiva de dirección estratégica y valorar como sus acciones afectan a la consecución de los objetivos globales de la organización. Por ejemplo, el despido de varios trabajadores valiosos puede ayudar a reducir costes y mejorar los beneficios a corto plazo, pero las implicaciones a largo plazo para la moral de los empleados y las relaciones con los clientes pueden ser negativas- llevando a consecuentes descensos del rendimiento.

En cuarto lugar, la dirección estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre la eficacia y la eficiencia. Estrechamente vinculado con el tercer punto anterior, este reconocimiento significa ser consciente de la necesidad de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Algunos autores se refieren a ello como la diferencia entre <hacer lo correcto> (eficacia) y <hacerlo correctamente> (eficiencia). Además de asignar y emplear los recursos sabiamente, los directivos aun deben dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos organizativos globales. Los directivos que se encuentran totalmente volcados en cumplir con los presupuestos y los objetivos a corto plazo pueden fracasar a la hora de alcanzar los propósitos más amplios de la organización.”¹⁷

6.1.1. Modelo de la Administración Estratégica

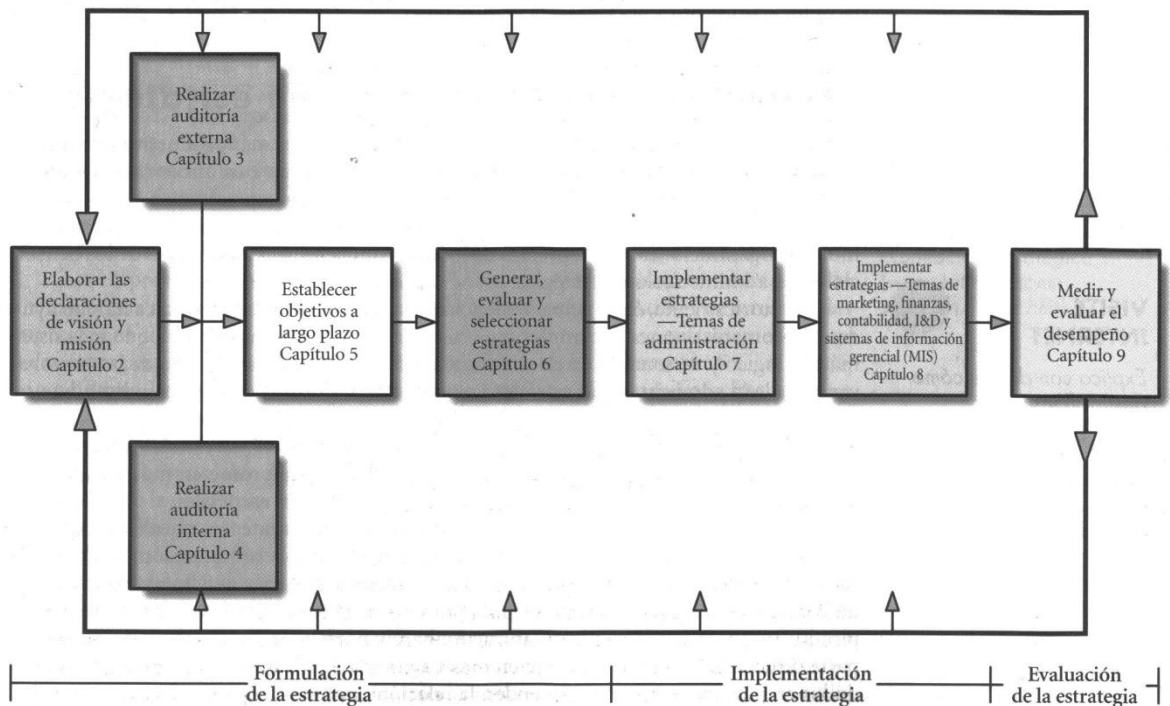
“La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. El diagrama que se ilustra en la figura 1-1 es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración y estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa el planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación. Las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica que se indican en el

¹⁷Fuente: Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin, Olga Rivera Hernández. Dirección Estratégica: Creando Ventajas Competitivas. McGraw-Hill, 2003. Páginas 8 y 9.

modelo irán apareciendo en los capítulos posteriores, donde las áreas relacionadas adoptarán la forma necesaria para mostrar el enfoque particular de cada capítulo.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, una a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

FIGURA 1-1
Modelo completo de la administración estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3, junio de 1988, p. 40.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes. Por ejemplo, un cambio en la economía podría presentar una gran oportunidad y requerir un cambio en los objetivos y las estrategias a largo plazo; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría requerir un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores tal vez implique un cambio en la misión de la empresa. Por estas

*razones, las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo a finales del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina.”*¹⁸

6.2. Gestión de Mercadeo

En el componente de Mercadeo se plantea realizar para la organización una Investigación de Mercados tomando como referencia el libro de William G. Zikmund, Barry J. Babin, con el fin de identificar la situación actual y en base a esta generar las propuestas de intervención.

“La investigación de mercados, como otras formas de investigación científica, está integrada por una secuencia de actividades muy interrelacionadas. Las etapas del proceso de investigación se traslapan de forma constante, y es una simplificación excesiva decir que todo proyecto de investigación tiene con exactitud la misma secuencia ordenada d actividades. Sin embargo, la investigación de mercados a menudo sigue un patrón general. Sus etapas son:

- 1. Definición de los objetivos de la investigación.*
- 2. Planeación de diseño de la investigación.*
- 3. Planeación de la muestra.*
- 4. Recolección de datos.*
- 5. Procesamiento y análisis de los datos.*
- 6. Formulación de conclusiones y preparación del informe.*

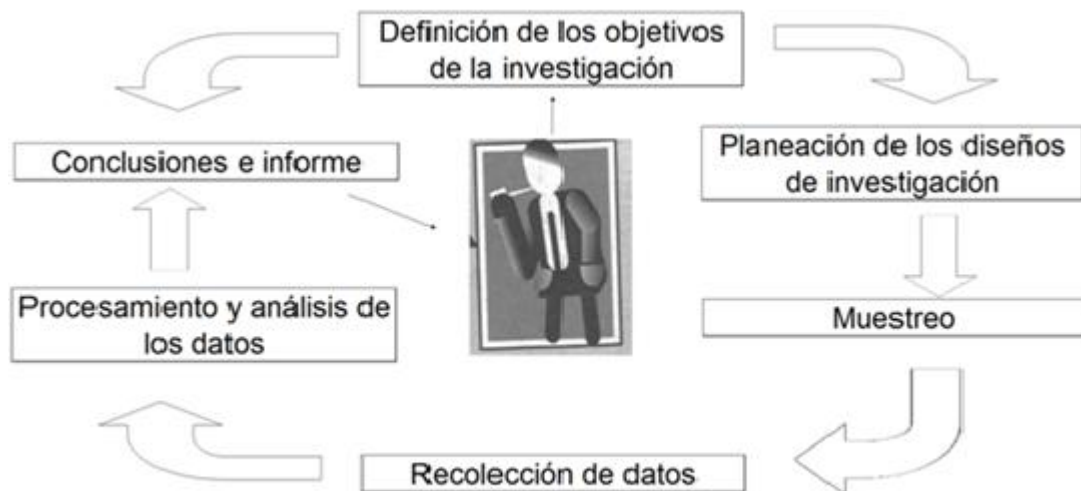
La figura 3.5 muestra estas seis etapas como un proceso cíclico o de flujo circular. Se describe como flujo circular por que las conclusiones de la investigación generan ideas y conocimientos nuevos que conducen a investigaciones nuevas. Así, hay una conexión en línea punteada entre Conclusiones e informe y Definición de los objetivos de la investigación. No obstante, observe que la administración se encuentra en el centro del proceso; no es posible definir de forma adecuada los objetivos de la investigación si su participación. Después de todo, son los administradores quienes deben tomar las decisiones. También son ellos los que solicitan las investigaciones adicionales una vez que reciben el informe.

En la práctica, y desde una perspectiva de tiempo, las etapas se traslapan en alguna medida. En ocasiones las fases posteriores se completan antes que las primeras. Los términos vínculo hacia adelante y vínculo hacia atrás reflejan las

¹⁸ Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica: Decimoprimer PEARSON Prentice Hall. Páginas 15, 16, 61, 62, 82, 122, 168, 169, 216, 262, 263, 306, 336 y 337.

interrelaciones entre las etapas. El **vínculo hacia adelante** significa que los primeros pasos del proceso de investigación influyen en los posteriores de modo que los objetivos de investigación delineados en la primera etapa afectan la selección de la muestra y la forma en que se obtienen los datos; y la selección de la muestra afecta la redacción de las preguntas del cuestionario. Por ejemplo, si la investigación se concentra en personas con bajos niveles educativos, el fraseo del cuestionario será más sencillo que si se trata con graduados universitarios.

El **vínculo hacia atrás** significa que los pasos posteriores influyen en las primeras etapas del proceso de investigación. Si sabe que los datos serán recabados mediante correo electrónico, entonces la muestra debe incluir a quienes tienen acceso a internet. Un ejemplo muy importante de vínculo hacia atrás es el conocimiento de lo que los ejecutivos que leerán el informe buscan resultados específicos. El investigador profesional anticipa las necesidades de información de los ejecutivos en todo el proceso de planeación, en particular durante el análisis y el informe.”¹⁹



Fuente: William G. Zikmund, Barry J. Babin. Investigación de Mercados. Etapas del proceso de investigación

6.3. Gestión Financiera

6.3.1. El Objetivo Básico Financiero

“Principalmente entre quienes poca relación tienen con las finanzas siempre ha existido la desprevenida tendencia a pensar que el principal objetivo financiero de una empresa es la maximización de las utilidades. Cuando se establecen los

¹⁹Fuente: William G. Zikmund, Barry J. Babin. Investigación de Mercados 9. Edición. Editorial CENGAGE Learning. Páginas 58, 59, 64, 67 y 68.

objetivos empresariales, ellos determinan una especie de marco de referencia que guía la toma de decisiones y si el administrador enfoca sus decisiones cotidianas únicamente hacia el alcance de la máxima utilidad se corre el peligro de que con ellas no se garantice el futuro de la empresa, pues la maximización de utilidades es un concepto cortoplacista.

Se debe reconocer que desafortunadamente nuestra cultura empresarial está muy inclinada a establecer como la principal prioridad la reducción de costos y gastos, cuando existen dos alternativas más trascendentales en el sentido en que pueden tener un efecto más relevante en el alcance del OBF; ellas son: la generación de ingresos y la eficiencia en el manejo de los recursos.

A apoyados en lo anterior podemos definir el OBJETIVO BASICO FINANCIERO, como la maximización de la riqueza del propietario, o lo que es lo mismo: la maximización de valor de la empresa.

Pero todo esto no quiere decir que para que el accionista se beneficie del cumplimiento de este objetivo, debe ser a costa de sacrificar a los otros grupos mencionados antes. Por el contrario, si el valor de la empresa aumenta es porque también se están logrando los objetivos de Mercadeo, Producción y Recursos Humanos: hay empleados satisfechos que garantizan la producción de bienes y servicios de alta calidad, lo que a su vez permite mantener clientes satisfechos y por lo tanto leales, que al consumir los productos o servicios garantizan el alcance del OBF.”²⁰

6.3.2. Funciones de las Finanzas y Contabilidad

“Las funciones de las finanzas y la contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. El análisis de indicadores financieros es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de intervención, financiamiento y dividendos. En virtud de que las áreas funcionales de negocio están estrechamente relacionadas, los indicadores financieros señalan fortalezas o debilidades en las actividades de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial.

La decisión de inversión, es la asignación y reasignación de capital y recursos a proyectos, productos, activos y divisiones de una organización. Una vez formuladas las estrategias, se requiere tomar decisiones de presupuestación del capital para implementar con éxito estas propuestas.

²⁰Fuente: Oscar León García. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones Tercera Edición paginas 3, 4, 5, 6,10 y 18.

La decisión de financiamiento determina la mejor estructura de capital para la empresa e implica evaluar diferentes métodos para reunir capital (incrementar deuda, emitir acciones, vender activos, o combinar unas con otras). La decisión de financiamiento debe considerar las necesidades del capital de trabajo tanto en el corto como en largo plazo. Los indicadores clave para este estudio son la razón entre la deuda y el capital, y la razón entre la deuda y el total de activos.

Las decisiones de dividendos relacionan asuntos como el porcentaje de ingresos que se paga a los accionistas. Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de financiamiento que se retiene en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas. Estas decisiones se soportan con tres indicadores financieros, los cuales son: la razón entre ingresos y acciones, la razón entre dividendos y acciones, la razón entre precio e ingresos.

Los indicadores financieros clave se clasifican en los siguientes tipos:

1. Los **indicadores de liquidez** miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo.
2. Los **indicadores de endeudamiento** miden hasta que punto la empresa se ha financiado por medio de la deuda.
3. Los **indicadores de actividad** miden que tan eficazmente una empresa hace uso de sus recursos.
4. Los **indicadores de rentabilidad** miden la eficacia general de la administración, que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversiones.
5. Los **indicadores de crecimiento** miden la capacidad de la empresa para mantener una posición económica crecimiento dentro de la economía y la industria.

El análisis de indicadores financieros debe ir más allá del cálculo e interpretación real de los indicadores. El análisis debe llevarse a cabo en tres frentes por separado:

1. ¿Como ha variado cada indicador con el tiempo? Esta información provee los medios para evaluar tendencias históricas. Es importante observar si cada indicador se ha incrementado, ha disminuido o ha permanecido constante a lo largo del tiempo. Por ejemplo, un margen de ganancias del 10% es una mala noticia si la tendencia ha descendido 20% durante los últimos tres años. Pero un margen de ganancias del 10% es excelente si la tendencia ha crecido constantemente. Por lo tanto, calcule el cambio de porcentaje de cada indicador de un año al siguiente para evaluar el desempeño financiero histórico en esa medida. Identifique y examine

grandes cambios en el porcentaje de un indicador financiero de un año a otro.

- 2. ¿Como se compara cada indicador con las normas de la industria? El indicador de rotación de inventarios de una empresa quizá parezca impresionante a primera vista, pero podría desvanecerse si se le compara con las normas o datos de su industria. Las industrias se diferencian drásticamente en ciertos indicadores. Por ejemplo, las compañías de comestibles, como Kroger, tienen una alta rotación de inventarios, mientras que la de los distribuidores de automóviles es mucho menor. Por consiguiente, la comparación de los indicadores de una empresa dentro de su industria particular resulta esencial a la hora de determinar sus fortalezas y debilidades.*

- 3. Como se compara cada indicador con los de los competidores más importantes A menudo la competencia es más intensa entre varios competidores de una industria o localidad que entre todas las empresas del sector. Cuando esto sucede, el análisis de indicadores financieros debe incluir la comparación con estos rivales. Por ejemplo, si el indicador de rentabilidad de una empresa muestra una tendencia ascendente y se compara favorablemente con el promedio de la industria, pero esta disminuyendo con respecto a su principal competidos, hay razones para preocuparse.*

Es importante darse cuenta de que la condición financiera de una empresa no solo depende de la función de las finanzas, sino también de muchos otros factores que incluyen: 1. Administración, marketing, administración de producción y operaciones, investigación y desarrollo, y las decisiones en relación con los sistemas de información gerencial; 2. Las acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas; y 3. Las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Incluso las responsabilidades con el ambiente afectan los indicadores financieros. Así que el análisis de indicadores financieros, como todas las demás herramientas analíticas, debe emplearse con inteligencia.”²¹

²¹ Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica: Decimoprimer PEARSON Prentice Hall. Páginas 141 a la 146.

6.4. Innovación y Conocimiento

Para innovación y conocimiento la metodología a implementar es evaluar la definición de ambos conceptos y en base a estos realizar las propuestas de intervención.

6.4.1. Innovación

“Actualmente, para poder sobrevivir en un mercado altamente competido de continuos cambios, las empresas deben ser innovadoras, con una cultura organizacional compartida por sus miembros, que estén comprometidos con crear un vínculo con el cliente más allá del proceso de una venta conociendo así sus hábitos, gustos, costumbres, etc., para poder ofrecer productos o servicios que se ajusten a estas preferencias. La innovación se puede entonces interpretar como la introducción de un producto o método nuevo en el mercado, con algún tipo de valor agregado.

“La capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente” Fuente: Pavón e Hidalgo (1997)

La innovación es un asunto eminentemente social, ya que, al poner en práctica una nueva tecnología, el innovador tiene que interactuar con el entorno formado por competidores, clientes, proveedores y el propio gobierno entre otros (Mokyr, 1990).

Una innovación se enfrenta con dos incertidumbres: tecnológica y de mercado, la de tecnología es la información adicional sobre los componentes que contribuyan a hacer que el nuevo producto o servicio funcione, y la incertidumbre de mercado es la información adicional sobre los clientes potenciales, sus necesidades y expectativas, la penetración en este mercado.

La innovación creadora de nichos se centra en el uso de las tecnologías establecidas para abrir nuevas oportunidades del mercado.”²²

²² Fuente: Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones. Fascículo N°4: Gestión de la Comunicación e Información; Conocimiento, Innovación y Tecnología. Universidad EAN Febrero 2007.

	Tecnología	
	Actual	Nueva
Mercado	Actual	Regular
	Nueva	Revolucionaria
	Creadora de nichos	Arquitectónica

Figura: Innovación tecnología-mercado (Abernathy y Clark, 1985).

6.4.2. Conocimiento

“En el conocimiento pueden diferenciarse dos componentes: a) un componente objetivable, de naturaleza explícita, que puede transmitirse sin dificultad aparente entre especialistas que utilicen el mismo lenguaje y los mismos códigos de comunicación, y b) un componente subjetivo, de naturaleza tácita, que es difícil de expresar y al que sólo se tiene acceso mediante la práctica. A continuación, vamos a referirnos de forma detallada a ambos componentes.”²³

6.5. Logística

En el componente de Logística se plantea evaluar el concepto y enfocar las propuestas de intervención en el tema de suministros y manejo de inventarios en el Colegio.

“En la década de 1990, el tiempo promedio requerido para que una empresa procesara y entregara mercancía de su almacén a un cliente era de 15 a 30 días, e incluso más. El proceso regular orden-entrega implicaba levantar y transferir un pedido, el cual solía hacerse por teléfono, fax intercambio electrónico de datos (EDI) o correo; a esta actividad seguía el procesamiento del pedido, el cual requerida utilizar sistemas manuales o de computo, una autorización de crédito y la asignación del pedido a un almacén y, posteriormente ocurría el envío al cliente.

En esta misma década ocurre un cambio masivo y global como resultado de la tecnología de información; el mundo del comercio fue afectado de manera irrevocable por la ciencia de la computación, la internet y diversas opciones prácticas en trasmisión de información.

²³ Fuente: Esteban Fernández Sánchez. Estrategia de Innovación. Editorial THOMSON 2005. Páginas 4, a la 18

*En esta etapa la realidad de la continua conectividad en los negocios ha establecido un nuevo orden de relaciones entre empresas llamado **administración de la cadena de suministro**.*

La administración de la cadena de suministro consiste en la colaboración entre las empresas que persiguen un posicionamiento estratégico común y pretenden mejorar su eficiencia operativa. Por cada empresa involucrada, la relación de la cadena de suministro refleja una decisión estratégica.

*En contraste con la administración de la cadena de suministro, la **logística** es el trabajo requerido para mover y colocar el inventario por toda la cadena de suministro. Como tal, la logística es un subconjunto de una cadena de suministro y ocurre dentro de esta; es el proceso que crea un valor por la oportunidad y el posicionamiento del inventario.*

El contexto de una cadena de suministro integrada es una colaboración de varias firmas que considera un sistema de flujos y restricciones de recursos importantes. Dentro de este contexto, la estructura y la estrategia de una cadena de suministro se producen a partir de los esfuerzos que permiten cumplir el compromiso operativo de una empresa con sus clientes, al mismo tiempo que apoyan las redes de distribución y de proveedores para obtener una ventaja competitiva. Por lo tanto, se integran las operaciones de negocios desde la adquisición inicial de materiales hasta la entrega de productos y servicios a los clientes.

La disposición generalizada de una cadena de suministros vincula una empresa de manera lógica y logística, su red de distribución y de proveedores con los clientes. El proceso integrado de creación de valor debe comprometerse y administrarse desde la adquisición de materiales hasta la entrega del producto/servicio al usuario final.

Los beneficios funcionales de una respuesta oportuna son directos. Una estrategia rápida se traduce en menos inventario y menor necesidad de plantas de distribución. Para los clientes, más rápido significa que se requiere menos capital de trabajo para apoyar las operaciones de la cadena de suministro. Tres aspectos financieros son la conversión de efectivo a efectivo, la minimización del tiempo de residencia y la rotación del efectivo.”²⁴

²⁴Fuente: Donald J. Bowersox, David J. Clossy M Bixby Cooper. Administración y logística en la Cadena de Suministros. Editorial Mc Graw Hill Segunda Edición 2007. Páginas 2,3,4,15,16,

7. MARCO METODOLÓGICO

Análisis

Para realizar el análisis de los componentes de la empresa, se ha utilizado el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), como herramienta de análisis de las áreas del Colegio, con los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento se determinó que existen algunas áreas del Colegio que están con un rendimiento por debajo de la media del plantel y a las cuales se determinan algunos planes de acción.

Se tiene en cuenta los conceptos adquiridos en la formación profesional, y documentación bibliográfica fiable para realizar las afirmaciones y propuestas plasmadas en este documento.

Se realizaron estrategias de mejoramiento a los siguientes componentes: Análisis de Entorno y Direccionamiento Estratégico, Gestión de Mercadeo, Innovación y Conocimiento, Logística y Gestión Financiera, se evidenció que estas áreas tienen un funcionamiento y direccionamiento muy débil lo cual afecta al Colegio en la consecución de los planes estratégicos planteados.

La metodología planteada para el desarrollo de los componentes es la siguiente:

- ✓ Análisis situacional actual, en el cual se evidencian debilidades y posibles rutas de cambio.
- ✓ Plan de intervención, en el cual se indica, cual es el proceso a seguir por parte del Colegio, con plantillas, costos, cronogramas de trabajo y áreas responsables del mejoramiento, esto con el ánimo de brindar toda la información requerida para la toma de decisiones.

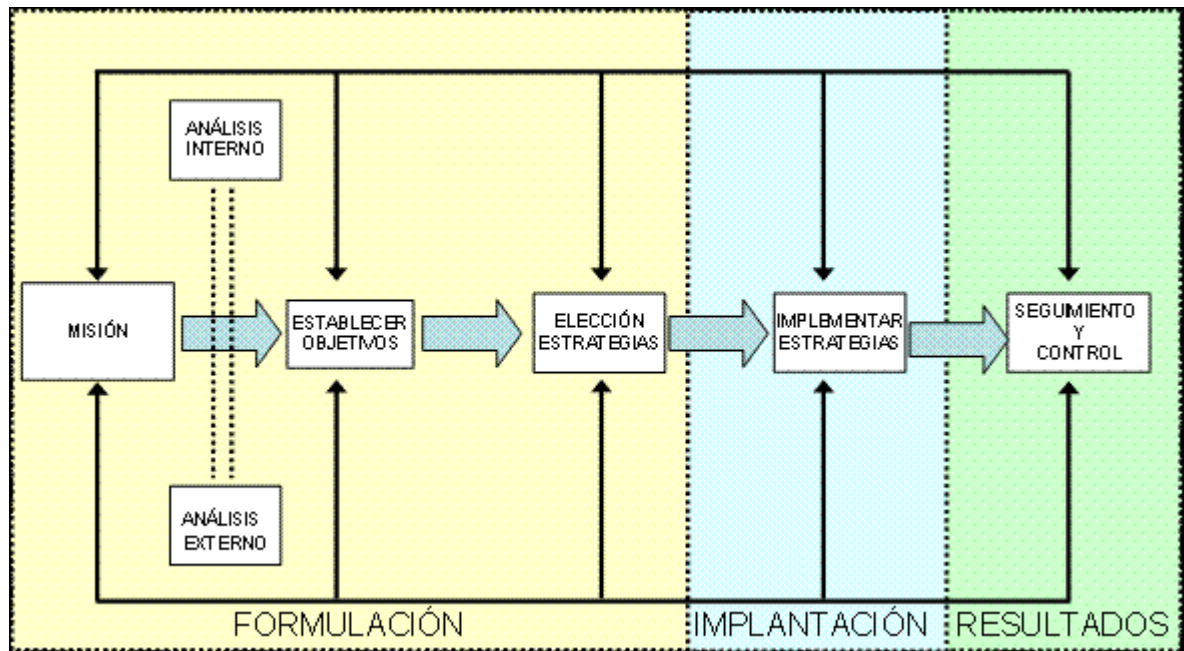
Es importante informar que para tener un mejor control sobre los resultados obtenidos con la aplicación de las propuestas realizadas, se debe realizar seguimientos periódicos a la evolución de los indicadores de gestión, con esto se evidenciará que tan efectivas son las mismas.

Fuentes de Información

Las fuentes de información, para dar las propuestas, han sido mediante entrevistas con los funcionarios del Colegio, Padres de Familia, Alumnos del plantel, con la información recabada por estos, se determinaron puntos de mejora y opinión de las personas afectadas por la prestación del servicio.

También se tomo como base la documentación bibliográfica adquirida a lo largo de la investigación y desarrollo de las propuestas.

Es completamente necesario informar, que el modelo de Direccionamiento Estratégico al cual se desea llevar al Colegio, es el propuesto por Fred David, en su libro, Administración Estratégica. El cual se comprende de la siguiente manera:



Fuente: David, Fred. Administración Estratégica.

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

8.1. Direccionamiento Estratégico y Análisis de Entorno

Para analizar el entorno y el direccionamiento que se da en el Colegio implementaremos la siguiente metodología de recopilación de datos y análisis.

1. Análisis PESTEL.
2. 5 fuerzas de PORTER.
3. Cadena de Valor de PORTER.
4. Plan estratégico Institucional Periodo 2010 – 2012.
5. Identificar las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas para la construcción del DOFA.
6. Estrategias “DO”, “FA”, “FO” y “DA”.

Análisis PESTEL

Definición

“A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas.

Para analizar el entorno se usa el análisis PEST-EL que considera el estudio de una serie de factores:

Factores Políticos: *Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales...*

Factores Económicos: *Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.*

Factores Socioculturales: *Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional...*

Factores Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Actualmente, principalmente debido a la tendencia global sobre una conciencia medioambiental, a estos cuatro factores se le añade el estudio de dos variables más:

Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global...

Factores Legales: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral...

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

Con el análisis PEST-EL podemos construir los diferentes escenarios en los que se moverá la empresa. Se trata de unos esquemas detallados sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la empresa. De esta forma, desarrollando y analizando diversos escenarios (2-4) se abarcarán las posibles estrategias futuras que podrá llevar a cabo la empresa.”²⁵

Análisis de los Factores Políticos

Como podemos evidenciar, en el Plan de Desarrollo Económico, Social, y de Obras Públicas, 2009 – 2012 "Suba reconciliada y positiva: para vivir mejor" el gobierno local ha implementado una serie de estrategias integrales que han impactado favorablemente a la localidad "con un monto de \$144.122.474.375,00 pesos constantes de 2008"²⁶ y con respecto al Colegio Alfonso Jaramillo se ha estado generando un ambiente más amigable y atractivo en el cual se mejora el nivel de vida de los habitantes permitiéndoles acceder a la educación tanto oficial como no oficial.

Esto afecta al Colegio en el sentido de que los Colegios oficiales se están volviendo muy competitivos, mientras que la educación privada abre más opciones para el ingreso de nuevos estudiantes.

²⁵Fuente: ¿Qué es el análisis PEST-EL? [Pagina web] <http://queaprendemoshoy.com/el-analisis-pest/#.T7IRX9yqBzo> [Consulta: 20 de Mayo del 2012]

²⁶Fuente: Alcaldía de Bogota, Plan Plurianual de Inversiones desagregado por programa Anexo 1 [Pagina Web] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33298#0> [Consulta 16 de Mayo del 2012]

Análisis de los Factores Económicos

En el aspecto económico encontramos que suba es una de las localidades más influyentes y prometedoras de la ciudad, esto gracias en gran medida por los proyectos implementados por el Gobierno Local que han permitido un desarrollo económico y social que se ve reflejado en la tasa de ocupación, de desempleo y siendo la localidad con mayor número de empresas en la ciudad. Este panorama es positivo para la Fundación Alfonso Jaramillo puesto que las condiciones están dadas para crecer como organización y ser más competitiva en el mercado.

Análisis de los Factores Sociales

Como fue mencionado en los factores sociales encontramos que la población de Suba según Secretaría de Educación del Distrito en el 2011 fue de *“1.069.114 habitantes que corresponde al 14.32% del total de Bogotá, ocupando el primer lugar de participación en el total”*²⁷ y que *“la PEE de la localidad representa el 13.92% del total de PEE de la Ciudad, ocupando el puesto número 1 en porcentaje de representación para 2011”*²⁸ esto genera un panorama positivo para la Fundación Alfonso Jaramillo por lo cual es necesario reforzar el área de mercadeo para poder así atraer nuevos clientes.

Análisis de los Factores Tecnológicos

Se evidencia que el tema tecnológico es uno de los pilares más importante en el Plan Sectorial de Educación 2008-2012 “Educación de Calidad para una Bogotá Positiva” en el cual se implementan diversos proyectos y estrategias con el fin de garantizar una educación de mejor calidad en la ciudad, esto hace vulnerable a la Fundación Alfonso Jaramillo ya que los resultados obtenidos del sondeo realizado se obtuvo que una de las mayores debilidades que tiene la institución son sus recursos tecnológicos tanto para la prestación del servicio como para los colaboradores, colocándola en desventaja frente a Colegios Formales como Informales.

Análisis de los Factores Ecológicos

Suba es una localidad la cual se ha preocupado por el tema ambiental, ejemplo de esto ha sido sus diversos estudios y políticas locales que han intervenido en

²⁷Fuente: Secretaría de Educación del Distrito - Caracterización Sector Educativo 2011 – Localidad de Suba. [Pagina Web] <http://www.sedbogota.edu.co/index.php/2011-05-15-14-57-49/la-educacion-en-bogota/las-localidades.html> [Consulta: 16 de Mayo del 2012]

²⁸Fuente: Secretaría de Educación del Distrito - Caracterización Sector Educativo 2011 – Localidad de Suba. [Pagina Web] <http://www.sedbogota.edu.co/index.php/2011-05-15-14-57-49/la-educacion-en-bogota/las-localidades.html> [Consulta: 16 de Mayo del 2012]

conservar, restaurar y recuperar los recursos naturales existentes, promoviendo así en la comunidad un desarrollo sostenible amigable con el medio ambiente, la Fundación Alfonso Jaramillo no es ajena a este tema, puesto que *“a partir del mes de enero de 1995, de acuerdo con los ordenamientos curriculares que defina el Ministerio de Educación nacional y atendiendo a la Política Nacional de Educación Ambiental, todos los establecimientos de Educación formal del país, tanto oficiales como privados en sus distintos niveles de preescolar, básica y media incluirán dentro de sus proyectos educativos institucionales, proyectos ambientales escolares en el marco de diagnóstico ambientales, locales, regionales y/o ambientales escolares, en el marco del diagnóstico.”*²⁹

Análisis de Factores Legales

En la ley está estipulado que la educación es un servicio público y por lo tanto *“Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios.”*³⁰. La Fundación Alfonso Jaramillo cumple a cabalidad todos los requisitos legales para su funcionamiento y además se preocupa por mejorar sus procesos internos, muestra de esto es la acreditación **“EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)** cuyo objetivo fundamental es implementar el modelo adaptado a la gestión de instituciones educativas colombianas, con miras a asumir la mejora continua y obtener la acreditación en el nivel de excelencia europea.”³¹

Modelo de las 5 Fuerzas de PORTER

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. *Rivalidad entre competidores*
2. *Amenaza de la entrada de nuevos competidores*
3. *Amenaza del ingreso de productos sustitutos*
4. *Poder de negociación de los proveedores*
5. *Poder de negociación de los consumidores*

²⁹Fuente: Alcaldía de Bogotá [Pagina Web] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30204> [Consulta: 16 de Mayo del 2012]

³⁰Fuente: Constitución Política de Colombia. CAPITULO V. DE LA FINALIDAD SOCIAL DEL ESTADO Y DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS, ARTICULO 365. [Pagina Web] http://www.encolombia.com/derecho/Constitucion_Colombia/TITULO_XII_CAP5.6.htm [Consulta: 16 de Mayo del 2012]

³¹Fuente: Colegio Alfonso Jaramillo [Pagina Web] <http://colegioalfonsojaramillo.org/> [Consulta:21 de Mayo del 2012]

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1. Rivalidad entre Competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

2. Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza del Ingreso de Productos Sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

4. Poder de Negociación de los Proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

5. Poder de Negociación de los Consumidores

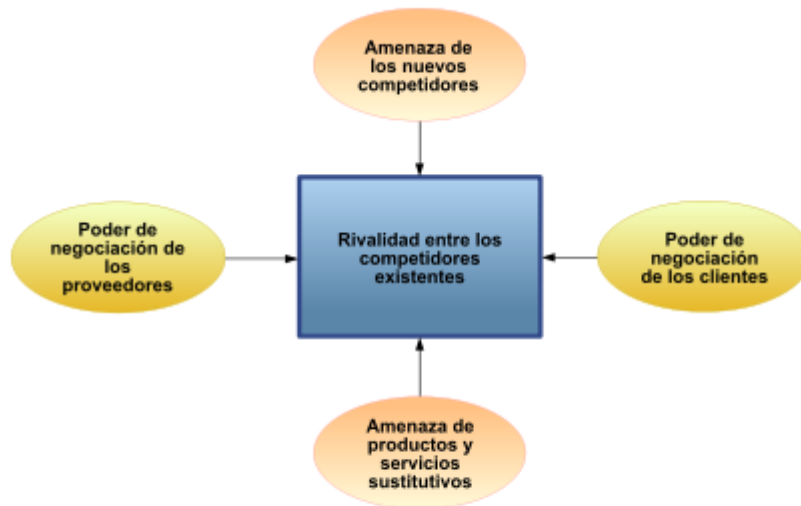
Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.”³²

³²Fuente: Crece Negocios.com. [Pagina web] <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
[Consulta : 12 de mayo 2012]



Fuente: <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
 Consultado el 12 de Mayo de 2012

Modelo Aplicado al Colegio Alfonso Jaramillo

Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores, se midió de la siguiente manera, “*como competidores directos, se toman los 340 colegios que se encuentran en la localidad de Suba que se encuentran registrados ante la secretaria de educación del Distrito, dentro de estos, los colegios que se encuentran en un nivel muy superior ante el ICFES son 88 colegios*”³³, este subgrupo de Colegios se toma como los competidores del Colegio Alfonso Jaramillo.

La rivalidad que tienen entre los competidores, es poca a comparación de otras industrias, esto se presenta ya que el número de colegios que anualmente pasa a ser categoría Muy Superior en el sector de Suba es del 2.3%, de igual forma, los competidores directos pueden ser los colegios que tienen una infraestructura parecida, y costos mensuales y de matrícula similares, por esa razón se disminuye el número de colegios que serian competidores directos, esto debido a que los colegios con nivel muy superior, de la localidad de Suba, con valor mensual menor a \$1.000.000 es el 38.47% del segmento de mercado, con respecto a la muestra tomada.

La calificación que se brinda a esta fuerza es Bajo, la rivalidad entre los competidores no representa una amenaza significativa para Colegio.

Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores

³³Fuente: Ofec Futuros Cientificos.com. [Pagina web] <http://www.ofecfuturosscientificos.com/suba.html> [Consulta : 23 de mayo 2012]

La entrada de nuevos competidores a la industria no es muy factible, ya que para llegar a que los nuevos competidores generen rivalidad existen barreras de entrada para el nuevo competidor, como lo puede ser la experiencia, la infraestructura, el capital con el que se inicia, y adicional a esto, se evidencia ya que el numero de Colegios en la localidad de Suba, ha estado en decrecimiento, *“en el año 2010, esta localidad contaba con 358 colegios , y para el año 2011 el número total de Colegios en esta, fue de 348 colegios”*³⁴, un descenso del 2.79%.

Adicional a que el numero de colegios registrados en la secretaria de educación distrital se ha visto en decrecimiento, el segmento del mercado en el que compete el colegio, no es de acceso sencillo, esto ya que el nivel ante el ICFES es muy superior, y para que un colegio llegue a este nivel no lo puede hacer cuando ingrese competir, sino después de tener tiempo de funcionamiento y experiencia en el servicio académico y la certificación de calidad provee una mayor confianza en los procesos del servicio del colegio.

La calificación que se le da a esta fuerza es de Bajo, ya que es complicado ingresar en una industria debido a las barreras de entrada, y adicional a esto, para ingresar al segmento de mercado del colegio, se requiere de experiencia en el mercado y un nivel muy alto de calidad en la prestación del servicio.

Amenaza del Ingreso de Productos Sustitutos

En la actualidad, se puede indicar que el ingreso de servicios sustitutos, se está convirtiendo cada vez más, en una realidad tangible, y mayor trascendencia tiene, por el hecho de que este sector, manejaba un mercado que por tradición se han dado las clases en claustro.

Las modalidades de educación sustituta a la tradicional es:

- ✓ Virtual
- ✓ Virtual – Presencial
- ✓ Distancia
- ✓ Validación

Han tomado ventaja en el mercado de la educación a nivel no solo nacional si no global, esto gracias a *“Las conferencias sobre educación organizadas por la UNESCO, en los ámbitos regionales y mundial entre los años 1996 y 1998, en estas se destacó de manera prominente la deseable influencia de las nuevas tecnologías digitales y las redes telemáticas en la transformación de la educación, y se relevo la necesidad de conservar un balance adecuado entre la*

³⁴Fuente: Secretaria de Educación del Distrito [Pagina web]
http://sedlocal.sedbogota.edu.co/dlesuba/index.php?option=com_content&view=section&id=11&Itemid=82 [Consulta : 14 de mayo 2012]

internacionalización que promueven estas tecnologías y la identidad cultural propia de cada país (UNESCO, 1996 y UNESCO, 1998)”.³⁵

Y en el ámbito nacional la “*Ley 1341 del 30 de Julio de 2009, garantiza a Colombia un marco normativo claro para el desarrollo del sector de Tecnologías de Información y Comunicaciones, promueve el acceso y uso de las TIC a través de la masificación, garantiza la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y el espectro, y en especial, fortalece la protección de los derechos de los usuarios.*”³⁶

La calificación que se le da a esta fuerza es de Alto, ya que se ha evidenciado un alto índice de deserción de los alumnos matriculados en colegios privados presenciales para tomar el servicio de la educación sustituta, esto por motivación económica y tiempo. Esta tendencia no es ajena a ningún segmento en especial de la educación básica y secundaria en todo el mundo.

Poder de Negociación de los Proveedores

Existe muy poca negociación con los proveedores, todo pedido se cancela a 30 días, es con lo único con que pueden negociar como cliente, es preferible o recomendable aumentar la cantidad de proveedores que maneja el colegio, esto con el fin de poder identificar con mayor facilidad, las mejores ofertas que existen en el mercado sobre los productos o servicios que necesita el colegio para su normal funcionamiento.

La calificación que se le brinda a esta fuerza es de Bajo, ya que los proveedores del colegio no son tecnificados, ni son grandes empresas con posibilidades de negociación, todo lo contrario, para el colegio ningún proveedor indispensable, hecho por el cual en una negociación el colegio asume una posición de ventaja.

Poder de Negociación de los Consumidores

El poder de negociación con el que cuentan los consumidores o clientes del servicio educativo en el colegio, es significativo, ya que existen al menos 88 instituciones que cumplen con las mismas características del Alfonso Jaramillo en el segmento de mercado, en la localidad de Suba, y el cliente tiene la posibilidad de tomar la decisión de matricular en cualquiera de estos a sus hijos.

Por otro lado, el servicio que ofrece, se puede considerar especializado gracias a la acreditación de calidad en la que está trabajando al interior del Colegio, EFQM, por esta razón la empresa puede mantener de frente al cliente una buena posibilidad de negociación ya que 5 de cada 10 colegios que se consideran competidores están en proceso de una certificación en esta Acreditación.

³⁵Fuente: Unesco.org [Pagina web: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm] [Consulta :22 de Mayo 2012]

³⁶Fuente: El abedul [Pagina web: http://www.elabedul.net/San_Alejo/Leyes/Leyes_2009/ley_1341_2009.php] [Consulta : 22 de Mayo 2012]

Por esta razón, la calificación que se le brinda a esta fuerza es de Medio, ya que aunque los consumidores del segmento de mercado tienen una alta posibilidad de encontrar un colegio sustituto, este valor disminuya gracias al trabajo que se ha realizado en la certificación del EFQM.

Cadena de Valor de PORTER

“La cadena de valor. Según PORTER, la mejor manera de describir las actividades de una empresa es mediante una cadena de valor, en la que el total de ingresos menos el total de costos de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como obtener materias primas, diseñar productos, construir instalaciones fabriles, establecer contratos de cooperación y servicios a los clientes. Una empresa será rentable en tanto el total de los ingresos sea superior al total de costos contraídos al crear y entregar el producto o servicio. Las empresas se deben esforzar por entender no solo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.”³⁷

Es de aclarar que el Colegio cuenta actualmente con un Plan Estratégico Institucional que abarca la gestión realizada desde los años 2010 al 2012, y con base en esta información se realizara el análisis de la cadena de valor. Este plan toma como actividades primarias las siguientes áreas de gestión

- ✓ Gestión Directiva
- ✓ Gestión Administrativo
- ✓ Gestión Académica
- ✓ Gestión convivencia

El Colegio por ser una empresa prestadora de servicio, cambia el modelo de Actividades internas, ya que nos se realizaría el tema de logística interna, Operaciones, Logística Externa, “ciclo que realiza una empresa productora” pero este punto se cambiaría por el ciclo del servicio, desde el ingreso de los estudiantes al colegio pasando por la prestación del servicio “Core” del negocio, y la evaluación y calificación de los conocimientos de los mismos, pero sin dejar de lado los sub-servicios que presta la institución.

Análisis de los Procesos del Colegio Alfonso Jaramillo.

Plan Estratégico Institucional (2010 – 2012) Áreas de Gestión. Colegio Alfonso Jaramillo.

³⁷Fuente: Fred. R. David, Conceptos de administración estratégica, Quinta edición Pearson Educación, 1997.

Actividades Primarias

Gestión Directiva

Objetivos

- ✓ *“Mantener el proceso de mejora continúa con el fin de fortalecer el sistema de gestión de calidad.*
- ✓ *Mejorar la planta física para proporcionar un espacio agradable que contribuya con el desarrollo del proceso educativo.*

Esto se realizara, continuando con el proceso de acreditación, asignando los recursos financieros, humanos y de logística. También vincular la institución a través de convenios con otras entidades de nuestro interés. (Jardines infantiles, colegios, universidades y empresas). Y mejorar el 30% de la planta física de la institución.

Gestión Administrativa

Objetivos

- ✓ *Aumentar los recursos del colegio para poder brindar una mayor satisfacción al cliente y cumplir con los planes propuestos.*
- ✓ *Capacitar al personal de la institución con el fin de fortalecer su área de desempeño que redunde en un mejor*

Lograr que el 90% de los padres o acudientes firmen el convenio con Davivienda para el pago de pensiones, recuperar por lo menos el 50% de la cartera morosa actual, aumentar el número de alumnos en un 15% y continuando con la capacitación del personal en las diferentes áreas de la institución hasta alcanzar un 70%.

Gestión Académica

Objetivos

- ✓ *Mantener el excelente nivel académico, para seguir posicionado como uno de los mejores colegios del país.*
- ✓ *Incrementar la curiosidad científica para desarrollar las potencialidades de los estudiantes y su espíritu analítico, reflexivo y crítico.*

Se realizara de la siguiente manera, logrando que el 80% de los estudiantes desarrollen una buena comprensión lectora, logrando que el 70 % de estudiantes

desarrollen la competencia en la resolución de problemas matemáticos contextualizados e incrementando la curiosidad científica en los estudiantes.

Gestión Convivencial

Objetivos

- ✓ *Hacer despliegue de los valores institucionales en la comunidad jaramillista para formar personas capaces de manejar su propia libertad.*

Se realizara, desplegando el 100% de los valores en los diferentes estamentos de la institución, elaborar un proyecto transversal de valores institucionales, y lograr que por lo menos el 50% de los padres o acudientes se comprometan con la formación de sus hijos.

Actividades de Apoyo

- ✓ *Gestión Financiera: Esta área se ve involucrada en absolutamente toda la toma de decisiones del colegio, ya que es la que da soporte y recursos necesarios para cualquier proyecto o actividad que el colegio emprenda.*
- ✓ *Gestión del Talento Humano: Para que el Colegio se encuentre posicionado entre los mejores Colegios de Bogotá, se debe contar con un plantel de colaboradores talentosos, para hacer que los conocimientos adquiridos por los alumnos sea el esperado.*
- ✓ *Gestión de Calidad: El colegio viene trabajando el modelo de 5 pasos de la acreditación en calidad del EFQM, para el cual se ha empeñado bastante trabajo y dedicación por parte de las directivas del colegio, para hacer realidad el actual 3 escalón de la acreditación, se han trabajado temas neurálgicos dentro de la estrategia del negocio.*
- ✓ *Bienestar estudiantil: De un optimo ambiente al interior de la organización se puede desprender un buen servicio al cliente, esto se debe a que por cada cliente satisfecho vienen mas detrás de este, y el bienestar comprende todas las áreas de crecimiento del alumno, pasando por la académica, psicológica, espiritual, etc.*
- ✓ *Servicios Generales y mantenimiento: La colaboración que estos servicios prestan a la institución, se derivan de los quehaceres diarios de la organización, se debe a estos la buena presentación y pulcritud en la que se ofrecen los servicios del colegio.*
- ✓ *Atención al Visitante: De una optima recepción del posible cliente, pueden surgir una relación comercial importante para el colegio, ya que cada uno*

de los estudiantes al interior del colegio, es necesario para el modelo de estratégico del colegio.”³⁸

Análisis de Factores

Se analiza lo siguiente de los procesos de las actividades Primarias, el área Directiva, ha cumplido con los Objetivos planteados, ya que se ha mantenido la calidad de la educación brindada, pero en el área de mejora de la infraestructura, son pocos los avances que se evidencian con respecto a estos. En el área Administrativa, se evidencia que no se han mejorado los recursos con los que cuenta el Colegio ya que estos se encuentran en mal estado, pero en el área de capacitación a los trabajadores se evidencia que se han cumplido con lo planeado, En la gestión académica, se cumple uno de los dos objetivos planteados, sigue siendo un Colegio posicionado como uno de los mejores del país, pero los planes de mejorar a la curiosidad científica no se han podido desarrollar, o esto es lo que indican los estudiantes y docentes, y en la gestión convivencial, se puede decir que si ha sido muy efectiva, ya que el fomento a los valores de la institución al ser humano ha estado por encima de la vocación académica.

Plan Estratégico Institucional Periodo 2010 -2012

Objetivos Estratégicos del Colegio

“Una vez realizada la evaluación de la institución, estudiadas las debilidades y oportunidades del colegio, hemos decidido proponer los siguientes objetivos estratégicos para cada área. Cada uno de ellos con su plan operativo estratégico y su tabla de seguimiento que nos permitirán alcanzar el horizonte institucional definido.

- ✓ *ÁREA DE GESTIÓN DIRECTIVA*
- ✓ *ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA*
- ✓ *ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA*
- ✓ *ÁREA DE GESTIÓN CONVIVENCIAL*

Área de Gestión Directiva

Objetivos:

- ✓ *Mantener el proceso de mejora continua con el fin de fortalecer el sistema de gestión de calidad*

³⁸Fuente: Plan Estratégico Colegio Alfonso Jaramillo, 2010 – 2012, Estructura Organizacional.

- ✓ *Mejorar la planta física para proporcionar un espacio agradable que contribuya con el desarrollo del proceso educativo.*

Responsable: Dirección General.

METAS	INDICADOR	FÓRMULA INDICADORES	RESPONSABLES	2010	2011	2012
3.1.1.1 Continuar con el proceso de acreditación.	Porcentaje de recursos humanos, físicos y financieros asignados para continuar con el proceso de acreditación.	Recursos asignados/ Recursos Requeridos x 100	Presidente de la Fundación Dirección General	100%	100%	100%
3.1.1.2 Vincular la institución a través de convenios con otras entidades de nuestro interés. (jardines infantiles, universidades, colegios y empresas)	Porcentaje de convenios firmados con instituciones de interés.	No. entidades con convenio/ No entidades contactadas x 100	Dirección General Rectoría.	20%	30%	35%
3.1.2.1 Mejorar el 30% de la planta física de la institución.	Porcentaje de planta física mejorado.	No de espacios de la planta física mejorados/ No espacios programados para el mejoramiento x 100	Presidente de la Fundación Dirección General	10%	20%	30%

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2010 -2012 Colegio Alfonso Jaramillo.

Área de Gestión Administrativa

Objetivos:

- ✓ *Aumentar los recursos del colegio para poder brindar una mayor satisfacción al cliente y cumplir con los planes propuestos.*
- ✓ *Capacitar al personal de la institución con el fin de fortalecer su área de desempeño que redunde en un mejor servicio a la comunidad.*

METAS	INDICADOR	FÓRMULA INDICADORES	RESPONSABLES	2010	2011	2012
3.2.1.1 Lograr que el 90% de los padres o acudientes firmen el convenio con Davivienda para el pago de pensiones.	Porcentaje de padres o acudientes que hayan firmado el convenio con Davivienda.	No. de Padres de Familia o acudientes vinculados al convenio / No total de Padres o acudientes de Familia x 100.	Dirección General Contabilidad.	80%	85%	90%
3.2.1.2 Recuperar por lo menos el 50% de la cartera morosa actual.	Porcentaje de cartera morosa actual recuperada.	Cartera recuperada/ Cartera morosa x 100.	Representante Legal Dirección General Contabilidad	30%	40%	50%
3.2.1.3 Aumentar el número de alumnos en un 15%.	Porcentaje de alumnos nuevos.	No. de alumnos nuevos / No. de alumnos del año anterior x 100.	Rector	10%	15%	
3.2.2.1 Continuar con la capacitación del personal en las diferentes áreas de la institución, hasta alcanzar un 70%	Porcentaje de capacitaciones realizadas.	No. De capacitadas realizadas/ No. De capacitaciones solicitadas x 100	Dirección General Rectoría	50%	60%	70%

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2010 -2012 Colegio Alfonso Jaramillo.

Área de Gestión Académica

Objetivos:

- ✓ *Mantener el excelente nivel académico, para seguir posicionado como uno de los mejores colegios del país.*
- ✓ *Incrementar la curiosidad científica para desarrollar las potencialidades de los estudiantes y su espíritu analítico, reflexivo y crítico.*

METAS	INDICADOR	FÓRMULA INDICADORES	RESPONSABLES	2010	2011	2012
3.3.1.1 Lograr que el 80% de los estudiantes desarrollen una buena comprensión lectora.	Porcentaje de estudiantes con buena comprensión lectora.	No. de estudiantes con buena comprensión lectora/ No. total de estudiantes x 100	Jefe de área de castellano.	40%	60%	80%
3.3.1.2 Lograr que el 70 % de estudiantes desarrollen la competencia en la resolución de problemas matemáticos contextualizados.	Porcentaje de estudiantes con competencia en la resolución de problemas matemáticos contextualizados.	No. de estudiantes con competencia en la resolución de problemas contextualizados/ No. total de estudiantes x 100	Jefe de área de matemáticas.	30%	50%	70%
3.3.2.1 Incrementar la curiosidad científica en el 60% de los estudiantes.	Porcentaje de estudiantes con curiosidad científica.	No. de estudiantes con curiosidad científica / No total de estudiantes x 100	Jefe de áreas de ciencias y de informática y tecnología.	30%	50%	60%

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2010 -2012 Colegio Alfonso Jaramillo.

Área de Gestión Convivencial

Objetivo:

- ✓ *Hacer despliegue de los valores institucionales en la comunidad jaramillista para formar personas capaces de manejar su propia libertad.”³⁹*

³⁹Fuente: Colegio Alfonso Jaramillo, Plan Estratégico Institucional (2010 – 2012) Áreas de Gestión.

METAS	INDICADOR	FÓRMULA INDICADORES	RESPONSABLES	2010	2011	2012
3.4.1.1 Desplegar el 100% de los valores en los diferentes estamentos de la institución	Porcentaje de valores desplegados en los diferentes estamentos de la institución	No. de valores desplegados / No. total de valores x 100	Coordinaciones de Académica y de convivencia, Orientación, Área Ética - Valores y Docentes.	60%	80%	100%
3.4.1.2 Elaborar un proyecto transversal de valores institucionales.	Porcentaje de elaboración del proyecto transversal de valores institucionales.	No. de valores trabajados / No. valores institucionales x 100	Coordinaciones Convivencia y Académica,	50%	70%	90%
3.4.1.3 Lograr que por lo menos el 50% de los padres o acudientes se comprometan con la formación de sus hijos en los valores jaramillistas.	Porcentaje padres o acudientes comprometidos con la formación de sus hijos.	No de padres o acudientes comprometidos / No. total de padres o acudientes x 100	Consejo Directivo, Rectoría, Coordinaciones, Orientación, Docentes, Consejo de padres o acudientes, Asociación de padres o acudientes.	20%	30%	50%

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2010 -2012 Colegio Alfonso Jaramillo.

Identificación y Construcción del DOFA

Qué es la Matriz DOFA

Definición

“La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.”⁴⁰

⁴⁰Fuente: de Gerencia. com, [pagina web] http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa [Consulta: 9 de Mayo del 2012]

Análisis DOFA Colegio Alfonso Jaramillo

El Colegio Alfonso Jaramillo en su Plan Estratégico Institucional (2010 – 2012) realizó un análisis DOFA en cada Área de Gestión del Colegio “Gestión Directiva, Gestión Administrativa, Gestión Académica y Gestión Convivencia” para dar cumplimiento de las metas propuestas para el año 2011.

DOFA por Área de Gestión del Colegio Alfonso Jaramillo

Gestión Directiva

Debilidades

- ✓ *“La falta de tiempo para la aplicación de las estrategias propuestas no permitió el cumplimiento total de las metas establecidas para el año.*
- ✓ *La falta de toma de decisiones por parte de los directivos en acciones que eran importantes para el cumplimiento de metas.*

Oportunidades

- ✓ *Disposición de los funcionarios de la parte administrativa al proceso de acreditación*
- ✓ *El involucrar a todos en el proceso ha sido una oportunidad de mejora en el trabajo diario y en el cumplimiento de las funciones*
- ✓ *Realizar más visitas de jardines infantiles al colegio ya que estos son un mercado potencial para el colegio y así cooperando para el cumplimiento de la meta de la gestión administrativa.*

Fortalezas:

- ✓ *Mejor conocimiento del proceso de acreditación por parte de las directivas del colegio.*
- ✓ *Mayor Compromiso por parte de las directivas al proceso de acreditación.*

Amenazas:

- ✓ *Contar con un presupuesto limitado para el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan estratégico Institucional.*

Gestión Administrativa

Debilidades

- ✓ *La poca experiencia de los funcionarios en el proceso de acreditación no permitió un desempeño ágil en el plan operativo, ya que se contaba con las fuentes de verificación y los recursos que fueron utilizados.*
- ✓ *La falta de tiempo para poder realizar lo planeado en la gestión.*

Oportunidades

- ✓ *Disposición de los funcionarios de la parte administrativa al proceso de acreditación*
- ✓ *El involucrar a todos en el proceso ha sido una oportunidad de mejora en el trabajo diario y en el cumplimiento de las funciones*

Fortalezas:

- ✓ *Se cuenta con las fuentes de verificación para casi todas las metas.*

Amenazas:

- ✓ *La rotación del personal que hace que el proceso de acreditación se vea limitado ya que volver a capacitarlo y la falta de compromiso hacen que se haga lento.*

Gestión Académica

Meta No. 1 *Lograr que el 80% de los estudiantes desarrollen una buena comprensión lectora.*

Debilidades

- ✓ *La falta de tiempo para la aplicación de las estrategias propuestas.*
- ✓ *No establecer un control de comunicación con los docentes sobre las pruebas de comprensión lectora en las evaluaciones bimestrales.*

Oportunidades

- ✓ *Disposición de los docentes de las diferentes áreas para realizar las actividades.*
- ✓ *Desde el área de castellano se trabaja en la comprensión lectora a través del plan lector de cada periodo académico.*

Fortalezas:

- ✓ *Se logró la unificación de conceptos en la aplicación de las competencias argumentativas y propositivas.*
- ✓ *Se aplicó una prueba de comprensión lectora que arrojó resultados positivos en cuanto a la capacidad interpretativa de los estudiantes*

Amenazas:

- ✓ *Falta de aplicación de pruebas de comprensión lectora en el año lectivo con lleva a la pérdida de identidad de esta actividad.*
- ✓ *La dificultad en la comunicación con los docentes, no permitió que en las evaluaciones bimestrales se realizaran ejercicios de comprensión lectora.*

Meta No. 2 *Lograr que el 70 % de estudiantes desarrollen la competencia en la resolución de problemas.*

Debilidades

- ✓ *Falta de tiempo para reuniones del área de matemáticas que permita la mejor planeación de actividades que se desarrollan en cada asignatura.*
- ✓ *Falta de compromiso de algunos docentes en las acciones propuestas por el grupo.*

Oportunidades

- ✓ *Los estudiantes de primaria desplegaron habilidades por medio de nuevas tecnologías desde matemáticas que les permitió desarrollar no solo sus capacidades a nivel matemático sino también en investigativo.*
- ✓ *La preparación de los estudiantes para olimpiadas matemáticas externas permitió un mayor conocimiento de los docente del cómo preparar lecciones para reforzar habilidades del pensamiento lógico matemático y a plantear la posibilidad de realizar olimpiadas internas para el próximo año.*

Fortalezas

- ✓ *La intensidad horaria del área de matemáticas permite un despliegue de los temas que ayuda a lograr una efectividad en las pruebas Saber II.*

- ✓ Logros obtenidos por nuestros estudiantes en olimpiadas matemáticas externas.

Amenazas

- ✓ Falta de tiempo, para desarrollar más prácticas en cada bimestre escolar, que permita medir el nivel de los estudiantes en la resolución de problemas.

Meta No. 3 Incrementar la curiosidad científica en los estudiantes desde las áreas de Ciencias Naturales en básica primaria, secundaria y media, y Ciencias Sociales en el grado undécimo.

Debilidades:

- ✓ Teniendo en cuenta la programación anual por área, no se cuenta con el tiempo suficiente para llevar a cabo un seguimiento completo de los proyectos de indagación.

Oportunidades:

- ✓ Los docentes desde las áreas de ciencias sociales y naturales tuvimos la oportunidad de desplegar el objetivo de este grupo de trabajo, que básicamente es el de incrementar la curiosidad científica en los estudiantes del Colegio.

Fortalezas:

- ✓ Desarrollar proyectos de indagación e investigación desde las áreas de ciencias naturales y sociales y de ésta manera comprometer al estudiante con su entorno, indagando sobre sus problemáticas y dando soluciones.

Amenazas:

- ✓ La falta de tiempo para poder desarrollar y culminar a satisfacción los diferentes proyectos

Gestión de Convivencia

Debilidades:

- ✓ Falta de planeación del grupo en el desarrollo del plan operativo anual no permitió el cumplimiento de la meta establecida en el plan estratégico institucional.

Oportunidades:

- ✓ *Replanteado el objetivo de la gestión permitirá que el grupo pueda desarrollar el proyecto transversal de los valores acorde a las expectativas y necesidades del colegio.*

Fortalezas:

- ✓ *La actualización del horizonte institucional y despliegue desde la asignatura de ética y valores permite ya un conocimiento total de los valores en toda la comunidad jaramillista.*

Amenazas:

- ✓ *La falta de tiempo para poder desarrollar y culminar a satisfacción las acciones propuesta.”⁴¹*

Propuesta DOFA Unificado Propuesto para el Colegio Alfonso Jaramillo

Como observamos el Colegio Alfonso Jaramillo en su proceso de acreditación en el Modelo Europeo de Calidad para Instituciones y Centros Educativos EFQM ha elaborado un DOFA para cada una de sus Áreas de Gestión contenidas en el Plan Estratégico Institucional, por esta razón surge la propuesta de elaborar un DOFA unificado bien estructurado y de utilidad para la planeación estratégica del Colegio, diligenciado con el resultado obtenido de cada uno de los factores del Análisis PESTEL, el análisis DOFA de cada Área de Gestión del Colegio Alfonso Jaramillo, el Modelo de 5 Fuerzas de PORTER, y el análisis situacional derivado de la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO) “Direccionamiento Estratégico, Gestión Financiera, Innovación y Conocimiento, Gestión de Mercadeo y Logística”.

Fortalezas:

- ✓ El camino recorrido por el Colegio Alfonso Jaramillo desde el 2004 en el Modelo Europeo de Calidad para Instituciones y Centros Educativos EFQM en el cual en la actualidad se encuentra en el Nivel 3 “ Reconocido por la Excelencia” con miras de asumir la mejora continua y obtener la acreditación en el nivel de Excelencia Europea.
- ✓ Contar con un plan Estratégico Institucional con metas establecidas para cada una de las Áreas de Gestión.

⁴¹Fuente: Colegio Alfonso Jaramillo, Plan estratégico Institucional (2010 – 2012) Áreas de Gestión.

- ✓ El Colegio cuenta con un sistema de finalidades y valores corporativos establecido.
- ✓ La organización cuenta con espacios para que los colaboradores generen conocimiento para la institución.
- ✓ Gran trayectoria y reconocimiento organizacional dentro del sector.

Debilidades:

- ✓ La falta de recursos tecnológicos con que cuenta los colaboradores para llevar a cabo la tarea asignada.
- ✓ El Colegio no cuenta con instalaciones modernas.
- ✓ Hay necesidades insatisfechas en la prestación del servicio como lo son: la dotación de la biblioteca, mejorar la iluminación en las diversas áreas de la institución, dotación en los laboratorios de física y química, computadores modernos etcétera.
- ✓ En la actualidad el Colegio Alfonso Jaramillo en el tema de logística no cuenta con un modelo definido de administración de inventarios, ni con criterios de selección en el momento de realizar las compras de productos perecederos y no perecederos para el restaurante y la cafetería del Colegio, ni en la adquisición de elementos de oficina, implementos de aseo y dotación para los colaboradores de la organización.
- ✓ La situación actual del Colegio Alfonso Jaramillo en el tema de Mercadeo no es la más óptima, ha implementado estrategias de publicidad tales como avisos publicitarios en las instalaciones del plantel y visitas a jardines infantiles con el fin de obtener un mercado potencial, pero esto, no ha tenido el resultado esperado en el aumento de matriculas del Colegio.
- ✓ No hay un estudio definido de indicadores financieros, los cuales tienen como propósito conocer el comportamiento de diferentes periodos financieros del Colegio.

Oportunidades:

- ✓ Político: El Plan de Desarrollo Económico, Social, y de Obras Públicas, 2009 – 2012 "Suba reconciliada y positiva: para vivir mejor" el gobierno

local ha implementado una serie de estrategias integrales que han impactado favorablemente a la localidad “con un monto de \$144.122.474.375,00 pesos constantes de 2008”⁴² y a la Colegio Alfonso Jaramillo al generando un ambiente más amigable y atractivo en el cual se mejora el nivel de vida de los habitantes permitiéndoles acceder a la educación tanto oficial como no oficial.

- ✓ Económico: Suba es una de las localidades más influyentes y prometedoras de la ciudad, esto gracias en gran medida por los proyectos implementados por el Gobierno Local que han permitido un desarrollo económico y social que se ve reflejado en la tasa de ocupación, de desempleo y siendo la localidad con mayor número de empresas en la ciudad. Este panorama es positivo para la Fundación Alfonso Jaramillo puesto que las condiciones están dadas para crecer como organización y ser más competitiva en el mercado.
- ✓ Social: encontramos que la población de Suba según Secretaría de Educación del Distrito en el 2011 fue de “1.069.114 habitantes que corresponde al 14.32% del total de Bogotá, ocupando el primer lugar de participación en el total” y que “la PEE de la localidad representa el 13.92% del total de PEE de la Ciudad, ocupando el puesto número 1 en porcentaje de representación para 2011”⁴³ esto genera un panorama positivo para la Fundación Alfonso Jaramillo por lo cual es necesario reforzar el área de mercadeo para poder así atraer nuevos clientes.
- ✓ Competidores: La rivalidad que tienen entre los competidores, es poca a comparación de otras industrias, esto se presenta ya que el número de colegios que anualmente pasa a ser categoría Muy Superior en el sector de Suba es del 2.3%, de igual forma, los competidores directos pueden ser los colegios que tienen una infraestructura parecida, y costos mensuales y de matrícula similares, por esa razón se disminuye el número de colegios que serían competidores directos, esto debido a que los colegios con nivel muy superior, de la localidad de Suba, con valor mensual menor a \$1.000.000 es el 38.47% del segmento de mercado, con respecto a la muestra tomada.
- ✓ La entrada de nuevos competidores a la industria no es muy factible, ya que para llegar a que los nuevos competidores generen rivalidad existen barreras de entrada para el nuevo competidor, como lo puede ser la experiencia, la infraestructura, el capital con el que se inicia, y adicional a esto, se evidencia ya que el número de Colegios en la localidad de Suba, ha estado en decrecimiento, “en el año 2010, esta localidad contaba con

⁴²Fuente: Alcaldía de Bogotá, Plan Plurianual de Inversiones desagregado por programa Anexo 1 [Pagina Web] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33298#0> [Consulta 16 de Mayo del 2012]

⁴³Fuente: Secretaría de Educación del Distrito - Caracterización Sector Educativo 2011 – Localidad de Suba. [Pagina Web] <http://www.sedbogota.edu.co/index.php/2011-05-15-14-57-49/la-educacion-en-bogota/las-localidades.html> [Consulta: 16 de Mayo del 2012]

358 colegios , y para el año 2011 el número total de Colegios en esta, fue de 348 colegios”⁴⁴, un descenso del 2.79%.

Amenazas:

- ✓ Tecnológico: se evidencia que el tema tecnológico es uno de los pilares más importantes en el Plan Sectorial de Educación 2008-2012 “Educación de Calidad para una Bogotá Positiva” en el cual se implementan diversos proyectos y estrategias con el fin de garantizar una educación de mejor calidad en la ciudad, esto hace vulnerable a la Fundación Alfonso Jaramillo ya que los resultados del sondeo realizado en la institución, se obtuvo que una de las mayores debilidades que tiene la institución son sus recursos tecnológicos tanto para la prestación del servicio como para los colaboradores, colocándola en desventaja frente a Colegios Formales como Informales.
- ✓ Se ha evidenciado un alto índice de deserción de los alumnos matriculados en colegios privados presenciales para tomar el servicio de la educación sustituta, esto por motivación económica y tiempo. Esta tendencia no es ajena a ningún segmento en especial de la educación básica y secundaria en todo el mundo.
- ✓ Existe muy poca negociación con los proveedores, todo pedido se cancela a 30 días, es con lo único con que pueden negociar como cliente, es preferible o recomendable aumentar la cantidad de proveedores que maneja el colegio, esto con el fin de poder identificar con mayor facilidad, las mejores ofertas que existen en el mercado sobre los productos o servicios que necesita el colegio para su normal funcionamiento.

⁴⁴Fuente: Secretaria de Educación del Distrito [Pagina web]
http://sedlocal.sedbogota.edu.co/dlesuba/index.php?option=com_content&view=section&id=11&Itemid=82 [Consulta : 14 de mayo 2012]

Estrategias “DO” “FA” “FO” “DA”

MATRIZ DOFA		
	Fortalezas:	Debilidades:
Oportunidades:	El camino recorrido por el Colegio Alfonso Jaramillo desde el 2004 en el Modelo Europeo de Calidad para Instituciones y Centros Educativos EFQM	La falta de recursos tecnológicos con que cuenta los colaboradores para llevar a cavo la tarea asignada.
	Contar con un plan Estratégico Institucional con metas establecidas para cada una de las Áreas de Gestión. El Colegio cuenta con un sistema de finalidades y valores corporativos establecido.	El Colegio no cuenta con instalaciones modernas. Hay necesidades insatisfechas en la prestación del servicio
	La organización cuenta con espacios para que los colaboradores generen conocimiento para la institución.	En el tema de logística no cuenta con un modelo definido de administración de inventarios, ni con criterios de selección en el momento de realizar las compras de productos
	Gran trayectoria y reconocimiento organizacional dentro del sector.	En Mercadeo la organización no ha tenido el resultado esperado en el aumento de matriculas del Colegio.
		No hay un estudio definido de indicadores financieros
Hay un plan de Desarrollo Económico, Social, y de Obras Públicas, 2009 – 2012 "Suba reconciliada y positiva: para vivir mejor" que genera al Colegio Alfonso Jaramillo un ambiente más amigable y atractivo en el cual se mejora el nivel de vida de los habitantes permitiéndoles acceder a la educación tanto oficial como no oficial.	Implementar Estrategias de Mercadeo que muestren las fortalezas del Colegio para aprovechar las oportunidades existentes en el Entorno	En el mercado hay oportunidades para fortalecer las debilidades existentes en la organización
Suba es una de las localidades más influyentes y prometedoras de la ciudad, esto gracias en gran medida por los proyectos implementados por el Gobierno Local que han permitido un desarrollo económico y social que se ve reflejado en la tasa de ocupación, de desempleo y siendo la localidad con mayor número de empresas en la ciudad. Este panorama es positivo para la Fundación Alfonso Jaramillo puesto que las condiciones están dadas para crecer como organización y ser más competitiva en el mercado.		
Social: encontramos que la población de Suba según Secretaria de Educación del Distrito en el 2011 fue de "1.069.114 habitantes que corresponde al 14.32% del total de Bogotá, ocupando el primer lugar de participación en el total" y que "la PEE de la localidad representa el 13.92% del total de PEE de la Ciudad, ocupando el puesto número 1 en porcentaje de representación para 2011"		
Hay barreras de entrada para competidores en el mercado		
Amenazas:		
Existe muy poca negociación con los proveedores	Evaluar las fortalezas existentes del Colegio e intentar evitar las amenazas existentes	Implementar estrategias para evitar las debilidades y amenazas existentes
Se ha evidenciado un alto índice de deserción de los alumnos matriculados en colegios privados presenciales para tomar el servicio de la educación sustituta, esto por motivación económica y tiempo.		
Hay inversión por parte del gobierno local para mejorar los recursos tecnológicos en los colegios oficiales		

Fuente: Estrategias “DO”, “FA”, “FO” y “DA” Colegio Alfonso Jaramillo.

8.2. Innovación y Conocimiento

Análisis de los Resultados Obtenidos en Innovación y Conocimiento en el Colegio Alfonso Jaramillo

Encontramos que en esta organización el tema de Innovación y Conocimiento se ha venido trabajando en algunos frentes más que en otros, esto debido a falta de conocimiento en la importancia de este tema para la empresa. Véase Anexo 1 “Encuestas”.

Al entrar a examinar cada uno de los componentes encontramos que en cuanto a **Orientación al Mercado** la empresa ha realizado esfuerzos para mejorar todos sus procesos internos, ejemplo de esto es la acreditación en el Modelo Europeo de Calidad para Instituciones y Centros Educativos EFQM, en la cual se encuentra actualmente en el Nivel 3 “Reconocido por la Excelencia” “con miras de asumir la

*mejora continua y obtener la acreditación en el nivel de Excelencia Europea.*⁴⁵
Entrando así a las tendencias presentes en el mercado en el cual los demás Colegios de la Zona se han acreditado en “UNIVERSITY CAMBRIDGE, UNIVERSITY CAMBRIDGE, ICONTEC y SGS.”⁴⁶

En **Liderazgo** se obtuvo que un 62.5% de los encuestados consideran que hay líderes en el Colegio que estimulan su participación de sus colaboradores y un 37.5% considera lo contrario, esto evidencia que no todos los líderes permiten sugerir nuevas ideas, replantear los procesos existentes e innovar en nuevos procesos. Esta información se corrobora con la pregunta número tres ya que el 62.5% de los encuestados considera que existe un **Sistema de Compensación** por parte de la empresa que estimule la innovación mientras que el restante 37.5% opina lo contrario.

Otro tema que se evaluó es la **Comunicación** entre los diferentes niveles jerárquicos en el Colegio obteniendo que la totalidad de los colaboradores perciben que sus líderes les informan acerca de cuáles son los objetivos de la empresa y como pueden apoyar con estos, aunque no con la misma frecuencia.

Al examinar la **Comunicación como un Medio de Solución de Problemas** encontramos que un 87.5 % de los trabajadores lo perciben por medio del portal y en reuniones con los docentes y directivos de la institución, mientras que el restante 12.5% considera que no hay comunicación horizontal.

Siguiendo con el análisis de los componentes encontramos que el 87.5% de los colaboradores consideran que se **Comparte el Conocimiento** de la tarea que realiza con los demás miembros del Colegio, en espacios tanto formales como informales como son: reuniones de área y grupos de calidad, conversaciones informales y reuniones entre docentes, con esto se demuestra que el Colegio a trabajado por generar estos espacios que son esenciales para la organización.

En relación de conocer que opinaban los colaboradores con respecto que si los **Espacios Físicos** con que cuenta el Colegio son los apropiados para fomentar la creatividad en la comunidad educativa “profesores, alumnos y directivos” se obtuvo que el 62.5% de los encuestados dieron una calificación intermedia con lo cual se asume que hay aspectos que mejorar para llegar a una condición óptima.

Y finalmente al preguntar sobre que si considera que **los Recursos Tecnológicos** con que cuenta el Colegio son los apropiados para realizar su labor asignada se

⁴⁵Fuente: Colegio Alfonso Jaramillo, Modelo Europeo de Calidad para Instituciones y Centros Educativos EFQM 2012

⁴⁶Fuente: Directorio y Listado de los Mejores y Excelentes Colegios Privados de la Localidad 11 Suba [Pagina Web] <http://www.ofecfuturoscientificos.com/suba.html> [Consulta: 31 de mayo del 2012]

obtuvo que 62.5% considera que “no” argumentado que falta mayor inversión en tecnologías y licencias en las instalaciones del Colegio.

Propuestas de Intervención

1. Crear un Grupo Creativo al interior del Colegio Alfonso Jaramillo.
2. Reestructurar los grupos de calidad que se realizan en la organización.

Desarrollo de la Primera Propuesta

Es importante desarrollar el tema Innovación al interior en el Colegio Alfonso Jaramillo, por razón la propuesta está enfocada en crear un Grupo Creativo conformado por 5 colaboradores con una serie de características determinadas los cuales tendrán la tarea de dar *“rienda suelta a su potencial creativo, desafiando los puntos de vista de los demás y aceptando, al mismo tiempo, la crítica constructiva”*⁴⁷ esto con el fin de evaluar, replantear e innovar en cada proceso de las áreas de la empresa y mediante el **Ciclo Shewhart** que *“es una técnica desarrollada por W. A. Shewart entre 1930 y 1940 para organizar el trabajo y seguimiento de proyectos de cualquier tipo.”*⁴⁸ Generar un proyecto de mejoramiento continuo en la organización, el cual mostrara cada uno de sus avances obtenidos en los grupos de calidad del Colegio.

Pasos a Tener en Cuenta en el Desarrollo del la Propuesta

Primera Fase

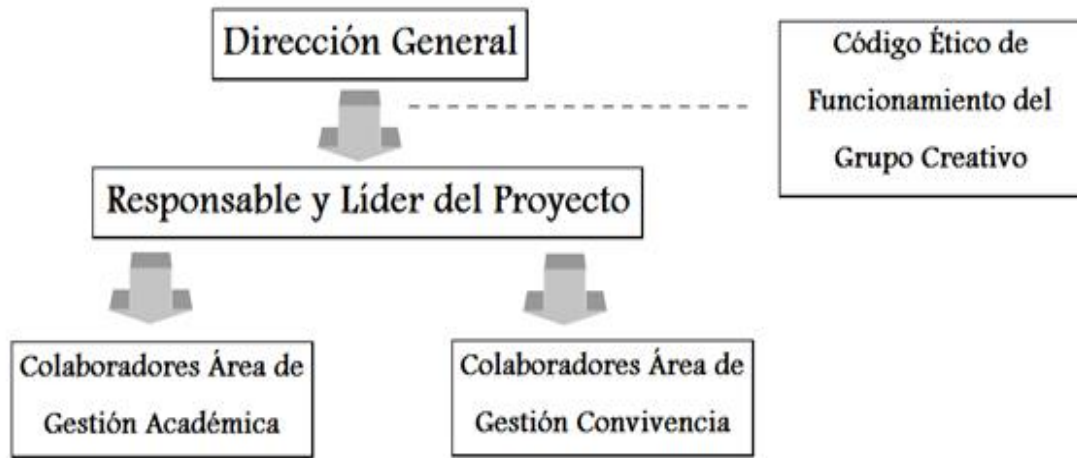
1. Conformación del Grupo Creativo

Designar a un responsable y líder del proyecto del Área de Gestión Administrativa del Colegio el cual va a estar acompañado de dos colaboradores del Área de Gestión Académica y dos del Área de Gestión Convivencia, los cuales trabajaran dos horas diarias de su jornada laboral en el desarrollo de los objetivos propuestos.

⁴⁷Fuente: Esteban Fernández Sánchez. Estrategias de Innovación. Grupos Creativos. Editorial THOMSON. 2005. Páginas 96.

⁴⁸Fuente: El Ciclo Shewhart o Ciclo Deming Técnica para la organización, el desarrollo y el control de proyectos de todo tipo. [Pagina Web] http://www.ctpe.com.ar/ficha_g01.htm [Consulta: 31 de mayo del 2012]

Organigrama Propuesto para el Grupo Creativo



Fuente: Diagrama Propuesto

2. Características del Grupo Creativo

Este grupo debe cumplir con las siguientes características que tienen una incidencia en la creatividad del mismo:

- ✓ **Cohesión de grupo.** Debe estar diseñado para *“maximizar la cohesión y el sentido de pertenencia del grupo. Cuando más cohesionados estén los individuos del grupo y cuando más deseen seguir perteneciendo a él, más probable es que coincidan con la opinión de la mayoría del grupo y más se esforzaran en dirimir las posibles discrepancias de los demás.”*⁴⁹
- ✓ **Heterogeneidad.** Conformar un grupo con miembros heterogéneo puesto que *“los investigadores de laboratorio ha demostrado que los grupos heterogéneos respecto a sus habilidades, capacidades y conocimientos tienen un desempeño más creativo que los grupos homogéneos (Shaw 1976).”*⁵⁰
- ✓ **Estructura del grupo.** formar un grupo **orgánico** que *“tiende a enfocar las tareas de forma integrada, en lugar de fragmentarlas en subtareas, que luego se asignara a sus miembros. Sus normas de responsabilidad, autoridad e influencia no están establecidas con rigidez, ya que depende en gran medida de las demandas de las situaciones concretas a las que depende el grupo. Existe un alto volumen de comunicación personal, que*

⁴⁹Fuente: Esteban Fernández Sánchez. Estrategias de Innovación. Grupos Creativos. Editorial THOMSON. 2005. Páginas 97.

⁵⁰Fuente: Esteban Fernández Sánchez. Estrategias de Innovación. Grupos Creativos. Editorial THOMSON. 2005. Páginas 97.

*suele ser lateral, no vertical. También existe una importante participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones. Por último, los miembros de un grupo orgánico muestran un fuerte compromiso hacia las habilidades y los valores de su profesión, por encima del que une la organización.”*⁵¹

- ✓ **Clima de grupo.** El clima al interior del grupo de creativo es uno de los aspectos más importantes por esta razón *“muchos experimentos muestran que, cuando se logra que la gente este de buen humor, es más creativa y, en consecuencia, tiene más facilidad para inventar formas diversas y poco usuales o para encontrar asociaciones mas ocultas e inverosímiles entre las palabras y las ideas (Isen et al., 1987)”*⁵²
- ✓ **Longevidad del grupo.** Promover que los colaboradores que conforman el grupo creativo estén en este en un periodo de un años, y posteriormente renovarlos ya que *“varios autores defienden las ventajas de grupos de corta duración, afirmando que los de larga duración pueden acabar habituándose a la rutina y resistiéndose a los cambios a la hora de afrontar problemas”*⁵³
- ✓ **Conocimiento común.** Generar que cada integrante del grupo tenga acceso al conocimiento común del mismo *“(es decir, cuanto más gente tuviera la misma información), se otorga mayor importancia a esta, por lo que ejercía más influencia en el juicio final del grupo, aun cuando no fuese la información más importante. Si lo que se desea del grupo es que piense de manera global, es necesario alentarlo a que a que considere toda la información disponible, no solo la que tienen en común los integrantes.”*⁵⁴
- ✓ **Mecanismo para enriquecer el debate.** Implementar mecanismos para enriquecer los debates dentro del grupo creativo creando así crear nuevas alternativas como por ejemplo *“<<consulta dialéctica>> y el <<abogado del diablo>>. En una consulta dialéctica, para cada posible solución se dan instrucciones al equipo para que desarrolle un contra enfoque completo basado en supuestos diferentes y, a continuación, se produce un debate sobre los meritos del plan y los contra planes (Govindarajan y Gupta, 2001) en el enfoque de abogado del diablo se asigna a uno o más miembros del grupo el papel de señalar los defectos de los supuestos, las creencias, los hechos y decisiones que el grupo maneja.”*⁵⁵

3. Crear un Código Ético de Funcionamiento del Grupo Creativo

Es necesario e indispensable crear un Código Ético al interior del Grupo Creativo en donde este explicito su misión, visión, objetivos y valores éticos *“honestidad,*

⁵¹Fuente: Esteban Fernández Sánchez. Estrategias de Innovación. Grupos Creativos. Editorial THOMSON. 2005. Páginas 100.

⁵²Fuente: Esteban Fernández Sánchez. Estrategias de Innovación. Grupos Creativos. Editorial THOMSON. 2005. Páginas 100.

⁵³Fuente: Esteban Fernández Sánchez. Estrategias de Innovación. Grupos Creativos. Editorial THOMSON. 2005. Páginas 101.

⁵⁴Fuente: Esteban Fernández Sánchez. Estrategias de Innovación. Grupos Creativos. Editorial THOMSON. 2005. Páginas 101.

⁵⁵Fuente: Esteban Fernández Sánchez. Estrategias de Innovación. Grupos Creativos. Editorial THOMSON. 2005. Páginas 102.

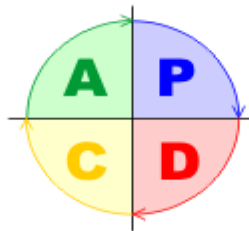
responsabilidad, compromiso, respeto y transparencia”, esto con el fin de estructurar el Grupo Creativo, “así como promover el sentimiento de propósito común, o de la <<Visión Compartida>>, concepto citado como promotor fundamental de la innovación (West, 1990)”⁵⁶

Segunda Fase

4. Generar un Proyecto de Mejoramiento Continuo en la Organización.

Al conformar finalmente el Grupo Creativo y su código ético, la segunda fase de la propuesta es generar un proyecto de mejoramiento continuo en cada una de las Áreas de Gestión del Colegio Alfonso Jaramillo, con el fin de **evaluar, replantear e innovar** cada uno de los procesos existentes. El modelo que se propone es el **Ciclo Shewhart** o PDCA el cual es “un modelo muy bien conocido para mejoramiento continuo de procesos (continuous process improvement "CPI"). Enseña a organizaciones a planear una acción, hacerla, revisarla para ver como se conforma al plan y actuar en lo que se ha aprendido.”⁵⁷

5. 4 pasos del Ciclo Shewhart Aplicados al Análisis y Mejora de Procesos



Fuente: Los Beneficios de PDCA. Pagina web <http://asq.org/quality-progress/2002/05/problem-solving/los-beneficios-de-pdca.html>

“Paso 1. PLANIFICAR (PLAN). Sector P.

Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

⁵⁶Fuente: Esteban Fernández Sánchez. Estrategias de Innovación. Grupos Creativos. Editorial THOMSON. 2005. Páginas 98.

⁵⁷Fuente: Los Beneficios de PDCA [Pagina Web] <http://asq.org/quality-progress/2002/05/problem-solving/los-beneficios-de-pdca.html>. [Consulta: 02 de Mayo del 2012]

1. *Definir el objetivo. Se deben fijar y clarificar los límites del proyecto: ¿Qué vamos a hacer? ¿Por qué lo vamos a hacer? ¿Qué queremos lograr? ¿Hasta dónde queremos llegar? Luego pasamos a...*
2. *Recopilar los datos. Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas? ¿Quiénes están involucrados en el asunto? ¿Qué datos son necesarios? ¿Cómo los obtenemos? ¿Dónde los buscamos? ¿Qué vamos a medir y con qué? ¿A quién vamos a consultar? Con esto resuelto, ya se puede...*
3. *Elaborar el diagnóstico. Se deben ordenar y analizar los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa? ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿Dónde se originan y por qué? Ahora estamos en condiciones de elegir un Plan de Acción, pero antes se deben...*
4. *Elaborar pronósticos. Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Sabemos qué efectos provocarán determinados cambios? ¿Debemos hacer pruebas previas? ¿Debemos consultar a especialistas? ¿Es necesario definir las situaciones especiales? Frente a varias opciones adoptaremos la que consideremos mejor y entonces podemos...*
5. *Planificar los cambios. Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar: ¿Qué se hará? ¿Dónde se hará? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo lo harán? ¿Con qué lo harán? ¿Cuánto costará? Este sería el punto final del arduo trabajo de la parte P de nuestro ciclo.*

Paso 2. HACER (DO). Sector D.

A continuación se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Esto es preferible hacerlo primero en pequeña escala siempre que se pueda.

Paso 3. CHEQUEAR (CHECK). Sector C.

Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe verificar. Ello significa observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos chequeando si se ha logrado el objetivo del previsto.

Paso 4. ACTUAR (ACTION). Sector A.

Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del rédito que nos deja el trabajo en nuestro "saber hacer" (know-how): ¿Qué aprendimos? ¿Dónde más podemos aplicarlo? ¿Cómo lo aplicaremos a gran escala? ¿De qué manera puede ser estandarizado? ¿Cómo mantendremos la mejora lograda? ¿Cómo lo extendemos a otros casos o áreas?

En este punto hemos concluido el ciclo, pero por tratarse de un proceso "de mejora continua", debemos pensar que existe un "objetivo superior" (como ser "la

como son los grupos de calidad en donde hay una retroalimentación de los avances obtenidos en la acreditación del Modelo Europeo de calidad para instituciones y Centros Educativos EFQM, en este orden de ideas la propuesta está enfocada en generar un mayor conocimiento en la organización por medio de una reestructuración de estos grupos de calidad, en donde se maneje un protocolo definido y de dar espacio a temas importantes como lo son: la gestión obtenidos por cada una de las áreas de la organización, los avances del proyecto del grupo creativo y el análisis de las propuestas de intervención de cada uno de los componentes que mostraron un menor rendimiento en la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO).

Pasos a Tener en Cuenta en el Desarrollo del la Propuesta

Reestructuración del Grupo de Calidad

1. Establecer Objetivos

El Colegio Alfonso Jaramillo tiene establecidas sus políticas y directrices como lo muestra su misión *“Lograr que cada estudiante sea una persona honesta y sincera; cumplidora del deber por el deber, capaz de solucionar sus propios problemas a través del sentido humano; Involucrado con las nuevas tecnologías para alcanzar un desarrollo académico, científico y social con sentido de patria, lealtad y compañerismo.”*⁵⁹ Para lograr este objetivo se propone redefinir los objetivos del grupo de calidad enfocándolos al cumplimiento de la misión, en donde sean *“retadores, pero alcanzables de acuerdo con los recursos y limitaciones del equipo”*⁶⁰, que no solamente se muestren los avances obtenidos en la acreditación del Modelo Europeo de Calidad para Instituciones y Centros Educativos EFQM, sino que también la gestión realizada por cada una de las áreas, otorga reconocimiento a la labor realizada, planear de los objetivos a cumplir, plantear soluciones a los problemas que se presentan, mostrar los avances obtenidos en el proyecto del grupo creativo y el análisis de las propuestas de intervención de cada uno de los componentes que mostraron un menor rendimiento en la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO).

2. Establecer Normas Operativas

Una vez establecido el objetivo del grupo de calidad, *“las actividades de la agenda se deben organizar por prioridades, ya que es recomendable que las reuniones*

⁵⁹Fuente: Colegio Alfonso Jaramillo [Pagina Web] <http://colegioalfonsojaramillo.org/> [Consulta:21 de Mayo del 2012]

⁶⁰Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina118.

*tengan una duración fija, no una cantidad de puntos fijos a cumplir. Además, se debe determinar de antemano el método que se realizara para el análisis del problema y la toma de decisiones.”*⁶¹

Se propone que la agenda de trabajo del grupo de calidad contenga los siguientes elementos establecidos en el libro de Humberto Cantú Delgado “Desarrollo de una Cultura de Calidad”:

1. *“Revisión de la agenda.”*⁶²
2. *“Repaso de los acuerdos y temas pendientes en las reuniones anteriores.”*⁶³
3. *“Revisión del progreso del equipo en el logro de las metas.”*⁶⁴
4. *“Aclaración de los objetivos de la reunión a la que corresponde la agenda.”*⁶⁵
5. *“Plan de actividades a cubrir durante la reunión.”*⁶⁶
6. *“Desarrollo del plan de actividades.”*⁶⁷
7. *“Asignación de tareas a los miembros del grupo.”*⁶⁸
8. *“Planeación de la siguiente reunión.”*⁶⁹

3. Desarrollo de un Código Ético de Conducta

En los grupos de calidad del Colegio Alfonso Jaramillo no hay un código de conducta definido, por esta razón se propone implementar uno para el bienestar del grupo contribuyendo cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las siguientes son un conjunto de reglas que son esenciales en el código de conducta “sacadas del libro de Humberto Cantú Delgado “Desarrollo de una Cultura de Calidad”:

- ✓ *“Asistir a todas la reuniones del equipo.”*⁷⁰

⁶¹Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina121.

⁶²Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina121.

⁶³Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina121.

⁶⁴Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina121.

⁶⁵Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina121.

⁶⁶Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina121.

⁶⁷Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina121.

⁶⁸Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina121.

⁶⁹Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina121.

⁷⁰Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina128.

- ✓ “Colaborar activamente con las obligaciones del grupo.”⁷¹
- ✓ “Criticar constructivamente las ideas pero no a las personas que la aportan, cada miembro es libre de expresar las ideas que considera pertinente.”⁷²
- ✓ “Escuchar atentamente las ideas de los otros miembros, iniciar y terminar puntualmente las reuniones de equipo.”⁷³
- ✓ “Concretar al tema en cuestión, hablar uno por uno, ser franco y honesto, etcétera.”⁷⁴

Cronograma de Actividades de la Propuesta

CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA									
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Comienzo	Fin	Duración	JULIO			AGOSTO		
				03-10	11-19	23-31	01-06	08-24	27-31
Reestructuración del Grupo de Calidad									
Establecer Objetivos	Martes 3 de Julio	Viernes 13 de Julio	09 Días Hábiles						
Establecer Normas operativas	Lunes 23 de Julio	Jueves 26 de Julio	04 Días Hábiles						
Elaborar un código ético de conducta	Lunes 30 de Julio	Viernes 3 de Agosto	05 Días Hábiles						

Fuente: Cronograma Propuesto

8.3. Logística

1. Proponer al Colegio un sistema de evaluación de proveedores y un análisis ABC a la gestión de inventarios.

Desarrollo de la Propuesta

En la actualidad el Colegio Alfonso Jaramillo en el tema de logística no cuenta con un modelo definido de administración de inventarios, ni con criterios de selección

⁷¹Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina128.

⁷²Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina128.

⁷³Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina128.

⁷⁴Fuente: Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina128.

en el momento de realizar las compras de productos perecederos y no perecederos para el restaurante y la cafetería del Colegio, ni en la adquisición de elementos de oficina, implementos de aseo y dotación para los colaboradores de la organización, en este orden de ideas la primera fase de la propuesta es, plantear un manejo eficiente de inventarios, mediante el **Análisis ABC**, que es un *“herramienta que permite visualizar esta relación y determinar, en forma simple, cuáles artículos son de mayor valor, optimizando así la administración de los recursos de inventario y permitiendo tomas de decisiones más eficientes.”*⁷⁵

La segunda fase de la propuesta es crear un sistema que permita **evaluar el mercado de proveedores según sea su importancia para el Colegio** por medio de una Plantilla que contenga factores claves como: **precios, calidad del producto, plazos de entrega y servicio de post venta.**

Pasos a Tener en Cuenta en el Desarrollo del la Propuesta

Primera Fase

1. Establecer Responsable

En el Colegio en el Área Administrativa hay una persona encargada del proceso de comprar de suministros requeridos en la organización, se propone que esta persona se encargue de desarrollar las dos fases de esta propuesta como parte de sus procesos en la institución.

2. El Grafico ABC Como Técnica de Gestión de Inventarios

“Un aspecto importante para el análisis y la administración de un inventario es determinar qué artículos representan la mayor parte del valor del mismo - midiéndose su uso en dinero - y si justifican su consecuente inmovilización monetaria.

Estos artículos no son necesariamente ni los de mayor precio unitario, ni los que se consumen en mayor proporción, sino aquellos cuyas valorizaciones (precio unitario x consumo o demanda) constituyen % elevados dentro del valor del inventario total.

Generalmente sucede que, aproximadamente el 20% del total de los artículos, representan un 80% del valor del inventario, mientras que el restante 80% del total de los artículos inventariados, alcanza el 20% del valor del inventario total.

⁷⁵Fuente: El Grafico ABC como Técnica de Gestión de Inventarios [Pagina Web] <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abc.pdf> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

El gráfico ABC (o regla del 80/20 o ley del menos significativo) es una herramienta que permite visualizar esta relación y determinar, en forma simple, cuáles artículos son de mayor valor, optimizando así la administración de los recursos de inventario y permitiendo tomas de decisiones más eficientes.

Según este método, se clasifican los artículos en clases, generalmente en tres (A, B o C), permitiendo dar un orden de prioridades a los distintos productos:

ARTICULOS A: *Los más importantes a los efectos del control.*

ARTICULOS B: *Aquellos artículos de importancia secundaria.*

ARTICULOS C: *Los de importancia reducida.”⁷⁶*

3. Propuesta al Colegio Alfonso Jaramillo

Se pretende con esta primera fase, que el Colegio se concientice de la importancia de un buen manejo de su inventario, por esta razón se propone que realicen el análisis ABC con el fin de determinar la importancia de cada uno de sus productos y en base a esto optimizar su administración para posteriormente tomar decisiones más eficientes y eficaces en la hora de adquirirlos.

Segunda Fase

1. En qué Consiste el “Estudio de Mercados de Proveedores”

“Consiste en localizar los proveedores potenciales y seleccionar, entre ellos, a los que reúnan mejores condiciones para la empresa, basándose, en principios, en criterios de políticas de compra, tales como la distancia, canal de distribución, etcétera.

La calificación de los proveedores será normalmente progresiva, por pasos sucesivos, de tal modo que en cada paso se profundice cada vez más, pero con menos proveedores, utilizando criterios de convivencia comercial y política de empresa, de tal forma que al final se tenga una selección reducida de posibles proveedores sobre los cuales se hará un estudio de valoración y calificación para establecer la selección definitiva.”⁷⁷

2. Escalas de Calificación

Se propone evaluar a cada uno de los proveedores con un criterio de desempeño en base a una escala continua de 0 a 100, en donde se obtiene una descripción y

⁷⁶Fuente: Julio Juan Anaya Tejeros. Logística Integral. La Gestión Operativa de la Empresa. ESIC Editorial Madrid 2000. páginas 144 y 145.

⁷⁷Fuente: Julio Juan Anaya Tejeros. Logística Integral. La Gestión Operativa de la Empresa. ESIC Editorial Madrid 2000. páginas 144 y 145.

en base a esta se selecciona a cada uno de los proveedores que tengan mejor desempeño.

CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
0-60	Malo
60-70	Regular
70-85	Bueno
85-100	Muy Bueno

Fuente: Ponderación Propuesta

3. Diseño de la Plantilla Propuesta

COLEGIO ALFONSO JARAMILLO PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES						
NOMBRE DEL PROVEEDOR	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
REALIZADO POR	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
FECHA DE EVALUACIÓN	<input style="width: 200px;" type="text"/>	PROVEEDOR N° 1				
CRITERIO	IMPORTANCIA DEL PRODUCTO PARA EL COLEGIO	NOMBRE DEL PROVEEDOR	TIPOS DE SUMINISTROS	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
PRECIOS						
CALIDAD DEL PRODUCTO						
PLAZOS DE ENTREGA						
SERVICIO DE POST VENTA						
OTROS FACTORES						
TOTAL						
NOMBRE DEL PROVEEDOR	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
REALIZADO POR	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
FECHA DE EVALUACIÓN	<input style="width: 200px;" type="text"/>	PROVEEDOR N° 2				
CRITERIO	IMPORTANCIA DEL PRODUCTO PARA EL COLEGIO	NOMBRE DEL PROVEEDOR	TIPOS DE SUMINISTROS	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
PRECIOS						
CALIDAD DEL PRODUCTO						
PLAZOS DE ENTREGA						
SERVICIO DE POST VENTA						
OTROS FACTORES						
TOTAL						

Fuente: Plantilla Propuesta

4. Criterios de Evaluación del Proveedor

Precio

Criterios de evaluación del precio:

- ✓ Se deben contratar “*proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado.*”⁷⁸
- ✓ Considerar “*los posibles descuentos que el proveedor nos pueda otorgar, tales como descuentos por volumen de compra, descuentos por pronto pago, etc.*”⁷⁹

Calidad

Criterios de evaluación de la calidad:

- ✓ contratar “*proveedores que ofrezcan insumos, productos o servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que la calidad de éstos sea acorde con los precios que tienen.*”⁸⁰
- ✓ “*Tomar en cuenta los materiales o componentes del producto, sus características, sus atributos, su durabilidad, etc.*”⁸¹

Entrega

Criterios de evaluación de entrega:

- ✓ Capacidad de cumplir “*siempre con nuestros pedidos, que nos los entregarán oportunamente cada vez que lo requiramos, que siempre contarán con el mismo producto, que nos podrán abastecer durante todo el año, etc.*”⁸²
- ✓ Evaluar “*la rapidez o los plazos de entrega, que es el tiempo que transcurre desde que hacemos el pedido hasta que nos entregan el producto, por*

⁷⁸Fuente: Criterios de selección de proveedores [Pagina Web] <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

⁷⁹Fuente: Criterios de selección de proveedores [Pagina Web] <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

⁸⁰Fuente: Criterios de selección de proveedores [Pagina Web] <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

⁸¹Fuente: Criterios de selección de proveedores [Pagina Web] <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

⁸²Fuente: Criterios de selección de proveedores [Pagina Web] <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

ejemplo, si nos hacen la entrega del producto a los 3 días, a los 30 días, etc.”⁸³

Servicio de Post Venta

Criterios de evaluación del Post Venta:

- ✓ Evaluar las principales “*garantías que el proveedor nos pueda brindar, qué garantías nos otorga y cuál es el periodo de éstas.*”⁸⁴
- ✓ Evaluar “*la capacitación que nos pueda brindar en el uso de sus productos, la asistencia técnica, el servicio de mantenimiento, su política de devoluciones, la posibilidad de canjear productos de baja rotación, etc.*”⁸⁵

Otros Factores

“Experiencia: *a mayor experiencia de la empresa proveedora, probablemente mayor eficiencia y seguridad en su abastecimiento.*

Reputación: *debemos considerar, por ejemplo, si los testimonios de sus clientes son favorables.*

Organización: *si, por ejemplo, su personal es calificado, si tiene un buen sistema de distribución.*

Localización: *mientras más cerca esté ubicado el proveedor mejor, sobre todo si somos nosotros los que constantemente tenemos que acudir donde éste.*

Servicio al cliente: *si, por ejemplo, son capaces de brindarnos rápidamente toda la información que requiramos.*

Convenios publicitarios: *si, por ejemplo, nos brindan la posibilidad de otorgarnos productos gratis a cambio de publicidad.*

Situación económica: *si su situación económica es estable ello podría significar productos de calidad y un abastecimiento seguro; si tuviera dificultades financieras, ello podría significar una posible disminución en la calidad de sus productos (al querer reducir sus costos), la posibilidad de que dejen de atender nuestros pedidos (por ejemplo, al incumplir los pagos de sus propios*

⁸³Fuente: Criterios de selección de proveedores [Pagina Web] <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

⁸⁴Fuente: Criterios de selección de proveedores [Pagina Web] <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

⁸⁵Fuente: Criterios de selección de proveedores [Pagina Web] <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

proveedores), poca posibilidad de que nos otorguen finamiento (debido a su necesidad de tener liquidez), etc.

Tamaño: si es un proveedor pequeño, probablemente su atención sea más directa (por ejemplo, la posibilidad de que resuelvan mejor cualquier inconveniente que tengamos), mayor flexibilidad para adaptarse a nuestras necesidades, y mayor poder de negociación para nosotros; si es un proveedor es grande, probablemente tenga mayor eficiencia y seguridad de abastecimiento, pero un menor poder de negociación para nosotros.

Fabricante o mayorista: la principal ventaja de los fabricantes con respecto a los mayoristas son sus bajos precios, pero su principal desventaja es que probablemente no puedan ofrecer la variedad de productos que sí podría ofrecernos un mayorista, sobre todo, al hacer pedidos pequeños.”⁸⁶

5. Cronograma de Actividades de la Propuesta

CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA												
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Comienzo	Fin	Duración	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
				01-10	11-20	21-31	01-10	11-20	21-31	01-10	11-20	21-30
Primera Fase												
Proceso de Evaluación de cada Producto	Martes 03 de Julio	Viernes 13 de Julio	09 Días Hábiles									
Establecer Ponderación de cada Producto	Lunes 16 de julio	martes 31 de Julio	11 Días Hábiles									
Segunda Fase												
Establecer Criterios de Evaluación	Miercoles 01 de Agosto	Viernes 10 de Agosto	07 Días Hábiles									
Proceso de Evaluación de cada Proveedor.	Lunes 13 de Agosto	Viernes 31 de Agosto	15 Días Hábiles									
Análisis y Selección de los Proveedores	Lunes 03 de Septiembre	Viernes 14 de Septiembre	10 Días Hábiles									

Fuente: Cronograma Propuesto

8.4. Gestión de Mercadeo

Etapas de la investigación de Mercados

1. Definición de los objetivos de la investigación.
2. Planeación de diseño de la investigación.
3. Recolección de datos.

⁸⁶Fuente: Criterios de selección de proveedores [Pagina Web] <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

4. Procesamiento y análisis de los datos.
5. Formulación de conclusiones y preparación del informe.

Objetivos de la Investigación

El proceso de investigación en el Colegio inicia con los objetivos de la investigación, el cual es, **“aumentar el número de estudiantes matriculados en el Colegio, en un 15% para el año lectivo del 2013”**.⁸⁷ Ya que esto afecta directamente uno de los objetivos estratégicos del Colegio, los cuales no se ha logrado cumplir, eso quiere decir, aumentar a 280 los estudiantes matriculados. Esto con el fin, de no solo tener mayor solvencia financiera, sino que el Colegio empiece a retomar el número de estudiantes matriculados en años anteriores, y así generar el crecimiento esperado del negocio.

Es conveniente resaltar que durante la investigación se va a realizar un análisis del entorno del Colegio (interno y externo), para que se pueda tener un conocimiento mayor de que es lo que está sucediendo con el Colegio, y como este se percibe, entre sus clientes.

Diseño de la Investigación

De acuerdo con el objetivo de la investigación, y teniendo en cuenta las necesidades del Colegio frente al mercado, se van a realizar encuestas, entrevistas, focus group, para recolectar muestras y poder analizarlas posteriormente. Estas metodologías se aplicaran a los clientes actuales (alumnos), a los clientes potenciales, (padres de familia que están dentro del segmento de mercado del Colegio), este segmento ya se encuentra plenamente identificado por el Colegio, el cual es; **“personas que viven cerca del área de afluencia del Colegio, con ingresos familiar de 6 a 8 SMLV, estudiantes de estratos 3 y 4 y demandantes de un nivel educativo muy alto.”**⁸⁸ Adicionalmente se van a realizar entrevistas al personal administrativo del Colegio y docentes con el ánimo de conocer desde la perspectiva individual de cada uno, el concepto que se tiene de la administración del Colegio Alfonso Jaramillo, para tenerlo como información del colaborador.

Recolección de Datos

Para iniciar la etapa de acopio de datos, se establece en primera instancia el plan de muestreo para cada una de las encuestas que se realizaran. Para la encuesta que se encuentra focalizada en los estudiantes, se van a realizar 81 encuestas dirigidas a los grados de, octavo, noveno, decimo y once, (se toma esta población

⁸⁷Fuente: Plan Estratégico Colegio Alfonso Jaramillo 2010 – 2012.

⁸⁸Fuente: Segmentación de Mercado realizado por el Colegio, por analista de procesos

por tener mayor experiencia frente al servicio que presta el Colegio). La población total del Colegio son de 243 alumnos actualmente, hecho por el cual el total de la muestra corresponde al 33.3% del total de la población.

Para esta encuesta se hicieron 10 preguntas, las cuales estaban dirigidas a identificar 5 temas fundamentales dentro del modelo de negocio.

- ✓ TICS.
- ✓ Intereses.
- ✓ Instalaciones.
- ✓ Modelo Pedagógico.
- ✓ Satisfacción General.

Para la encuesta que se realizó a los clientes potenciales, se estableció que se iban a realizar a personas que cumplan al 100% con el segmento de mercado (establecido en la planeación del diseño de investigación), se hicieron 7 preguntas, cada una de estas correspondía a un tema fundamental dentro de la percepción que posee el cliente frente a los competidores directos del Colegio Alfonso Jaramillo, y que son fundamental para estos, al momento de escoger Colegio para sus hijos.

En esta encuesta se van a preguntar los siguientes tópicos para conocer la percepción del cliente:

- ✓ Precio.
- ✓ Promoción.
- ✓ Calidad de Servicio \ Confianza.
- ✓ Instalaciones.
- ✓ Cercanía.

Procesamiento y Análisis de los Datos

Edición y Codificación

Con las encuestas desarrolladas se procede a realizar el procesamiento de la información, la interpretación, la codificación y/o tipificación de las encuestas, y se darán a conocer las observaciones más recurrentes e importantes dadas por los clientes actuales con respecto a la prestación del servicio.

En la encuesta enfocada a estudiantes, que se realizó a los alumnos del Colegio de grados 8, 9, 10 y 11, y tomando como referencia, los 5 puntos de estudio fundamentales, mencionados en la “recolección de datos”, se identificaron los siguientes resultados:

CODIFICACION	EDICION	COMENTARIOS
TICS	Se pregunto por la eficiencia de las comunicaciones entre miembros del Colegio, el cual califico: 3,75% Excelentes, 65% Buenas, 31,25 Aceptable, 1,25% Insuficientes, y frente al tema de las tecnologías un 58,75% del total de la muestra considera que los recursos tecnológicos NO son los más apropiados, frente a un 42,50% que opinaba que SI.	* Deberían mejorar la comunicación entre todos los entes del Colegio Padres estudiantes, profesores y directivas, para esto deberían soportarse mas en el portal académico, se debería optimizar el uso de <u>este recurso</u> . * Los recursos tecnológicos con los que cuenta el Colegio no son los mas adecuados puesto que son muy viejos y poco funcionales.
Interés Generales	Para este tópico en general se pregunto por, el apoyo del colegio frente a los problemas, en el cual indico que un 66,25% del total de la muestra SI sentia apoyo, frente a un 35% que opinaba lo contrario, También se reviso la concordancia de lo mencionado en el proyecto educativo, como misión, visión y valores corporativos, con la cual se evidencio un 88% de la muestra consideraba que si se aplicaban, y se pregunto por el interés del colegio por el cliente actual, más exactamente si conoce o se interesa en conocer las aficiones y hobbies en la cual se demostró que un 75% NO considera sentir ningún tipo de interés del colegio por estos temas.	* Los estudiantes afirmaron que en el Colegio existe apoyo para solucionar inconvenientes, pero no creen que este sea muy funcional, ya que en el Colegio se limita mucho la comunicación. * En el Colegio se promueve mucho y se hace primordial énfasis en el fomento de los valores que demuestran en la estrategia del mismo. * También se evidencio que los estudiantes no sienten respaldo o interés por parte del Colegio para desarrollar diferentes hobbies, ellos piden por actividades musicales artísticas y deportivas ajenas a las curriculares.
Instalaciones	Se pregunto tácitamente por las instalaciones con las cuales cuenta el Colegio, para que las calificaran de uno a cinco en el grado de satisfacción, con estas, donde siendo "5" es Muy satisfecho y "1" Muy Insatisfecho, el 43% de los encuestados indico que eran aceptables, el 25% indico que son Malas, el 15% indico que eran muy insatisfechos, el 13% las percibió Buenas, y el 3% dijo que estaban muy satisfechos con las instalaciones con que cuenta el Colegio.	Remodelar las instalaciones o cambiarlas, puesto que el colegio es una edificación muy antigua, la cual no cumple con los condicionamientos básicos para poder dar clases adecuadamente.
Modelo Pedagógico	Dentro del modelo pedagógico se evaluó la metodología de las clases, la preparación de las mismas y percepción del cliente, en la cual se evidencio que el 82% de la población considera que es un modelo pedagógico Clásico, un 10%	* Con clases mas lúdicas y dinámicas que <u>motiven a los estudiantes a aprender</u> . * Y aumentando los espacios en donde se incentiven las artes, la música, los deportes, foros.
Satisfacción	En este ITEM, el 48% de la población entrevistada sostuvo que la satisfacción con el Colegio en general es Buena, el 36% la considero aceptable, mientras el 8% dijo que se encuentra muy satisfecho, el 5% la considera poco satisfecho y el 2% se considero estar muy insatisfechos con el servicio en general del Colegio.	* El modelo pedagógico con el que se rigen en el Colegio es muy clásico, no incentiva el espíritu de investigación y conocimiento en <u>el estudiante</u> . * Las instalaciones del Colegio son muy anticuadas y le hace falta muchos recursos para que funcionen adecuadamente.

Fuentes: Análisis de Datos de Encuestas al Colegio Alfonso Jaramillo

Para la encuesta realizada a los posibles clientes, (padres de familia) se practicaron a 20 personas, que hacen parte del segmento establecido por el Colegio, y de acuerdo a los 7 puntos de estudio que se identificaron en la recolección de datos, así mismo se compara la percepción que tienen los clientes frente al Colegio en estudio y 4 Colegio mas que son competidores directos, ya que se encuentran en el mismo rango de cobro mensual, tienen la misma certificación de calidad y son cercanos al lugar donde se encuentra establecido el Alfonso Jaramillo, los competidores son :

- ✓ Gimnasio el Cedro
- ✓ Colegio Emilio Valenzuela
- ✓ Colegio San Tarsicio
- ✓ Gimnasio Ingles Campestre.

De acuerdo con lo establecido anteriormente y con base en el estudio realizado se encontraron los siguientes resultados.

CODIFICACION	EDICION	COMENTARIOS
Precio	El 60% de la población entrevistada, indico que estaria dispuesta a pagar por concepto de educación para sus hijos mensualmente de 551.000 a 800.000, el 30% de la misma dijo que pagaria de 801.000 a 850.000, y el 10% dijo que estaria dispuesto a pagar de 200.000 a 550.000 mensual.	Esta información da cuenta de que el valor que cobra el Colegio, se encuentra dentro del rango que está dispuesto a pagar el mercado por el servicio educativo, pero la gran relevancia que le dieron al costo era que se resaltara el costo-beneficio que traía el vincularlos con alguno de estos Colegios, por calidad en servicio, por instalaciones y por la confianza que este les genere.
Promoción	Se le pregunto a este segmento sobre cómo se habían enterado sobre de los Colegios que son competencia directa del Alfonso Jaramillo, y se identifico que el 45% conocen los Colegios personalmente, el 35% dijo que por medio de Internet, el 15% informo que mediante el voz a voz y el 5% dijo que mediante carteles o volantes.	Para el mercado potencial, se evidencio que es más importante hacer campañas publicitarias en línea, para hacer conocer el colegio por los posibles clientes, y también se puede hacer con diferentes actividades enfocadas a que genere impacto en los posibles clientes ya que así la promoción que se realiza al Colegio seria más evidente para los padres de familia.
Calidad del servicio/Confianza	Frente al tema de Calidad del servicio, el mercado percibe al Colegio como un muy buen candidato, ya que quedo de segundo, justo detrás del Gimnasio el Cedro, el 75% de los encuestados manifestaron que la calidad del servicio es buena, el 15% manifestó que era Aceptable, y el 10% manifestó que era excelente. Con respecto a la confianza que le genera cada uno de estos colegios, calificaron al Alfonso Jaramillo de la mejor manera, puesto que el 40% de los encuestados califico como excelente la confianza que les genera el colegio, el 45% manifestó que es buena la confianza y solo el 5% manifestó que era aceptable, ningún otro colegio obtuvo una calificación excelente tan alta como esta.	En la calidad del servicio y la confianza que genera el Colegio de rente al modelo educativo que manejan, este se encuentra muy bien referenciado, pero es importante resaltar que una de las fuentes de confianza más comunes que perciben los clientes, es que los colegios cuenten con buenas instalaciones, acordes con las necesidades de los estudiantes, el 20% de los encuestados manifestó que esto era lo que generaba mayor confianza, el mismo porcentaje obtuvo el hecho de que el colegio tenga una educación de alta Calidad y profesores capacitados, el 10% de los encuestados manifestó que es importante tener liderazgo en la calidad y tecnología y la tradición y antigüedad y el nivel académico obtuvo un 5%
Instalaciones	En este ítem, se realizo la comparación entre lo que percibe el cliente en cada uno de estos colegios comparables, y se identifico que, el 30% de los entrevistados creía que el Colegio tiene unas pésimas instalaciones, los otros 4 colegios no los calificaron de esta manera, un 15% dijo que eran malas instalaciones, un 35% informo que eran aceptables, mientras el 15% dijo que eran buenas y solo un 5% declaro que eran excelentes instalaciones, El colegio con mejor percepción frente a las instalaciones fue el Ingles Campestre, seguido por el San Tarsicio, de tercero el Gimnasio El Cedro y Emilio Valenzuela de cuarto, el que peor calificación tuvo en este tópico fue el Colegio Alfonso Jaramillo.	El 40% de los entrevistados consideraron que es completamente fundamental e importante tener unas Excelentes Instalaciones, para el sano esparcimiento de sus hijos y es de preocupación que aunque sea completamente importante el tema de infraestructura e instalaciones para el mercado potencial del Colegio, los clientes no ven al Alfonso Jaramillo con el potencial necesario, por lo contrario, frente a los competidores directos, es el peor han calificado. Solo para el 5% del mercado potencial no es importante tener unas excelentes instalaciones para la prestación del servicio.
Cercanía	Para la pregunta realizada sobre la cercanía del Colegio al lugar de residencia, el 55% de los padres informaron que SI consideran importante que el Colegio quede cerca, y el 45% informo que no habria problema con que el Colegio no fuera cerca de sus casas.	* Los padres que manifestaros que era importante que el colegio quedara cerca de sus hogares, lo hicieron por el hecho de que le genera mayor tranquilidad y consideran que es más seguro. * Para los padres que informaron que NO era importante la cercanía, informaron que no era relevante, ya que con la prestación del servicio de rutas del colegio no hay mayor problema.

Fuentes: Análisis de Datos de Encuestas al Colegio Alfonso Jaramillo

Propuestas de Intervención

1. Implementar en el Colegio Alfonso Jaramillo una campaña de marketing.
2. Propuestas que surgen de la investigación de mercados al Colegio Alfonso Jaramillo.

Desarrollo de la Primera Propuesta

El objetivo de la investigación en el Colegio Alfonso Jaramillo es **aumentar el número de estudiantes matriculados en el Colegio en un 15% para el año lectivo del 2013**, es decir aumentar a 280 estudiantes en las institución retomando así el numero de matriculas en los años interiores, generando con esto solvencia financiera y un crecimiento en el negocio.

La situación actual del Colegio Alfonso Jaramillo en el tema de Mercadeo no es la más óptima, ha implementado estrategias de publicidad tales como avisos publicitarios en las instalaciones del plantel y visitas a jardines infantiles con el fin de obtener un mercado potencial, pero esto, no ha tenido el resultado esperado en el aumento de matriculas del Colegio (**véase Anexo 2**). En este orden de ideas la propuesta está enfocada en generar una campaña de marketing al interior de la organización, con el objetivo de promover otros medios publicitarios aparte de los que implementa el Colegio y que son fundamentales en la gestión de marketing directo de la organización, como lo son: el buzoneo y anuncios en prensa, complementadas con una nueva tendencia de marketing a través de redes sociales.

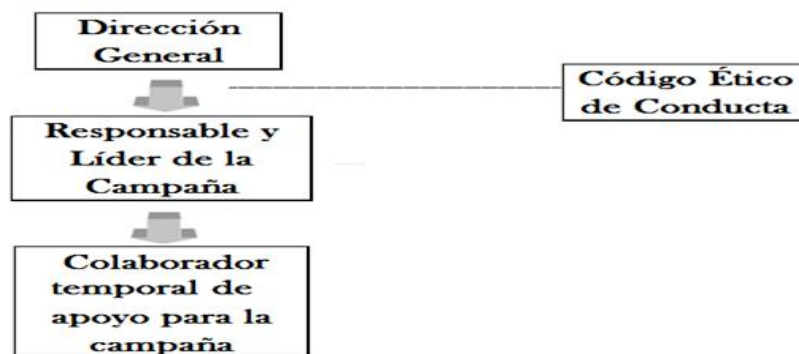
Estos medios no representan una gran inversión para el Colegio y les trasmite información importante a los clientes potenciales generando en ellos una opción de servicio.

Pasos para Crear una Campaña de Marketing en el Colegio Alfonso Jaramillo

1. Establecer Responsables

El área administrativa del Colegio Alfonso Jaramillo es responsable del tema de mercadeo, por esta razón se propone crear un grupo al interior de esta área conformado por un responsable y líder del proyecto, el cual tendrá la tarea de designar procesos, de presentar los avances obtenidos en los grupos de calidad y de realizar la contratación por medio de una empresa temporal de un colaborador técnico en mercadeo, por un periodo de Seis meses, el cual se encargaran de planear, desarrollar y realizar el seguimiento a la campaña de marketing, de proponer nuevas alternativas mercadeo y finalmente de apoyar en el proceso de matriculas del Plantel.

Organigrama del Grupo de Trabajo



Fuente: Diagrama Propuesto

2. Metodología

La metodología que se propone para el desarrollo de esta propuesta está conformada por los siguientes pasos:

1. Planeación:

Objetivo de la Campaña

El objetivo es aumentar un 15% el número de matriculas en el Colegio por medio de una campaña de marketing, que consolide las estrategias de publicidad que implementa la organización y las complemente con unos nuevos medios publicitarios que no representan una gran inversión para el Colegio y les trasmite información importante a los clientes potenciales generando en ellos una opción de servicio.

Publico Objetivo

La campaña va dirigida a personas que viven cerca del área de afluencia del Colegio, con ingresos familiar de 6 a 8 SMLV, estudiantes de estratos 3 y 4 y demandantes de un nivel educativo muy alto.

Medios Publicitarios Propuestos

1. El Buzoneo:

“Se define como << el reparto de mensajes escritos de buzón a buzón, en los edificios, parabrisas de los coches >> etc. Su objetivo fundamental debe ser la generación de tráfico hacia el punto de venta.”⁸⁹

Sus ventajas son:

- ✓ *“Precisa muy pocos requisitos técnicos, ya que el componente fundamental es solo una octavilla que no precisa un diseño especial y la logística del mismo tampoco es complicada.”⁹⁰*
- ✓ *“Se puede realizar muy rápidamente, ya que, como hemos mencionado anteriormente, es muy fácil de realizar técnicamente.”⁹¹*
- ✓ *“Su flexibilidad es muy grande, ya que puede seleccionar con facilidad las zonas donde se quiere realizar la acción y existen muchas posibilidades de*

⁸⁹Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 88.

⁹⁰Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 90.

⁹¹Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 90.

entrega física, desde la utilización de organizaciones profesionales hasta el empleo de estudiantes o parados.”⁹²

- ✓ “El reparto físico es inmediato, pues, como antes dijimos, es enormemente flexible, por lo que el espacio de tiempo desde el momento que tomamos la decisión hasta que lo realizamos físicamente puede ser muy breve.”⁹³
- ✓ “La entrega se puede realizar en la fecha exacta que se haya escogido para la acción, utilizando campañas especializadas o utilizando cualquier de las alternativas que hemos mencionado.”⁹⁴

Producción del Folleto

Para los folletos es necesario evaluar en el mercado empresas que se encarguen de producirlos con las siguientes especificaciones:

- ✓ Un diseño “*Tríptico: Compuesto por una hoja, dos plisados y 6 caras* Eventualmente una hoja podría plisarse más veces.”⁹⁵



Fuente: Propuesta de Modelo de Folleto Publicitario

- ✓ Con colores llamativos y alusivos al Colegio.
- ✓ Tener un encabezado atractivo.
- ✓ Ser original, distintivo e ingenioso.
- ✓ Con un mensajes cortos y muy precisos mostrando las fortalezas del Colegio “la acreditación en el Modelo Europeo de Calidad para Instituciones y Centros Educativos EFQM y su nivel académico muy alto”.

⁹²Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 90.

⁹³Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 90.

⁹⁴Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 90.

⁹⁵Fuente: Diseño de folletos y flyers publicitarios [pagina Web] <http://www.fotonostra.com/grafico/disenofolletos.htm>
[Consulta: 08 de Junio del 2012]

- ✓ Fotos de las instalaciones del plantel educativo.
- ✓ Datos generales del Colegio “teléfono, dirección, pagina web etc.”
- ✓ Los descuentos en el valor de la matricula por pagos con tarjeta Diners y por pronto pagos.

Logística

En el tema de logística para el Buzoneo se propone contratar los servicios de una empresa especializada en la distribución de publicidad, puesto que es más rentable para el Colegio, no incurrir en contratar personal y encargarse de toda la logística y el tiempo que esta conlleva.

Zonas de Reparto de Publicidad

El Colegio se encuentra ubicado en la localidad de Suba y sus zonas de influencia directa son los Barrios Britalia, Prados de la Sabana, Villa del Prado la Nueva, Villa del Prado, Tejares del Norte, Villa Nova, Santa Carolina, San Felipe, San Cipriano, Tejares del Norte, Villa Lucy, San José de Bavaria, los Elíseos, Vista Bella, Mirandela y Nueva Zelanda. La propuesta a implementar es cubrir cada casa y conjunto residencial de estos barrios aledaños.



Fuente: Google Map Maker. Datos de Mapas 2012 Google. Localidad de Suba

Calendario Propuesto para el Buzoneo

Se propone implementar para este medio publicitario el siguiente calendario próximo a la fecha de matriculas del Colegio:

Primer Reparto de Publicidad

Cubrir los siguientes Barrios de la Localidad del 01 a 10 de Noviembre del 2012: Barrios Britalia, Prados de la Sabana, Villa del Prado la Nueva, Villa del Prado, Santa Carolina, Tejares del Norte, Villa Nova y San Felipe.

Segundo Reparto de Publicidad

Cubrir los siguientes Barrios de la Localidad del 01 al 09 de Diciembre del 2012: San Cipriano, Tejares del Norte, Villa Lucy, San José de Bavaria, los Elíseos, Vista Bella, Mirandela y Nueva Zelandia.

2. Anuncios de Prensa

“Se define << como el anuncio con cupón de respuesta incorporado en la propia publicidad>>.”

Es importante considerar una serie de aspectos, como el tamaño del mismo, si bien se sabe que cuanto mayor sea el tamaño del anuncio mayor será el índice de respuesta; también hay que considerar el coste, ya que el incremento de la respuesta puede no tener una buena correlación con el incremento de coste.”⁹⁶

Sus ventajas son:

- ✓ *“Se puede escoger la fecha de salida, normalmente entregando al anuncio tres días antes de su salida.”⁹⁷*
- ✓ *“Se puede reiterar con la cadencia deseada, teniendo en cuenta que el índice acumulativo de respuesta es del 90% a las dos semanas.”⁹⁸*
- ✓ *“Se aprovecha la tirada del medio en cuanto a cantidad y perfil, y si esto lo consideramos como una ventaja potencial, también tiene su contrapartida de inconvenientes.”⁹⁹*
- ✓ *“Encajando en su mejor participación, es un medio excelente para la creación de listas.”¹⁰⁰*

⁹⁶ Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 92.

⁹⁷ Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 92.

⁹⁸ Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 92.

⁹⁹ Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 92.

Características de Anuncio Publicitario.

Los siguientes son consejos muy útiles para tener en cuenta en el momento de crear el anuncio publicitario.

- ✓ Elegir *“el mejor beneficio que ofrece tu producto o servicio a los potenciales clientes”*¹⁰¹.
- ✓ Escribir *“un encabezado que capture la atención de los lectores”*¹⁰².
- ✓ Escribir una *“lista con todas las características de tu producto o servicio y luego convierte cada una de ellas en un beneficio para el cliente.”*¹⁰³
- ✓ Escribir en *“un estilo natural. No intentes ser muy técnico, ni ambicioso, ni uses lenguaje complicado.”*¹⁰⁴
- ✓ Colocar cada uno de los descuentos que implementa el Colegio.
- ✓ *“Finaliza tu anuncio indicándole al lector que debe hacer.”* *“A donde llamar o dirigirse ”*¹⁰⁵

Medio Propuesto por el Cual Anunciar.

Se recomiendo pautar los mensajes publicitarios por medio del El Tiempo, el cual es uno de los periódicos más reconocidos y leídos del país.

Frecuencia Propuesta para los Anuncios de Prensa.

En los clasificados de empleo del periódico El Tiempo hay una sección de educación los días miércoles y domingo, la propuesta es pautar la publicidad del Colegio en esta sección tomando en cuenta el siguiente calendario.

¹⁰⁰ Fuente: Félix Cuestas. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa. Página 92.

¹⁰¹ Fuente: promonegocios.net [Pagina Web] <http://www.promonegocios.net/publicidad/anuncios-publicitarios.html> [Consulta: 10 de junio del 2012.

¹⁰² Fuente: promonegocios.net [Pagina Web] <http://www.promonegocios.net/publicidad/anuncios-publicitarios.html> [Consulta: 10 de junio del 2012.

¹⁰³ Fuente: promonegocios.net [Pagina Web] <http://www.promonegocios.net/publicidad/anuncios-publicitarios.html> [Consulta: 10 de junio del 2012.

¹⁰⁴ Fuente: promonegocios.net [Pagina Web] <http://www.promonegocios.net/publicidad/anuncios-publicitarios.html> [Consulta: 10 de junio del 2012.

¹⁰⁵ Fuente: promonegocios.net [Pagina Web] <http://www.promonegocios.net/publicidad/anuncios-publicitarios.html> [Consulta: 10 de junio del 2012.

CALENDARIO	
	Fecha Propuesta
Noviembre	Domingo 25 y Miércoles 28
Diciembre	Domingo 2, Miércoles 5 y Domingo 9
Enero	Domingo 13

Fuente: Calendario Propuesto

3. Marketing en Redes Sociales

*“El rol del marketing no ha cambiado. Continúa defendiendo todos los objetivos del mercado, comunicándose con consumidores prospecto, creando lealtad y así sucesivamente. Pero la técnica que era famoso en el pasado será cada vez menos efectiva en el futuro.”*¹⁰⁶

*“El marketing para redes sociales no trata sobre sacar a ventilar su historia; es sobre sus consumidores. Trata acerca de ser transparente, ganar confianza y construir credibilidad. Trata sobre nutrir las relaciones y el dialogo entre consumidores, prospectos, su campaña y quienquiera que este activo en la comunidad.”*¹⁰⁷

Marcas y Redes Sociales

“Las redes sociales son el servicio de Internet que más ha crecido en los últimos años. MySpace o Facebook tienen más de 100 millones de usuarios mensuales cada uno; en Estados Unidos el 37% de usuarios adultos participa en estas plataformas; y en España, el 83% de los jóvenes internautas utiliza redes sociales y un 25% está registrado en más de una red.

Las marcas pueden utilizar esta herramienta de dos maneras: construyendo su propia red, o aprovechando las redes existentes. Una red propia es un proyecto más ambicioso y complejo. Permite un mayor control y una relación más estrecha con el consumidor, pero exige ofrecer al usuario un valor potente, una excusa real y duradera para pasar tiempo en un entorno de marca. Un ejemplo es Adidas, que lanzó hace unos meses Adidas Celebrate Originality, una red social dirigida a un público joven y urbano, donde los miembros pueden expresar su creatividad. No hay categorías ni temas a priori, sino que son los usuarios los que los crean a

¹⁰⁶Fuente: Larry Weber. Marketing en las redes Sociales. Como las Comunidades de Consumidores Digitales Construyen su Negocio. McGraw- Hill Segunda Edición. Página 36.

¹⁰⁷Fuente: Larry Weber. Marketing en las redes Sociales. Como las Comunidades de Consumidores Digitales Construyen su Negocio. McGraw- Hill Segunda Edición. Página 36.

través de su propia interacción. Permite publicar cualquier tipo de expresión artística: fotos, dibujos, camisetas, graffiti, canciones, etc.

La otra opción, basarse en las redes existentes, tiene una ventaja principal: el tráfico de usuarios. En lugar de construir un nuevo destino, con la obligación de captar personas ya abrumadas por las miles de opciones que tienen para ocupar su tiempo, es más eficiente tener una presencia allí donde los usuarios ya están. Debido a la oportunidad que ofrece esta segunda opción, el resto del artículo se centrará en esta estrategia.”¹⁰⁸

Medio Propuesto

Se propone al Colegio Alfonso Jaramillo anunciar en Facebook que “*es la red social más grande del mundo. Más de 500 millones de personas conectadas entre sí. La audiencia de Facebook es por lejos superior a la de cualquier otro medio masivo como canales de TV, emisoras radiales o medios de prensa.*”¹⁰⁹ Facebook ofrece a las empresas un servicio que ha revolucionado el marketing en el mundo que consistente en:

- ✓ *Mediante un “previo análisis de las estadísticas de Facebook, es posible llegar al mercado objetivo mediante una precisa segmentación de mercado, de acuerdo a: sexo, edad, ubicación geográfica -país, ciudad y localidad-, nivel educacional, gustos, intereses, preferencias de productos, actividades favoritas, programas favoritos, idiomas, etc. Las posibilidades de segmentación son sin límites.”¹¹⁰*
- ✓ *“La publicidad en Facebook no es interruptiva, ya que relaciona el contenido del anuncio con los perfiles de usuarios y con las acciones sociales que se están llevando a cabo. Es decir, publicidad que no parece publicidad, ya que es contextual.”¹¹¹*
- ✓ *Además, “a diferencia de la publicidad tradicional, sólo se paga cuando un usuario hace clic en el anuncio, obteniéndose de este modo un alto rendimiento de la inversión publicitaria -ROI-.”¹¹²*

¹⁰⁸Fuente: Redes sociales y Marketing: ¿sueñan las marcas con consumidores hipersegmentados? [Pagina Web] http://bajolalinea.duplexmarketing.com/uploaded_images/Duplex-redessociales.pdf [Consulta: 12 de Junio del 2012]

¹⁰⁹Fuente: Inteligencia Web Generando Nuevos Negocios [Pagina Web] <http://www.inteligenciaweb.cl/publicidad-en-facebook.html> [Consulta: 12 de Junio del 2012]

¹¹⁰Fuente: Inteligencia Web Generando Nuevos Negocios [Pagina Web] <http://www.inteligenciaweb.cl/publicidad-en-facebook.html> [Consulta: 12 de Junio del 2012]

¹¹¹Fuente: Inteligencia Web Generando Nuevos Negocios [Pagina Web] <http://www.inteligenciaweb.cl/publicidad-en-facebook.html> [Consulta: 12 de Junio del 2012]

¹¹²Fuente: Inteligencia Web Generando Nuevos Negocios [Pagina Web] <http://www.inteligenciaweb.cl/publicidad-en-facebook.html> [Consulta: 12 de Junio del 2012]

Estrategia Propuesta

Facebook es la red social más grande del mundo y es el medio por el cual el Colegio podría mantener un contacto directo con sus estudiantes, atraer mercado potencial, formar una comunidad con personas que quieren hablar del Colegio y el servicio que presta, publicar sus actividades y salidas pedagógicas, promover la publicidad mostrando las fortalezas con que cuenta el Colegio “la acreditación en el Modelo Europeo de Calidad para Instituciones y Centros Educativos EFQM y su nivel académico muy alto”, difundir los descuentos en el valor de la matrícula por pagos con tarjeta Diners y por pronto pagos y finalmente segmentar el mercado.

En Facebook hay planes según las necesidades publicitarias de las empresas, se recomienda el plan de 500 Visitas al mes, que le cuesta a la organización \$222.000 pesos mensuales y que ofrece servicios como “segmentación por perfiles, segmentación geográfica, diseño grafico y ejecución de cuenta.”¹¹³ Por un periodo inicial de seis meses.

Calendario Propuesto

Meses Propuestos	Tiempo de Ejecución	Número de Visitas
Agosto	31 Días	500 Visitas
Septiembre	30 Días	500 Visitas
Octubre	31 Días	500 Visitas
Noviembre	30 Días	500 Visitas
Diciembre	31 Días	500 Visitas
Enero	31 Días	500 Visitas
Total Propuesto	184 Días	3000 Visitas

Fuente: Cronograma Propuesto

¹¹³Fuente: Inteligencia Web Generando Nuevos Negocios [Pagina Web] <http://www.inteligenciaweb.cl/aparecer-en-facebook.htm> [Consulta: 13 de Junio del 2012]

2. Inversión Campaña de Marketing

CAMPAÑA DE MARKETING PROPUESTOS		
<i>Contratación</i>	<i>Tiempo de Ejecución</i>	<i>Costo Estimado</i>
Colaborador Contratado por una Empresa Temporal Técnico en Mercadeo	184 Días 6 Meses	\$ 7.800.000
<i>El Buzoneo</i>		
Contrato con Empresa para la Impresión del Folleto	-	\$ 1.700.000
Contrato con Empresa Especialista en la Distribución de Publicidad	19 Días	\$ 1.542.800
<i>Anuncios de Prensa</i>		
Pauta de los Mensajes Publicitarios por Medio de el Periódico “El Tiempo”	06 Días	\$ 3.996.432
<i>Marketing en Redes Sociales</i>		
Anuncios por Facebook 6 Meses con “3.000 Visitas ”	184 Días 6 Meses	\$ 1.332.000
<i>Total Estimado</i>		\$ 16.371.232

Fuente: Presupuesto Campaña de Marketing

3. Cronograma de la Propuesta

CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA																								
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Comienzo	Fin	Duración	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO		
				01-oct	nov-20	21-31	01-oct	nov-21	22-31	01-oct	nov-20	21-30	01-oct	nov-20	21-31	01-oct	nov-20	21-30	01-oct	nov-20	21-31	01-oct	nov-20	21-31
Contratación																								
Colaborador Contratado por una Empresa Temporal Técnico en Mercadeo	Miércoles 01 de Agosto	Jueves 31 de Enero	184 Días Calendario																					
Buzoneo																								
Contrato con la Empresa que Produce el Diseño e Impresión de los Folletos	Martes 16 de Octubre	Miércoles 31 de Octubre	12 Días Hábiles																					
Contrato con la Empresa Especializada en la Distribución de Publicidad "Primer Reparto"	Jueves 01 de Noviembre	Sábado 10 de Noviembre	10 Días Calendario																					
Contrato con la Empresa Especializada en la Distribución de Publicidad "Segundo Reparto"	Sábado 01 de Diciembre	Domingo 09 de Diciembre	09 Días Calendario																					
Anuncios de Prensa																								
Calendario Propuesto Noviembre 2012	Domingo 25 y Miércoles 28 de Noviembre		02 Días Calendario																					
Calendario Propuesto Diciembre 2012	Domingo 2, Miércoles 5 y Domingo 9 de Diciembre		03 Días Calendario																					
Calendario Propuesto Enero 2013	Domingo 13 de Enero		01 Días Calendario																					
Publicidad por Facebook																								
Calendario Propuesto	Miércoles 01 de Agosto	Jueves 31 de Enero	184 Días Calendario																					

Fuente: Cronograma Propuesto

Segunda Propuesta.

Esta propuesta, se basa en la recolección de datos obtenidos en la toma de encuestas a los posibles clientes (padres de familia del segmento) y clientes actuales (estudiantes) Véase **Anexo 1 “encuestas”**, en las que se encontraron, que existen necesidades insatisfechas por parte de los clientes, y con las cuales se proponen realizar las siguientes acciones de mejora para la prestación del servicio, es necesario tener en cuenta, que las propuestas planteadas no hacen parte de la gestión de mercadeo, pero por ser resultado de la investigación de mercado se destacan en este ítem y a pesar de que se desarrollarían en otros componentes del modelo, el plan de mercadeo si lo utilizaría como argumento primordial de venta al cliente.

1. Se propone, realizar una inversión en una actualización de los recursos tecnológicos con los que cuenta el Colegio, puesto que los actuales no son eficientes o en algunos casos funcionales, véase (**anexo 3 “Cotizaciones”**). Adicional a esto existe una gran inconformidad al interior del plantel, con respecto a las instalaciones e infraestructura con las que cuenta el colegio, por esa razón se propone realizar un programa de mejora gradual en un plazo de 3 años de la siguiente manera:

CRONOGRAMA DE PROPUESTA											
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Responsable	2012		2013		2014		2015			
Propuesta a la Infraestructura	Consejo directivo										
Actualización de equipos de computo	Director General										
Iluminación de salones	Bienestar Estudiantil										
Dotación a laboratorios	Bienestar Estudiantil										
Dotación a biblioteca	Bienestar Estudiantil										
Cambio de cocina del colegio	Director General										
Campaña de arborización	Bienestar Estudiantil										
Mejoramiento de malla vial de acceso	Rector										

Fuente: Cronograma propuesto

En la propuesta se relaciona mejorar estos aspectos de la infraestructura, como lo son: iluminación en los salones, dotación para los laboratorios y biblioteca, actualización de equipos de computo, cambio de cocina, por una a gas y en

materiales aprobados para restaurantes. Adicional a estas, existen otras mejoras que se pueden hacer con la ayuda de entidades distritales, como lo puede ser una campaña de arborización de la mano del Jardín Botánico, con esto se puede mejorar el panorama de las áreas verdes, también se recomienda comunicarse con el Instituto de desarrollo Urbano IDU, para que se pavimente la única carrera de acceso al colegio, la cual se encuentra en un alto estado de deterioro y afecta la altamente la imagen de la institución.

Los padres de familia (posibles clientes) manifestaron que unas buenas instalaciones son necesarias para el desarrollo académico y psicológico de los estudiantes.

¿Como se va a hacer?

Teniendo en cuenta que se realizara la promoción del Colegio entre los vecinos del sector, con lo cual se espera aumentar el 15% de alumnos matriculados, la idea es que de los excedentes de utilidades del Colegio se reinviertan en estos aspectos. “Para el año 2013 se proyecta unos ingresos por concepto de matriculas de \$133.516.521,”¹¹⁴ se identifico que el Colegio aumenta el valor de la matricula cada 2 años, un aumento de aproximadamente 9% del valor de esta, para el año 2013 según esta tendencia sería el último de este ciclo antes de volver a incrementar los costos de matrícula, por esa razón el valor no es muy diferente al ultimo año comparado 2010, se puede evidenciar en las siguientes tablas.

DEFICIT O EXCEDENTE A 31 DICIEMBRE 2010	
INGRESOS NETOS	\$ 1,523,420,933.00
Matriculas	\$ 121,614,141.00
Pensiones	\$ 1,053,299,068.00
Otros cobros periodicos	\$ 348,507,724.00
DESCUENTOS	\$ (41,612,802.00)
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,481,808,131.00

Fuente: P y G Colegio Alfonso Jaramillo 2010

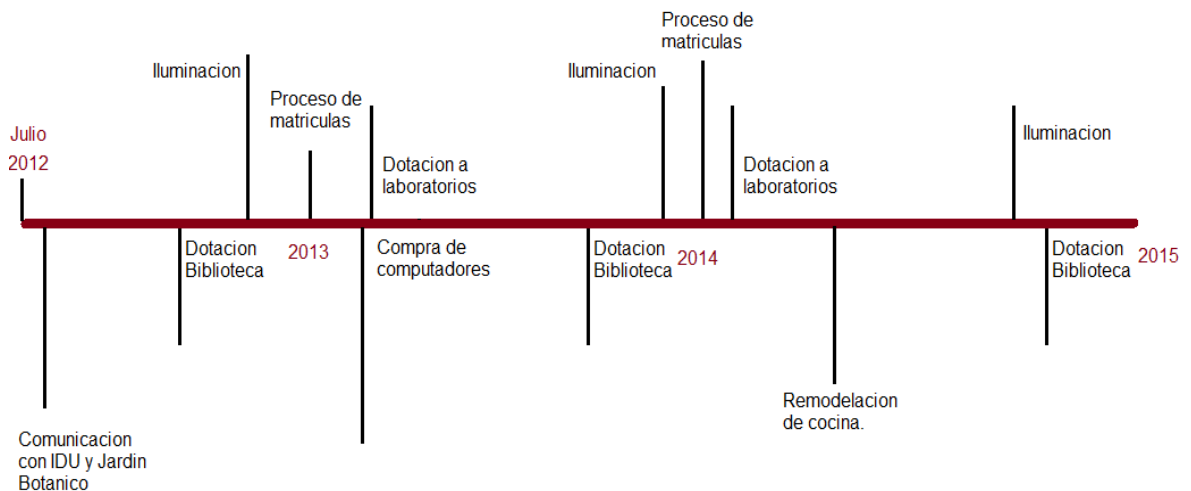
¹¹⁴Fuente: Proyección Financiera años 2013 – 2015 con aplicación de propuestas.

Proyección de estados financieros aplicando las propuestas

FUNDACION ALFONSO JARAMILLO			
NIT. 860,501,819-5			
DEFICIT O EXCEDENTE A 31 DICIEMBRE	2013	2014	2015
INGRESOS NETOS	\$ 1.661.598.477,65	\$ 1.890.343.273,21	\$ 1.982.742.287,02
Matriculas	\$ 133.516.521,37	\$ 152.835.739,89	\$ 160.660.095,18
Pensiones	\$ 1.177.599.941,28	\$ 1.372.726.985,31	\$ 1.443.003.110,84
Otros cobros periodicos	\$ 350.482.015,00	\$ 364.780.548,00	\$ 379.079.081,00
DESCUENTOS	\$ (46.543.452,00)	\$ (51.254.835,00)	\$ (55.966.218,00)
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.615.055.025,65	\$ 1.839.088.438,21	\$ 1.926.776.069,02

Fuente: Proyección de estados financieros (propuesta financiera).

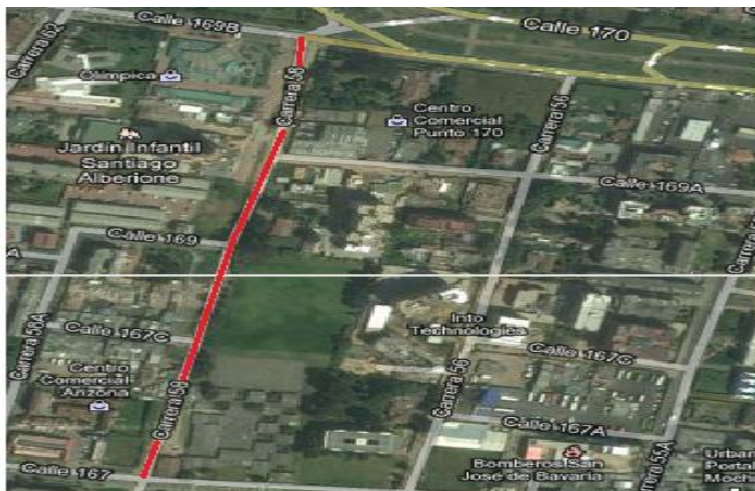
Teniendo en cuenta que el valor de los ingresos aumentaría, con la puesta en marcha de la propuesta de mercadeo, se realizan las labores en diferentes periodos.



Fuente: Línea de Tiempo de Intervención

Comunicación con IDU

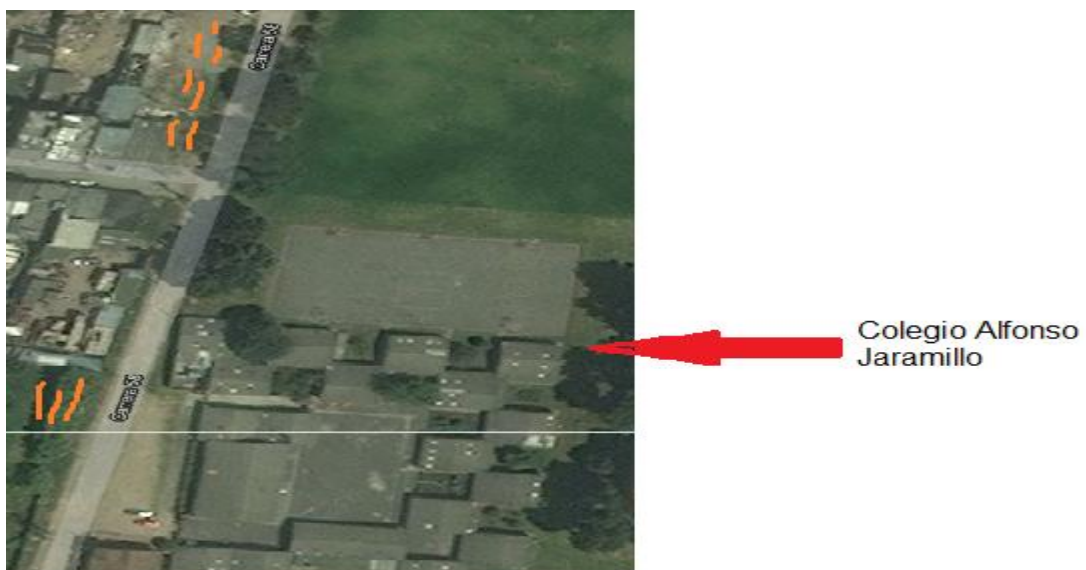
Mediante una misiva, se solicita al Instituto de desarrollo Urbano que se intervenga la carrera 58, Véase Mapa, ya que esta se encuentra en destrucción total, esta no tiene más de 1 metro pavimentado. En esta se puede indicar que es una vía de interés público ya que sobre esta carrera, no solo se ingresa al colegio, sino que también se ingresa a varios conjuntos residenciales y un colegio de educación especial.



Fuente: Google Maps

Comunicación al Jardín Botánico

El Jardín Botánico tiene campañas de arborización por toda la ciudad, actualmente esta entidad se encuentra podando unos arboles en el barrio San Cristóbal Norte y es política de la entidad repoblar el área circundante con especies arbóreas semejantes a las taladas, se puede pasar una solicitud, para que en colaboración con el colegio y la comunidad se realice la siembra sobre la carrera 58, esto se debe a que en el frente del colegio, existe un basurero de escombros, lo cual denigra la imagen del colegio. Véase mapa 2



Fuente: Google Maps

Dotación a Biblioteca

En el plan estratégico, tienen enfocado como primordial el desarrollo del plan lector, pero en el análisis realizado, se identificó que se realizan dos consultas diarias, ajenas a las académicas, en la biblioteca del Colegio, se propone aumentar a 12.000 títulos la biblioteca, también es recomendable participar de prestamos interbibliotecarios, esta alternativa ayuda mucho al incremento de esta competencia, y en lo posible vincular una base de datos de la biblioteca al portal académico de los estudiantes, con esto se puede acercar un poco más a los estudiantes.

Iluminación

Se recomienda mejorar la iluminación con la que cuenta el colegio, los salones son muy oscuros al igual que la cocina, el restaurante, salones de profesores, en general todo el Colegio.

Dotación de Laboratorios

Es primordial tener los elementos necesarios, funcionales y de calidad en los laboratorios de física y química, es importante aprovechar los recursos que tiene el colegio y que no están siendo productivos.

Compra de Computadores

Es tiempo de actualizar la tecnología que tiene actualmente el colegio, esto es bien visto por los padres de familia, se realizó una cotización para comprar 25 computadores de última generación véase anexo de cotizaciones.



Fuente: Tienda Virtual Kamaleon, Cotización 180918

Remodelación de Cocina del Colegio

Actualmente, el Colegio cocina con una estufa de ACPM, esta viene siendo la estufa principal en la cocina, la cual esta dividida en esta, y una estufa auxiliar a gas, se le recomienda al colegio cambiar de manera urgente esta estufa, no solo por el consumo que implica mantener una estufa de ACPM sino que no es permitido por la alcaldía tener en cocinas, muebles que no sean en acero inoxidable, y esta no cumple con ese requisito, es por eso, que se propone cambiar la estufa en el año 2014 por muebles que sean avalados ante la secretaria y que generaran una reducción de los costos.

ESTUFA INDUSTRIAL
VALOR -----\$ 3.670.000



MESA DE TRABAJO CON DOS POCETAS DE LAVADO
VALOR -----\$ 2.100.000



MESA DE TRABAJO
VALOR -----\$ 1.890.000



Fuente: Industria Vargas Cotización No. 2012 - 0169

El realizar estas mejoras implicaría los siguientes costos, los cuales se diferirían en el transcurso de 3 años.

COSTOS DE MEJORAS LOCATIVAS Y RENOVACIONES

Nombre	Valor
Cambiocomputadores	\$ 25,000,000
Renovación de cocina	\$ 7,660,000
Iluminación	\$ 5,000,000
Dotación de Laboratorios	\$ 4,800,000
Dotación de Biblioteca	\$ 2,500,000

TOTAL	\$ 44,960,000
--------------	----------------------

Fuente: Propio

El cronograma de todas las actividades seria equivalente al siguiente:

CRONOGRAMA DE PROPUESTA																
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Responsable	2012			2013				2014			2015				
		07-08	09-10	11-12	01-03	04-06	07-09	10-12	01-03	04-06	07-09	10-12	01-03	04-06	07-09	10-12
Propuesta al modelo pedagogico	Consejo Directivo															
Estudio de informacion o propuestas	Director General															
Documentacion de modelos pedagogicos	Analista de procesos															
Establecer cambios en el modelo	Director General															
Medicion de satisfaccion	Analista de procesos															
Propuesta a la Infraestructura	Consejo directivo															
Actualizacion de equipos de computo	Director General															
Iluminacion de salones	Bienestar Estudiantil															
Dotacion a laboratorios	Bienestar Estudiantil															
Dotacion a biblioteca	Bienestar Estudiantil															
Cambio de cocina del colegio	Director General															
Campaña de arborizacion	Bienestar Estudiantil															
Mejoramiento de malla vial de acceso	Rector															

Fuente: Propio

- ✓ Tanto los clientes actuales como los potenciales, están de acuerdo cuando se menciona que las ventajas competitivas del Colegio es el fomento de los valores en la formación académica, por esta razón se recomienda al Colegio Alfonso Jaramillo, seguir fomentando la educación en principios, ya que por esto son reconocidos los alumnos del Colegio. Lo que se recomienda hacer en este tópico es evaluar el modelo pedagógico que se tiene actualmente, y determinar si es necesario una reorientación del mismo, en el cual se desarrollen las competencias del alumno, en especial la competencia investigativa, ya que esta fue la que peor se calificó por parte de los estudiantes en la encuesta realizada. El modelo que se recomienda poner en práctica, es un modelo pedagógico por competencias, Véase Anexo 6 “Modelo pedagógico por competencias” “Aspectos básicos de la formación basada en competencias”, el cual mejora los indicadores de interés de los estudiantes, esto se hace mediante el saber, el saber hacer y el saber ser, o, *conocimiento, competencia y actitud*, esto apoyado la información que el Colegio posee sobre los gustos del cliente, con el fin de poder dar un servicio diferenciador y de valor agregado.

8.5. Gestión Financiera

Plan de Intervención

1. Realizar de forma continua el análisis de los estados financieros del Colegio a través de indicadores, con el fin de poder identificar que está sucediendo con el funcionamiento del mismo y determinar qué actividades están generando o destruyendo valor.
2. Integrar las propuestas de mejoramiento realizadas en cada una de las áreas de estudio a la gestión financiera, lo cual permitirá dar claridad sobre los beneficios económicos que pueden traer estas a la empresa y que tan eficientes pueden llegar a ser.

Desarrollo Primera Propuesta

Análisis de Estados Financieros.

En el estudio que se realizara a continuación, se tomaran los estados de resultados y balances brindados por el colegio, de los años, 2007, 2008, 2009 y 2010 (Ver Anexo 4 “Estados Financieros”), esto con el ánimo, de revisar cual ha sido el comportamiento financiero de la empresa y a partir de esto poder dar propuestas de mejoramiento que sean vinculantes y factibles dentro del modelo de estrategia que se plantea.

Se recomienda realizar un estudio de indicadores financieros, los cuales son, una relación de las cifras de los estados financieros de la empresa, y tiene como propósito conocer el comportamiento de diferentes periodos financieros de la misma.

Para esta parte el análisis financiero, se recomienda considerar diferentes tipos de indicadores, como son:

- ✓ Indicadores de Rentabilidad.
- ✓ Indicadores de Liquidez.
- ✓ Indicadores de Actividad.
- ✓ Indicadores de Endeudamiento.

INDICADORES DE RENTABILIDAD COLEGIO ALFONSO JARAMILLO

Rentabilidad Patrimonio: Utilidad Neta/Patrimonio

Año		
2007	(-1.653.458)/5.985.222.557	-0.028%
2008	(-28.217.994)/5.970.796.724	-0.473%
2009	(-80.647.192)/5.890.149.567	-1.369%
2010	3.742.088/5.893.891.654	0.063%

Rentabilidad Activos: Utilidad Neta/Activo Total

Año		
2007	(-1.653.458)/6.356.854.546	-0.00026%
2008	(-28.217.994)/6.288.395.265	-0.00448%
2009	(-80.647.192)/6.208.558.475	-0.01299%
2010	3.742.088/6.158.677.971	0.00061%

Margen Bruto: Utilidad Bruta/Ventas Netas

Año		
2007	1.190.083.737/1.215.810.516	97,884%
2008	1.313.698.710/1.344.799.199	97,687%
2009	1.307.612.537/1.345.130.497	97,211%
2010	1.481.808.131/1.523.420.933	97,268%

Margen Neto:	Utilidad Neta/Ventas Netas
---------------------	-----------------------------------

Año		
2007	(1.653.458)/1.215.810.516	-0,136%
2008	(28.217.994)/1.344.799.199	-2,098%
2009	(80.647.192)/1.345.130.497	-5,995%
2010	3.742.088/1.523.420.933	0,246%

Gastos de Administración y ventas:	Gastos Admón. y vtas / Ventas Netas
---	--

Año		
2007	1.138.628.093/1.215.810.516	93.652%
2008	1.218.170.172/1.344.799.199	90.584%
2009	1.271.598.596/1.345.130.497	94.533%
2010	1.392.082.145/1.523.420.933	91.379%

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA COLEGIO ALFONSO JARAMILLO

Razón Corriente:	RC= Act. Cte / Pas. Cte
-------------------------	--------------------------------

Año		
2007	169.745.043/ 203.859.672	= 0.832656
2008	119.301.982/ 217.607.411	= 0.548244
2009	124.055.423/ 225.037.377	= 0.551265
2010	96.010.292/ 154.856.172	= 0.619996

Capital de Trabajo:	KW = Act.Cte - Pas. Cte
----------------------------	--------------------------------

Año		
2007	169.745.043 - 203.859.672	= -34.114.629
2008	119.301.982 - 217.607.411	= -98.305.429
2009	124.055.423 - 225.037.377	= -100.981.954
2010	96.010.292 - 154.856.172	= -58.845.880

Capital de Trabajo Neto Operativo: KTNO= CXC + Inventarios – CXP

Año		
2007	110.210.831 - 92.219.809	17.991.022
2008	117.548.255 - 99.021.648	18.526.607
2009	120.897.375 - 85.170.908	35.726.467
2010	81.897.072 - 17.735.289	64.161.783

INDICADORES DE ACTIVIDAD COLEGIO ALFONSO JARAMILLO

No. Días de Cartera: $CXC * 360 / Vtas Netas$

Año		
2007	$110.210.831 * 360 / 1.215.810.516$	= 32.63 días
2008	$117.548.255 * 360 / 1.344.799.199$	= 31.46 días
2009	$120.897.375 * 360 / 1.345.130.497$	= 32.35 días
2010	$81.897.072 * 360 / 1.523.420.933$	= 19.35 días

Rotación de Cartera: $360 / N \text{ Días de Cartera}$

Año		
2007	$360 / 31.63$	= 11.38 veces
2008	$360 / 31.46$	= 11.44 veces
2009	$360 / 32.35$	= 11.12 veces
2010	$360 / 19.35$	= 18.60 veces

Rotación del KW: $Vtas Netas / Act cte - Pasi. cte$

Año		
2007	$1.215.810.516 / -34.114.629$	= -35.63
2008	$1.344.799.199 / -98.305.429$	= -13.67
2009	$1.345.130.497 / -100.981.954$	= -13.32
2010	$1.523.420.933 / -58.845.880$	= -25.88

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO COLEGIO ALFONSO JARAMILLO

Endeudamiento sobre Activos: Total Pas. / Total Act.* 100%

Año		
2007	371.631.989 / 6.356.854.546 * 100%	= 5.8461%
2008	317.598.541 / 6.288.395.265 * 100%	= 5.0505%
2009	318.408.908 / 6.208.558.475 * 100%	= 5.1285%
2010	264.786.317 / 6.158.677.971 * 100%	= 4.2994%

Concentración de Endeudamiento

Concentración Corto Plazo: Pasivo Cte / Total Pasivo * 100%

Año		
2007	203.859.672 / 371.631.989 = 0.5485 * 100	= 54.85%
2008	217.607.411 / 317.598.541 = 0.6851 * 100	= 68.51%
2009	225.037.377 / 318.498.908 = 0.7065 * 100	= 70.65%
2010	154.856.172 / 264.786.317 = 0.5848 * 100	= 58.48%

Concentración Largo Plazo: Pasivo no Cte. / Total Pasivo * 100%

Año		
2007	167.772.317 / 371.631.989 = 0.4514 * 100	45,14%
2008	99.991.130 / 317.598.541 = 0.3148 * 100	31,48%
2009	93.371.531 / 318.498.908 = 0.2931 * 100	29,31%
2010	109.930.145 / 264.786.317 = 0.4151 * 100	41,51%

Con base en los resultados que se den en el análisis de los indicadores financieros, se puede tener el control de la operación del negocio, y permite evidenciar de una manera más eficiente y clara los manejos que se le están dando a la organización, de acuerdo a los análisis realizados en los periodos estudiados, se dan las siguientes observaciones.

- ✓ La empresa viene de una situación que no está dejando excedentes al final de los ejercicios, lo cual es crítico ya que estos estados financieros, no son atractivos para sectores o stakeholders, como pueden ser bancos e inversionistas.
- ✓ Se evidencia que los ingresos del Colegio se están quedando en los gastos administrativos y de ventas. En los gastos administrativos el de mayor impacto al PyG, son los gastos de personal, y en los gastos de venta, los gastos de restaurante son los más significativos.
- ✓ Se evidencia que el año 2010 es el que mejores resultados deja al final del ejercicio, así mismo se identifica que para este año, aumentó el valor de la matrícula y valor de pensión, por otro lado el volumen de cartera morosa para este año también se redujo en más del 30%, el mismo porcentaje en que disminuyeron los pasivos corrientes.
- ✓ Se evidencia que el Colegio no presenta mayor endeudamiento, ya que este no sobrepasa el 5% de los activos y en la tendencia se evidencia que es intención del Colegio disminuir el valor del pasivo.
- ✓ Es de anotar, que el promedio de días de cuentas por pagar esta a 30 días, mientras el promedio de cuentas por cobrar o recaudo, se encuentra en 19 días, lo cual es un buen indicio.
- ✓ Se observa que el ritmo y crecimiento del valor de la matrícula y pensión se hace cada dos años un promedio de 10%.

Como se puede evidenciar, los indicadores financieros no solamente sirven para analizar el comportamiento financiero del Colegio, sino que también se convierte en una herramienta con la cual se pueden trazar tendencias e históricos de la empresa y con la cual se pueden realizar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Plan de Continuidad

- ✓ Se recomienda seguir realizando los indicadores anualmente, con el ánimo de generar un histórico más confiable, el cual permita tomar decisiones asertivas sobre el futuro de la empresa, también es importante recalcar que estos no son todos los indicadores financieros que se pueden evaluar para medir el comportamiento de una compañía, existen muchos más, que miden diferentes actividades del negocio, y que se pueden utilizar de acuerdo a la necesidad.
- ✓ Se propone que por parte de las directivas del Colegio Alfonso Jaramillo,

- ✓ Se invita a reflexionar sobre el manejo que se le da al área financiera del Colegio, ya que según el análisis realizado, esta no cuenta con una visión estratégica establecida, por tal razón se propone que las directivas del Colegio ejerzan, un mayor seguimiento y control mediante la presentación del área en los grupos de calidad que se llevan a cabo en la organización, esto con el fin de identificar las falencias e implementar estrategias para solucionarlas, logrando finalmente con esto direccionar un futuro financiero estable, con el cual se puedan apalancar proyectos de grande envergadura que se alineen con los planes estratégicos del Colegio.
- ✓ Es de vital importancia que las decisiones que se realicen en el nuevo plan estratégico del Colegio, se vinculen todas las propuestas con el área financiera de la empresa, ya que de esta manera se puede realizar una planeación y por ende un direccionamiento de la empresa mas acertado y viable, de lo contrario son ideas de mejoramiento sin soporte, que generan desgastes de trabajo a los grupos de calidad, frente a planes sin visión integral.

CRONOGRAMA DE PROPUESTA FINANCIERA																		
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Responsable	Inicio	Fin	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE		NOVIEMBRE			
				1-0	11-20	21-31	1-13	11-20	21-31	1-10	11-20	21-30	1-10	11-20	21-31	1-10	11-20	21-30
Analisis de estados financieros del colegio	Director General	1/7/12	10/8/12															
Medicion de indicador de Rentabilidad	Cortador	1/7/12	10/7/12															
Medicion de indicador de Liquidez	Cortador	11/7/12	20/7/12															
Medicion de indicador de Actividad	Cortador	21/7/12	31/7/12															
Medicion de indicador de Endeudamiento	Cortador	1/8/12	10/7/12															
Toma de decisiones	Consejo Directivo	11/8/12	30/11/12															
Analizar toda la informacion recabada	Director General	11/8/12	31/8/12															
Estudio de informacion o propuestas	Director General	21/8/12	20/9/12															
Ejecucion de planes de accion	Consejo Directivo	21/8/12	31/10/12															
Medicion de resultados obtenidos	Director General	1/11/12	30/11/12															

Fuente: Cronograma propuesto

Desarrollo de Segunda Propuesta

A continuación, se presentaran las proyecciones financieras que son esperadas con la aplicación y puesta en marcha de las estrategias planteadas a lo largo de la tesis, y que tienen impacto directo en los estados financieros del Colegio Alfonso Jaramillo:

✓ **Propuestas de Logística:**

Se propuso al Colegio Alfonso Jaramillo un sistema de evaluación de proveedores y un análisis ABC a la gestión de inventarios, con lo cual se espera mejorar los costos de la organización en este rubro.

✓ **Propuestas de Mercadeo:**

Generar una campaña de marketing al interior de la organización, con el objetivo de promover otros medios publicitarios aparte de los que implementa el Colegio y que son fundamentales en la gestión de marketing directo de la organización, como lo son: el buzoneo y anuncios en prensa, complementadas con una nueva tendencia de marketing a través de redes sociales.

Adicional a esto, mediante la investigación de mercados que se realizo, se determinaron diferentes aspectos con los cuales se puede encaminar al Colegio a los planes estratégicos planteados, es por eso que se plantea las siguientes propuestas:

° Revisar el modelo pedagógico que se está implementando actualmente en el Colegio, y revisar si se están desarrollando las competencias necesarias, en la formación de los estudiantes.

° Realizar inversión en la infraestructura del Colegio y en los demás recursos físicos con que cuenta para la prestación del servicio.

Al realizar las diferentes estrategias estipuladas en las áreas intervenidas, se realiza una proyección con los costos incurridos en la aplicación de estas y con los beneficios esperados por la aplicación de cada una de las propuestas, y estas, se comparan con la proyección financiera, si no se aplicara ninguna de las propuestas realizadas al Colegio.

Proyección de Estados Financieros Aplicando las Propuestas

FUNDACION ALFONSO JARAMILLO			
NIT. 860,501,819-5			
DEFICIT O EXCEDENTE A 31 DICIEMBRE	2013	2014	2015
INGRESOS NETOS	\$ 1.661.598.477,65	\$ 1.890.343.273,21	\$ 1.982.742.287,02
Matriculas	\$ 133.516.521,37	\$ 152.835.739,89	\$ 160.660.095,18
Pensiones	\$ 1.177.599.941,28	\$ 1.372.726.985,31	\$ 1.443.003.110,84
Otros cobros periodicos	\$ 350.482.015,00	\$ 364.780.548,00	\$ 379.079.081,00
DESCUENTOS	\$ (46.543.452,00)	\$ (51.254.835,00)	\$ (55.966.218,00)
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.615.055.025,65	\$ 1.839.088.438,21	\$ 1.926.776.069,02
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.222.741.500,00	\$ 1.231.852.408,00	\$ 1.238.531.751,00
Gastos de Personal	\$ 915.021.543,00	\$ 920.452.162,00	\$ 926.248.421,00
Honorarios	\$ 13.500.000,00	\$ 13.500.000,00	\$ 13.500.000,00
Arrendamientos	\$ 15.720.000,00	\$ 15.720.000,00	\$ 15.720.000,00
Seguros	\$ 5.800.000,00	\$ 6.600.000,00	\$ 6.800.000,00
Servicios	\$ 131.654.453,00	\$ 140.187.505,00	\$ 148.720.557,00
Gastos Legales	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 75.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 67.000.000,00
Adecuacion e Instalacion	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
Depreciaciones	\$ 21.835.373,00	\$ 21.835.373,00	\$ 21.835.373,00
Combustible y Lubricante	\$ 6.945.215,00	\$ 3.750.000,00	
Activos Menores	\$ 2.964.916,00	\$ 2.964.916,00	\$ 2.964.916,00
Diversos	\$ 10.200.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 10.700.000,00
Provision Cartera	\$ 8.600.000,00	\$ 10.842.452,00	\$ 9.542.484,00
GASTOS VENTAS	\$ 219.512.000,00	\$ 212.795.000,00	\$ 216.185.000,00
Gastos de publicidad	\$ 8.600.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 10.700.000,00
Restaurante	\$ 154.512.000,00	\$ 145.350.000,00	\$ 146.215.000,00
Libros, Suscripciones periodicos y Revistas	\$ 35.650.000,00	\$ 37.445.000,00	\$ 38.870.000,00
Gastos de Representacion	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Elementos de aseo y cafeteria	\$ 4.000.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 4.500.000,00
Utiles, Papeleria y fotocopias	\$ 8.750.000,00	\$ 8.750.000,00	\$ 8.750.000,00
Servicios de biblioteca	\$ 11.600.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 12.850.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 172.801.525,65	\$ 394.441.030,21	\$ 472.059.318,02

Fuente: Proyección financiera con aplicación de propuestas

Proyección de Estados Financieros sin Aplicar Propuestas

FUNDACION ALFONSO JARAMILLO			
NIT. 860,501,819-5			
DEFICIT O EXCEDENTE A 31 DICIEMBRE	2013	2014	2015
INGRESOS NETOS	\$ 1.501.820.844,21	\$ 1.619.073.316,04	\$ 1.618.273.376,56
Matriculas	\$ 117.245.690,81	\$ 125.189.684,55	\$ 124.146.437,18
Pensiones	\$ 1.034.093.138,40	\$ 1.129.103.083,48	\$ 1.115.047.858,38
Otros cobros periodicos	\$ 350.482.015,00	\$ 364.780.548,00	\$ 379.079.081,00
DESCUENTOS	\$ (46.543.452,00)	\$ (51.254.835,00)	\$ (55.966.218,00)
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.455.277.392,21	\$ 1.567.818.481,04	\$ 1.562.307.158,56
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.222.741.500,00	\$ 1.252.444.873,00	\$ 1.273.543.357,00
Gastos de Personal	\$ 915.021.543,00	\$ 930.750.000,00	\$ 946.200.000,00
Honorarios	\$ 13.500.000,00	\$ 13.500.000,00	\$ 13.500.000,00
Arrendamientos	\$ 15.720.000,00	\$ 15.720.000,00	\$ 15.720.000,00
Seguros	\$ 5.800.000,00	\$ 6.600.000,00	\$ 6.800.000,00
Servicios	\$ 131.654.453,00	\$ 140.187.505,00	\$ 148.720.557,00
Gastos Legales	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 75.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 67.000.000,00
Adecuacion e Instalacion	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
Depreciaciones	\$ 21.835.373,00	\$ 28.500.000,00	\$ 29.345.400,00
Combustible y Lubricante	\$ 6.945.215,00	\$ 7.380.000,00	\$ 7.550.000,00
Activos Menores	\$ 2.964.916,00	\$ 2.964.916,00	\$ 2.964.916,00
Diversos	\$ 10.200.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 10.700.000,00
Provision Cartera	\$ 8.600.000,00	\$ 10.842.452,00	\$ 9.542.484,00
GASTOS VENTAS	\$ 233.700.000,00	\$ 240.345.000,00	\$ 250.970.000,00
Restaurante	\$ 168.700.000,00	\$ 172.900.000,00	\$ 181.000.000,00
Libros, Suscripciones periodicos y Revistas	\$ 35.650.000,00	\$ 37.445.000,00	\$ 38.870.000,00
Gastos de Representacion	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Elementos de aseo y cafeteria	\$ 4.000.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 4.500.000,00
Utiles, Papeleria y fotocopias	\$ 8.750.000,00	\$ 8.750.000,00	\$ 8.750.000,00
Servicios de biblioteca	\$ 11.600.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 12.850.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (1.164.107,79)	\$ 75.028.608,04	\$ 37.793.801,56

Fuente: Proyección de financiera sin aplicar propuestas

Se identifica, que la puesta en marcha de las propuestas que se han realizado con la intervención, generarían un aumento de las utilidades operativas, esto empezara a mejorar el capital de trabajo de la empresa y empezará a dejar excedentes de capital, lo cuales se reinvierten en la institución, en las prioridades que existen actualmente en el plantel.

9. CONCLUSIONES

- ✓ Se identifica, que es importante realizar campañas de mercadeo continuas en el Colegio, esto para fomentar el imaginario publico de los posibles clientes, como un Colegio de calidad, que cumple con las necesidades del mercado objetivo, con esto, se incrementaría el porcentaje de alumnos matriculados en años venideros y así mismo poder desarrollar en un 100% los planes estratégicos para los próximos tres años, tal como se ha planteado.
- ✓ Se concluye que es necesario tener control sobre los proveedores del Colegio, esto con el ánimo de mantener una relación de calidad con cada uno de estos, y poder reducir costos en el camino del desarrollo de los proveedores, para esto se ofrece una herramienta bajo la cual se debe evaluar a todos y cada uno de estos, con la cual se puede determinar cuáles son las mejores empresas con las que de debe trabajar.
- ✓ Se concluye que el Colegio es reconocido por la excelencia en la educación que imparte, y bajo este conocimiento, es primordial seguir con el fomento del ser humano por encima del conocimiento o valores sobre la academia, pero lo que sí se puede concluir, es que existe un reclamo en cómo se imparten las clases, puesto que los clientes aseguran, que no se desarrollan competencias investigativas en el desarrollo de estas, sería conveniente revisar la metodología pedagógica.
- ✓ Se evidencia que el Colegio no tiene un desarrollo constante de la innovación en la prestación del servicio, y aunque se tienen herramientas de comunicación que pueden llegar a ser muy efectivas, estas se están subvalorando, al no tenerlas desarrolladas al interior del plantel.
- ✓ Se concluye, que la gestión que se está realizando sobre los recursos del Colegio (Gestión Financiera), no es óptima, puesto que esta se está dirigiendo bajo una metodología contable, y no gerencial, como debe ser, esto se evidencia con el apoyo que esta área le da al apalancamiento de los desarrollos estratégicos de la institución.
- ✓ El desarrollo del plan estratégico que se planteó a lo largo de la tesis, se enfoca a la elaboración de rutas de cambio organizacionales, los cuales se deben dar, con la aplicación de una correcta campaña publicitaria, ya que a partir del número de estudiantes matriculados para el próximo año, se puede tomar acción sobre las propuestas de cambio elaboradas, es

completamente necesario que se desarrolle un área especializada en este tema al interior del Colegio, con el ánimo de poder realizar una medición de la evolución de las acciones concretas y con la cual se pueda soportar la acciones que se realizaran en cada una de las aéreas intervenidas.

10. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda revisar con periodicidad de 6 meses la evolución de la intervención que se realice al Colegio bajo el nuevo Plan Estratégico Institucional, bajo el cual se debe estar trabajando, ya que este comprendería el periodo del 2013 al 2015, con una medición paulatina se puede realizar mediciones y proyecciones en el desarrollo de los planes de acción.
- ✓ Se recomienda revisar la cantidad de horas laboradas por docentes, y revisar la ocupación que tienen algunos de estos, sobre las 8 horas laboradas, ya que se pueden identificar muchos tiempos muertos en la prestación del servicio.
- ✓ Se recomienda seguir realizando los indicadores financieros a lo largo del tiempo con esto se puede ver la efectividad de todos los Planes Estratégicos tomados durante varios periodos, con esto también pueden evaluar el rendimiento de los periodos.
- ✓ Se recomienda que se sigan de cerca la evolución de las tendencias del mercado, ya que como bien se sabe estas son muy volátiles y más aun en la época en la cual vivimos.
- ✓ Se recomienda seguir realizando encuestas de satisfacción, no solo a los clientes actuales (estudiantes), sino también a los padres de familia, colaboradores, proveedores y en general a todo aquel con el que el Colegio tenga relación, ya que este se debe estar moldeando a las variaciones de estas.
- ✓ Es recomendable realizar un estudio y calificación de todos los proveedores de la institución, esto se da con el ánimo de identificar, cuáles de estos son los que ofrecen mejor calidad, mejores planes de financiación, mejores costos y efectividad en el cumplimiento, teniendo lista la calificación según importancia de productos y según proveedores, se pueden dar mejoras en la efectividad y en los costos incurridos.
- ✓ Se recomienda crear grupos creativos al interior de los grupos de calidad que ya se poseen, los cuales se enfoquen en fomentar procesos innovadores en el Colegio y también se encarguen de recopilar la información que se pueda recabar de los comités semanales, esto se da

con el ánimo de dar continuidad a las nuevas tendencias que se tienen en el mercado y poderlas aplicar eficazmente en el plantel.

- ✓ Se identifica que el área financiera del Colegio no se encuentra capacitada para poder dar apalancamiento y proyección a las visiones del Colegio, se recomienda revisar la efectividad de la actual administración financiera, y revisar si es necesario en delegar estas funciones en alguna persona que posea las habilidades requeridas, o se puede revisar si es procedente una capacitación en Gerencia financiera o Gestión de Proyectos.
- ✓ Por último se le recomienda al Colegio dar uso de las recomendaciones que se le dan a lo largo del desarrollo del trabajo dirigido, ya que esta se encuentra soportada en documentación teórica actual y específica para tal fin.

11. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Instrumento Diseñado por G3PYMES. Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Matrices para el Análisis de Situación y la Fijación de Ruta. Versión 1.0 / Aplicativo 9.
- ✓ Zikmund, William G. Barry J. Babin. Investigación de Mercados 9. Edición. Editorial CENGAGE Learning.
- ✓ Bowersox, Donald J. David J. Closs y M Bixby Cooper. Administración y logística en la cadena de suministros. Editorial Mc Graw Hill Segunda Edición 2007.
- ✓ Dess, Gregory G. G. T. Lumpkin, Olga Rivera Hernáez. Dirección Estratégica: Creando Ventajas Competitivas. McGraw-Hill, 2003.
- ✓ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica: Decimoprimer. PEARSON Prentice Hall.
- ✓ Modelo Para la Modernización de la Gestión de Organizaciones. Fascículo N° 2: Direccionamiento Estratégico y Gestión de Mercadeo. Universidad EAN Enero 2007.
- ✓ Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones. Fascículo N°8: Gestión de Producción y Finanzas para PYMES. Universidad EAN Marzo 2007.
- ✓ Pérez U, Rafael. Mauricio Nieto P, Andrés Velázquez C, Gonzalo Castellanos, Mario Garzón G, Hugo Vargas, Nury Alfonso, Nancy Calixto, Alexis Rodríguez, Mery Rocio Palacios S, Luis Guillermo López, Martha Vidal A, Jaime López de Mesa. Modelos de Modernización para la Gestión de Organizaciones. 2009. Página 23, 44 y 45.
- ✓ Mendoza Torres, Martha Ruth. Gestión de Mercados. Escuela de Administración de Negocios EAN Tercera Edición. 2005. Página 21.
- ✓ León García, Oscar. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones Tercera Edición paginas 3, 4, 5, 6,10 y 18.
- ✓ Fernández Sánchez, Esteban. Estrategias de Innovación. Editorial THOMSON. 2005. Páginas 4 a 18, 56 a 59, 96 97
- ✓ Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones. Fascículo

N°4: Gestión de la Comunicación e Información; Conocimiento, Innovación y Tecnología. Universidad EAN Febrero 2007.

- ✓ Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill Segunda Edición. Pagina121.
- ✓ Anaya Tejeros, Julio Juan. Logística Integral. La Gestión Operativa de la Empresa. ESIC Editorial Madrid 2000.
- ✓ Cuestas, Félix. La Gestión del Marketing Directo. McGraw-Hill Instituto de Empresa.
- ✓ Weber, Larry. Marketing en las redes Sociales. Como las Comunidades de Consumidores Digitales Construyen su Negocio. McGraw- Hill Segunda Edición. Página 36.
- ✓ Ortiz Anaya, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Decima Edición Universidad Externado de Colombia.
- ✓ Plan estratégico Colegio Alfonso Jaramillo, 2010 – 2012, Estructura organizacional.
- ✓ Colegio Alfonso Jaramillo, Modelo Europeo de Calidad para Instituciones y Centros Educativos EFQM 2012

SITIOS WEB

- ✓ Universidad EAN Filosofía Institucional [Pagina Web] <http://www.ean.edu.co> [Consulta: 28 de Septiembre del 2011]
- ✓ Colegio Alfonso Jaramillo [Pagina Web] <http://colegioalfonsojaramillo.org/> [Consulta:21 de Mayo del 2012]
- ✓ ¿Qué es el análisis PEST-EL? [Pagina web] <http://queaprendemoshoy.com/el-analisis-pest/#.T7IRX9yqBzo> [Consulta: 20 de Mayo del 2012]
- ✓ Alcaldía de Bogotá, Plan Plurianual de Inversiones desagregado por programa Anexo 1 [Pagina Web] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33298#0> [Consulta 16 de Mayo del 2012]
- ✓ Secretaría de Educación del Distrito - Caracterización Sector Educativo 2011 – Localidad de Suba. [Pagina Web] <http://www.sedbogota.edu.co/index.php/2011-05-15-14-57-49/la-educacion-en-bogota/las-localidades.html> [Consulta: 16 de Mayo del 2012]

- ✓ Alcaldía de Bogotá [Pagina Web]
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30204> [Consulta: 16 de Mayo del 2012]
- ✓ Constitución Política de Colombia. CAPITULO V. DE LA FINALIDAD SOCIAL DEL ESTADO Y DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS, ARTICULO 365. [Pagina Web]
http://www.encolombia.com/derecho/Constitucion_Colombia/TITULO_XII_C_AP5.6.htm [Consulta: 16 de Mayo del 2012]
- ✓ Crece Negocios.com. [Pagina web] <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/> [Consulta : 12 de mayo 2012]
- ✓ Ofec Futuros Cientificos.com. [Pagina web]
<http://www.ofecfuturosscientificos.com/suba.html> [Consulta : 23 de mayo 2012]
- ✓ Secretaria de Educación del Distrito [Pagina web]
http://sedlocal.sedbogota.edu.co/dlesuba/index.php?option=com_content&view=section&id=11&Itemid=82 [Consulta : 14 de mayo 2012]
- ✓ Unesco.org [Pagina web:
http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm]
 [Consulta :22 de Mayo 2012]
- ✓ El abedul [Pagina web:
http://www.elabedul.net/San_Alejo/Leyes/Leyes_2009/ley_1341_2009.php]
 [Consulta : 22 de Mayo 2012]
- ✓ de Gerencia. com, [pagina web]
http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa [Consulta: 9 de Mayo del 2012]
- ✓ Directorio y Listado de los Mejores y Excelentes Colegios Privados de la Localidad 11 Suba [Pagina Web]
<http://www.ofecfuturosscientificos.com/suba.html> [Consulta: 31 de mayo del 2012]
- ✓ El Ciclo Shewhart o Ciclo Deming Técnica para la organización, el desarrollo y el control de proyectos de todo tipo. [Pagina Web]
http://www.ctpe.com.ar/ficha_g01.htm [Consulta: 31 de mayo del 2012]
- ✓ *Los Beneficios de PDCA* [Pagina Web] <http://asq.org/quality-progress/2002/05/problem-solving/los-beneficios-de-pdca.html>. [Consulta: 02 de Mayo del 2012]
- ✓ El Grafico ABC como Técnica de Gestión de Inventarios [Pagina Web]
<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abc.pdf> [Consulta: 14 de Junio del 2012]

- ✓ Criterios de selección de proveedores [Pagina Web]
<http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/>
[Consulta: 14 de Junio del 2012]
- ✓ Diseño de folletos y flyers publicitarios [pagina Web]
<http://www.fotonostra.com/grafico/disenofolletos.htm> [Consulta: 08 de Junio del 2012]
- ✓ promonegocios.net [Pagina Web]
<http://www.promonegocios.net/publicidad/anuncios-publicitarios.html>
[Consulta: 10 de junio del 2012.
- ✓ Redes sociales y Marketing: ¿sueñan las marcas con consumidores hipersegmentados? [Pagina Web]
http://bajolalineaduplexmarketing.com/uploaded_images/Duplex-redessociales.pdf [Consulta: 12 de Junio del 2012]
- ✓ Inteligencia Web Generando Nuevos Negocios [Pagina Web]
<http://www.inteligenciaweb.cl/publicidad-en-facebook.html> [Consulta: 12 de Junio del 2012]
- ✓ Cámara de Comercio de Bogotá “La inversión pública y calidad de vida en las localidades de Bogotá” [Pagina Web]
http://camara.ccb.org.co/documentos/8941_inversion_publica_calidad_de_vida_suba_2011.pdf [Consulta: 16 de Mayo del 2012]
- ✓ Localidad de Suba Secretaría Distrital de Gobierno. [Pagina Web]
<http://www.suba.gov.co/suba-ambiental/sistema-de-areas-protegidas> [Consulta: 16 de Mayo del 2012]
- ✓ Ministerio de Educación Nacional República de Colombia [Pagina Web]
http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle.php?id=49192
[Consulta: 16 de Mayo del 2012]

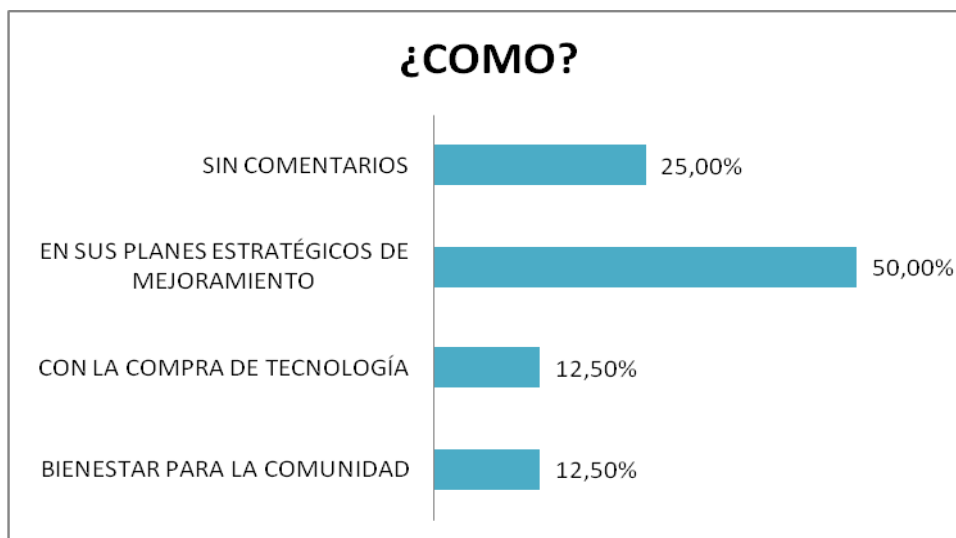
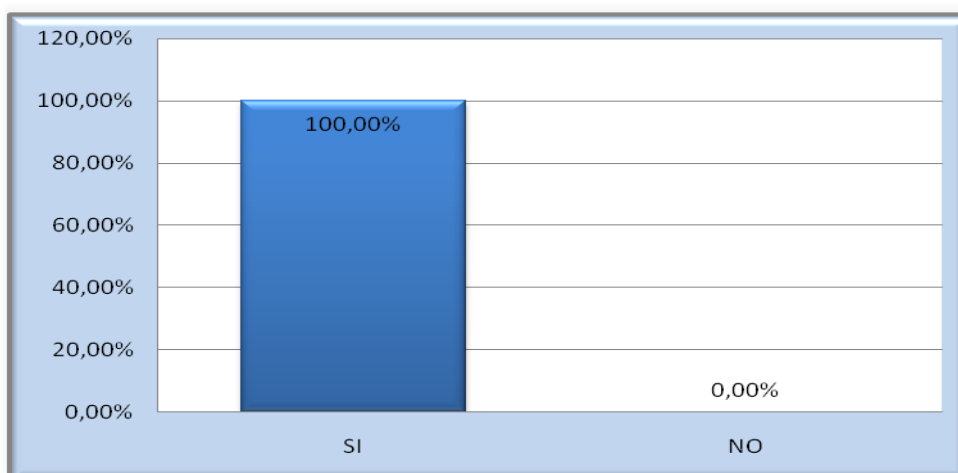
ANEXOS

ANEXO 1 “Encuestas”

INNOVACION Y CONOCIMIENTO

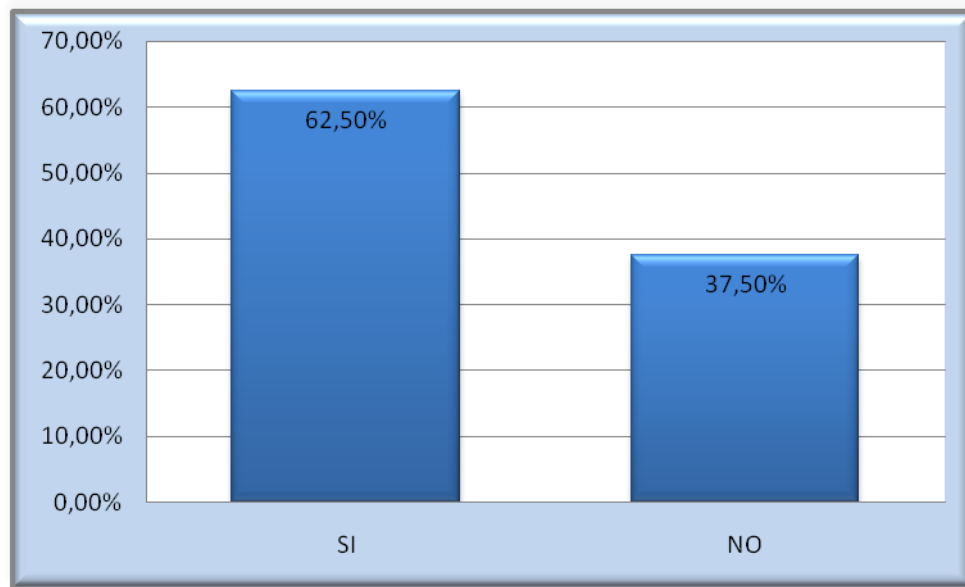
1. ¿Considera, que el Colegio Alfonso Jaramillo es una organización que toma en cuenta los diversos cambios que se presentan en su entorno, “políticos, sociales, económico, tecnológico, legal, con la competencia, en la prestación del servicio, con sus grupos de interés, entre otros.”?

A. Si B. No



2. ¿Hay líderes en el Colegio que estimulan la participación de sus colaboradores permitiéndoles sugerir nuevas ideas, replantear los procesos existentes e innovar en nuevos procesos?

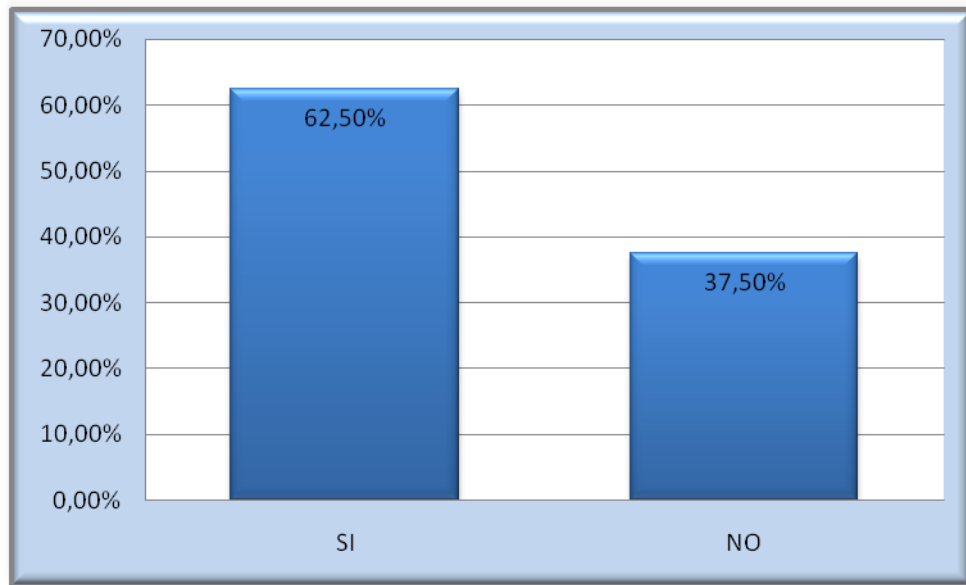
A. Si B. No



3. ¿En la organización existe algún sistema de compensación, que estimule la innovación en las labores de sus trabajadores, por ejemplo; incentivos económicos, el reconocimiento a la labor realizada, seguridad en el empleo, mayor autonomía, entre otros?

A. Si B. No

¿Cuáles?



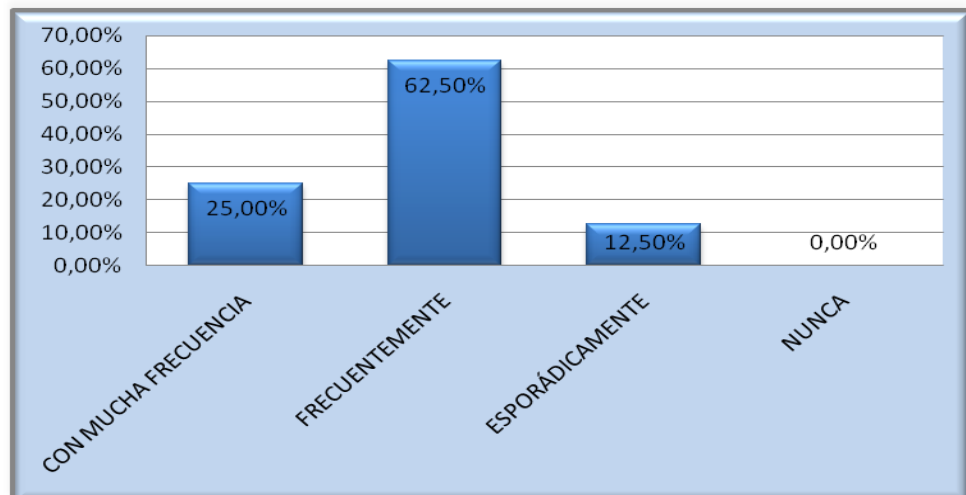
4. ¿Con que frecuencia, los directivos informan a los diferentes niveles de la organización acerca de cuáles son los objetivos de la empresa y como pueden apoyar?

A. Con mucha frecuencia

B. Frecuentemente

C. Esporádicamente

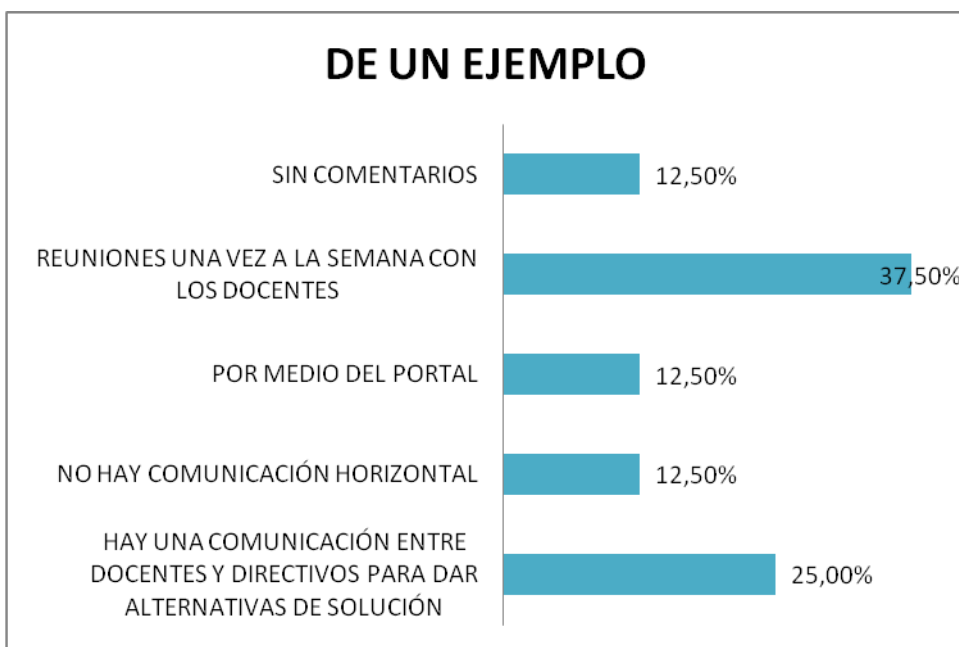
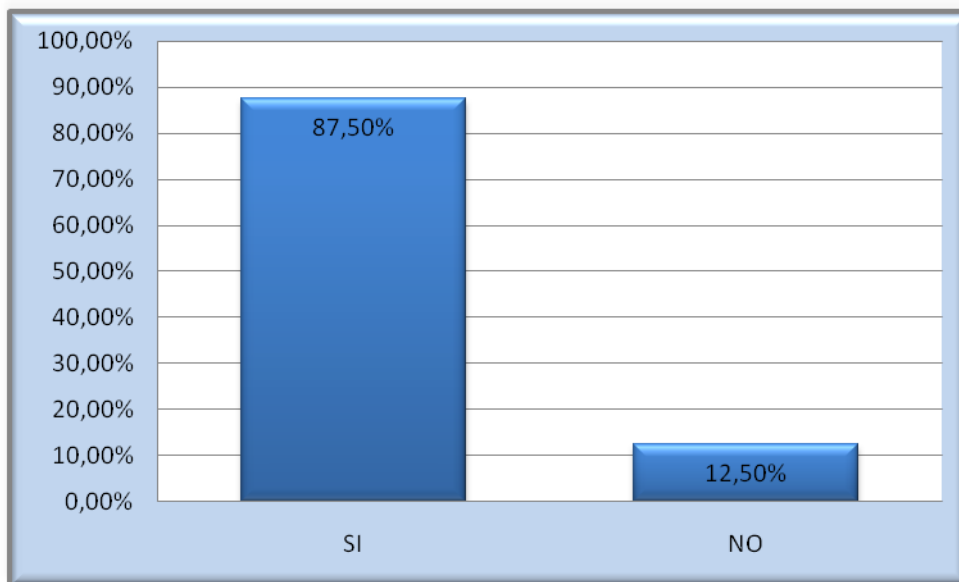
D. Nunca



5. ¿Existe una comunicación abierta, entre los diferentes niveles jerárquicos del Colegio lo cual permita solucionar los problemas de una manera más eficaz?

A. Si B. No

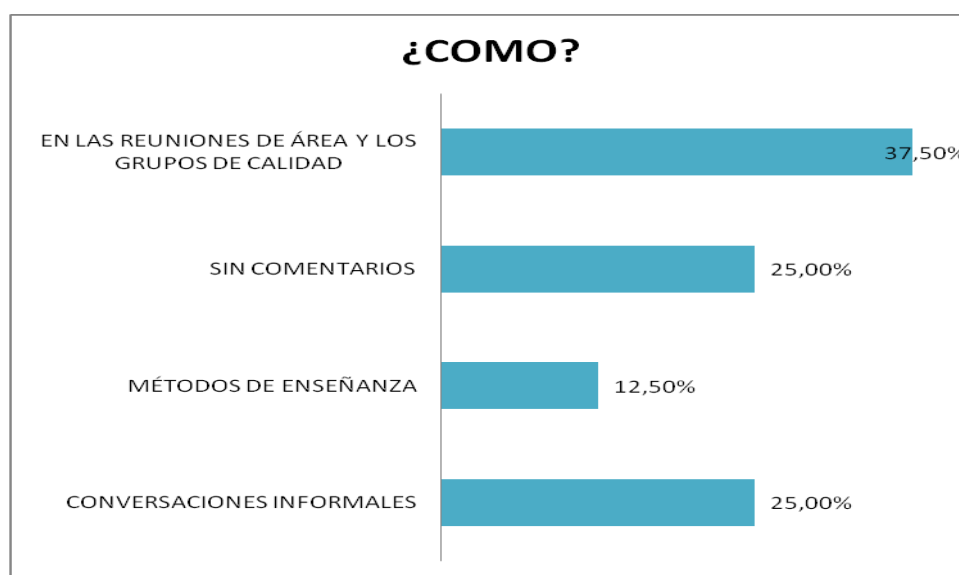
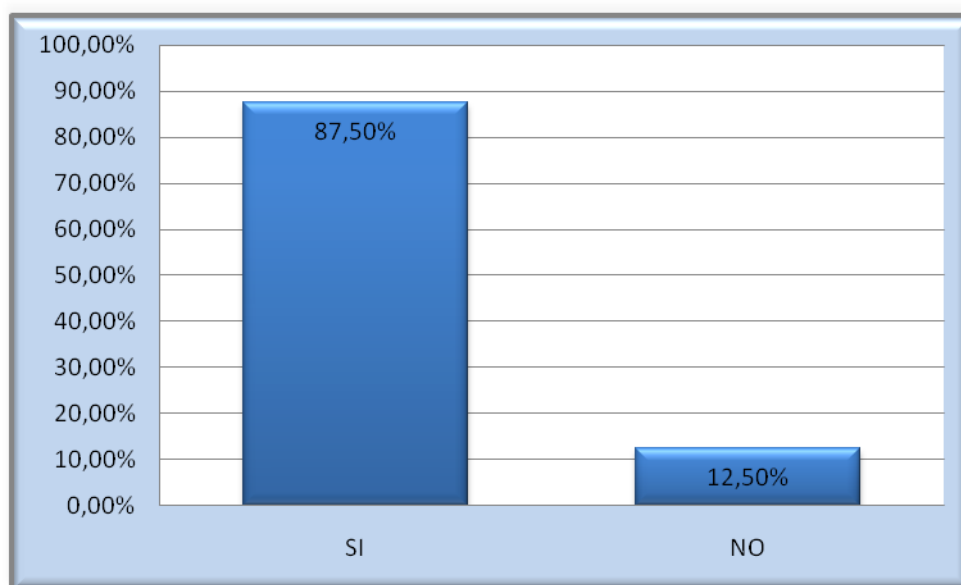
De un ejemplo



6. ¿Usted comparte el conocimiento de la tarea que realiza con los demás miembros del colegio?

A. Si B. No

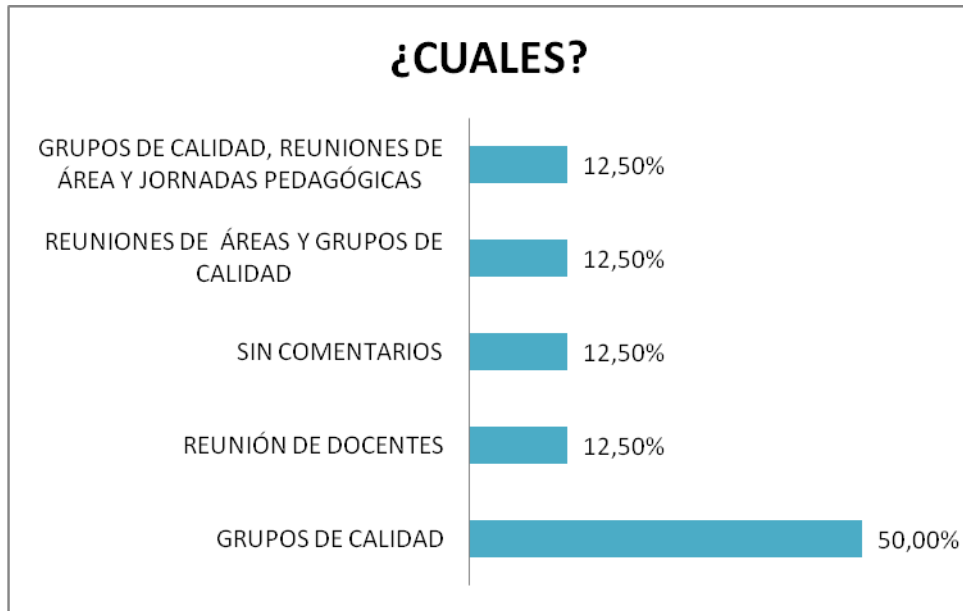
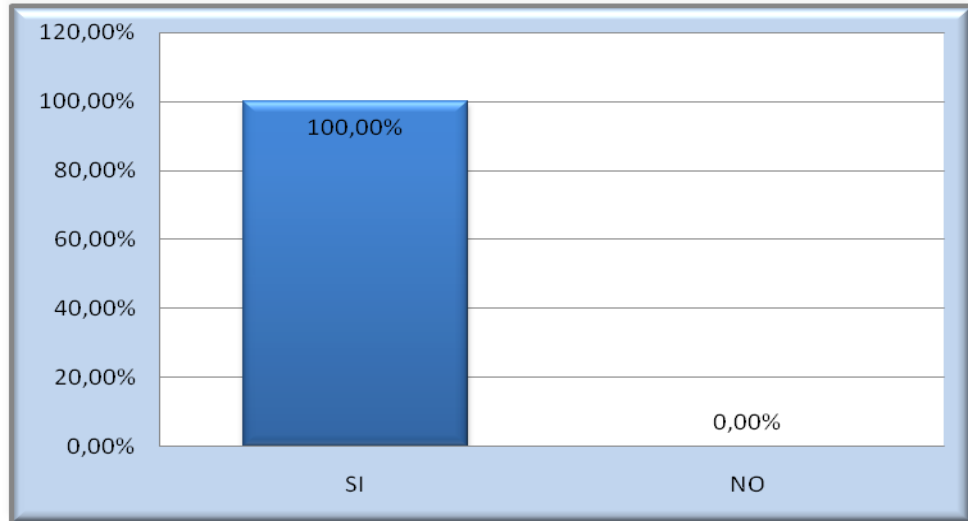
¿Cómo?



7. ¿El Colegio genera espacios, en los cuales se pueda retroalimentar y discutir las ideas de sus colaboradores?, ejemplo: Grupos Primarios, Círculos de Calidad, Reuniones Informales, Etc.

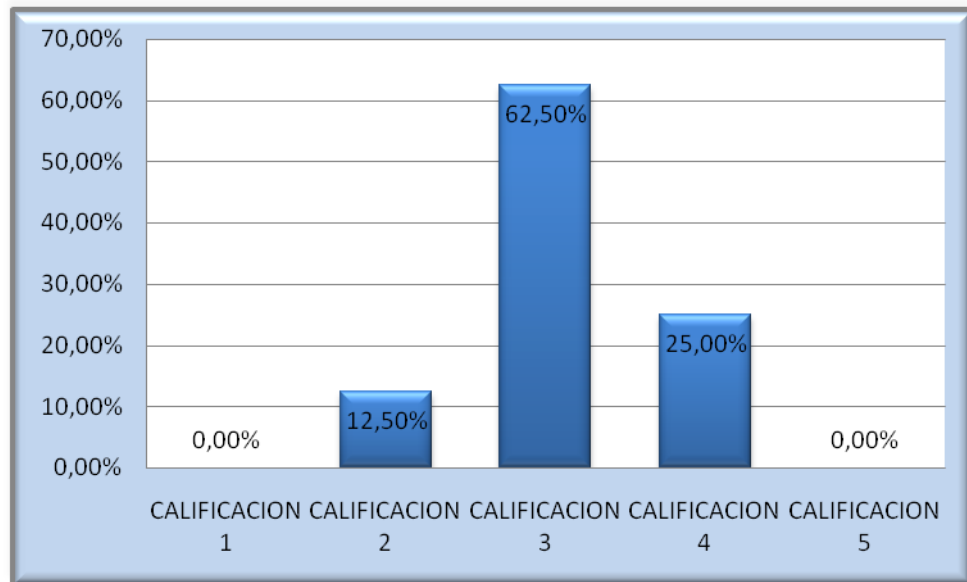
A. Si B. No

Cuáles?



8. ¿De 1 a 5 siendo 5 la máxima calificación, considera que los espacios físicos con que cuenta el Colegio como oficinas, salones y zonas verdes son los apropiados para fomenta la creatividad en la comunidad educativa” profesores, alumnos y directivos”?

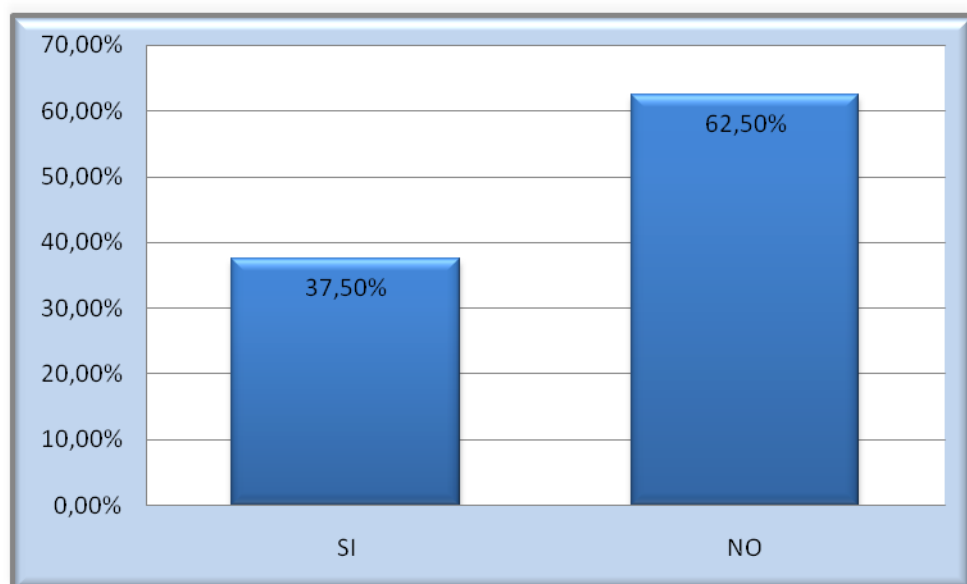
Calificación ()

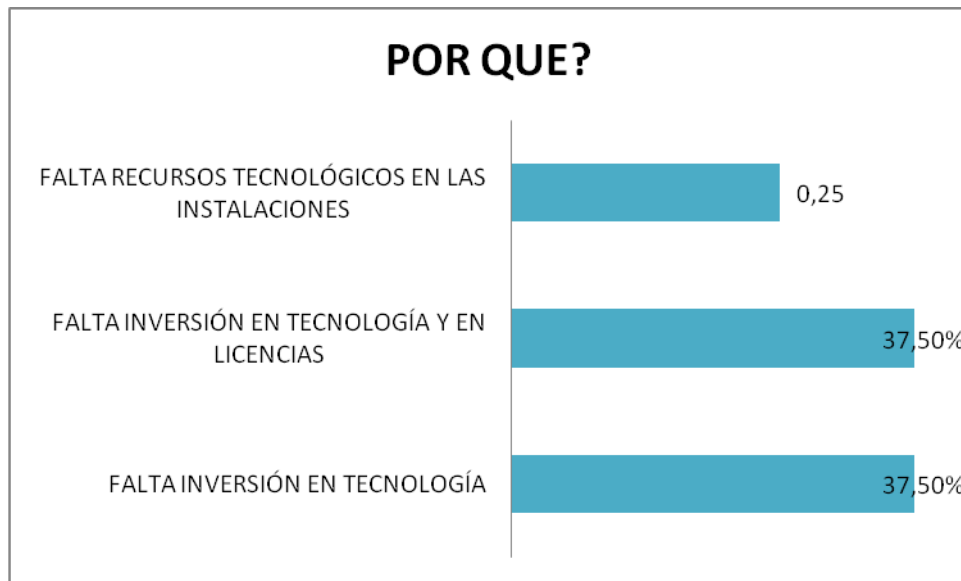


9. ¿Considera que los recursos tecnológicos con que cuenta el Colegio son los apropiados para realizar su labor asignada?

A. Si B. No

¿Por qué?





Encuestas de Mercadeo Padres de Familia

La siguiente encuesta tiene como fin conocer su preferencia, con respecto a los centros educativos de básica primaria y secundaria de las siguientes opciones presentadas.

1. CONFIANZA

¿Qué grado de confianza percibe usted, frente a la calidad del modelo educativo que presta cada uno de los siguientes colegios? Siendo "5" Mayor Confianza y "1" Menor confianza

5 4 3 2 1

Colegio Alfonso Jaramillo

Colegio Emilio Valenzuela

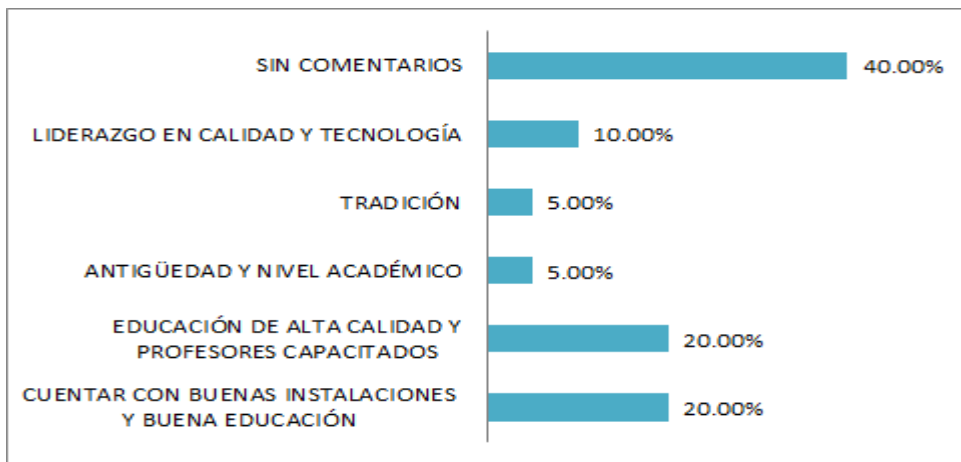
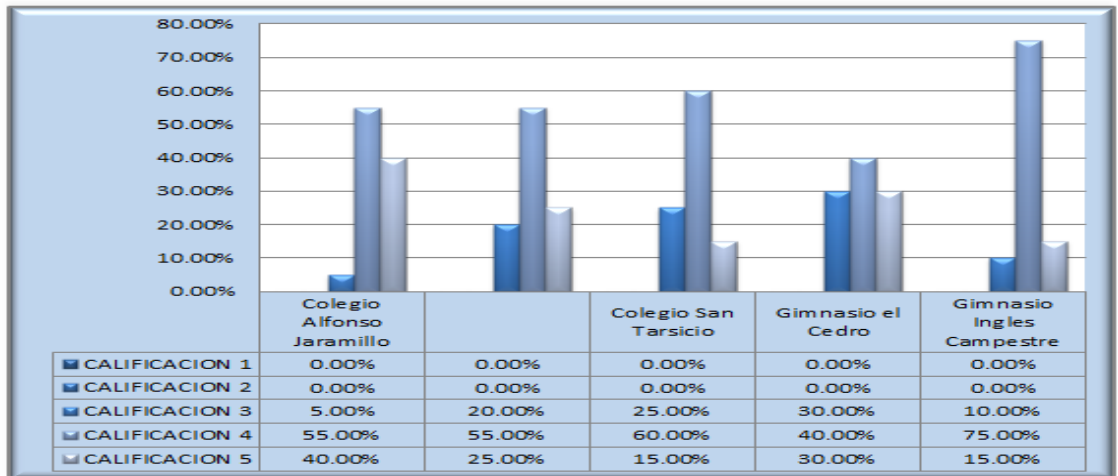
Colegio San Tarsicio

Gimnasio Ingles Campestre

Gimnasio el Cedro

Por favor indíquenos, ¿A su parecer que se debe tener en cuenta como centro educativo, para que le genere mayor confianza frente al servicio prestado?

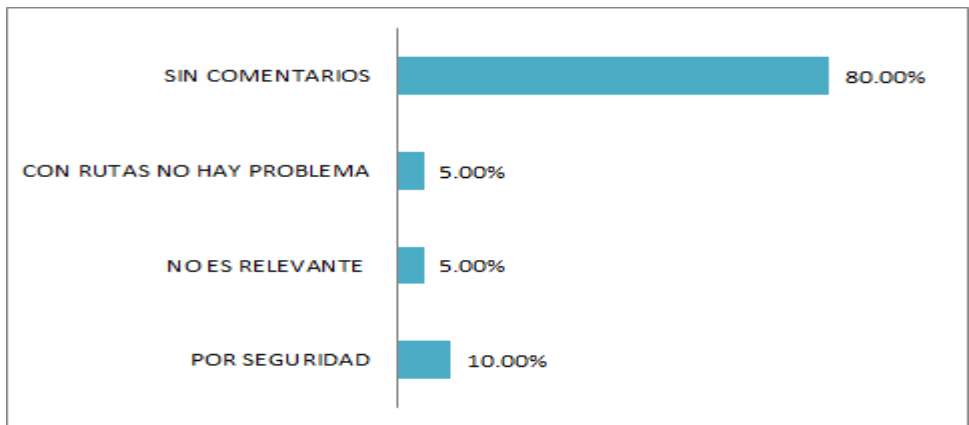
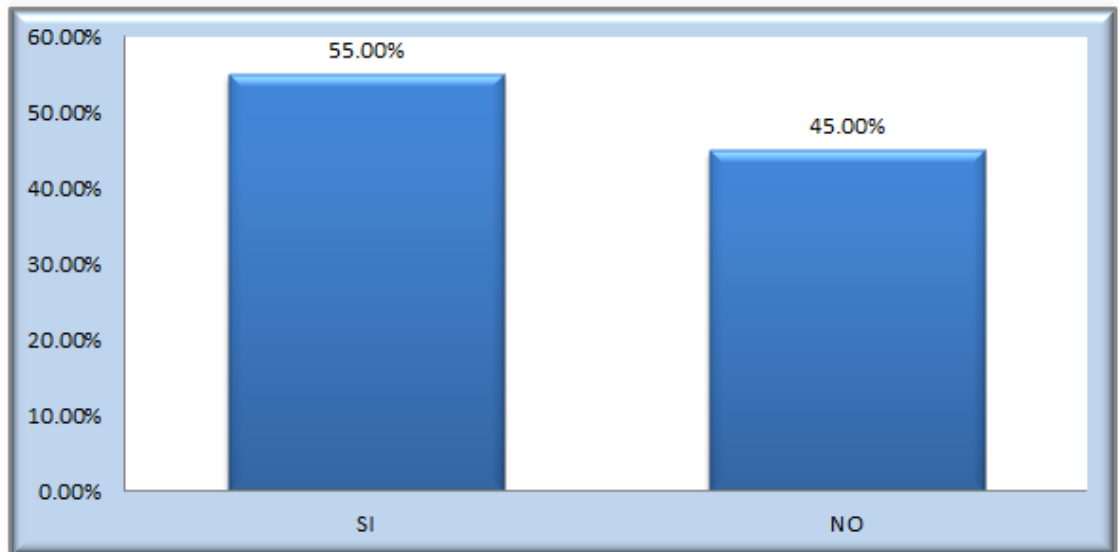
Rta/.



2. CERCANÍA

¿Considera usted que es importante, la cercanía del hogar con el centro educativo donde estudian sus hijos?

SI NO

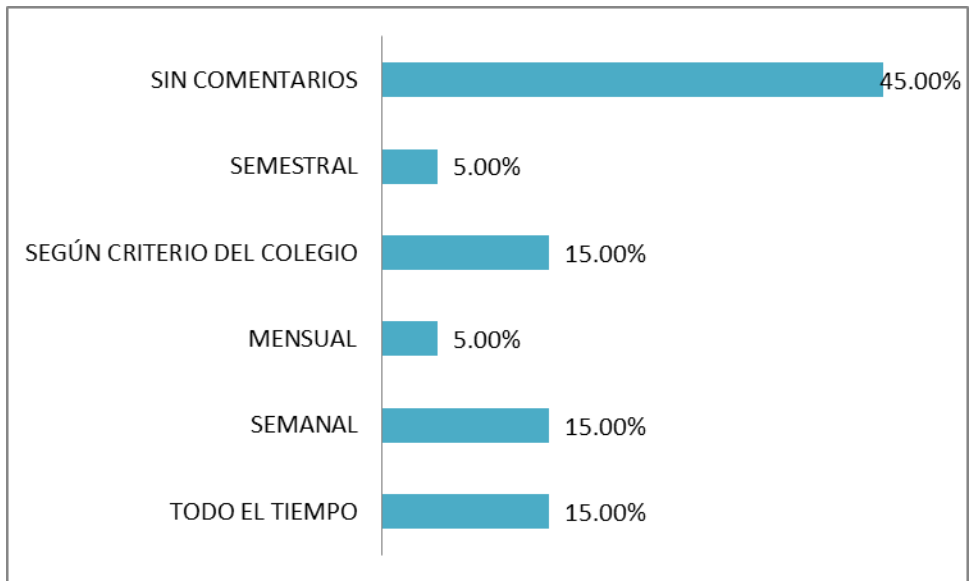
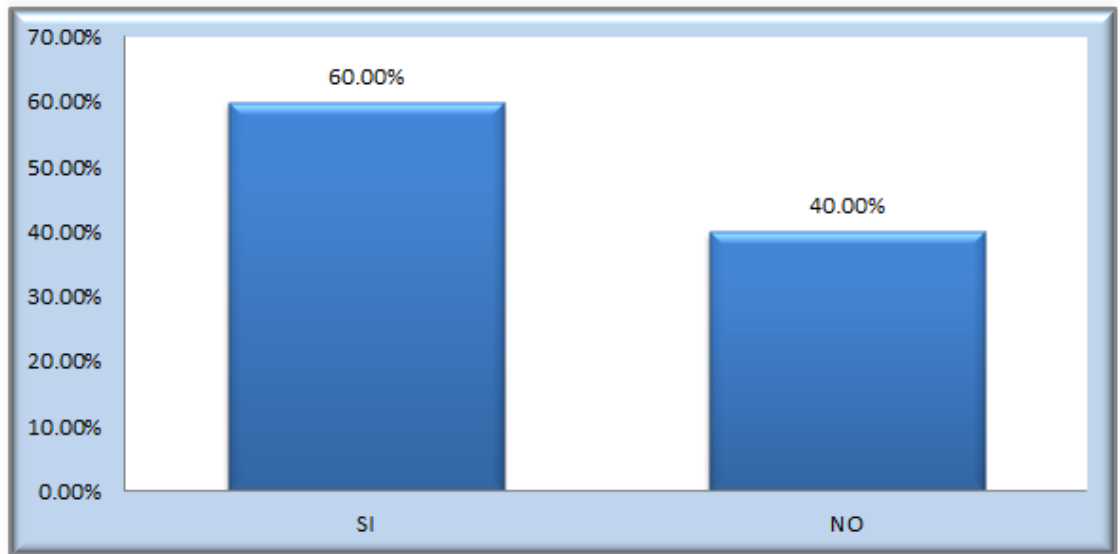


3. MODERNIDAD

¿Considera usted importante, que los colegios realicen sus contenidos académicos, de una forma didáctica e innovadora? Ej. (Clases extracurriculares con temas relacionados a la asignatura pero con diferente metodología).

SI NO

Porque y en caso de que su respuesta sea afirmativa con qué frecuencia.



4. CALIDAD DEL SERVICIO

Según su conocimiento, por favor valore cada una de estos colegios de acuerdo con su calidad en la prestación de los servicios, siendo "5" Mejor calidad y "1" Menor calidad del servicio

5 4 3 2 1

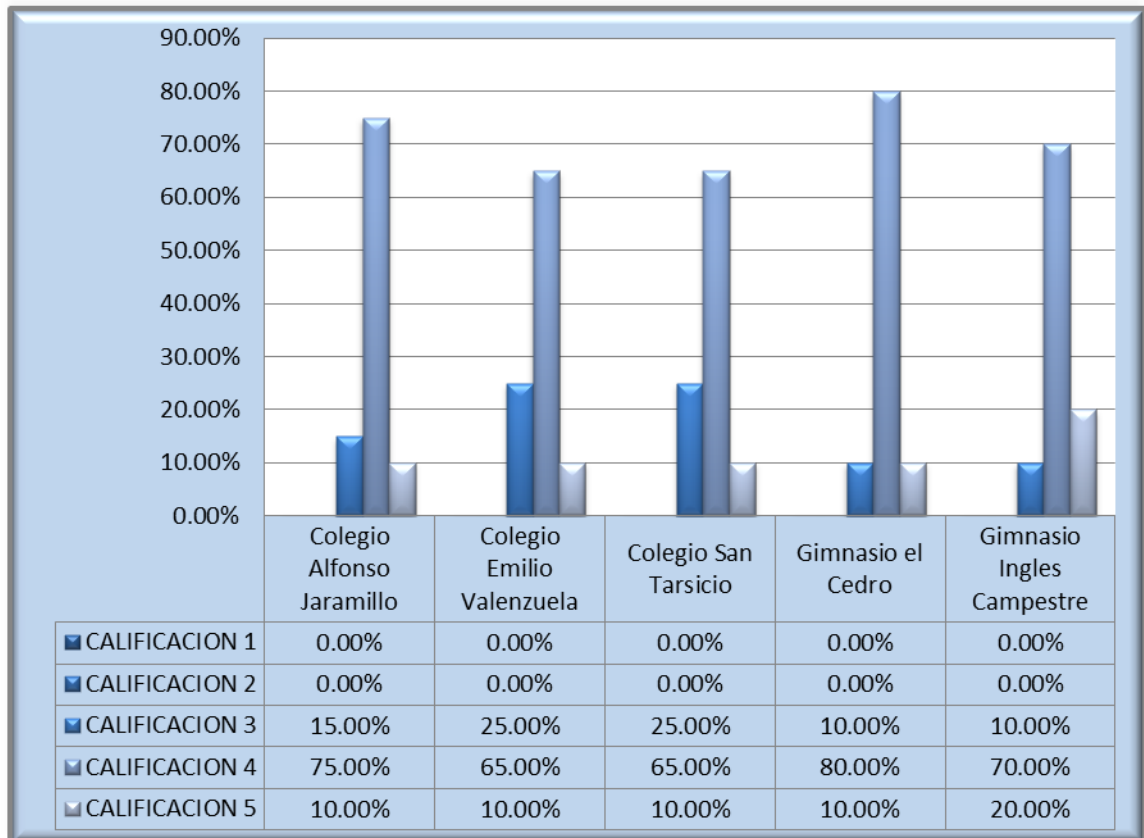
Colegio San Tarsicio

Colegio Emilio Valenzuela

Colegio Alfonso Jaramillo

Gimnasio el Cedro

Gimnasio Ingles Campestre



5. INSTALACIONES

Por favor, valore cada uno de estos colegios de acuerdo con el conocimiento que usted tiene sobre las instalaciones del mismo, siendo "5" Excelente instalación y "1" Pésimas instalaciones.

5 4 3 2 1

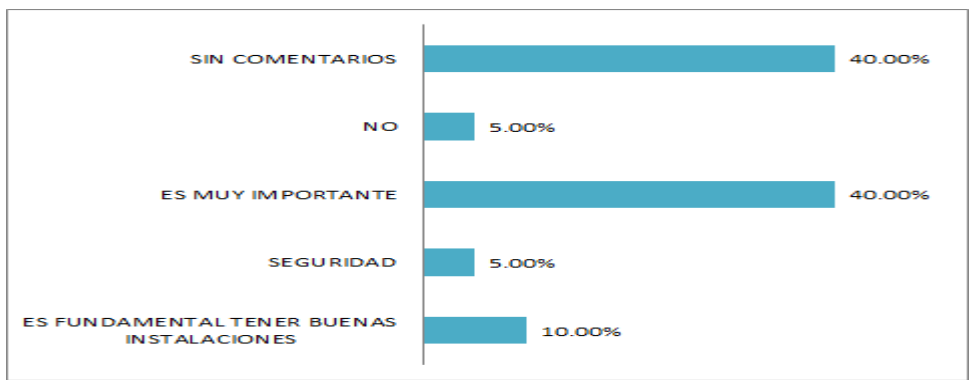
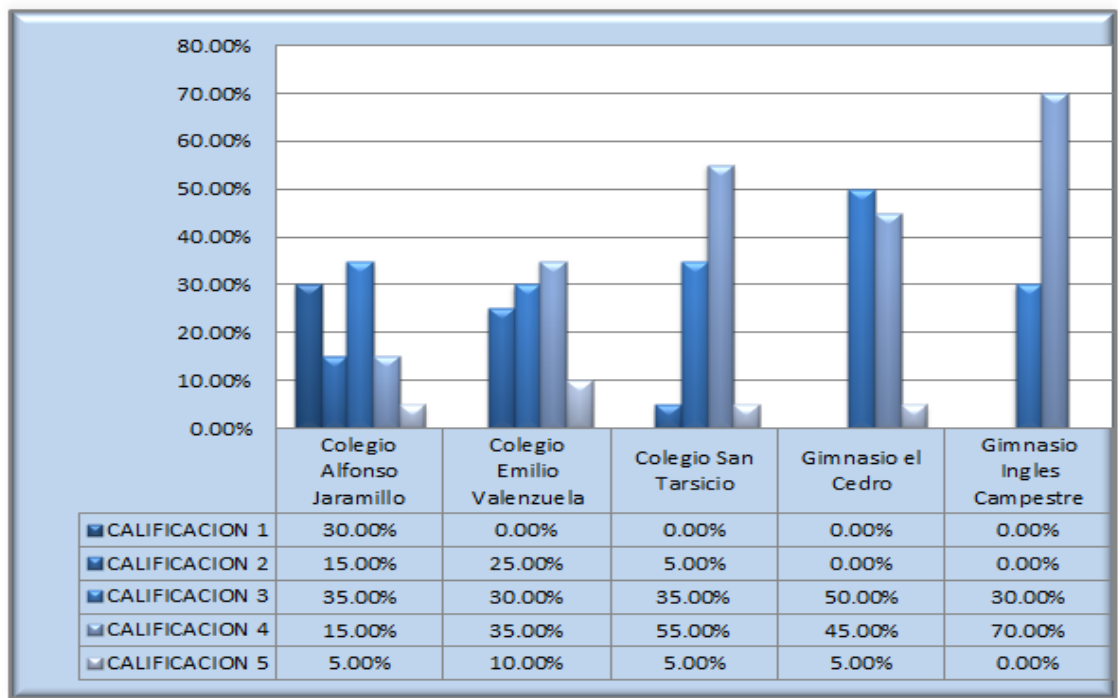
Gimnasio Ingles Campestre

Colegio San Tarsicio

Colegio Emilio Valenzuela

Colegio Alfonso Jaramillo

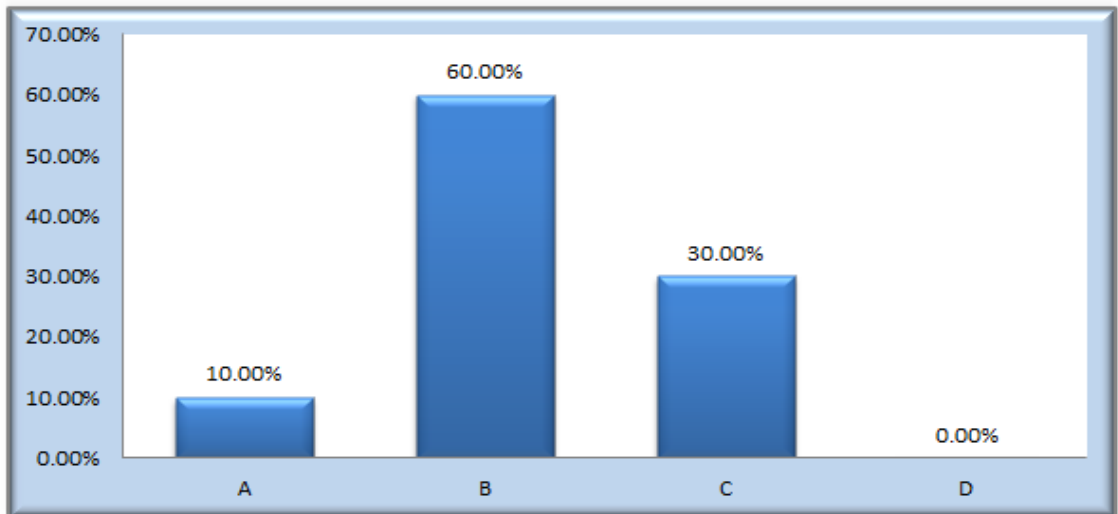
Gimnasio el cedro.



6. PRECIO

De acuerdo con sus expectativas y calidad de estudio que desea brindar a sus hijos, ¿usted cuánto estaría dispuesto a cancelar mensualmente para este rubro?

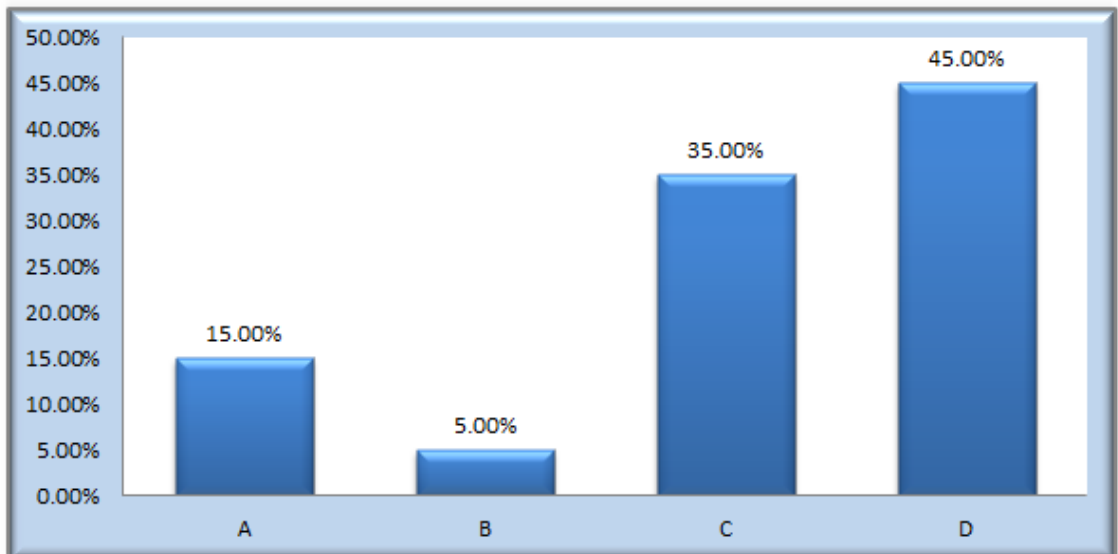
- 200.000 a 550.000
- 551.000 a 800.000
- 801.000 a 850.000
- 851.000 o más.



7. PROMOCION

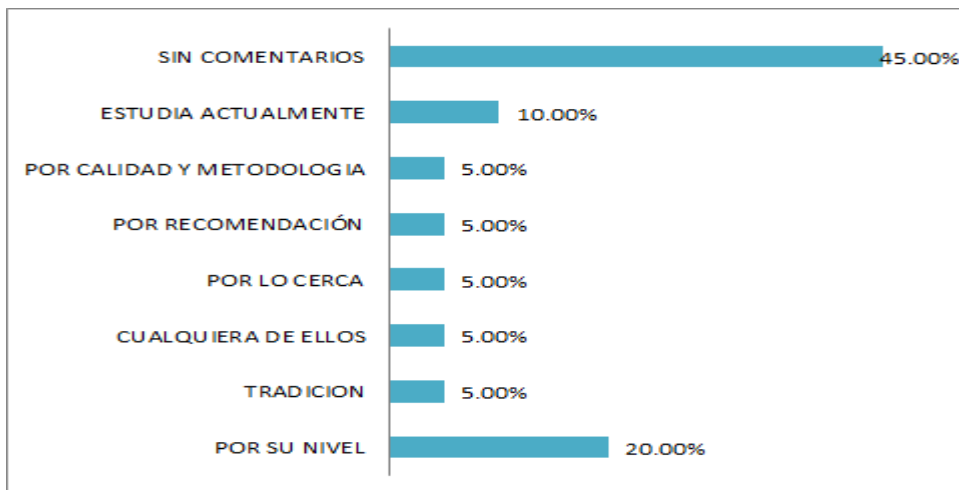
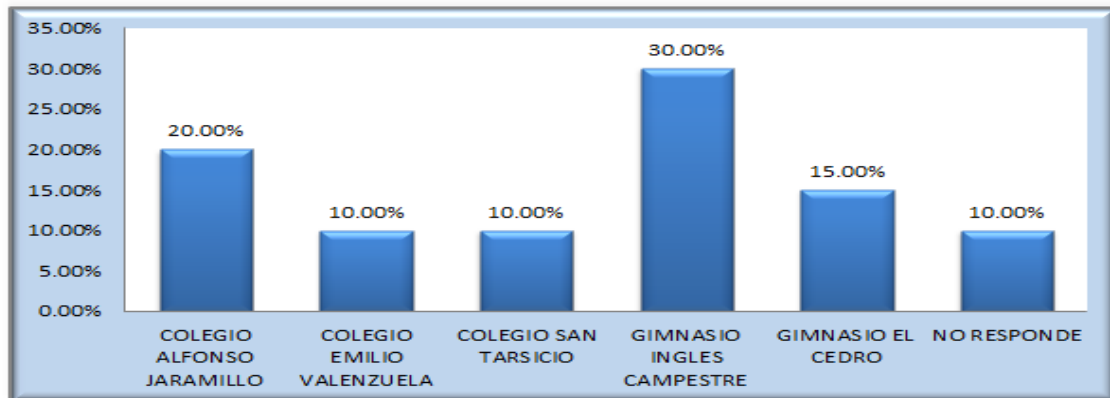
¿Usted como se entero de los colegios mencionados, en la entrevista?

- a. Voz a Voz
- b. Carteles (Volantes)
- c. Internet
- d. Personalmente



8. COMENTARIOS

Si se le brindara la oportunidad de matricular en cualquiera de estos colegios a sus hijos, cuál sería el de su preferencia, ¿por qué?

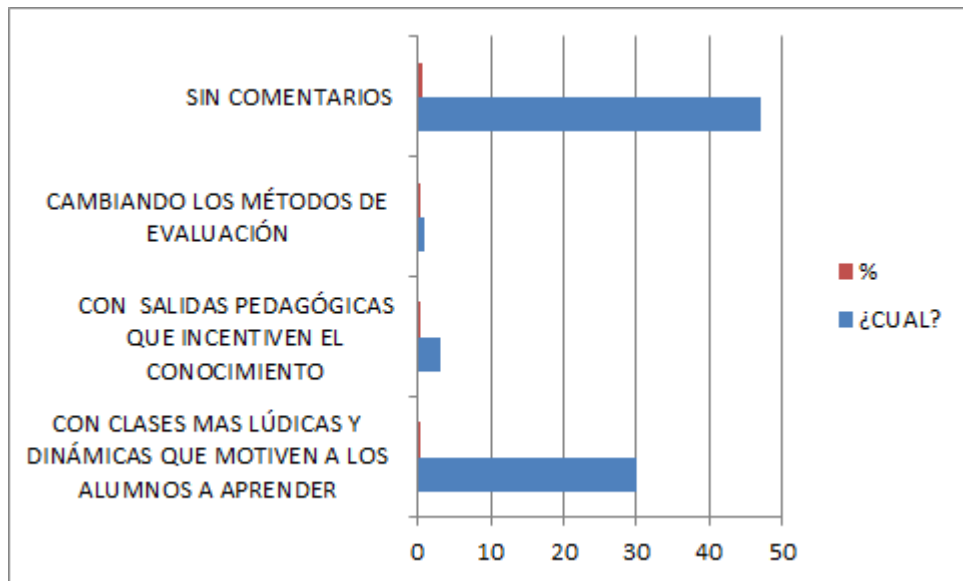
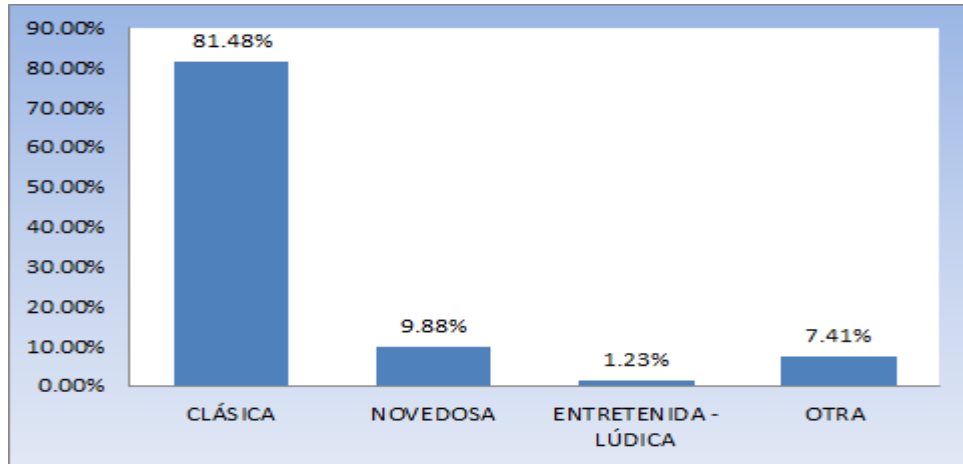


Encuestas Alumnos del Colegio Alfonso Jaramillo Grados 8, 9, 10 y 11

Esta encuesta tiene como fin, conocer tu apreciación frente diferentes aspectos en el colegio, para así presentar algunas propuestas de mejoramiento al Alfonso Jaramillo, te solicitamos el favor de responder con total sinceridad las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo consideras la metodología y preparación de las clases por parte de los profesores?

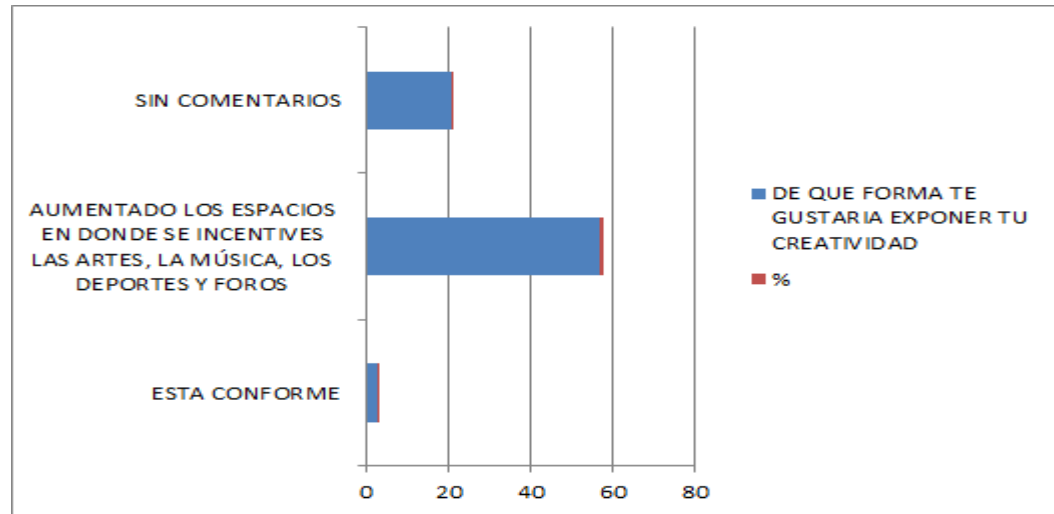
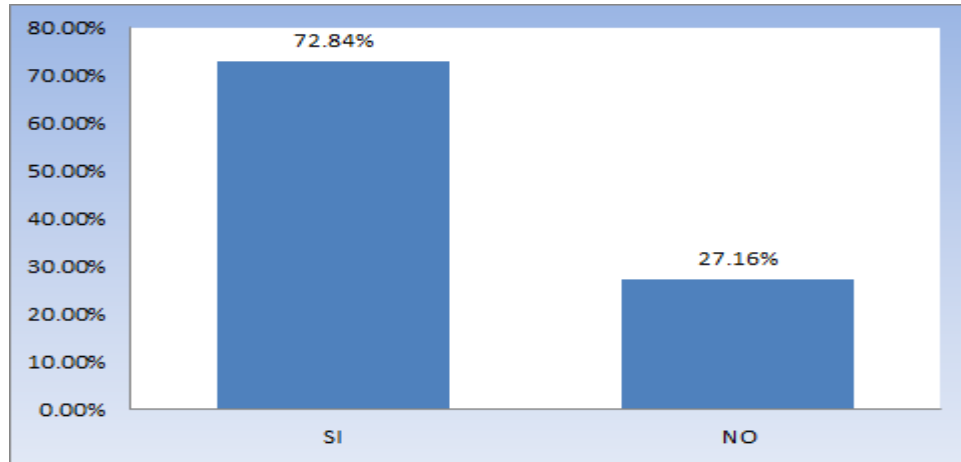
- a. Clásica
- b. Novedosa
- c. Entretenida - Lúdica
- d. Complementaria
- e. Otra ¿Cual? _____



2. ¿El Colegio cuenta con espacios académicos extra, en los cuales se estimule tu creatividad?
 Ej. “semana cultural, campeonatos, debates, foros, salidas pedagógicas, Etc.”

SI NO

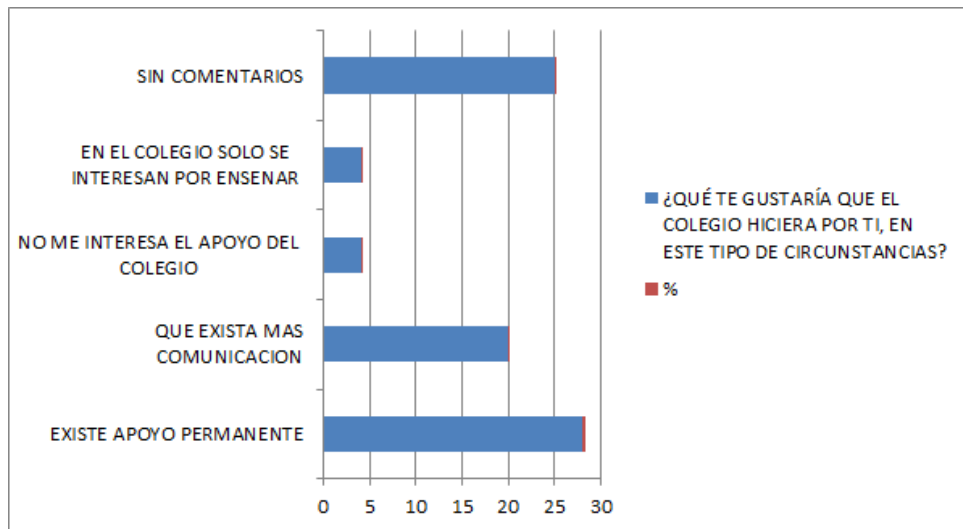
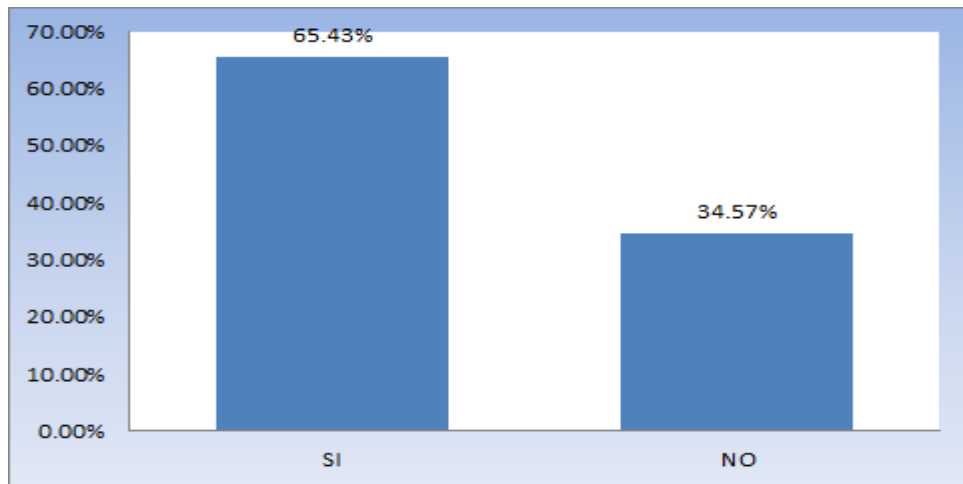
¿De qué modo te gustaría exponer tu creatividad?



3. ¿Sientes que existe apoyo en el colegio, para solucionar tus problemas personales, sociales, académicos, etcétera?

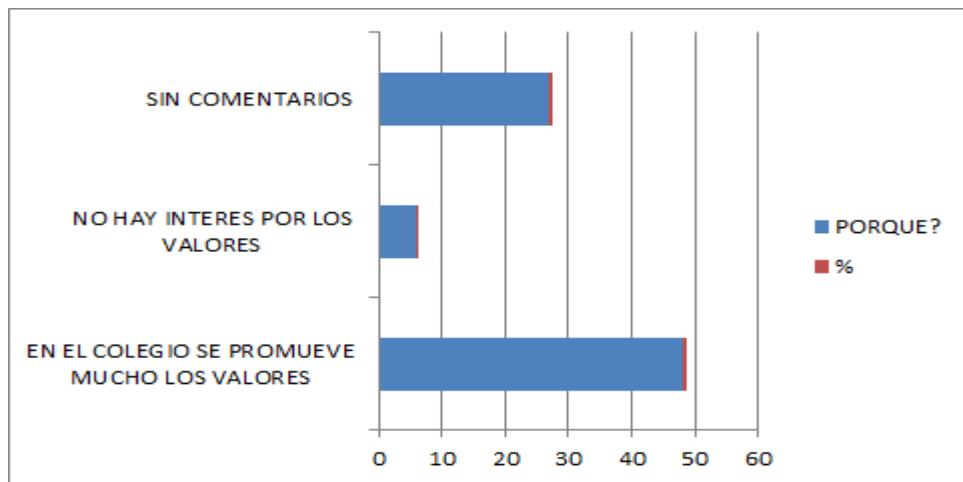
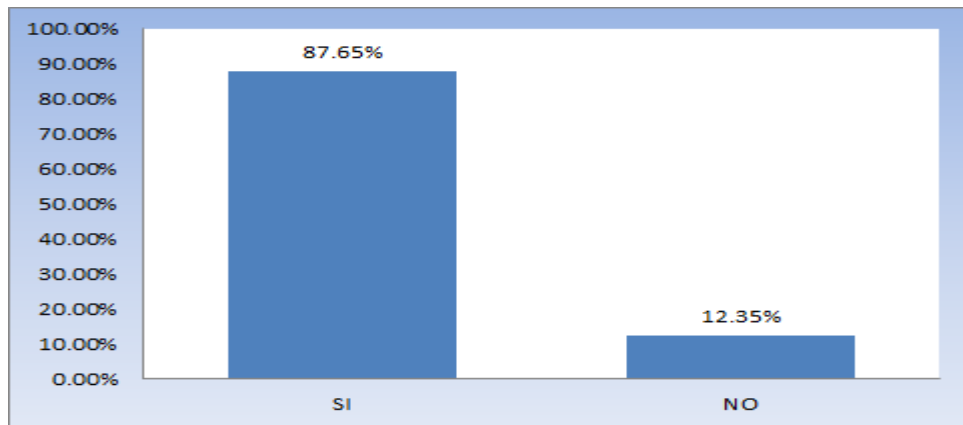
SI NO

¿Qué te gustaría que el colegio hiciera por ti, en este tipo de circunstancias?



4. ¿Consideras, que los valores que fomenta y promueve el Colegio “honestidad, sinceridad, independencia, lealtad, compañerismo” se aplican en tu desarrollo y formación académica?

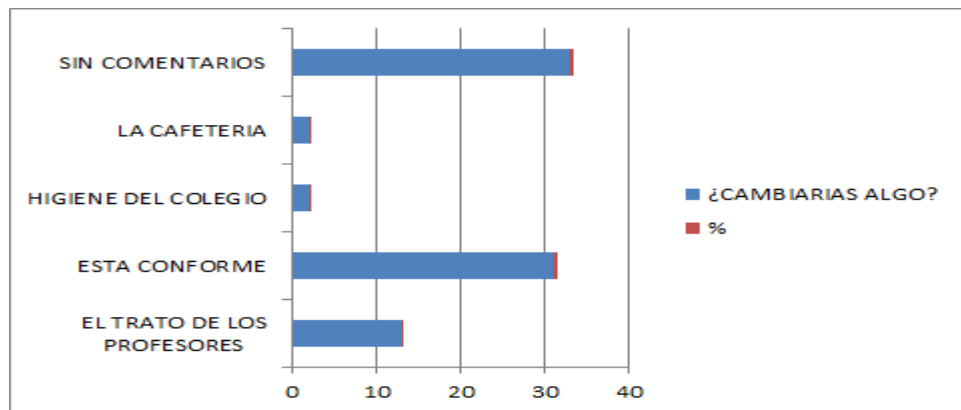
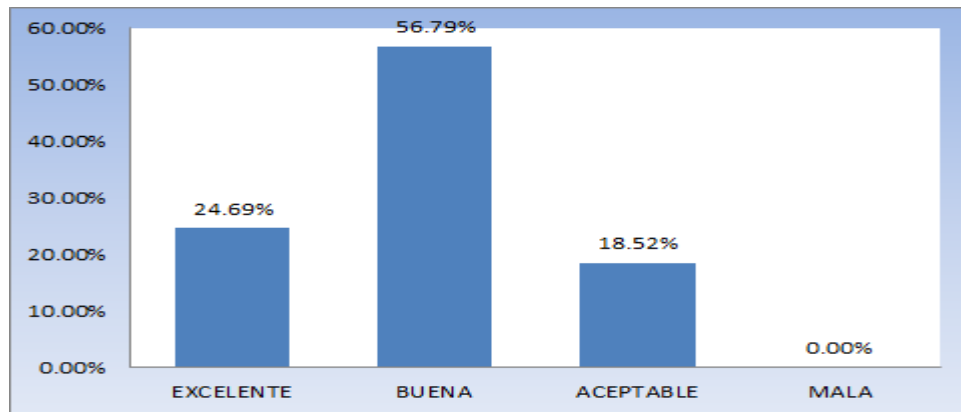
SI NO



5. ¿Cómo calificarías la atención y trato que recibes por parte de los funcionarios del colegio?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Aceptable
- d. Mala

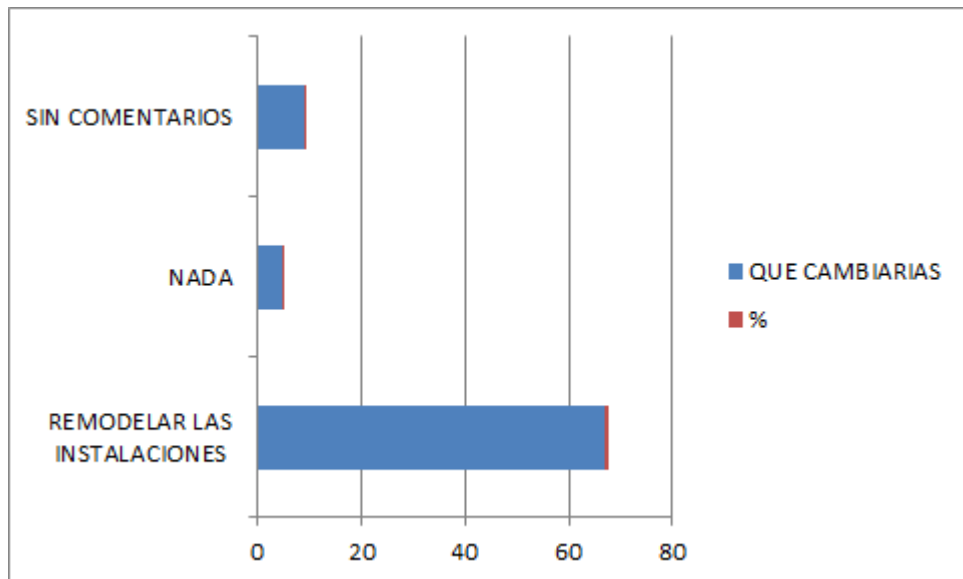
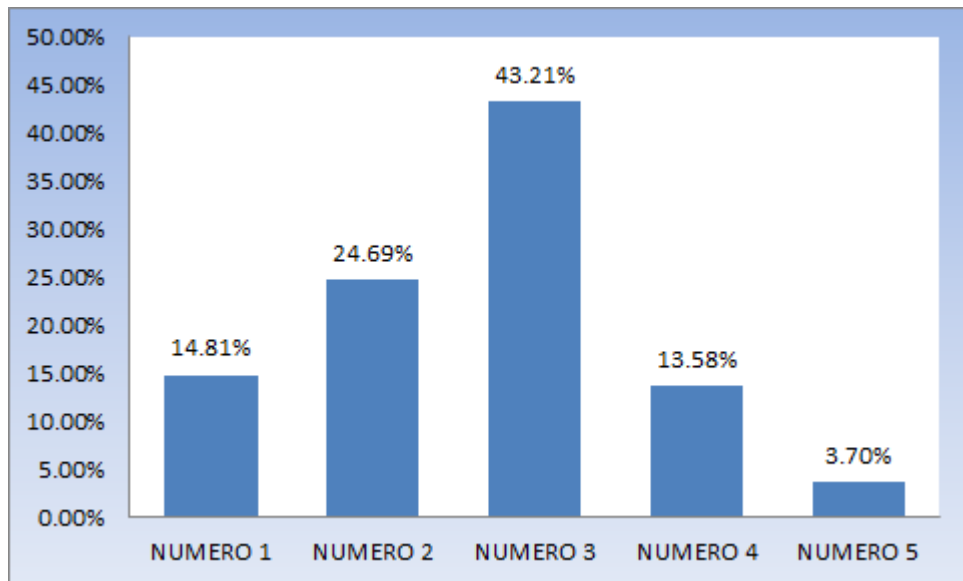
¿Cambiarías algo?



6. ¿Qué grado de satisfacción, tienes con las instalaciones con las que cuenta el colegio? Siendo “5” Muy satisfecho y “1” Muy Insatisfecho.

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

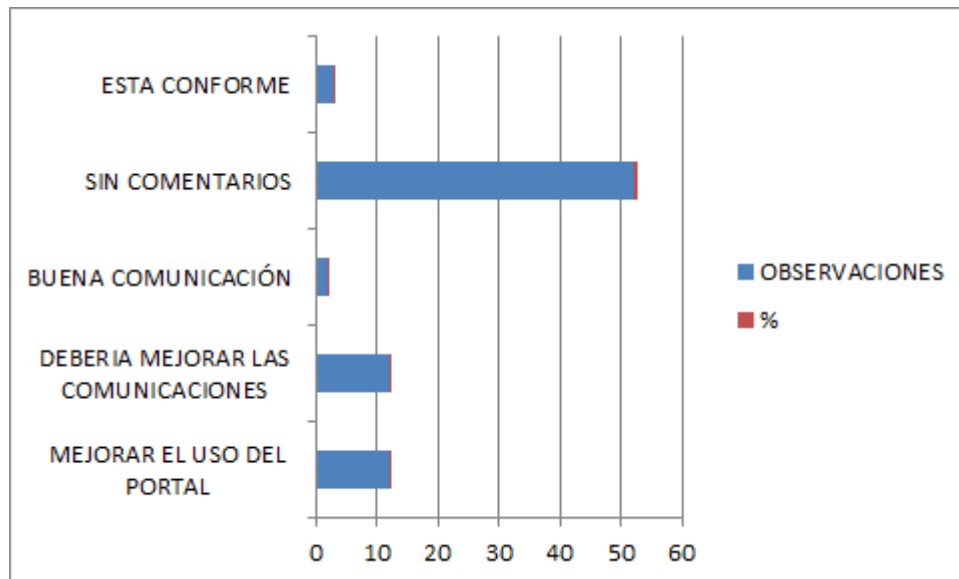
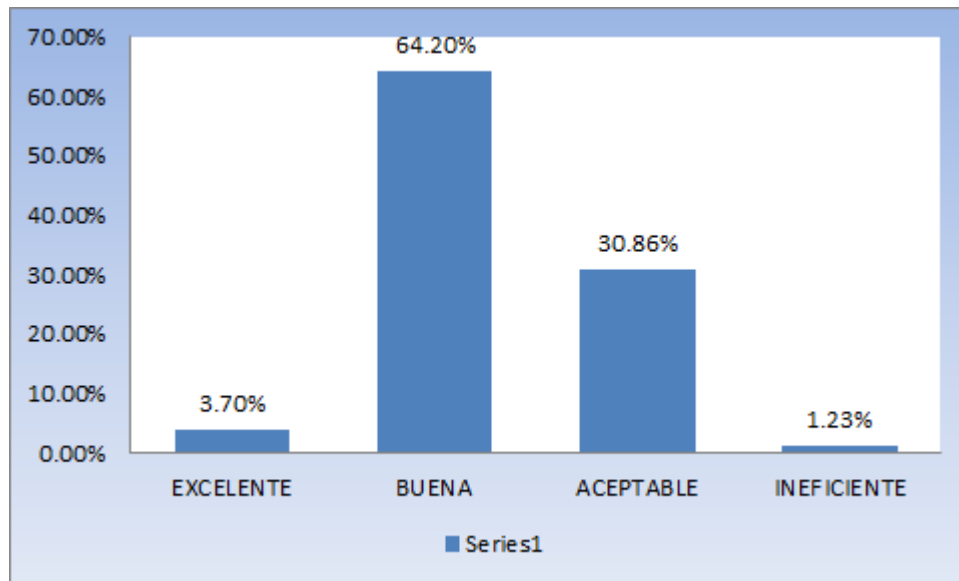
¿Qué cambiarías o que mejorarías?



7. ¿Cómo considera que son los mecanismos de comunicación entre los miembros del colegio? “Padres de familia, profesores, alumnos, directivos, toda la comunidad en general”

- a. Excelentes
- b. Buenos
- c. Aceptables
- d. Ineficientes

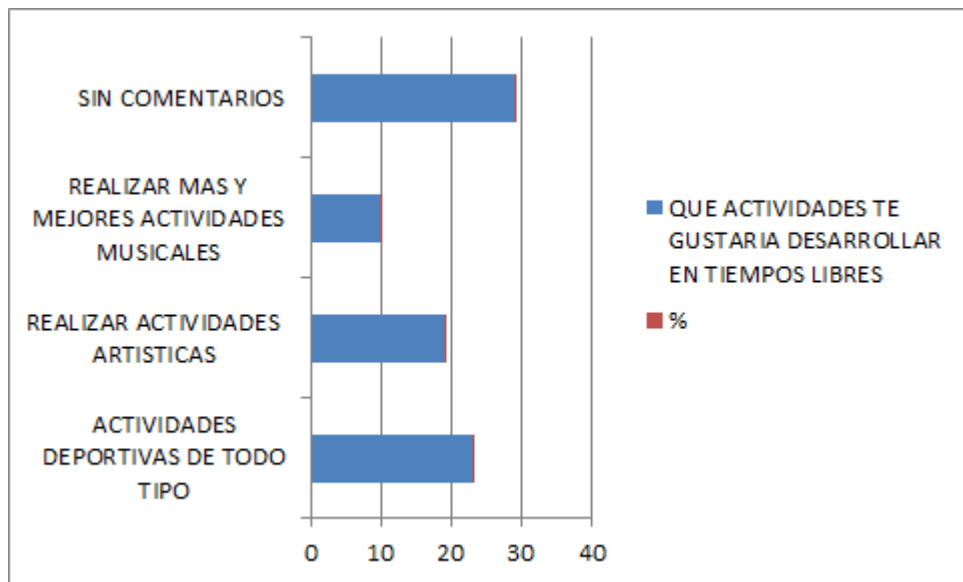
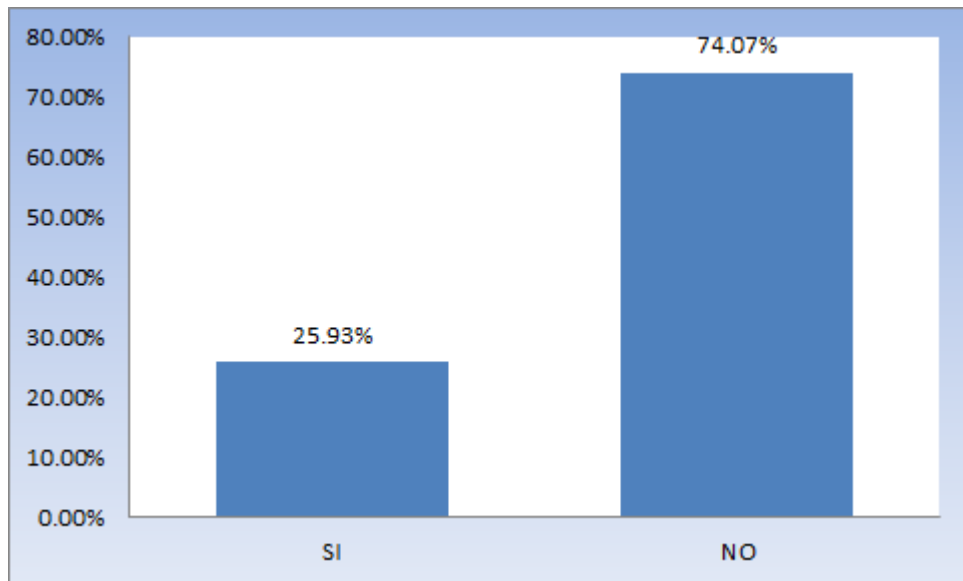
Observaciones



8. ¿Consideras que el Colegio está interesado en conocer tus aficiones y hobbies?

SI NO

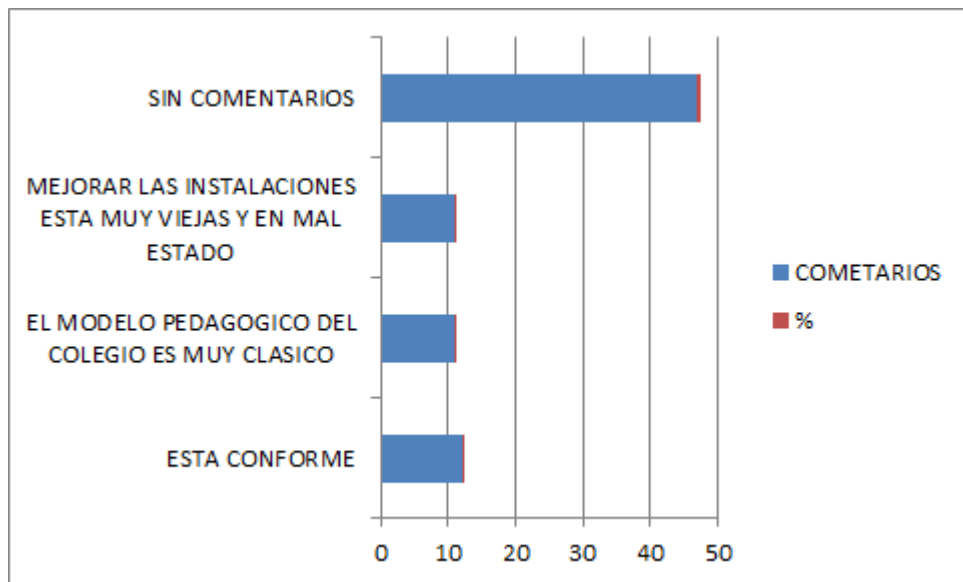
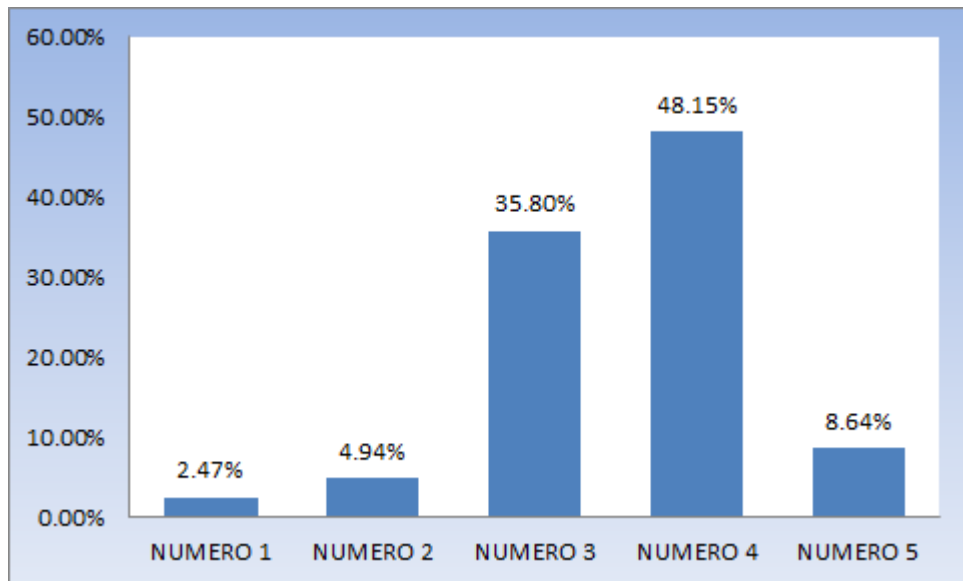
¿Qué tipo de actividades te gustaría desarrollar en tu tiempo libre?



9. ¿En una escala de 1 a 5 indícanos tu grado de satisfacción con el colegio en general? Siendo “5” Muy satisfecho y “1” Muy Insatisfecho

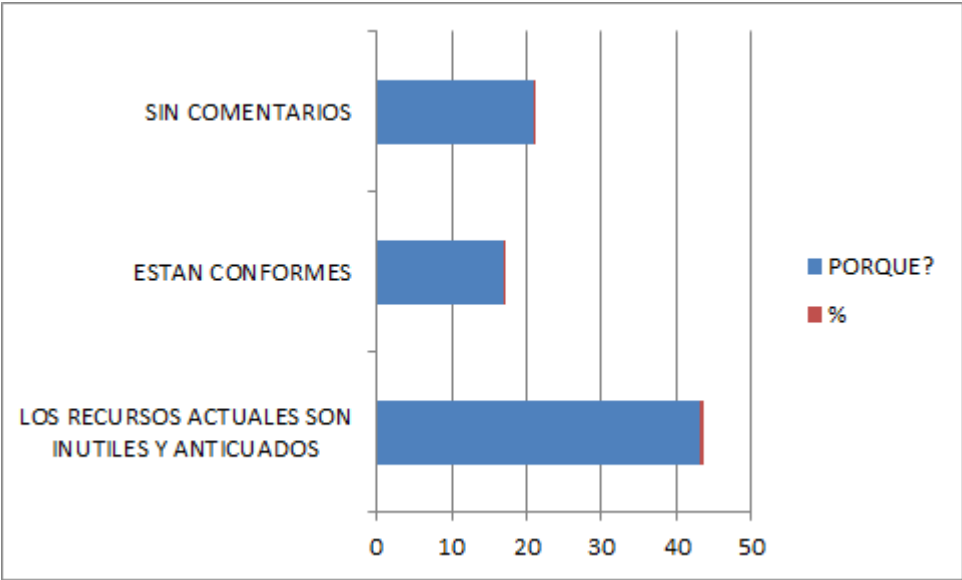
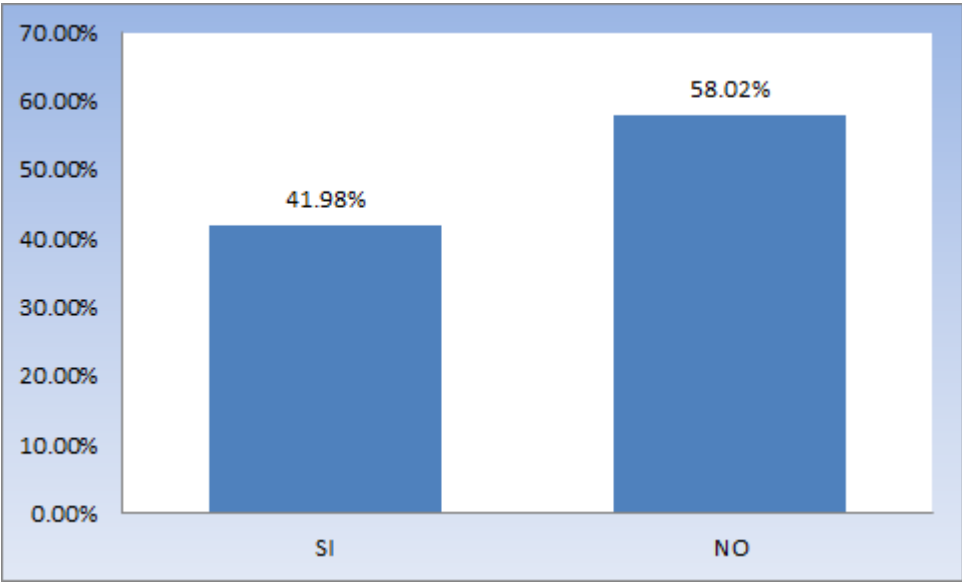
- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

Comentarios o sugerencias



PREGUNTA 10

Cree usted que los recursos con los que cuenta el colegio son óptimos para su aprendizaje?



ANEXO 2 “Estadística Alumnos Matriculados”

COLEGIO ALFONSO JARAMILLO
ESTADISTICA ALUMNOS MATRICULADOS

AÑO	NUMERO DE ALUMNOS MATRICULADOS	RETIRADOS DURANTE EL AÑO	PADRES CON CONVENIO DINERS	PADRES SIN CONVENIO POR PAGO ANTICIPADO	AUTORIZADOS A PAGAR CON OTRO MEDIO DE PAGO	BASE PARA ESTADISTICA	% DE PADRES CON TARJETA
2008	292	18	192	5	5	282	97%
2009	273	25	180	6	5	262	96%
2010	277	21	190	6	5	266	96%
2011	257	15	159	6	1	250	97%
2012	248		173	4	1	243	98%


ANEXO 3 “Cotizaciones”


Cotizacion Computadores.



- ▶ Precios Actualizados :
- ▶ 11/08/2012 10:40:09 PM
- ▶ Dolar (TRM) : 1,782.89

**COTIZACION No.
180918**

PRODUCTO	CANT	GARANTIA	VLR UNIT	VLR TOTAL
 <p>Todo en uno CQ1-3006</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesador AMD E450 1.8GHZ - Disco Duro 500GB - Memoria 2GB - Monitor 18.5" - Quemador DVD - Windows 7 Starter 	25	1 AÑO	849,000	\$ 21,225,000 Exento de IVA
VALOR COTIZACION:				\$ 21,225,000

-  **Adquiera su Computador con Nuestros Sistemas de Crédito**
- ▶ **Pague su Computador ó Portatil hasta con 12 Cheques**
- ▶ **Solicite Crédito Personal con AV Villas**
- ▶ **Recibimos Tarjetas de Crédito y Débito**

CENTRO COMERCIAL UNILAGO Carrera 15 No 78-33 Bogotá Colombia - Tiendas ubicadas en los Locales 107 - 108 - 144 - 312

PBX: (+571) 530 55 95 - Servicio al Cliente: comunicaciones@kamaleon.com.co

IMPORTANTE: Existe la posibilidad que por razones técnicas se encuentren diferencias

entre los Precios en Internet y la Lista de Precios Impresa, en cuyo caso serán válidos en las ventas los precios directamente de nuestras tiendas. Existen condiciones y restricciones para todos los productos publicados para usuario final y distribuidores. Todos nuestros productos estarán ofertados hasta agotar existencias.

Puedes pagar en Unilago con Tarjeta de Crédito o hasta con 12 Cheques PostFechados Venta de Productos de Alta Tecnología Nuevos únicamente

Precios para comprar con Pago en Efectivo sujetos a cambio sin previo aviso


(Computadores, Computadoras Portátiles, Monitores, Impresoras, Partes, etc)

Garantía de 3 Meses para partes y computadores ensamblados por partes

Garantía de 1 Año para compras de Computadores y Computadoras Portátiles

Procesadores y Boards Intel AMD - Monitores Samsung AOC Acer LG View Sonic Dell Hyvision - Computadoras Portátiles HP Compaq Acer Toshiba Lenovo - Impresoras Canon Epson Lexmark Qbex PC Smart - Reproductores Creative Apple MAC -

Licenciamiento Microsoft (Windows 7, Office 2010) Symantec (Norton Antivirus) - Cámaras Fotográficas Panasonic Genius Kodak Sony Thonet & Vander

 **Despachos a nivel nacional:** Cundinamarca Bogotá, Antioquia Medellín, Valle del Cauca Cali, Santander Bucaramanga, Atlántico Barranquilla, Tolima Ibagué, Bolívar Cartagena, Norte Santander Cucuta, Meta Villavicencio, Boyaca Tunja, Quindío Armenia, Pereira, Caldas Manizales, Colombia

Cotizacion Cocina.



FUNDADA EN 1951

Equipos Industriales para Restaurantes, Muebles para comidas Rápidas, BBQ, Estufas Industriales, Planchas asadoras, Freidoras, Campanas Extractoras, Lavaplatos, Mesas de Trabajo.
www.industriasvargas.com

DISEÑO Y FABRICACIÓN DE MUEBLES ESPECIALIZADOS

COTIZACION No: 2012 - 0169

Bogotá, junio 12 de 2012

Señor:

JUAN MANUEL AMAYA

Email: jmanuelamaya@gmail.com

Ciudad

Cordialmente me dirijo a usted, con el fin de cotizarle los siguientes equipos industriales de cocina los cuales relaciono a continuación:

ESTUFA INDUSTRIAL REF. E652515P50:



Estufa industrial a gas fabricada con los siguientes servicios y especificaciones:

SERVICIOS:

- Una plancha asadora con zona útil de asado de 50X43cms, fabricada en platina de hierro HR 3/8 de espesor. Calentada por quemadores tubulares tipo flauta. Provista de canal frontal recolectora en acero para residuos.
- Un fogón grande de doble quemador; quemadores en aluminio fundido tipo sapo, con potencia de 65.000BTU/H. Parrilla en hierro fundido de 44X44cms.
- Un fogón mediano, quemador en aluminio fundido tipo sapo, con potencia de 25.000BTU/H. Parrilla en hierro fundido de 32X44cms.
- Dos fogones pequeños (tipo caceroleros), quemadores tipo hongo en hierro fundido, con potencia de 15.000BTU/H c/u. Parrilla en hierro fundido de 32X44cms.

ESPECIFICACIONES:

CARRERA 27 No. 11-82/84 PRX: 277 14 69 - 599 84 58 BOGOTÁ D.C. COLOMBIA
e-mail: indovargas@hotmail.com



INDUSTRIAS
« VARGAS »

Equipos Industriales para Restaurantes, Muebles para comidas Rápidas, BBQ, Estufas Industriales, Planchas asadoras, Fríidores, Campanas Extractoras, Lavaplatos, Mesas de Trabajo.
www.Industriasvargas.com

FUNDADA EN 1981

DISEÑO Y FABRICACIÓN DE MUEBLES ESPECIALES

- Cubierta superior en acero inoxidable calibre 18 Ref. 304/2B antiácidos. Con torre salpicadero de 7cms en la parte posterior de contacto con la pared. Terminado frontal redondeado tipo media caña.
- Estructuralmente fabricada en lámina de acero inoxidable calibre 20 Ref. 430.
- Forros en acero inoxidable calibre 20 Ref. 430. Laterales completos y espaldar de 20cms.
- Entrepaño o piso bajo en lámina de acero inoxidable Ref. 304/2B antiácidos.
- Bandejas recolectoras de residuos fabricadas en lámina de acero calibre 22.
- Mueble soportado en niveladores de altura en aluminio fundido.
- Potencia: 190.000 BTU/h

DIMENSIONES: 186X60X90cms

VALOR ----\$ 3.670.000

MESA DE TRABAJO CON DOS POCETAS DE LAVADO



Lavaplatos Industrial, fabricado con las siguientes especificaciones:

- Cubierta superior fabricada en lámina de acero inoxidable calibre 18 Ref.: 304/2B antiácidos., con torre salpicadero en la zona posterior de contacto con la pared de 7cms de altura, terminado frontal redondeado tipo media caña.
- Dos pocetas industriales en acero inoxidable Ref. 304/2B antiácidos, dimensiones: una de 55X40X20cms y una de 60X40X30cms.
- Piso fabricado en lámina de acero inoxidable calibre 18 Ref.: 304/ 2B antiácidos.
- Patas en tubo de acero redondo de 2 pulgadas de diámetro.
- Mueble soportado en niveladores de altura en aluminio fundido.
- Dimensiones: 150X60X90cms.

VALOR ----\$ 2.100.000

El lavaplatos No incluye grifería, sifón, canastilla, accesorios de conexión, ni instalación de plomería.

CARRERA 27 No. 11-82/84 PBX: 277 14 89 – 599 84 56 BOGOTÁ D.C. COLOMBIA
e-mail: Indovargas@hotmail.com



Equipos industriales para Restaurantes, Muebles para comidas rápidas, BBQ, Estufas industriales, Planchas asadoras, Freidoras, Campanas Extractoras, Lavaplatos, Mesas de Trabajo.
www.industriavargas.com

FUNDADA EN 1981

DISEÑO Y FABRICACIÓN DE MUEBLES ESPECIALES

MESA DE TRABAJO



Mesa de trabajo fabricada con las siguientes especificaciones:

- Cubierta superior fabricada en lámina de acero inoxidable calibre 18 Ref. 304/2B antiácidos. Con torre salpicadero en la zona posterior de contacto con la pared de 7cms de altura, terminado frontal redondeado tipo media caña.
- Piso fabricado en acero inoxidable calibre 18 Ref. 304/2B antiácidos.
- Patas en tubo redondo de acero inoxidable de dos pulgadas, terminadas en niveladores de altura en aluminio fundido.

Dimensiones: 180 X 70 X 90 cms.

VALOR -----\$ 1.890.000

LOS VALORES DE LA PRESENTE COTIZACION TENDRAN DESCUENTO DEL 5% IVA INCLUIDO.

CONDICIONES COMERCIALES:

Forma de pago: 60% A LA ORDEN DE PEDIDO y 40% CONTRAENTREGA

Tiempo de fabricación: VEINTE DIAS HABILIS

Validez de la oferta: 20 días.

Garantía de los equipos: un año, contra defectos de fabricación, las piezas o partes defectuosas serán cambiadas sin costo alguno, siempre y cuando sean operados normalmente y se le hayan realizado mantenimientos periódicos. La garantía tiene cubrimiento dentro de la ciudad de Bogotá, para revisión y mantenimiento en otras plazas el cliente asumirá los gastos de envío del técnico.

La garantía NO cubre daños causados por incendios, desastres naturales, robos, asonadas, motines, etc.

Notas Importantes:

Todo trabajo de mampostería, albañilería, plomería, red de gas y electricidad corre por cuenta del comprador.

Incluye transporte dentro de la ciudad de Bogotá, para envío a otras plazas el cliente debe asumir el costo de embalajes, fletes y seguros

CARRERA 27 No. 11-82184 PBX: 277 14 88 - 599 84 58 BOGOTÁ D.C. COLOMBIA
e-mail: indovargas@hotmail.com



Equipos Industriales para Restaurantes, Muebles para comidas Rápidas, BBQ, Estufas Industriales, Planchas asadoras, Freidoras, Campanas Extractoras, Lavaplatos, Mesas de Trabajo.
www.industriavargas.com

FUNDADA EN 1981

DISEÑO Y FABRICACIÓN DE MUEBLES ESPECIALES

CUALQUIER ACLARACION O SUGERENCIA, POR FAVOR COMUNICARME LA QUE CON GUSTO LA ATENDERE.

En espera de sus gratas noticias,

Atentamente,

Martha Lucia Cárdenas

Asesora Comercial

Cel.: 3114652245

CARRERA 27 No. 11-82/84 PRX: 277 14 89 – 599 84 58 BOGOTÁ D.C. COLOMBIA
e-mail: indovargas@hotmail.com

Cotizaciones Publicidad

BEMEL PUBLICIDAD

NIT.79.381.840-1

CRA 39 A No.37 16 Sur. Of. 201

PBX.4098000

TeL.7208186-7208237

Señores

JUAN MANUEL AMAYA

Ciudad

Cot.10-0919

Ref. Cotización Servicios

Tenemos el gusto de ofrecerle los servicios que nuestra empresa BEMEL PUBLICIDAD ha creado para usted:

PERIFONEO

Nuestra empresa cuenta con vehículos muy bien presentados nuevos con equipos potentes y sofisticados para la efectividad de nuestro trabajo, además contamos con personal idóneo para la prestación de este servicio haciendo de este un excelente servicio en los métodos de la publicidad, contamos con estudio profesional propio y sistematizado nuestra voz es profesional nítida y muy clara, ya que para este servicio se utiliza grabación en CD, estos son nuestros precios:

- El valor por hora es de \$20.000 más IVA. Este precio aplica para Bogotá.

- **Promoción 3 horas por \$55.000 mas IVA. Este valor aplica para Bogotá.**
- **PROMOCION 8 horas continuas por \$ 140.000 mas IVA**

PATINADORAS

Nuestras patinadoras son profesionales a la hora de la entrega de la publicidad escrita (volantes) degustaciones, entre otras cosas, contamos con diversos uniformes que se pueden aplicar a los tonos de su entidad, estos son nuestros precios:

- El valor por hora es de \$24.000 pesos más IVA, la pareja, lo mínimo que se trabaja son (3) horas seguidas. Precio aplica para Bogotá.
- Las chicas de jeans y camiseta el valor por hora es de \$10.000 pesos más IVA, Trabajando como mínimo (3) horas seguidas. Precio aplica para Bogotá
- Contamos con promociones como: (3) horas por \$ 56.000 pesos o 4 horas por \$ 72.000 más IVA, este precio aplica para Bogotá.

VOLANTEADORES

Este servicio se crea ante la necesidad de las empresas de impulsar su marca sin utilizar las chicas patinadoras, son chicos muy bien presentados con experiencia repartiendo la publicidad que el cliente nos entregue.

- El valor de la hora es de \$10.000 más IVA, precio aplica para Bogotá.

BEMEL PUBLICIDAD Espera poder colaborarles, y demostrarles que la publicidad no es un gasto sino una buena inversión, porque llegamos directamente donde usted lo necesita, nuestra empresa es solida y pionera

en la publicidad, los servicios con los cuales contamos son los más efectivos del mercado.

NOTA: Estos servicios se confirman con una orden de trabajo, todo servicio se confirma con anticipación.

❖ bemelcontacto@yahoo.com

❖ bemelcontacto@gmail.com

Atentamente:

MARCELA GUTIERREZ

MARCELA GUTIERREZ
Mercadeo y publicidad
Cel. 310 6806436 Pbx. 4098000



Cotizacion Diseño e Impresiones

Cordial saludo,

Respondiendo a su solicitud envio los siguientes precios:

Brochure Tamaño carta a 3 cuerpos: valor del diseño \$ 700.000

Impresión: cantidad 1000 unidades \$ 250.000

los costos de impresion varian, dependiendo de la cantidad de cuerpos
y de los acabados, mate, brillante o con filtro parcial UV

cualquier duda

311 560 25 75

Juan Jose Acevedo

Diseñador visual

Cotizacion Pauta en Prensa

DIRECTOR PROPIETARIO
EDUARDO SANTOS

DIRECTORES
ENRIQUE SANTOS CALDERÓN
RAFAEL SANTOS CALDERÓN

PRESIDENTE
ANA MARÍA DELGADO GONZÁLEZ



FUNDADO EN ENERO DE 1911

AVENIDA EL DORADO No. 59 - 70
CONMUTADOR 294 01 00
FAX: 410 50 88

APARTADOS
3633 - 354 Y 98966

NIT.860.001.022-7

Bogotá, Junio 13 de 2012

Señor

OSCAR CAMILO ARDILA

Colegio Alfonso Jaramillo

Ciudad

Ref. COTIZACIÓN PUBLICIDAD

Reciba un cordial saludo de la Casa Editorial El Tiempo. Es grato para nosotros presentarles uno de nuestros productos como una excelente alternativa de comunicación, a continuación damos a conocer la siguiente propuesta:

DESCRIPCION DEL PRODUCTO

1. PAGINA EDUCACION

COLOR	B/N
DIA	DOMNGO
TAMAÑO	13ms x 2 col
VALOR	\$3.166.800.00

2. CUADERNILO EMPLEOS SECCION EDUCACION

COLOR	POLICROMIA
DIA	DOMINGO
TAMAÑO	MODULO 1/12 (6.5cmx2col(8cms))
VALOR	\$689.040

Estos valores ya incluyen IVA del 16%.

Forma de Pago: Efectivo, cheque girado a nombre de CASA EDITORIAL EL TIEMPO S.A Nit 860001022-7, tarjeta de crédito, debito, consignación o transferencia Bancolombia Cuenta Corriente 030001022-08.

Estos avisos se reciben antevíspera a la publicación 12 a.m.

Atentamente

Sandra González

CVS El Tiempo Plaza de las Américas

Teléfonos 4137825 4137842

ANEXO 4 “ Estados Financieros”

ESTADO DE RESULTADOS 2007	
FUNDACION ALFONSO JARAMILLO	
NIT. 860,501,819-5	
DEFICIT O EXCEDENTE A 31 DICIEMBRE 2007	
INGRESOS NETOS	\$ 1.215.810.516,00
Matriculas	\$ 95.483.880,00
Pensiones	\$ 834.806.550,00
Otros cobros periódicos	\$ 285.520.086,00
DESCUENTOS	(\$ 25.726.779,00)
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.190.083.737,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 993.500.075,00
Gastos de Personal	\$ 824.363.134,00
Honorarios	\$ 4.043.400,00
Arrendamientos	\$ 13.750.000,00
Seguros	\$ 2.959.465,00
Servicios	\$ 34.963.368,00
Gastos Legales	\$ 190.535,00
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 33.430.599,00
Adecuación e Instalación	\$ 2.593.488,00
Depreciaciones	\$ 18.344.901,00
Combustible y Lubricante	\$ 7.842.023,00
Activos Menores	\$ 13.856.253,00
Diversos	\$ 6.277.658,00
Provisión Cartera	\$ 30.885.251,00
GASTOS VENTAS	\$ 145.128.018,00
Restaurante	\$ 117.646.610,00
Libros, Suscripciones periódicos y Revistas	\$ 5.561.130,00
Gastos de Representación	\$ 4.242.249,00
Útiles, Papelería fotocopias	\$ 9.616.459,00
Servicios de biblioteca	\$ 8.061.570,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 51.455.644,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 17.318.822,00
Financieros	\$ 2.605.057,00
Diversos	\$ 14.713.765,00
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 30.451.479,00
Financieros	\$ 29.691.073,00
Gastos extraordinarios	\$ 760.406,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 38.322.987,00
Impuestos	\$ 39.976.445,00
UTILIDAD NETA	(\$ 1.653.458,00)

FUNDACION ALFONSO JARAMILLO			
NIT: 860,501,819-5			
BALANCE GENERAL A 31 DICIEMBRE DE 2007			
<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVO</u>	
DISPONIBLE	\$ 39.534.212,00	Bancos Nacionales	\$ 3.926.930,00
Caja	\$ 29.647.786,00	Otras Obligaciones	\$ 17.205.759,00
Bancos	(\$ 3.640.706,00)	Proveedores Nacionales	\$ 12.674.022,00
Cuentas Ahor	\$ 13.527.132,00	Cuentas Corrientes Comerciales	\$ 99.140,00
INVERSIONE	\$ 20.000.000,00	A contratistas	\$ 1.500.001,00
Cedulas de c	\$ 20.000.000,00	Costos y gastos por pagar	\$ 9.324.976,00
DEUDORES	\$ 110.210.831,00	Retención en la fuente	\$ 167.314,00
Cartera	\$ 124.801.659,00	Impuesto de industria y comercio	\$ 1.022.843,00
Anticipos y a	\$ 2.543.500,00	Salarios por pagar	\$ 37.117.803,00
Depósitos pa	\$ 7.953.555,00	Prima Servicios	\$ 6.135.781,00
Cuentas por c	\$ 900.003,00	Pensiones por pagar	\$ 3.045.240,00
Deudores vari	\$ 7.056.000,00	Ingresos recibidos por anticipado	\$ 111.639.863,00
Provisiones	(\$ 33.043.886,00)	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 203.859.672,00
TOTAL ACTI	\$ 169.745.043,00		
		Retenciones y aportes de Nomina	\$ 53.073.266,00
PROPIEDAD	\$ 783.524.120,00	Acreeedores Varios}	\$ 9.757.119,00
Terrenos	\$ 656.877.617,00	Impuesto propiedad raíz	\$ 20.000.000,00
Construccion	\$ 118.522.000,00	Cesantías Consolidadas	\$ 75.927.605,00
Equipos de o	\$ 94.736.759,00	Intereses sobre cesantías	\$ 9.014.327,00
Equipos de c	\$ 26.482.719,00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 167.772.317,00
Depreciación	(\$ 113.094.975,00)	TOTAL PASIVOS	\$ 371.631.989,00
VALORIZACI	\$ 5.403.585.383,00		
De propiedad	\$ 5.403.585.383,00	PATRIMONIO	
TOTAL ACTI	\$ 6.356.854.546,00	Superávit de Capital	\$ 598.906.358,00
		Superávit de Valorización	\$ 5.403.585.382,00
		Resultados ejercicios anteriores	(\$ 15.615.726,00)
		Resultado del ejercicio	(\$ 1.653.457,00)
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.985.222.557,00
		TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	\$ 6.356.854.546,00

FUNDACION ALFONSO JARAMILLO	
NIT. 860,501,819-5	
DEFICIT O EXCEDENTE A 31 DICIEMBRE 2008	
INGRESOS NETOS	\$ 1.344.799.199,00
Matriculas	\$ 106.262.535,00
Pensiones	\$ 919.762.040,00
Otros cobros periódicos	\$ 318.774.624,00
DESCUENTOS	(\$ 31.100.489,00)
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.313.698.710,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.034.300.184,00
Gastos de Personal	\$ 844.732.759,00
Honorarios	\$ 23.718.900,00
Arrendamientos	\$ 14.490.000,00
Seguros	\$ 5.456.619,00
Servicios	\$ 38.930.989,00
Gastos Legales	\$ 459.473,00
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 36.489.036,00
Adecuación e Instalación	\$ 13.912.286,00
Depreciaciones	\$ 21.366.345,00
Combustible y Lubricante	\$ 5.690.700,00
Activos Menores	\$ 4.582.585,00
Diversos	\$ 8.924.773,00
Provisión Cartera	\$ 15.545.719,00
GASTOS VENTAS	\$ 183.869.988,00
Restaurante	\$ 136.126.360,00
Libros, Suscripciones periódicos y Revistas	\$ 20.415.794,00
Gastos de Representación	\$ 8.332.299,00
Elementos de aseo y cafetería	\$ 2.478.222,00
Útiles, Papelería fotocopias	\$ 6.523.243,00
Servicios de biblioteca	\$ 9.994.070,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 95.528.538,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 22.448.325,00
Financieros	\$ 39.574,00
Sanción pago extemporáneo	\$ 4.997.848,00
Recuperaciones Seguros	\$ 9.496.137,00
Indemnizaciones	\$ 1.057.262,00
De ejercicios anteriores	\$ 14.434,00
Diversos Donaciones	\$ 6.843.070,00
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 73.914.925,00
Financieros	\$ 37.919.275,00
Perdida en venta y retiro de bienes	\$ -
Gastos extraordinarios	\$ 35.085.650,00
Gastos Diversos	\$ 910.000,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 44.061.938,00
Impuestos	\$ 72.279.932,00
UTILIDAD NETA	(\$ 28.217.994,00)

FUNDACION ALFONSO JARAMILLO			
NIT: 860,501,819-5			
BALANCE GENERAL A 31 DICIEMBRE DE 2008			
<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVO</u>	
DISPONIBLE	\$ 1.753.727,00	Bancos Nacionales	\$ -
Caja	(\$ 8.630.207,00)	Otras Obligaciones	\$ 29.805.062,00
Bancos	\$ 11.671.739,00	Proveedores Nacionales	\$ 6.082.830,00
Cuentas Ahorro	(\$ 1.287.805,00)	Cuentas Corrientes Comerciales	\$ -
DEUDORES	\$ 117.548.255,00	A contratistas	\$ 2.508.325,00
Cartera	\$ 153.462.465,00	Costos y gastos por pagar	\$ 31.549.485,00
Cuentas corrientes comerciales	\$ 38.240,00	Retención en la fuente	\$ 477.000,00
Anticipos y avances	\$ 4.363.600,00	Impuesto de industria y comercio	\$ 976.000,00
Depósitos para juicios ejecutivos	\$ 7.953.555,00	Salarios por pagar	\$ 25.236.696,00
Cuentas por cobrar trabajadores	\$ 320.000,00	Prima Servicios	\$ -
Deudores varios	\$ -	Pensiones por pagar	\$ 2.386.250,00
Provisiones	(\$ 48.589.605,00)	Ingresos recibidos por anticipado	\$ 118.585.763,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 119.301.982,00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 217.607.411,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 765.507.900,00	Retenciones y aportes de Nomina	\$ 53.139.126,00
Terrenos	\$ 656.877.617,00	Acreedores Varios}	\$ 9.431.761,00
Construcciones y edificaciones	\$ 118.522.000,00	Impuesto propiedad raíz	\$ 5.297.000,00
Equipos de oficina	\$ 94.736.759,00	Cesantías Consolidadas	\$ 28.754.326,00
Equipos de computo y comunicación	\$ 29.832.844,00	Intereses sobre cesantías	\$ 3.368.917,00
Depreciación acumulada	(\$ 134.461.320,00)	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 99.991.130,00
VALORIZACIONES	\$ 5.403.585.383,00	TOTAL PASIVOS	\$ 317.598.541,00
De propiedad planta y equipos.	\$ 5.403.585.383,00	<u>PATRIMONIO</u>	
TOTAL ACTIVO	\$ 6.288.395.265,00	Superávit de Capital	\$ 598.906.358,00
		Superávit de Valorización	\$ 5.403.585.382,00
		Resultados ejercicios anteriores	(\$ 3.477.022,00)
		Resultado del ejercicio	(\$ 28.217.994,00)
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.970.796.724,00
		TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	\$ 6.288.395.265,00

FUNDACION ALFONSO JARAMILLO	
NIT. 860,501,819-5	
DEFICIT O EXCEDENTE A 31 DICIEMBRE 2009	
INGRESOS NETOS	\$ 1.345.130.497,00
Matriculas	\$ 109.383.548,00
Pensiones	\$ 927.231.524,00
Otros cobros periódicos	\$ 308.515.425,00
DESCUENTOS	(\$ 37.517.960,00)
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.307.612.537,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.100.887.021,00
Gastos de Personal	\$ 881.470.270,00
Honorarios	\$ 7.651.717,00
Arrendamientos	\$ 15.720.000,00
Seguros	\$ 4.812.247,00
Servicios	\$ 97.522.245,00
Gastos Legales	\$ 336.958,00
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 39.905.029,00
Adecuación e Instalación	\$ 11.096.673,00
Depreciaciones	\$ 21.835.373,00
Combustible y Lubricante	\$ 6.251.400,00
Activos Menores	\$ 2.964.916,00
Diversos	\$ 9.284.668,00
Provisión Cartera	\$ 2.035.525,00
GASTOS VENTAS	\$ 170.711.575,00
Restaurante	\$ 130.380.479,00
Libros, Suscripciones periódicos y Revistas	\$ 18.483.238,00
Gastos de Representación	\$ 2.445.444,00
Elementos de aseo y cafetería	\$ 3.221.338,00
Útiles, Papelería fotocopias	\$ 5.883.776,00
Servicios de biblioteca	\$ 10.297.300,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 36.013.941,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 15.116.462,00
Financieros	\$ 12.655,00
Sanción pago extemporáneo	\$ 7.669.849,00
Recuperaciones Seguros	\$ -
Indemnizaciones	\$ 7.433.958,00
De ejercicios anteriores	\$ -
Diversos Donaciones	\$ -
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 79.846.286,00
Financieros	\$ 35.202.551,00
Perdida en venta y retiro de bienes	\$ 35.100.000,00
Gastos extraordinarios	\$ 2.013.028,00
Gastos Diversos	\$ 7.530.707,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(\$ 28.715.883,00)
Impuestos	\$ 51.931.309,00
UTILIDAD NETA	(\$ 80.647.192,00)

FUNDACION ALFONSO JARAMILLO			
NIT: 860,501,819-5			
BALANCE GENERAL A 31 DICIEMBRE DE 2009			
ACTIVOS		PASIVO	
DISPONIBLE	\$ 3.158.048,00	Bancos Nacionales	\$ 18.227.665,00
Caja	\$ -	Otras Obligaciones	\$ 18.721.696,00
Bancos	\$ 2.937.750,00	Proveedores Nacionales	\$ 124.041,00
Cuentas Ahorro	\$ 220.298,00	Cuentas Corrientes Comerciales	\$ 3.006.200,00
DEUDORES	\$ 120.897.375,00	A contratistas	\$ 2.148.616,00
Cartera	\$ 155.667.078,00	Costos y gastos por pagar	\$ 12.765.639,00
Cuentas corrientes comerciales	\$ -	Retención en la fuente	\$ 371.954,00
Anticipos y avances	\$ 3.233.074,00	Impuesto de industria y comercio	\$ 1.014.507,00
Depósitos para juicios ejecutivos	\$ 7.953.555,00	Salarios por pagar	\$ 26.225.590,00
Cuentas por cobrar trabajadores	\$ 1.425.000,00	Prima Servicios	\$ -
Deudores varios	\$ 3.243.799,00	Pensiones por pagar	\$ 2.565.000,00
Provisiones	(\$ 50.625.131,00)	Ingresos recibidos por anticipado	\$ 139.866.469,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 124.055.423,00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 225.037.377,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 680.917.669,00	Retenciones y aportes de Nomina	\$ 43.818.544,00
Terrenos	\$ 591.777.617,00	Acreedores Varios)	\$ 3.800.897,00
Construcciones y edificaciones	\$ 118.522.000,00	Impuesto propiedad raíz	\$ 8.560.000,00
Equipos de oficina	\$ 94.736.759,00	Cesantías Consolidadas	\$ 33.060.569,00
Equipos de computo y comunicación	\$ 32.177.986,00	Intereses sobre cesantías	\$ 4.131.521,00
Depreciación acumulada	(\$ 156.296.693,00)	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 93.371.531,00
VALORIZACIONES	\$ 5.403.585.383,00	TOTAL PASIVOS	\$ 318.408.908,00
De propiedad planta y equipos.	\$ 5.403.585.383,00	PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVO	\$ 6.208.558.475,00	Superávit de Capital	\$ 598.906.358,00
		Superávit de Valorización	\$ 5.403.585.383,00
		Resultados ejercicios anteriores	(\$ 31.694.981,00)
		Resultado del ejercicio	(\$ 80.647.193,00)
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.890.149.567,00
		TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	\$ 6.208.558.475,00

FUNDACION ALFONSO JARAMILLO	
NIT. 860,501,819-5	
DEFICIT O EXCEDENTE A 31 DICIEMBRE 2010	
INGRESOS NETOS	\$ 1.523.420.933,00
Matriculas	\$ 121.614.141,00
Pensiones	\$ 1.053.299.068,00
Otros cobros periódicos	\$ 348.507.724,00
DESCUENTOS	(\$ 41.612.802,00)
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.481.808.131,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.184.732.139,00
Gastos de Personal	\$ 872.493.144,00
Honorarios	\$ 16.233.931,00
Arrendamientos	\$ 27.108.100,00
Seguros	\$ 3.824.020,00
Servicios	\$ 106.055.297,00
Gastos Legales	\$ 183.584,00
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 50.594.974,00
Adecuación e Instalación	\$ 13.287.541,00
Depreciaciones	\$ 21.835.373,00
Combustible y Lubricante	\$ 7.937.000,00
Activos Menores	\$ 11.129.542,00
Diversos	\$ 9.511.620,00
Provisión Cartera	\$ 44.538.013,00
GASTOS VENTAS	\$ 207.350.006,00
Restaurante	\$ 148.464.630,00
Libros, Suscripciones periódicos y Revistas	\$ 30.988.422,00
Gastos de Representación	\$ 5.199.591,00
Elementos de aseo y cafetería	\$ 3.526.398,00
Útiles, Papelería fotocopias	\$ 8.508.195,00
Servicios de biblioteca	\$ 10.662.770,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 89.725.986,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 21.287.344,00
Financieros	\$ 17.456,00
Sanción pago extemporáneo	\$ 8.213.555,00
Recuperaciones Seguros	\$ 7.347.273,00
Indemnizaciones	\$ 4.966.374,00
De ejercicios anteriores	\$ 742.686,00
Diversos Donaciones	\$ -
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 49.710.242,00
Financieros	\$ 34.362.475,00
Perdida en venta y retiro de bienes	\$ 24.838,00
Gastos extraordinarios	\$ 13.841.829,00
Gastos Diversos	\$ 1.481.100,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 61.303.088,00
Impuestos	\$ 57.561.000,00
UTILIDAD NETA	\$ 3.742.088,00

FUNDACION ALFONSO JARAMILLO			
NIT: 860,501,819-5			
BALANCE GENERAL A 31 DICIEMBRE DE 2010			
<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVO</u>	
DISPONIBLE	\$ 14.113.220	Bancos Nacionales	\$ -
Caja	\$ 645.178	Otras Obligaciones	\$ -
Bancos	\$ 4.488.859	Proveedores Nacionales	\$ -
Cuentas Ahorro	\$ 8.979.183	Cuentas Corrientes Comerciales	\$ -
DEUDORES	\$ 81.897.072	A contratistas	\$ 2.376.715
Cartera	\$ 165.271.505	Costos y gastos por pagar	\$ 13.095.190
Cuentas corrientes comerciales	\$ -	Retención en la fuente	\$ 1.019.803
Anticipos y avances	\$ 2.643.074	Impuesto de industria y comercio	\$ 1.243.581
Depósitos para juicios ejecutivos	\$ 7.953.555	Salarios por pagar	\$ -
Cuentas por cobrar trabajadores	\$ 200.000	Prima Servicios	\$ -
Deudores varios	\$ 992.082	Pensiones por pagar	\$ -
Provisiones	(\$ 95.163.144)	Ingresos recibidos por anticipado	\$ 137.120.883
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 96.010.292	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 154.856.172
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 659.082.296	Retenciones y aportes de Nomina	\$ 53.049.657
Terrenos	\$ 591.777.617	Acreedores Varios}	\$ 9.550.544
Construcciones y edificaciones	\$ 118.522.000	Impuesto propiedad raíz	\$ 14.664.000
Equipos de oficina	\$ 94.736.759	Cesantías Consolidadas	\$ 29.063.002
Equipos de computo y comunicación	\$ 32.177.986	Intereses sobre cesantías	\$ 3.602.942
Depreciación acumulada	(\$ 178.132.066)	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 109.930.145
VALORIZACIONES	\$ 5.403.585.383	TOTAL PASIVOS	\$ 264.786.317
De propiedad planta y equipos.	\$ 5.403.585.383	PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVO	\$ 6.158.677.971	Superávit de Capital	\$ 598.906.357
		Superávit de Valorización	\$ 5.403.585.383
		Resultados ejercicios anteriores	(\$ 112.342.174)
		Resultado del ejercicio	\$ 3.742.088
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.893.891.654
		TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	\$ 6.158.677.971

ANEXO 5 “Pestel”

Factores Políticos

Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas de la localidad once de SUBA., 2009 - 2012 – "Bogotá positiva para vivir mejor - suba reconciliada y positiva para vivir mejor".

Objetivo General, Principios y Políticas

Artículo 1. Objetivo general

El Plan de Desarrollo Económico, Social, y de Obras Públicas , 2009 – 2012 "Suba reconciliada y positiva: para vivir mejor", busca avanzar en la construcción de una localidad en la que todas y todos vivamos mejor, en la que las acciones de gobierno local se dirijan al mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de la ciudadanía urbana y rural, una localidad incluyente, justa y equitativa en la que se reconozcan, garanticen y restablezcan los derechos humanos, fundamentales y colectivos en perspectiva de género.

Un territorio local construido participativamente, en el que cada vez más personas disfruten de los beneficios del desarrollo humano sustentable y de una cultura de reconciliación y paz con justicia social.

TITULO II

Estrategias, Programas, Proyectos y Metas

Artículo 3. Objetivos Estructurales

La administración local articulará el conjunto de sus acciones en torno a programas intersectoriales que dan contenido a los siguientes objetivos estructurales:

1. Ciudad de derechos
2. Derecho a la ciudad
3. Ciudad global
4. Participación
5. Gestión pública efectiva y transparente

Capítulo 1. Ciudad de Derechos

Artículo 6. Estrategias

1. Optimizar los sistemas de información que contribuyen a reconocer, identificar y caracterizar las personas en condición de vulnerabilidad de sus derechos.
2. Desarrollar acciones integrales que permitan reconocer, garantizar y restituir los derechos fundamentales de las personas más vulnerables.
3. Armonizar la prestación de servicios básicos con la satisfacción de estándares de calidad y condiciones de vida digna.
4. Disminuir de manera progresiva las barreras sociopolíticas, físicas, económicas y culturales que impiden el acceso oportuno y equitativo a los servicios sociales, ambientales y de vivienda digna.
5. Promover estilos de vida saludable como estrategia de prevención de enfermedades crónicas.

Artículo 7. Programas

1. Bogotá sana. Coordinar con la Secretaría Distrital de Salud, las acciones tendientes para garantizar el derecho a la salud, a través de un enfoque de promoción, prevención de calidad de vida digna y atención primaria en salud, con el fin de satisfacer las necesidades individuales y colectivas.
2. Bogotá bien alimentada. Promover el derecho a la seguridad alimentaria y nutricional para toda la población, acorde con los lineamientos de política Distrital.
3. Alternativas productivas para las poblaciones vulnerables. Promover una estrategia que permita desarrollar formas alternativas de producción incluyentes y solidarias para hombres y mujeres de suba, teniendo en cuenta el desarrollo de las potencialidades de la población. Se brindará especial énfasis a mujeres y jóvenes.
4. Educación de calidad y pertinencia para vivir mejor. Garantizar a las niñas, niños y jóvenes el derecho a una educación no sexista que responda a las expectativas individuales y colectivas, a la diversidad, a la interculturalidad y a los desafíos de una Bogotá global y en constante crecimiento.
5. Acceso y permanencia a la educación para todas y todos. Generar las condiciones para que los y las adolescentes y jóvenes accedan y permanezcan en la educación superior.

6. Derecho a un techo digno. Garantizar de manera progresiva el derecho a la tenencia de una vivienda digna y segura para los habitantes del territorio urbano y rural de la localidad.

7. Construcción de paz y reconciliación. Fortalecer y generar organización social con comunidades para promover una cultura de paz que genere la solución pacífica de conflictos, la no violencia Activa y la no violencia de género en el espacio de lo público.

8. Bogotá viva. Ampliar las oportunidades y mejorar las capacidades para que todas y todos accedan, participen, se apropien y realicen prácticas culturales, artísticas, patrimoniales, recreativas y deportivas, atendiendo criterios de equidad de género, de identidad, autonomía, proximidad y diversidad.

9. Igualdad de oportunidades y derechos para la inclusión de la población en condición de discapacidad. Generar acciones dirigidas a garantizar los derechos de las personas en condición de discapacidad que les aseguren asistencia digna en los servicios sociales y faciliten su inserción en la vida social y productiva de la localidad y la ciudad con perspectiva de género.

10. Toda la vida integralmente protegidos. Adelantar acciones para el reconocimiento y valoración positiva de la población según sus ciclos vitales, concibiéndolos como sujetos integrales de derechos, privilegiando de manera especial el desarrollo de las capacidades de niñas, niños, jóvenes, mujeres y adulto-a mayor.

11. Bogotá respeta la diversidad. Ejecutar políticas públicas y planes de acciones orientados a reconocer y restablecer los derechos de los grupos religiosos, afro descendientes, indígenas, rom y raizales.

Además, promoverá estrategias y acciones positivas que permitan el respeto a la diversidad sexual.

12. Suba positiva con las mujeres y la equidad de género. Avanzar en el reconocimiento, garantía y restitución de los derechos humanos, sociales, políticos y económicos de las mujeres y garantizar las condiciones para el ejercicio pleno de sus derechos.

Capítulo 2. Derecho a la Ciudad

Artículo 11. Estrategias

1. Promover la convivencia ciudadana a través de acciones que propicien un territorio protegido, seguro, libre de violencias de género, con sentido de pertenencia, solidaridad, respeto a la vida y a la diversidad.

2. Desarrollar acciones de prevención con intervenciones integrales para reducir los factores de riesgo generadores de violencia, de violencias de género y delincuencia, en las zonas con problemáticas críticas de seguridad y convivencia en la localidad.

3. Impulsar políticas de prevención y mitigación de riesgos para la intervención correctiva y prospectiva de los factores de amenaza y vulnerabilidad existentes o potenciales y que sean naturales o antrópicos.

4. Generar, recuperar, mantener y regular el espacio público para su uso y disfrute como escenario de encuentro, en el que las y los habitantes puedan desarrollar sus intereses culturales, económicos, sociales y recreativos acorde con el interés social.

Artículo 12. Programas

1. Mejoremos el barrio. Mejorar las condiciones de vida de la población urbana y rural, mediante intervenciones integrales relacionadas con la vida en comunidad del barrio, la vereda y su entorno, en las Unidades de Planeamiento Zonal –UPZ y UPR, para su ordenación, reglamentación y mejoramiento integral.

2. Ambiente vital. Armonizar el proceso de desarrollo con la recuperación, conservación, protección y administración de la Estructura Ecológica Principal y de los demás elementos y factores ambientales de la Región Capital, a través de acciones de manejo, prevención y control, que aseguren el mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de la población y la sostenibilidad ambiental del territorio urbano y rural.

3. Bogotá rural. Integrar y articular el territorio rural a la estrategia de ordenamiento territorial, en el marco de la política pública de ruralidad.

4. Espacio público para la inclusión. Generar, administrar, mantener, proteger y aprovechar el espacio público natural y social de la localidad, garantizando su disfrute, con criterios de accesibilidad y sostenibilidad ambiental, económica y social.

5. Bogotá espacio de vida. Reconocer e incorporar de forma integral las decisiones de ordenamiento, uso, clasificación territorial y zonificación ambiental, los componentes cultural, deportivo y recreativo, preservar y fortalecer los respectivos equipamientos y el patrimonio cultural, ambiental y paisajístico.

6. Bogotá segura y humana. Generar las condiciones para que todas y todos logren desarrollar su proyecto de vida, ejerzan sus derechos fundamentales y colectivos libremente, y disfruten la ciudad en un entorno urbano, rural seguro y socialmente justo.

7. Amor por Bogotá. Desde una perspectiva de género y de derechos, propiciar mayores niveles de convivencia, solidaridad, respeto a las diferencias, sentido de pertenencia e identidad, al igual que una mayor articulación, confianza, respeto y comunicación entre hombres y mujeres de las instituciones públicas mediante la implementación de políticas de concientización y cultura ciudadana.

8. Bogotá responsable ante el riesgo y las emergencias. Visibilizar el riesgo natural y antrópico y generar corresponsabilidad entre los actores públicos y privados para su prevención, atención y reducción. Así mismo, fortalecer la capacidad institucional para enfrentar situaciones y eventos propios del riesgo y las emergencias sociales y de origen natural y consolidar un sistema integrado de seguridad y emergencia.

Capítulo 3. Ciudad Global

Artículo 16. Estrategias

1. Promover el emprendimiento y el fortalecimiento empresarial con énfasis en formas empresariales asociativas y de producción solidaria, en los sectores poblacionales más vulnerables de sus derechos.

2. Estimular y establecer alianzas y sinergias público - privadas con criterio de corresponsabilidad.

3. Promover la inserción de la mano de obra de la localidad en los mercados internacionales.

4. Contribuir con las estrategias del sector central para la descontaminación del Río Bogotá, restauración y recuperación de su ronda hidráulica, la zona de manejo y preservación ambiental, y los humedales conexos con énfasis en la participación comunitaria localizada a lo largo, tanto del sector urbano como del rural, articulando un plan integral de desarrollo para sus habitantes que en forma conjunta posibilite su consolidación.

Artículo 17. Programas

1. Fomento para el desarrollo económico. Promover el emprendimiento, el fortalecimiento empresarial y potenciar los medios de financiación que fomenten la generación de ingresos y oportunidades de empleo en condiciones dignas.

2. Bogotá competitiva e internacional. Generar ventajas competitivas que conviertan la localidad en un destino atractivo para la inversión, turismo y turismo ecológico en un foco de desarrollo económico y social humano sustentable, armónico e incluyente.

3. Río Bogotá. Adelantar acciones integrales de orden social y ambiental, entre el sector público, el sector privado y la comunidad, y articuladas con el sector central del distrito, que permitan la defensa, recuperación, protección y adecuado aprovechamiento de la cuenca del Río Bogotá.

Capítulo 4. Participación

Artículo 21. Estrategias

1. Fomentar, fortalecer y cualificar los espacios y mecanismos de participación, control social y representación de la población y sus organizaciones.
2. Promover la democratización de la información, la pedagogía social y política para el desarrollo de los procesos de deliberación colectiva.
3. Promover la intervención y participación de la ciudadanía y generar el acercamiento de la administración local a través de Consejos Barriales para la deliberación colectiva y toma de decisiones.

Artículo 22. Programas

1. Ahora decidimos juntos. Fortalecer las instancias y los mecanismos de participación ciudadana locales y sectoriales existentes y aquellas creadas en el marco del Sistema Distrital de Participación, fijando los alcances, derechos y deberes en la participación.
2. Organizaciones y redes sociales. Promover la articulación entre las instancias de participación y las organizaciones de base, y mejorar la capacidad política, técnica y administrativa de las redes sociales locales y distritales, con el fin de contribuir al fortalecimiento del capital social, político y la construcción colectiva de la ciudad, generando inclusión de los grupos poblacionales, sectoriales y etarios.

Capítulo 5. Gestión pública efectiva y transparente

Artículo 26. Estrategias

1. Incorporar a la administración local tecnologías organizacionales, de la información, la comunicación y el conocimiento, que faciliten la gestión con integridad y perspectiva preventiva y sistémica.
2. Fortalecer una cultura organizacional de servicio y calidad.
3. Optimizar los mecanismos de coordinación intrasectorial e intersectorial.
4. Hacer de la comunicación y la pedagogía social herramientas de gestión.

Artículo 27. Programas

1. Servicios más cerca del ciudadano. Integrar los diferentes elementos administrativos y tecnológicos con el fin de brindar un servicio eficiente a la comunidad, a través de los diferentes canales de atención y de acuerdo con las necesidades de los grupos poblacionales.
2. Comunicación al servicio de todas y todos. Ampliar los canales de interacción y comunicación para la construcción de localidad y el fortalecimiento de la gestión institucional – promoviendo una cultura de deberes y derechos, permitiendo el acceso a la información, el ejercicio de la participación, la autorregulación y el control social – en un escenario global integrado regional, nacional e internacionalmente.
3. Tecnologías de la información y comunicación al servicio de la ciudad. Aprovechar y hacer uso de tecnologías de la información y comunicación para mejorar los servicios de las instituciones y facilitar el acceso a éstas por parte de la comunidad.
4. Gestión documental integral. Consolidar y fortalecer la gestión documental pública para promover la eficiencia de la administración y garantizar la información como un activo, un derecho de la comunidad y un patrimonio de la localidad.
5. Desarrollo institucional integral. Fortalecer la administración local con entidades y organismos ágiles y efectivos, y con servidores competentes, y comprometidos, a quienes se favorecerá con la financiación de programas de educación formal en temas claves para la localidad, a fin de garantizar la efectividad de la gestión pública, la promoción del ejercicio de los derechos, y el cumplimiento de los deberes ciudadanos.¹¹⁵

Factores Economicos

Importancia de la localidad

- ✓ Es la localidad con más población de Bogotá con más de un millón habitantes. El 40.7% del total de población son jóvenes menores de 25 años.
- ✓ La tasa de ocupación es la cuarta más alta de la ciudad, 49.8%.
- ✓ La tasa de desempleo es la séptima más baja en la ciudad 6.68%.

¹¹⁵Fuente: Alcaldía de Bogotá [Pagina Web] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33298#0>
[Consulta 16 de Mayo del 2012]

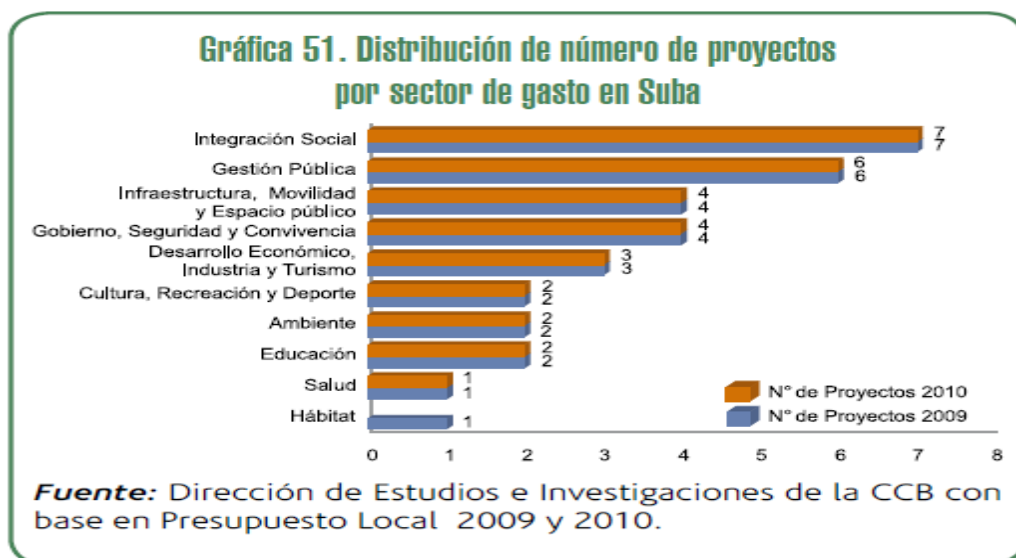
- ✓ Hay 28.034 empresas, siendo la localidad con mayor número de empresas de Bogotá con el 11.3% del total de la ciudad. El 89% de las unidades productivas de esta localidad son microempresas y el 8.3% son pequeñas empresas.

Perfil de la inversión Local

En el 2009, la localidad Suba presupuestó invertir \$41.453 millones en 32 Proyectos mientras que en el 2010, su presupuesto fue de \$34.683 millones para igual número de proyectos, presentando una disminución de 16.3% en el monto de sus recursos.

La distribución de los recursos es similar entre los dos años, concentrando cerca de la tercera parte de los mismos en los sectores de Infraestructura, movilidad y espacio público, seguidos por Integración social y Gestión Pública. La menor asignación de recursos está en los sectores de Hábitat, Salud, y Ambiente. El sector Educación por su parte representó el 7.5% del presupuesto en el 2010. Ver gráficas 50 y 51.





Dentro de los proyectos de inversión de la localidad Suba se destacan: Nutrir y alimentar a Suba, Mejorando integralmente nuestros barrios, Fortalecimiento de la administración local, y Fortalecimiento de la educación en Suba. Estos 4 proyectos concentran el 51% del presupuesto en 2009 y 54.3% en 2010.

Proyectos Relacionados con las Brechas y los Indicadores de Calidad de Vida

Al identificar la relación entre los proyectos de la localidad con las variables que componen los distintos indicadores de calidad de vida (ICV, NBI, IDHU, IDH) y las brechas identificadas, se encontró que:

- Con relación al **ICV**, se identificó un proyecto que tienen relación directa con las variables que componen este índice, el cual está orientado a mejorarla cobertura en educación superior, y que contó con una participación de 2% en el 2009 y en el 2010. Ver cuadro 58.
- Con relación al **IDHU**, se identificaron 6 proyectos que tienen relación directa con las variables que componen este índice y con las principales brechas de calidad de vida de la localidad. Proyectos que representan el 36% en el 2009 y 37% en el 2010, orientados a mejorar el ingreso disponible, la movilidad y el espacio público verde.
- Con relación al **IDH**, se identificaron 5 proyectos que tienen relación directa con las variables que componen este índice y con las principales brechas de calidad de vida de la localidad. Proyectos que representan el 23% en el 2009 y 25% en el

2010, orientados a mejorar el ingreso per cápita y la esperanza de vida.¹¹⁶

Factores Sociales

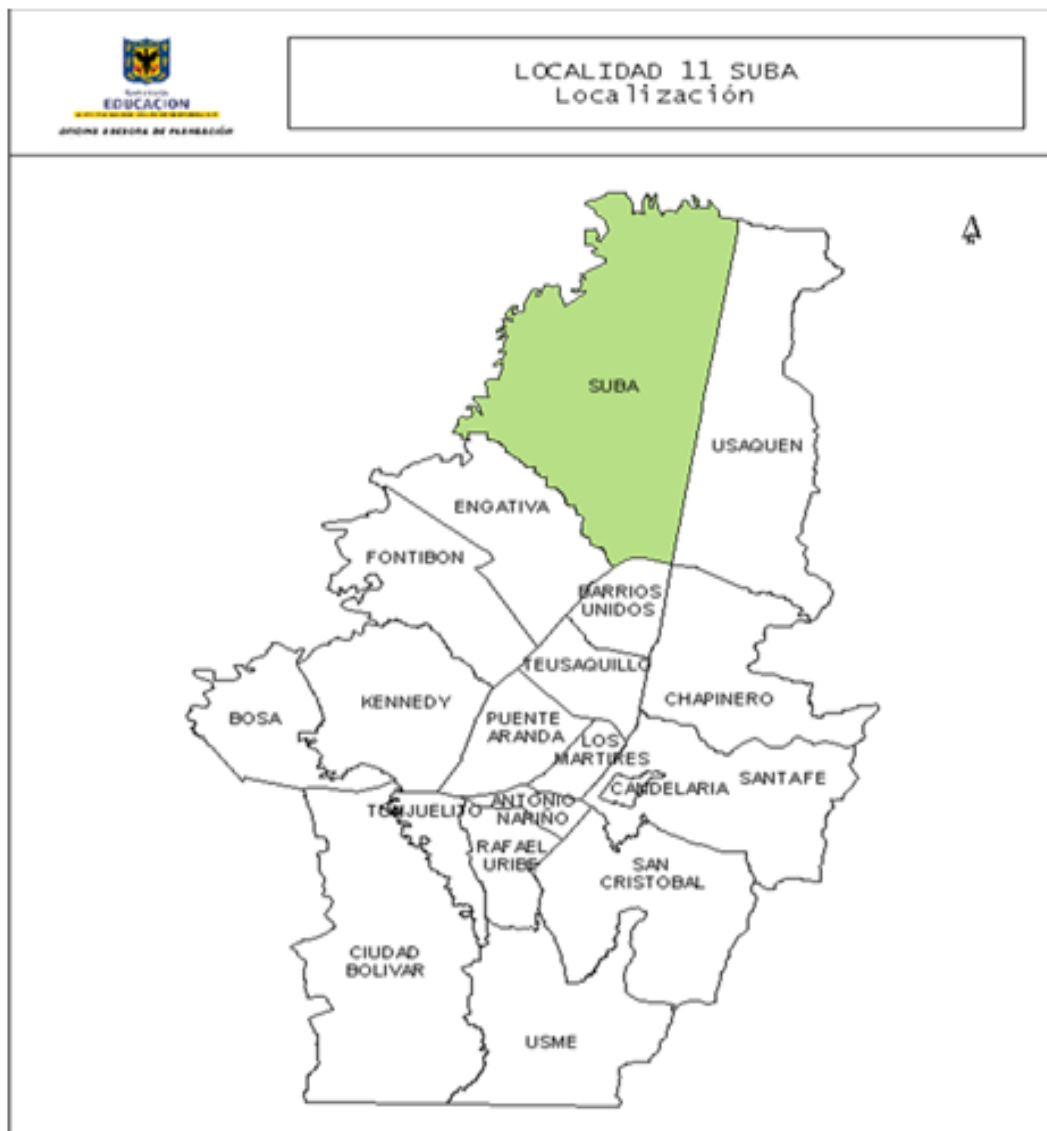
LOCALIDAD DE SUBA

Generalidades de la Localidad de SUBA

La localidad de Suba se encuentra ubicada en el extremo noroccidental de la ciudad. Según el acuerdo 8 de 1977, los límites de la localidad son los siguientes: partiendo de la intersección del eje de la Autopista del Norte con el límite de Bogotá, se sigue este eje hasta su intersección con el eje de la calle 100 se sigue hasta su prolongación con el eje de la avenida 68 (Carrera 68), hasta su intersección con el río Salitre se sigue por este río y su prolongación con el río Juan Amarillo hasta su desembocadura en el río Bogotá; se sigue por este hasta su cruce con el límite de Bogotá y por este hasta su intersección con el eje de la Autopista del Norte. Limita al norte con los municipios de Chía y Cota, al oriente con la Autopista Norte, al sur con la calle 100 y el río Juan Amarillo, y al occidente con el río Bogotá.

¹¹⁶Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá “La inversión pública y calidad de vida en las localidades de Bogotá” [Pagina Web http://camara.ccb.org.co/documentos/8941_inversion_publica_calidad_de_vida_suba_2011.pdf [Consulta: 16 de Mayo del 2012]

Ilustración 1 Mapa de la ubicación general de la localidad



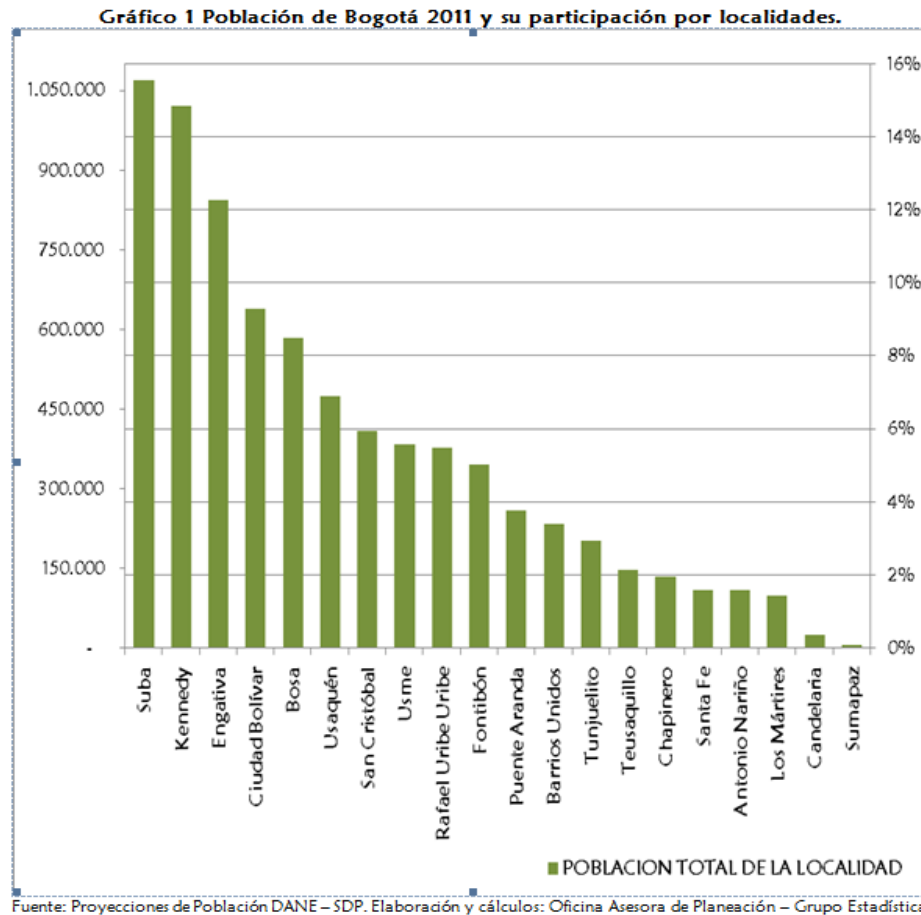
Fuente: Sistema de Georeferenciación Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

Población

Población total proyectada

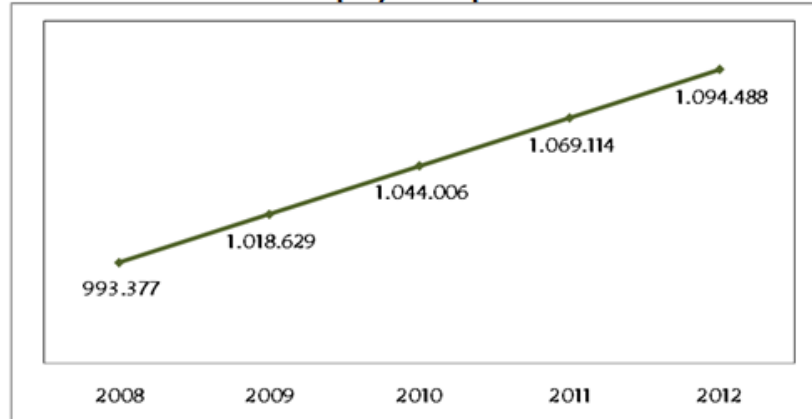
Según las proyecciones de población entregadas por el DANE y la Secretaría de Planeación del Distrito, la población de Bogotá para el año 2011 es de 7.467.804 habitantes; para la localidad de Suba la población es de 1.069.114 habitantes que

corresponde al 14.32% del total de Bogotá, ocupando el primer lugar de participación en el total.



A su vez, las proyecciones de población para la localidad durante el periodo comprendido entre 2008 y 2012 indican una tasa de crecimiento promedio anual de 2.423%.

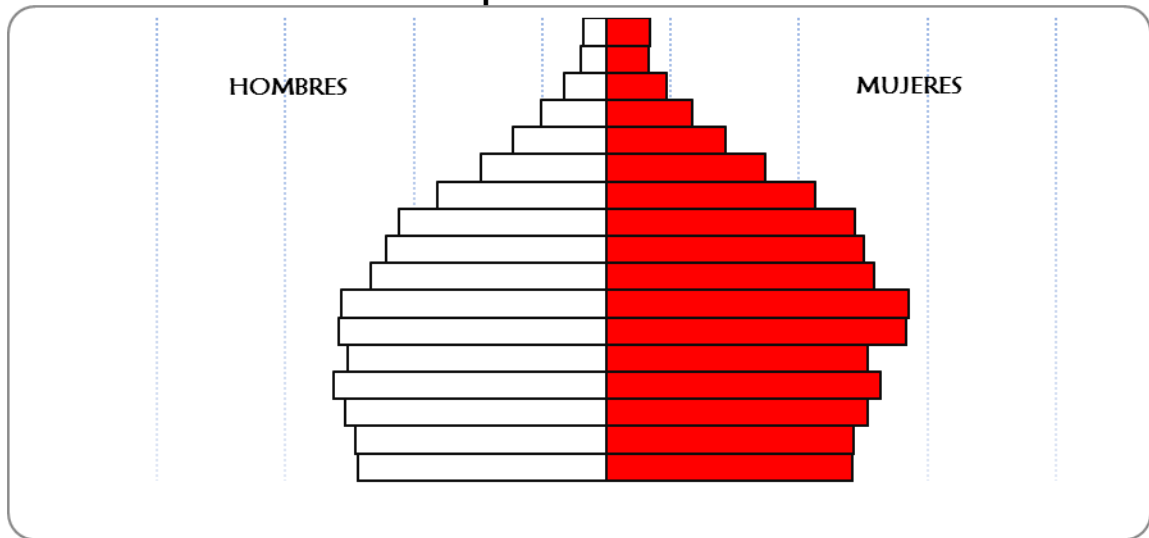
Gráfico 2 Población total proyectada para la localidad 2008-2012



Fuente: Proyecciones de Población DANE – SDP. Elaboración y cálculos: Oficina Asesora de Planeación – Grupo Estadística

Al observar la pirámide poblacional se determina que los grupos poblacionales más significativos para 2011 son aquellos que se encuentran entre los 10 y los 34 años de edad. A su vez, la composición por género determina que el 52.63% de los habitantes proyectados de la localidad son mujeres y el restante 47.37% son hombres.

Gráfico 1 Pirámide poblacional de la localidad 2011



Fuente: Proyecciones de Población DANE – SDP. Elaboración y cálculos: Oficina Asesora de Planeación – Grupo Estadística

Población en Edad Escolar Proyectada

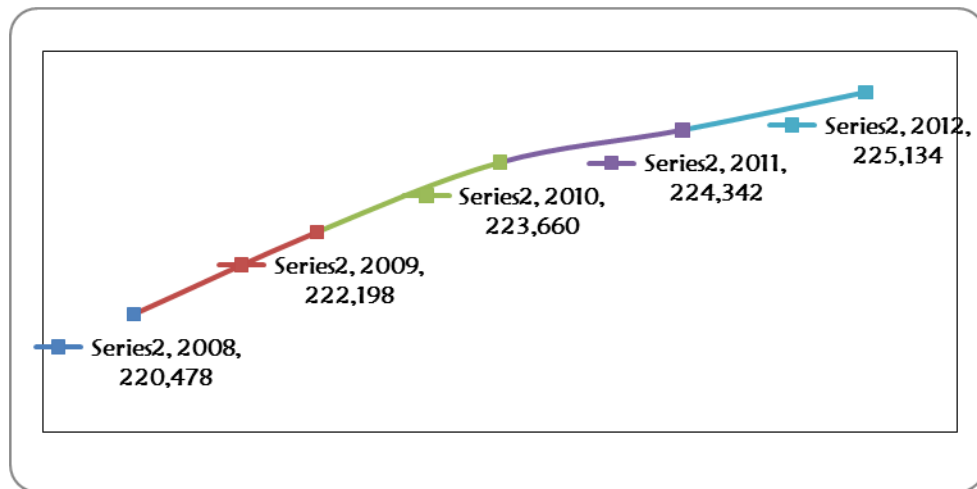
Durante el periodo 2008-2012 las proyecciones de población indican que la Población en Edad Escolar (PEE), es decir, aquella que se encuentra entre los 5 y los 17 años de edad ha venido decreciendo en valor absoluto. A su vez, ha venido disminuyendo su porcentaje de participación dentro del total de la población de la localidad, ya que en 2008 representaba el 22.19%, en el 2011 representa 20.98% y para el 2012 representará el 20.57%.

Tabla 2 Población en edad escolar de la localidad proyectada por edades simples y género Año 2011

Edad	Hombres	Mujeres	Total
5 años	8.298	8.157	16.455
6 años	8.309	8.159	16.468
7 años	8.351	8.207	16.558
8 años	8.408	8.277	16.685
9 años	8.480	8.372	16.852
10 años	8.542	8.445	16.987
11 años	8.629	8.562	17.191
12 años	8.707	8.689	17.396
13 años	8.795	8.802	17.597
14 años	8.883	8.896	17.779
15 años	8.973	8.981	17.954
16 años	9.048	9.054	18.102
17 años	9.147	9.171	18.318
Total	112.570	111.772	224.342

Fuente: Proyecciones de Población DANE – SDP. Elaboración y cálculos: Oficina Asesora de Planeación – Grupo Estadística

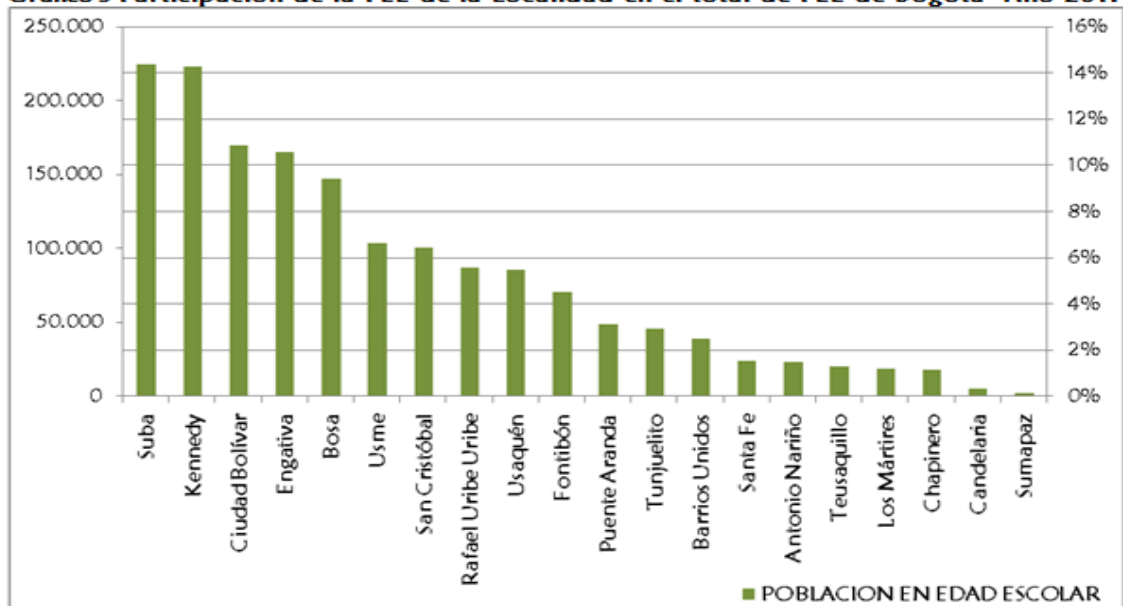
Gráfico 2 Población en Edad Escolar proyectada para la localidad 2008- 2012



Fuente: Proyecciones de Población DANE – SDP. Elaboración y cálculos: Oficina Asesora de Planeación – Grupo Estadística

La PEE de la localidad representa el 13.92% del total de PEE de la Ciudad, ocupando el puesto número 1 en porcentaje de representación para 2011.

Gráfico 5 Participación de la PEE de la Localidad en el total de PEE de Bogotá Año 2011

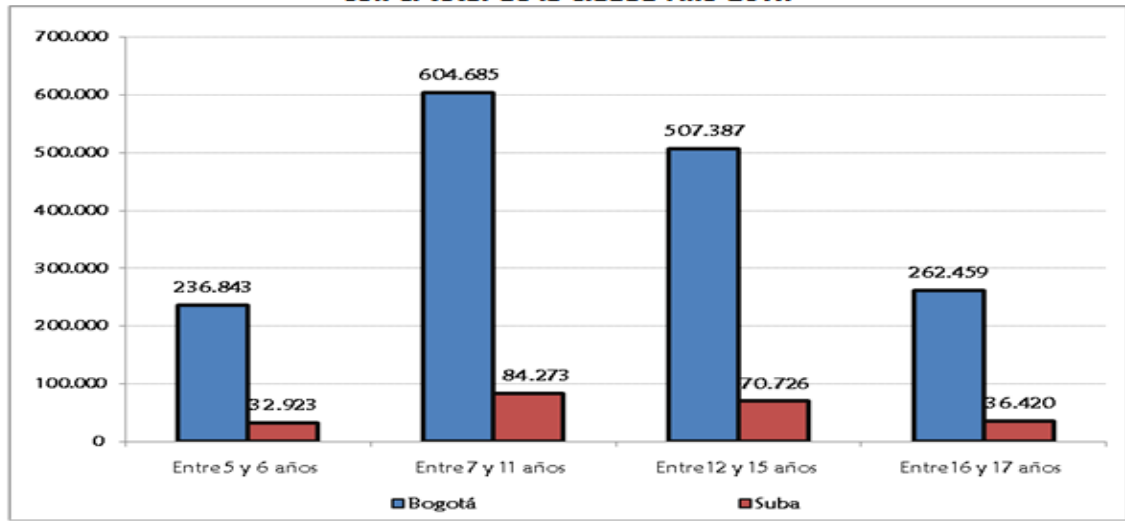


Fuente: Proyecciones de Población DANE – SDP. Elaboración y cálculos: Oficina Asesora de Planeación – Grupo Estadística

Su distribución por rangos de edad de escolarización se presenta en el siguiente gráfico.¹¹⁷

¹¹⁷Fuente: Secretaría de Educación del Distrito - Caracterización Sector Educativo 2011 – Localidad de Suba. [Pagina Web] <http://www.sedbogota.edu.co/index.php/2011-05-15-14-57-49/la-educacion-en-bogota/las-localidades.html> [Consulta: 16 de Mayo del 2012]

Gráfico 6 Población en Edad Escolar de la localidad por grupos de edad de la localidad comparada con el total de la ciudad Año 2011.



Fuente: Proyecciones de Población DANE – SDP. Elaboración y cálculos: Oficina Asesora de Planeación – Grupo Estadística

Cuadro 57. Proyectos de inversión de la localidad de Suba

Eje	Proyecto	Presupuesto 2009	%	Presupuesto 2010	%
Ciudad de derechos	Atención Integral en salud a población vulnerable	\$ 963.000.000	2,3%	\$ 900.000.000	2,6%
	Nutrir y alimentar a Suba	\$ 5.586.000.000	13,5%	\$ 5.395.000.000	15,6%
	Brindar oportunidades productivas para poblaciones vulnerables	\$ 930.000.000	2,2%	\$ 1.100.000.000	3,2%
	Fortalecimiento de la educación en Suba	\$ 2.486.090.384	6,0%	\$ 1.818.294.000	5,2%
	Jóvenes subanos con mayores oportunidades de educación superior	\$ 866.600.000	2,1%	\$ 800.000.000	2,3%
	Gestión social en procesos de reasentamiento y/o subsidio de población vulnerable	\$ 250.000.000	0,6%	\$ -	0,0%
	Suba reconciliada y en paz	\$ 580.000.000	1,4%	\$ 500.000.000	1,4%
	Cultura deporte y recreación para la convivencia	\$ 1.945.000.000	4,7%	\$ 1.789.096.000	5,2%
	Suba reconoce los derechos de la población con discapacidad	\$ 870.000.000	2,1%	\$ 900.000.000	2,6%
	Gestión social integral para una vida positiva	\$ 2.860.000.000	6,9%	\$ 1.700.000.000	4,9%
	Generación de estrategias para la visibilización de la diversidad y la equidad	\$ 100.000.000	0,2%	\$ 170.000.000	0,5%
	Por una equidad de género	\$ 100.000.000	0,2%	\$ 80.000.000	0,2%
	Subtotal Eje	\$ 17.536.690.384	42,3%	\$ 15.152.390.000	43,7%
Derecho a la ciudad	Mejorando integralmente nuestros barrios	\$ 9.676.932.000	23,3%	\$ 8.813.974.713	25,4%
	Suba ordena regula y protege su ambiente	\$ 1.514.000.000	3,7%	\$ 900.000.000	2,6%
	Nuestra ruralidad regulada	\$ 100.000.000	0,2%	\$ 150.000.000	0,4%
	Por un espacio público para todos y todas	\$ 1.100.000.000	2,7%	\$ 300.000.000	0,9%
	Construcción adecuación y mantenimiento de los parques de Suba	\$ 1.200.000.000	2,9%	\$ 870.000.000	2,5%
	Suba segura justa y humana	\$ 1.080.000.000	2,6%	\$ 800.000.000	2,3%
	Suba autorregulada y corresponsable	\$ 250.000.000	0,6%	\$ 250.000.000	0,7%
	Suba preparada ante el riesgo y las emergencias	\$ 90.000.000	0,2%	\$ 136.000.000	0,4%
	Subtotal Eje	\$ 15.010.932.000	36,2%	\$ 12.219.974.713	35,2%
Ciudad global	Suba emprendedora	\$ 1.950.000.000	4,7%	\$ 1.200.000.000	3,5%
	Suba turística y competitiva	\$ 250.000.000	0,6%	\$ 150.000.000	0,4%
	Recuperemos nuestro río	\$ 100.000.000	0,2%	\$ 100.000.000	0,3%
	Subtotal Eje	\$ 2.300.000.000	5,5%	\$ 1.450.000.000	4,2%
Participación	Todas y todos participamos y decidimos	\$ 965.635.000	2,3%	\$ 800.000.000	2,3%
	Fortalecimiento del colectivo social	\$ 240.000.000	0,6%	\$ 250.000.000	0,7%
	Obras con participación ciudadana	\$ 1.000.000.000	2,4%	\$ 850.000.000	2,5%
	Subtotal Eje	\$ 2.205.635.000	5,3%	\$ 1.900.000.000	5,5%
Gestión pública efectiva y transparente	Mejorando el servicio al ciudadano	\$ 75.000.000	0,2%	\$ 100.000.000	0,3%
	Fortalecer los canales de comunicación con la ciudadanía	\$ 200.000.000	0,5%	\$ 200.000.000	0,6%
	Potencializar la tecnología de la información y comunicación	\$ 120.000.000	0,3%	\$ 120.000.000	0,3%
	Fortalecimiento de la gestión documental	\$ 50.000.000	0,1%	\$ 100.000.000	0,3%
	Fortalecimiento de la administración local	\$ 3.350.011.550	8,1%	\$ 2.819.159.000	8,1%
	Pago de horarios y seguros ediles	\$ 605.000.000	1,5%	\$ 621.745.000	1,8%
	Subtotal Eje	\$ 4.400.011.550	10,6%	\$ 3.960.904.000	11,4%
Total Localidad		\$ 41.453.268.934	100,0%	\$ 34.683.268.713	100,0%

Fuente: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB con base en Presupuesto local 2009 y 2010.

Cuadro 58. Matriz de proyectos relacionados con los indicadores de calidad de vida.

Índice y Factor	Proyecto	Presupuesto 2009	%	Presupuesto 2010	%
ICV		\$ 866.600.000	2,1%	\$ 800.000.000	2,3%
Factor 1. Acceso y calidad de los servicios					
Factor 2. Educación y capital humano	190 - Jóvenes subanos con mayores oportunidades de educación superior	\$ 866.600.000	2,1%	\$ 800.000.000	2,3%
Factor 3. Tamaño y composición del hogar					
Factor 4. Calidad de la vivienda					
IDHU		\$ 14.969.932.000	36,1%	\$ 13.033.974.713	37,6%
Índice de Ingreso Disponible (IYDAC)	188 - Brindar oportunidades productivas para poblaciones vulnerables	\$ 930.000.000	2,2%	\$ 1.100.000.000	3,2%
	208 - Suba emprendedora	\$ 1.950.000.000	4,7%	\$ 1.200.000.000	3,5%
	209 - Suba turística y competitiva	\$ 250.000.000	0,6%	\$ 150.000.000	0,4%
Índice de Educación (IED)					
Índice de Supervivencia de los Niños (ISN)	184 - Atención integral en salud a población vulnerable	\$ 963.000.000	2,3%	\$ 900.000.000	2,6%
Índice Urbano (IU)	199 - Mejorando integralmente nuestros barrios	\$ 9.676.932.000	23,3%	\$ 8.813.974.713	25,4%
	204 - Construcción adecuación y mantenimiento de los parques de Suba	\$ 1.200.000.000	2,9%	\$ 870.000.000	2,5%
IDH		\$ 9.679.000.000	23,3%	\$ 8.745.000.000	25,2%
Índice de Educación					
Índice de PIB	188 - Brindar oportunidades productivas para poblaciones vulnerables	\$ 930.000.000	2,2%	\$ 1.100.000.000	3,2%
	208 - Suba emprendedora	\$ 1.950.000.000	4,7%	\$ 1.200.000.000	3,5%
	209 - Suba turística y competitiva	\$ 250.000.000	0,6%	\$ 150.000.000	0,4%
Índice de Esperanza de Vida	184 - Atención integral en salud a población vulnerable	\$ 963.000.000	2,3%	\$ 900.000.000	2,6%
	186 - Nutrir y alimentar a Suba	\$ 5.586.000.000	13,5%	\$ 5.395.000.000	15,6%

Fuente: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB con base en Presupuesto local 2009 y 2010.

Factores Tecnológicos

El plan de desarrollo de Bogotá y el Plan Sectorial de Educación, se articulan y materializan en los colegios, con hechos educativos reales que logran transformaciones pedagógicas y que conducen al mejoramiento de la calidad educativa.

El Plan Sectorial de Educación 2008-2012 “Educación de Calidad para una Bogotá Positiva” tiene como principal objetivo “*garantizar a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de Bogotá las condiciones adecuadas para disfrutar del derecho a una educación de calidad que les sirva para el mejoramiento de la calidad de vida y que contribuya a la construcción de una ciudad más justa y democrática, pacífica y segura, incluyente y equitativa, en la que todos sus habitantes sean respetuosos de los derechos humanos, la diversidad y el pluralismo*”. “Educación de Calidad para una Bogotá Positiva”

El plan propende por el mejoramiento de la calidad de la educación por medio de transformaciones pedagógicas en los colegios mediante enfoques pertinentes, uso adecuado del tiempo escolar, la oferta de oportunidades educativas en tiempo extraescolar y la articulación de los diferentes niveles educativos, bajo los

principios de calidad, equidad, diversidad, e inclusión, se propone conducir la política educativa.

El programa de “Educación de calidad y pertinencia para vivir mejor” dirige los esfuerzos a adelantar el logro de una educación pública identificada por la calidad de los aprendizajes obtenidos por los estudiantes y por la calidad y pertinencia de los procesos de enseñanza. La siguiente tabla sintetiza los proyectos y metas del programa mencionado anteriormente¹¹⁸

Proyectos, Metas y Líneas Bases

Proyecto	Meta	Línea Base
1.Transformación pedagógica para la calidad de la educación	370 colegios organizados por ciclos y por períodos académicos	0 colegios
	100 colegios oficiales con educación media especializada por áreas del conocimiento	0 colegios
	370 colegios que incorporan la actividad curricular de la lectura y la escritura	0 colegios
	220.000 estudiantes de 9º, 10º y 11º de colegios distritales con formación en tiempo extraescolar en las áreas de Inglés y Matemáticas	3.810 escolares

¹¹⁸Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Secretaria de Educación - Sistema de Evaluación Integral para la Calidad Educativa SEICE 2011 [Pagina Web]
https://docs.google.com/a/correo.ean.edu.co/viewer?a=v&q=cache:JOxlaREKTOMJ:www.sedbogota.edu.co/evaluacion/imagenes/archivos/seices_locales2011/11_suba.pdf+&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEESheCifl_VSqZiozAKNIOdrB1vzwqXb8K25XKc9I2Mo8xxttaDSU_uOTIA0tWRHw-CnJV0cKRT_zTC7d-6GxvYC1m_SHXMcekAhYt6mrlDvZaDMGmGuC4uZC-EsSGThS7afoDLOM&sig=AHIEtbQy3A1HPm68wElxJsYrkigXadivQ [Consulta: 28 de Mayo 2012]

Proyecto	Meta	Línea Base
	8 colegios oficiales con el proyecto piloto "Bogotá Bilingüe"	3 colegios
	370 colegios con proyecto pedagógico que hace uso de las tecnologías de la información y los medios de comunicación en la enseñanza y aprendizaje	80 colegios con TIC y 10 con medios de información
	370 colegios que realizan expediciones en el marco de un proyecto pedagógico	350 colegios
	370 colegios con proyectos ambientales escolares en desarrollo y/o implementación	337 colegios capacitados
	370 colegios con evaluación integral	20 colegios
2. Cualificación de docentes, coordinadores, y rectores y ampliación de su horizonte cultural	15.300 docentes, coordinadores y rectores vinculados a estrategias de formación y desarrollo	13.142 docentes, coordinadores y rectores
3. Fortalecimiento de BiblioRed y de las bibliotecas escolares	14.600 nuevas personas afiliadas a BiblioRed	146.001 personas afiliadas a BiblioRed o bibliotecas escolares dotadas e integradas a BiblioRed
	100 bibliotecas escolares dotadas y articuladas a BiblioRed	
4. Incentivos para colegios y docentes	225 incentivos económicos, desde 25 SMMLV cada uno, para los colegios y los docentes con los mejores resultados en las pruebas ICFES, SABER, inglés y docentes con los mejores resultados en las pruebas ICFES, SABER, inglés y matemáticas, y a las instituciones oficiales con los niveles de menor deserción y mejor gestión.	0 incentivos económicos entregados a colegios con los mejores resultados en las pruebas ICFES, SABER, inglés y matemáticas, y a las instituciones oficiales con los niveles de menor deserción y mejor gestión.
5. Fortalecimiento de la RedP	370 colegios con conexión a Internet igual o superior a 1 megabyte	0 colegios con conexión a Internet igual o superior a 1
	Reducir a 16 la relación de alumnos por computador	22 Alumnos por computador
6. Derechos humanos, convivencia, democracia, participación, interculturalidad y equidad de género en el colegio	Implementar en 370 colegios distritales y con el apoyo de sus expectativas comunidades educativas, un programa permanente de sensibilización para promover y garantizar los derechos humanos, la convivencia, la democracia, la participación la interculturalidad y la equidad de género.	0 colegios
7. Infancia y adolescencia feliz y protegida integralmente	Beneficiar 60.000 estudiantes en situación de vulnerabilidad con acciones educativas que aseguren su inclusión social en el colegio.	50.057 escolares (23.160 del conflicto armado, 3.544 de aceleración, 10.067 de alfabetización, 4.757 de validación y 8.529 de educación especial)

Fuente: Plan Sectorial de Educación 2008 -2012

Factores Ecologicos

Ordenamiento Territorial

De acuerdo con el decreto 190 de 2004: "el territorio de Distrito Capital se ordena en el largo plazo según una estrategia que se implementará bajo tres principios básicos:

- ✓ La protección y tutela del ambiente y los recursos naturales y su valoración como sustrato básico del ordenamiento territorial

- ✓ El perfeccionamiento y optimización de la estructura para la movilidad y la prestación de servicios públicos y sociales para todos los ciudadanos del Distrito Capital en la perspectiva regional
- ✓ La integración socio económica y espacial de su territorio urbano- rural a nivel internacional, nacional y como red de ciudades prevista para la región Bogotá – Cundinamarca y los departamentos vecinos.

En el marco de la agenda regional, este mismo artículo, establece áreas de actuación estratégicas, para trabajar el tema de la conservación, restauración y conectividad ecológica en el territorio, estas son:

1. Conservación, restauración y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales regionales y el medio ambiente, estas acciones promoverán y garantizarán la:

- ✓ conservación,
- ✓ restauración,
- ✓ recuperación,
- ✓ uso y aprovechamiento sostenible

De los bienes y servicios ambientales de la región, como soporte del bienestar social y desarrollo económico, mediante la ejecución de proyectos coordinados, concertados y cofinanciados.

2. Planeamiento ambiental y territorial para la región, se buscará definir la estructura ecológica principal regional, que determina el modelo de ocupación territorial correspondiente, con el fin de asegurar la oferta de bienes y servicios ambientales atendiendo a las potencialidades y limitaciones biofísicas y socioeconómicas del territorio. Este se verá reflejado en el Plan de Ordenamiento Territorial y Ambiental para la Región – POTAR, cuya elaboración e implementación será liderada por la CAR."

Ruralidad

En Enero de 2010, Bogotá adquirió un **Plan de Gestión para el Desarrollo Rural Sostenible – PGDR** como un instrumento de gestión y planeación, que orienta los proyectos prioritarios de los futuros Planes de Desarrollo Distrital y Planes de Desarrollo Local, articulando las instituciones del Distrito sobre la ruralidad de Bogotá durante los próximos 15 años.

El PGDR tiene como base la realidad de la ruralidad bogotana. Está apoyado en diferentes instrumentos de planificación y gestión como son el Plan de Ordenamiento Territorial - POT, el Plan de Gestión Ambiental -PGA, la Política Pública Distrital de Ruralidad decreto 327 de 2007, el Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá Positiva”, los Planes Maestros, políticas distritales y nacionales.

Instancia Local

La política de uso de suelo urbano y su gestión para el desarrollo, permitiría alcanzar una consolidación urbana que evite la invasión a las zonas rurales debido al rápido crecimiento de la ciudad mediante la protección de estas mismas zonas, al mismo tiempo que mejore la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

En el caso específico de la localidad de Suba, se aplicaría para la cuenca del Río Bogotá, los cerros de Suba y la zona rural del norte y se implementaría mediante: primero, el uso restrictivo de las zonas aledañas a la ronda del Río y los cerros; segundo la promoción de actividades agrícolas en estas áreas; y tercero, promoviendo los planes parciales, los cuales deben responder a la demanda de crecimiento de la ciudad pero respetando las áreas de valor ambiental.

Residuos Sólidos y Contaminación Ambiental

El tema de los residuos sólidos acompaña a la humanidad desde sus orígenes, ya que una vez instalado el ser humano en el planeta, comienza a generar residuos sólidos, ocasionando un problema que es tan antiguo como la misma existencia de los asentamientos humanos.

A medida que el hombre en su evolución pasó de las primeras aldeas a las grandes y modernas metrópolis de hoy, fue incrementando de manera desproporcionada y progresiva la producción de desperdicios, basuras y residuos sólidos que después de miles de años de existencia, aún no ha aprendido a controlar.

En las concentraciones humanas en grandes urbes, este problema se magnifica, ya que es creciente la necesidad de búsqueda de soluciones para su disposición final y nacen los botaderos a campo abierto que complican todo por su capacidad de contaminar aire, aguas superficiales y subterráneas y la generación de vectores, roedores y otras plagas.

La falta de manejo efectivo de los residuos sólidos afecta al hombre y su entorno, su salubridad y tiene impactos negativos en el medio ambiente en la atmósfera, fuentes hídricas y otros recursos naturales y no menos importante, el impacto paisajístico en calles, zonas verdes, parques, sitios de trabajo, habitación y recreación, por basuras.

Seguridad Alimentaria

En los últimos años se ha generado un desarrollo activo de la agricultura ecológica impulsado por la creciente sensibilidad del consumidor en los temas relacionados con la seguridad alimentaria, la inocuidad, los impactos ambientales y sociales, entre otros. La agricultura ecológica está basada en un sistema de producción sostenible, en el cual no se hace uso de fertilizantes, herbicidas o pesticidas químicos, u otras sustancias tóxicas que pueden llegar a causar algún daño a la salud humana y al medio ambiente. Dicho de otra forma, la agricultura ecológica trabaja bajo el concepto de producción sostenible y competitividad, sin detrimento

de los recursos naturales, en aras del crecimiento económico y del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Suba es una localidad líder en éste tipo de cultivos, donde cada día se destinan significativas áreas para la siembra y la labranza de alimentos y es creciente el número de agricultores urbanos y de experiencias o proyectos desarrollados por diferentes entidades. Este liderazgo se ha alcanzado gracias a que la Agricultura Ecológica Urbana ha sido abordada por la Administración Local desde el Plan de Desarrollo 2009-2012, en el programa "Bogotá Bien Alimentada", que realiza inversión permanente de recursos, y que ha logrado:

- ✓ Capacitar a más de 2000 personas en el tema de la producción ecológica.
- ✓ Promover y fortalecer el trabajo de base de las organizaciones sociales para el desarrollo de procesos productivos locales, desde la perspectiva de la producción limpia y de la formación de los servicios ambientales.
- ✓ Consolidar **la Red de Agricultura Ecológica Urbana**
- ✓ Articular, desde los ámbitos rural y urbano, la producción, la cosecha, la post cosecha y la distribución permanente de alimentos en la localidad.

Nutrir y Alimentar a SUBA

La agricultura urbana se practica para actividades de producción de alimentos. Contribuye a la seguridad alimentaria y a alimentos seguros de dos maneras: incrementando la cantidad de alimentos disponibles para los habitantes de ciudades, y provee vegetales y frutos frescos para los consumidores urbanos. Debido a que promueve el ahorro de energía la producción local de alimentos, la agricultura urbana y periurbana son actividades de sostenibilidad.

Educación Ambiental

En la Localidad de Suba se ha llevado a cabo un proceso creciente en la formación de la cultura ambiental ciudadana, tanto a nivel formal como informal, así mismo han llevado a la creación de colectividades que tienen por objeto la realización de diversos programas que van desde la sensibilización hasta las acciones puntuales de educación y gestión de los problemas ambientales que existen en la Localidad, con miras a abordar la dimensión ambiental como un eje transversal de la formación integral en la búsqueda de contribuir con el propósito de: formar en valores, desarrollar el conocimiento, preparar para la participación y formar para el Trabajo.

Algunos de estos grupos vienen gestionando temas ambientales con recursos locales y otros por voluntad propia y convicción frente a la responsabilidad social que nos une por el cuidado del planeta Tierra, para desarrollar procesos de restauración, conservación, protección y educación ambiental sobre algunas zonas puntuales del territorio. Vale la pena destacar que desde hace varios años, la Administración Local de Suba, ha venido incluyendo de manera transversal en

los proyectos de gestión ambiental, procesos de educación que integran a la comunidad con el cuidado y preservación de los recursos, teniendo en cuenta que “los ecosistemas naturales y las sociedades humanas, necesitan estar en armonía para coexistir”.

Sistema de Áreas Protegidas

El 17,5% de la superficie total del territorio de Suba son áreas protegidas, sin contar con aquellos espacios no reconocidos como elementos de la Estructura Ecológica Principal del Distrito. Aun existen fragmentos de ecosistemas que permiten la conectividad ecológica e incrementan la capacidad de conservar sus flujos ecológicos y las conexiones entre los distintos espacios o elementos de la estructura ecológica de Suba. Esta conectividad favorece los flujos de energía y materia claves en el funcionamiento de los ecosistemas.

La red de espacios terrestres y acuáticos facilita la capacidad de respuesta de los paisajes y las especies ante las incertidumbres políticas, económicas, o frente al continuo desarrollo urbano poco controlado con efectos en el cambio climático a nivel local, regional o mundial.

Se ha encontrado una importante riqueza en términos de estructura y composición de especies presente en los ecosistemas como el Bosque de las Mercedes, el Cerro La Conejera, la Quebrada La Salitrosa y los humedales de Chorrillos, Córdoba, Juan Amarillo o Tibabuyes, la Conejera y Torca Guaymaral.

Las áreas protegidas de suba son:

- ✓ Santuario Distrital de Flora y Fauna Bosque de las Mercedes
- ✓ Área forestal distrital Cerros de Suba
- ✓ Parque ecológico distrital: Cerro Conejera y Humedales
- ✓ Área de manejo especial del Río Bogotá
- ✓ Reserva Regional del Norte
- ✓ Corredor ecológico la Salitrosa
- ✓ Zona de Reserva Thomas Van Der Hammen
- ✓ Parques urbanos de: **recreación pasiva** (Canales y ríos: Salitre, Torca, Córdoba y Callejas); **recreación activa** (Mirador de los Nevados, El Indio y el Huracán)

Documentos Relacionados con Estudios Ambientales en SUBA

Conectividad ecológica en la zona Urbano-rural de la localidad de Suba

El Instituto Humboldt y la Alcaldía local de Suba del Distrito Capital han aunado esfuerzos en el desarrollo de los proyectos “Construcción colectiva de la biodiversidad” y “Aplicación de herramientas de planificación del paisaje en la localidad de Suba”, con el fin de definir estrategias de conservación y uso sostenible de la biodiversidad en esta zona de vital importancia para la región y la ciudad. Hoy se presenta una síntesis de los resultados que se constituyen en un instrumento de planificación para la Localidad de Suba.

Visión ambiental de Suba 2010-2030

La construcción participativa de la Visión Ambiental Suba 2030 es una ayuda para mejorar sistemáticamente las potencialidades y avances en temas abiertos, teniendo en cuenta la importancia regional de la localidad y su ubicación estratégica. Este proyecto se ha convertido en una propuesta conjunta sobre el futuro que queremos en la ciudad-región.

En el 2030 suba será una localidad cuyos procesos de planificación y gestión estarán basados en principios de desarrollo sostenible, fortalecimiento de la cultura ambiental para la apropiación del territorio y trabajo institucional mancomunado en función del mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes locales. Contara con un ambiente más sano que mantenga la armonía entre la ruralidad y lo urbano; será líder en el tema ambiental a nivel local y regional; conservara, restaurara, ampliara y utilizara sosteniblemente su entorno natural y dará continuidad a los procesos de construcción colectiva del territorio. Suba en el 2030 será una localidad comprometida con el desarrollo ambiental de la ciudad.

Instrumentos de planeación

Son los componentes de la gestión ambiental del Distrito Capital que, conforme a sus alcances y características específicas, cumplen, se enmarcan y permiten materializar el Plan de Gestión Ambiental. Dentro de estos se encuentran los “instrumentos operativos de planeación ambiental”, por un lado, y “otros instrumentos de planeación ambiental”, como son:

- ✓ Plan de Gestión Ambiental - PGA
- ✓ Plan de Acción Cuatrienal Ambiental - PACA
- ✓ Plan Institucional de Gestión Ambiental - PIGA
- ✓ Planes Ambientales Locales - PAL

Biodiversidad y conectividad ecológica en la localidad de Suba

En el año 2007 se emprendió el proyecto “Construcción colectivo de la biodiversidad en el territorio urbano – rural de la localidad de Suba” el cual identifica, analiza y valora la biodiversidad de la localidad.

Debido a que los humedales se han sido secando por la acción humana, con el plan de ordenamiento territorial Suba se dividió en dos grandes Zonas: la zona urbana y la zona rural en las cuales podemos encontrar áreas protegidas, corredores ecológicos con parques y la zona de manejo especial del Rio Bogotá.

Magazín Ambiental "QUYCAZHUBA" - Suba en Imágenes

Suba es una Localidad Ambiental, así lo demuestran sus Cerros, Humedales, Parques y extensa Zona Rural, aún con reductos de bosque nativo y gran diversidad de especies. Lo saben quienes respiran el aire limpio que exhala Suba para toda Bogotá y caminan sus empinadas calles para contemplar los matices verdes de sus paisajes y el entorno natural que sobresale entre edificios y avenidas.¹¹⁹

Factores Legales

La Educación como un Derecho Fundamental y un Servicio Público

La Corte Constitucional sostiene que “...el Constituyente de 1991 otorgó a la educación una doble connotación jurídica, en reconocimiento expreso a su importancia como herramienta en la promoción individual del ser humano y el desarrollo colectivo de la sociedad, responsabilidades éstas que constituyen fines esenciales de nuestro Estado Social de Derecho...” (Sentencia T 1101 de 2000)

Efectivamente, la Constitución Política de Colombia consagró a la educación como un derecho de la persona y como servicio público que cumple una función social, mandato que se armoniza con lo preceptuado tanto en su Preámbulo, al considerar que su promulgación se hacía con la finalidad de “...fortalecer la unidad de la nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo...”, como en su artículo 1º., al definir a Colombia como un Estado Social de derecho, en donde la dignidad humana y la prevalencia del interés general son nociones fundantes.

¹¹⁹Fuente: Localidad de Suba Secretaría Distrital de Gobierno. [Pagina Web] <http://www.suba.gov.co/suba-ambiental/sistema-de-areas-protegidas> [Consulta: 16 de Mayo del 2012]

Razones por las cuales la Corte Constitucional ha sido prolífica en argumentos para mostrar que estas nociones constitucionales no son en abstracto, sino que deben tener clara expresión en el momento mismo en que se definan políticas públicas y estrategias para el desarrollo institucional, organizativo, administrativo y pedagógico de la educación, pues considera que "en la medida en que la persona tenga igualdad de posibilidades educativas, tendrá igualdad de oportunidades en la vida para efectos de su realización como persona." (Sentencia T02de 1992)

Es la educación en consecuencia, un servicio único, integral y de interés general, consustancial con la finalidad social del Estado, reconocido por la jurisprudencia colombiana como derecho fundamental. En sentencia T 429 de 1992 la Corte Constitucional conceptúa que: " Tanto por la naturaleza y función del proceso educativo como porque reúne a plenitud los requisitos y criterios de esa categoría constitucional abierta que es hoy el derecho fundamental, esta Corte ha reconocido que la educación es uno de tales derechos que realiza el valor y principio material de la igualdad, consignado en el preámbulo y en los artículos 5o. y 13 de la Carta...".

Explica la Corte que se le ha reconocido a la educación el carácter de derecho fundamental, por cuanto es el medio idóneo para acceder en forma permanente al conocimiento y alcanzar el desarrollo y perfeccionamiento del ser humano y que en la medida en que la persona tenga igualdad de posibilidades educativas, tendrá igualdad de oportunidades en la vida para efectos de su realización como persona (Sentencia 02 de1992)

Se le reconoce también a la educación su condición de servicio público que, como bien lo define la Ley 80 de 1993, en el numeral 3 del artículo 2º., es aquel destinado a " satisfacer necesidades colectivas en forma general, permanente y continua, bajo la dirección, regulación y control del Estado, así como aquellos mediante los cuales el Estado busca preservar el orden y asegurar el cumplimiento de sus fines", definición ésta plenamente concordante con lo preceptuado por la Constitución Política en su artículo 365: "Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional".

En efecto, la educación como servicio público que desarrolla una función social compromete la responsabilidad estatal en el efectivo desarrollo de los medios que provean a la comunidad asociada, del eficaz acceso al mismo, tal como lo expresa la Corte Constitucional en su Sentencia T 1101 de 2000, porque "...el papel del Estado como ente administrador de la colectividad debe asumirse como una tarea con propósitos económicos y políticos concretos que se enmarcan dentro de los fines esenciales del Estado Social de Derecho (art. 2º C.P.), es decir, la

construcción de un sistema político humanista que permita el pleno ejercicio de los derechos del individuo, con las necesarias restricciones que impone el interés general sobre el interés particular, y que obedezca a una interpretación finalística al ser humano...”

Así debe entenderse cuando la Constitución adoptó, entre otras, medidas fundamentales correlativas para que la educación como servicio público y derecho fundamental tuviera cabal sentido. Destaquemos algunas de estas medidas:

- A. La obligatoriedad que todos los niños reciban educación entre los cinco y los quince años, con una escolaridad mínima de un año de preescolar y nueve de educación básica (artículo 67),
- B. La garantía por parte del Estado de las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra (artículo 27).
- C. La corresponsabilidad del Estado, la Sociedad y la Familia en su ofrecimiento (art 67) y de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos (artículo 44).
- D. La participación de la comunidad educativa en la dirección de las instituciones educativas (artículo 68).
- E. La prevalencia del interés público o social sobre el interés particular cuando surjan conflictos de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social (artículo 85).
- F. El reconocimiento por parte del Estado de la primacía de los derechos inalienables de la persona, sin discriminación alguna. (artículo 5).
- G. El goce de los mismos derechos, libertades y oportunidades de todas las personas, sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica (artículo 13).
- H. El amparo de la familia como institución básica de la sociedad (artículo 5).
- I. El reconocimiento de que el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado (artículo 366).
- J. La asunción de responsabilidades por parte de los colombianos de frente al ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en la Constitución (artículo 95).

- K. La inclusión como deberes de la persona y del ciudadano, respetar los derechos ajenos y no abusar de los propios, obrar conforme al principio de solidaridad social, respetar y apoyar a las autoridades democráticas legítimamente constituidas para mantener la independencia y la integridad nacionales, defender y difundir los derechos humanos como fundamento de la convivencia pacífica y, participar en la vida política, cívica y comunitaria del país (artículo 95).

Prestación del Servicio Público Educativo por Particulares

La autorización para que los particulares puedan prestar el servicio público educativo tiene como fuente la Constitución Política, cuando en su artículo 365 determinó que “Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios.”. Disposición que, para el caso de educación, se concreta en el artículo 68 de la Constitución cuando dejó abierta la puerta para que los particulares pudieran fundar instituciones para prestar el servicio público educativo, dejando a la ley el establecimiento de las condiciones para su creación y gestión.

En este sentido, el servicio educativo es único, tiene un tronco común y representa una totalidad sistémica, en donde concurren a su provisión, con iguales argumentos y facultades, tanto el aparato estatal, como las organizaciones de la sociedad civil y los particulares, estableciéndose una interacción entre lo estatal y lo particular que rompe con el tradicional esquema de lógicas distintas y obligaciones y derechos independientes, propios de un Estado de Bienestar.

La Corte Constitucional lo expresó así: “La presencia de la sociedad como destinataria de obligaciones respecto de la educación, obedece a que la solidaridad es un principio fundante del Estado social de derecho. Se patentiza la presencia de la sociedad en la educación en diferentes planos, uno de los cuales es la educación privada” (Sentencia SU 624 de 1999)

El establecimiento educativo privado creado como empresa de dimensión social, se constituye entonces, como un medio eficaz para contribuir al interés general, sin ánimo lucrativo, pero con valoración de la iniciativa privada, pues adquiere el compromiso de garantizar la unidad conceptual del servicio educativo y la formación integral de los educandos, en términos de equidad y calidad.

Por ello, la organización de un establecimiento educativo fundado o constituido por particulares responde, en su esencia, a los mismos parámetros y requerimientos de las instituciones educativas creadas por el Estado. Esto es, son comunes su sistema de gobernabilidad, la interacción con las organizaciones que surjan a su interior, la construcción colectiva del proyecto educativo institucional, el ejercicio de la autonomía curricular, las reglas de la vida comunitaria del establecimiento, la articulación de niveles y grados para garantizar el avance y la formación integral del estudiante, y los medios físicos, educativos y administrativos para la prestación eficiente del servicio.

Las distinciones específicas hacen referencia casi exclusiva a la relación bilateral establecimiento privado-docente expresado en el contrato regido por las reglas del Código Sustantivo del Trabajo (CST, Art. 101), a la relación bilateral establecimiento privado –padre de familia / acudiente, expresada en el contrato de matrícula regido por las reglas del derecho privado (Ley 115 de 1994, Art. 201), al sistema de costos y tarifas educativas (Ley 115 de 1994, Art. 202 y Decreto 2253 de 1996) que no de derechos académicos (Ley 115 de 1994, Art. 183), a los instrumentos de financiación para en jugar los costos, mejorar la calidad, ampliar la cobertura, buscar una razonable rentabilidad y el equilibrio financiero que permita el sostenimiento y crecimiento futuro de la organización. También puede hacer diferencia la innegable condición de empresa que puede llegar a tener un establecimiento educativo privado, cuando éste no decide acoger principios de solidaridad propios del concepto de sociedad civil, estos últimos aplicados a la financiación del servicio público educativo.

Exigencia de la Licencia de Funcionamiento a los Establecimientos Educativos Privados

Las instituciones educativas creadas por los particulares no sólo gozan de protección estatal sino que ocupan el lugar del Estado, tratándose de la prestación del servicio público educativo, tal como lo preconiza la Corte Constitucional (Sentencia SU 624 de 1999), quedando en consecuencia, sujetas a las regulaciones que el Estado determine.

Este principio se encuentra expresamente recogido en la Constitución Política cuando incluyó como deber del Estado “... asegurar la prestación eficiente de los servicios públicos a todos los habitantes del territorio nacional” (artículo 365) y por ende, el poder regulador y de ejercicio de suprema inspección y vigilancia de la educación (artículo 67). Todo ello para garantizar las finalidades de la educación en el marco de los fines sociales del Estado.

Esto no equivale a una coartación de la iniciativa privada de que trata el artículo 333 de la Constitución Política, por cuanto ella misma estableció que la libertad económica estaba mediatizada por el bien común y el interés social.

En este marco, la Corte Constitucional señaló la proyección de la educación privada en su Sentencia C 252 de 1995 en los siguientes términos:

“La Constitución garantiza expresamente la libertad de gestión y de empresa de los titulares de establecimientos educativos privados, pero no en términos ilimitados. El principio del pluralismo (C.P. art.1) político, ideológico, cultural y religioso tiene una concreta traducción en materia educativa y a su amparo se introduce en la Constitución un esquema de educación mixta, pública y privada. El elemento de diferenciación y libertad que surge de este principio, resulta, de otro lado, expuesto a la fuerza necesariamente expansiva que se deriva de la calificación constitucional que se da a la educación como “servicio público que tiene una función social” (C.P. art. 67), de la cual emana en favor del Estado poderes de regulación, inspección y vigilancia. En definitiva, la Constitución excluye que la libertad y la opción privada en materia educativa, puedan ser suprimidas, pero obliga a que su contenido y alcance se hagan compatibles con su carácter de servicio público y su función social que se expresan en exigencias y condiciones uniformes y mínimas que impone el Estado.”

Constituyen estas las razones por las cuales la ley reglamentaria de la prestación del servicio público educativo (Ley 115 de 1994) estableció que esta prestación por parte de los particulares se hará atendiendo “...las condiciones que para su creación y gestión establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional...”(artículo 3), habiendo señalado en su artículo 138 los requisitos a satisfacer para que una institución pudiera ser considerada como establecimiento educativo: a) Tener licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial; b) Disponer de una estructura administrativa, una planta física y medios educativos adecuados, y c) Ofrecer un Proyecto Educativo Institucional. Conceptos estos que, a su vez, fueron recogidos por la Ley Orgánica 715 de 2001 en su artículo 9, al exigirle a todas las instituciones educativas estos mismos requisitos, amén de los soportes pedagógicos correspondientes.

Emerge, en consecuencia, la licencia de funcionamiento como una autorización del Estado al particular para prestar el servicio educativo, como quedó consagrado en el artículo 193 de la Ley 115 de 1994, con el fin de garantizar el bien común y el interés social como principios rectores del servicio.

La licencia de funcionamiento es, por lo tanto, el permiso estatal otorgado al particular para que una de sus funciones, como es la prestación del servicio

público educativo, pueda ser cumplida por éste, sin detrimento de las finalidades del servicio, de la formación integral de los educandos y de la equidad, eficiencia y calidad de la educación 1. Este permiso significa que el Estado, como garante de la comunidad, da certeza de que el particular asume el compromiso de participar en la prestación del servicio público educativo y ofrece las garantías y condiciones esenciales de pedagogía, administración, financiación, infraestructura y dotación requeridos para desarrollar procesos educativos eficientes y de calidad.

Es claro que la Ley 115 de 1994, artículo 138, y posteriormente la Ley 715 de 2001, artículo 9, establecieron que la licencia de funcionamiento y el proyecto educativo institucional fuesen dos instrumentos jurídicos y administrativos distintos pero interactuantes; ambos determinantes en la concepción de establecimiento educativo.

La licencia de funcionamiento constituye, en consecuencia, el acto formal que da viabilidad jurídica a la existencia de la institución como organismo prestador del servicio educativo, mientras que el proyecto educativo es el instrumento que define el curso de acción de la institución que formula señalamientos de orden teleológico, pedagógico, académico, de convivencia, entre otros, formulado y ejecutado de manera comunitaria.¹²⁰

¹²⁰Fuente: Ministerio de Educación Nacional República de Colombia [Pagina Web] http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle.php?id=49192 [Consulta: 16 de Mayo del 2012]

Anexo 6 “Modelo pedagógico por competencias”

ASPECTOS BÁSICOS DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Autor: Sergio Tobón

INTRODUCCIÓN

Son múltiples las razones por las cuales es preciso estudiar, comprender y aplicar el enfoque de la formación basada en competencias. En primer lugar, porque es el enfoque educativo que está en el centro de la política educativa colombiana en sus diversos niveles, y esto hace que sea necesario que todo docente aprenda a desempeñarse con idoneidad en este enfoque. En segundo lugar, porque las competencias son la orientación fundamental de diversos proyectos internacionales de educación, como el Proyecto Tuning de la Unión Europea o el proyecto Alfa Tuning Latinoamérica. Y tercero, porque las competencias constituyen la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde un marco de calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, más que cualquier otro enfoque educativo.

Las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo, determinando cómo debe ser el proceso instructivo, el proceso desarrollador, la concepción curricular, la concepción didáctica y el tipo de estrategias didácticas a implementar. Al contrario, las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, como son:

1) la integración de los conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas; 2) la construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto; y 3) la orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos. En este sentido, como bien se expone en Tobón (2005), el enfoque de competencias puede llevarse a cabo desde cualquiera de los modelos pedagógicos existentes, o también desde una integración de ellos.

El enfoque de competencias implica cambios y transformaciones profundas en los diferentes niveles educativos, y seguir este enfoque es comprometerse con una

docencia de calidad, buscando asegurar el aprendizaje de los estudiantes. En el presente capítulo se hace un análisis de los aspectos esenciales de la formación por competencias en la educación, teniendo como punto de referencia la gestión de calidad. Así mismo, se busca articular el tema de las competencias con el pensamiento complejo.

Recomendamos consultar las fuentes de referencia para ampliar el análisis, el debate y la aplicabilidad de lo presentado en los temas que se exponen a continuación.

II. EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS: UN ABORDAJE COMPLEJO

A. Síntesis en torno a la construcción histórica del concepto de competencias

Una dificultad con el enfoque de competencias es que este concepto tiene múltiples definiciones y hay diversos enfoques para aplicarlo a la educación, lo cual muchas veces se convierte en un obstáculo para diseñar y ejecutar los programas de formación. Esto se explica porque el enfoque de competencias se ha venido estableciendo por la confluencia de múltiples aportes disciplinares entre sí, y entre estos y diversas tendencias sociales y económicas. Este concepto como tal se comenzó a estructurar en la década del sesenta con base en dos aportaciones: la lingüística de Chomsky y la psicología conductual de Skinner. Chomsky (1970) propuso el concepto de competencia lingüística como una estructura mental implícita y genéticamente determinada que se ponía en acción mediante el desempeño comunicativo (uso efectivo de la capacidad lingüística en situaciones específicas), por lo cual este autor siempre opone en el marco de su gramática generativa transformacional competencias desempeño (competenceperformance).

A partir de esto, el concepto de competencias comenzó a tener múltiples desarrollos, críticas y reelaboraciones, tanto en la lingüística como en la psicología (conductual y cognitiva) y en la educación.

En contravía a la propuesta de Chomsky, de considerar la competencia como algo interno, en la línea conductual, poco a poco se fue hablando de la competencia como un comportamiento efectivo, y hoy en día hay un sólido modelo conductual de las competencias, que aunque ha trascendido el esquema de estímulo respuesta, sigue basándose en el comportamiento observable, efectivo y verificable, confluyendo entonces así el desempeño dentro de la competencia (que están disociados en Chomsky). El enfoque de competencias desde lo conductual ha tenido notables desarrollos en el campo de la gestión del talento humano en las organizaciones, donde se asume con la orientación de buscar que los trabajadores

posean competencias clave para que las empresas sean competitivas. Desde mediados de la década de los años noventa esta concepción de las competencias también ha sido implementada en instituciones educativas de varios países, buscando con ello formar personas con ciertas competencias que les permitan un mayor impacto en la inserción laboral.

Otra línea disciplinar está dada por la psicolingüística y la psicología cultural que enfatizan en la competencia como un concepto que está en la base de la interacción de la persona con el entorno. En este sentido, están las elaboraciones de Hymes (1996), quien plantea el concepto de competencia comunicativa como el empleo efectivo del lenguaje y de la lingüística en situaciones específicas de comunicación, teniendo en cuenta las demandas del entorno.

En una vía diferente, pero también con un enfoque contextual, están los aportes de la psicología cultural que tienen como principal representante a Vigotsky (1985) y que han sido planteados por autores como Torrado (1995, 1998). En esta línea básicamente se ha propuesto que las competencias “son acciones situadas que se definen en relación con determinados instrumentos mediadores” (Hernández et al., 1998, p. 14).

Son acciones situadas en el sentido de que tienen en cuenta el contexto en el cual se llevan a cabo. Ahora bien, dichas acciones se dan a partir de la mente; la mente se construye en relaciones sociales y es actualizada por la cultura (Vigotsky, 1985; Bruner, 1992). En general, la psicología cultural le ha aportado al concepto de competencias el principio de que la mente y el aprendizaje son una construcción social y requieren de la interacción con otras personas, estando la idoneidad influenciada por el mismo contexto (véase Tobón, 2006).

Otra línea disciplinar que ha hecho aportes significativos a las competencias es la psicología cognitiva. Es de destacar la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner (1987, 1997) la cual da un apoyo teórico sustancial a la comprensión de las competencias en su dimensión cognoscitiva (véase Tobón, 2005). Igualmente, se tienen las contribuciones de Sternberg (1997) en torno a la inteligencia práctica, la cual se refiere a la capacidad que han de tener las personas para desenvolverse con inteligencia en las situaciones de la vida. Esto implica llegar a la solución de los problemas sin necesidad de pensar y analizar mucho, con el fin de canalizar la atención y la memoria en otras actividades.

Ahora bien, en la consolidación del enfoque de competencias en la educación no sólo han influido estos desarrollos disciplinares, sino también el momento histórico y la economía. Y eso se debe tener en cuenta para tener un criterio crítico en su empleo. En lo social, se tienen las crecientes presiones para que la educación forme para la vida y para el trabajo con calidad, y trascienda el énfasis en lo teórico y la mera transmisión de la información, pues con la paulatina emergencia

de la Sociedad del Conocimiento, lo más importante no es tener conocimientos sino saberlos buscar, procesar, analizar y aplicar con idoneidad. Con respecto a lo económico, ha crecido la demanda de las empresas a las instituciones educativas para que formen profesionales idóneos, de tal manera que esto les permita competir con otras empresas nacionales e internacionales para mantenerse y crecer.

En síntesis, el auge de las competencias en la educación se corresponde con una mayor implicación de la sociedad en la educación, la cultura de la calidad, la globalización y la competitividad empresarial.

Esta construcción histórica del concepto de competencias en torno a múltiples referentes disciplinares y demandas socioeconómicas es lo que explica la diversidad de definiciones y metodologías para llevar a la práctica el enfoque de competencias. Sin embargo, en esta característica, que se ha visto como una falencia sustancial de las competencias (Bustamante, 2003), es donde precisamente reside la mayor virtud del enfoque de competencias, en tanto su naturaleza tiene una visión multidisciplinar y esto hace que este enfoque pueda alimentarse de diferentes contribuciones. Así mismo, esta naturaleza multidisciplinar de las competencias es lo que permite que sean asumidas como un lenguaje común para referirse al talento humano tanto en las organizaciones educativas, como en las organizaciones sociales y en las organizaciones empresariales, facilitando esto la articulación de la educación con lo social y lo económico.

B. Hacia un concepto complejo de las competencias

Se han establecido múltiples definiciones de las competencias, pero todas ellas tienen problemas por su reduccionismo o falta de especificidad con otros conceptos (véase Tobón, 2005). La definición que propone el autor, y que se ha debatido con expertos en diversos seminarios, publicaciones y congresos, es que las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad. A continuación se clarifican los términos de esta definición.

1. Procesos: los procesos son acciones que se llevan a cabo con un determinado fin, tienen un inicio y un final identificable. Implican la articulación de diferentes elementos y recursos para poder alcanzar el fin propuesto. Con respecto a las competencias, esto significa que estas no son estáticas, sino dinámicas, y tienen unos determinados fines, aquellos que busque la persona en concordancia con las demandas o requerimientos del contexto.
2. Complejos: lo complejo se refiere a lo multidimensional y a la evolución (ordenes orden reorganización). Las competencias son procesos

complejos porque implican la articulación en tejido de diversas dimensiones humanas y porque su puesta en acción implica muchas veces el afrontamiento de la incertidumbre.

3. Desempeño: se refiere a la actuación en la realidad, que se observa en la realización de actividades o en el análisis y resolución de problemas, implicando la articulación de la dimensión cognoscitiva, con la dimensión actitudinal y la dimensión del hacer.
4. Idoneidad: se refiere a realizar las actividades o resolver los problemas cumpliendo con indicadores o criterios de eficacia, eficiencia, efectividad, pertinencia y apropiación establecidos para el efecto. Esta es una característica esencial en las competencias, y marca de forma muy importante sus diferencias con otros conceptos tales como capacidad (en su estructura no está presente la
5. Contextos: constituyen todo el campo disciplinar, social y cultural, como también ambiental, que rodean, significan e influyen una determinada situación. Las competencias se ponen en acción en un determinado contexto, y este puede ser educativo, social, laboral o científico, entre otros.
6. Responsabilidad: se refiere a analizar antes de actuar las consecuencias de los propios actos, respondiendo por las consecuencias de ellos una vez se ha actuado, buscando corregir lo más pronto posible los errores. En las competencias, toda actuación es un ejercicio ético, en tanto siempre es necesario prever las consecuencias del desempeño, revisar cómo se ha actuado y corregir los errores de las actuaciones, lo cual incluye reparar posibles perjuicios a otras personas o a sí mismo. El principio en las competencias es entonces que no puede haber idoneidad sin responsabilidad personal y social.

En la Tabla 1 se expone un ejemplo que ilustra cada uno de los aspectos de la definición.

<p><i>Competencia:</i> Planear la vida con base en un proyecto personal para alcanzar la plena autorrealización, teniendo como referencia un diagnóstico de necesidades vitales y valores.</p>	
<p><i>Proceso:</i> La planeación de la vida constituye un conjunto de actividades que tienen como punto de partida el autodiagnóstico de cómo está la propia realización y un punto de llegada: la construcción de metas a corto, mediano y largo plazo que respondan a las necesidades personales.</p>	<p><i>Complejidad:</i> -Elevado número de aspectos a tener en cuenta: metas alcanzadas, metas no alcanzadas, necesidades vitales insatisfechas, grado de compromiso con la autorrealización, disponibilidad de recursos, etc. -Incertidumbre: hay muchos factores que pueden influir para no alcanzar las metas y hay que tener conciencia de ellos. Esto implica que hay que tener flexibilidad para establecer nuevas metas.</p>
<p><i>Desempeño:</i> -Realización de un plan para planear la propia vida con metas a corto, mediano y largo plazo. -Dimensión afectivo-motivacional: deseo de realización personal y compromiso. -Dimensión cognoscitiva: conocimiento de un plan de vida, conocimiento de sí mismo, conocimiento de los tipos de metas. -Dimensión actuacional (hacer): manejo de una metodología para planear la vida</p>	<p><i>Idoneidad:</i> En esta competencia la idoneidad está dada por los siguientes criterios: -Realiza el plan de vida especificando las metas, los recursos y la manera de alcanzarlas. -Construye el plan de vida con base en un autodiagnóstico exhaustivo de sí mismo. -Demuestra compromiso por su realización personal.</p>
<p><i>Contexto:</i> -La vida de la persona en relación con valores, pautas y demandas sociales. -Familia, pareja, amigos y entorno de trabajo.</p>	<p><i>Responsabilidad:</i> -En la elaboración del plan de vida tiene que buscar no hacerse daño a sí mismo ni que exista la posibilidad de hacerle daño a otras personas. -En la planeación deben establecerse mecanismos para compensar una meta por otra de tal forma que esto no afecte la realización personal.</p>

Tabla 1. Ilustración de los diferentes aspectos que hacen parte de la definición de las competencias