

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS
TÉCNICOS, INSTITUCIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ.

AUTOR
RAFAEL MAURICIO RODRIGUEZ MEJÍA

DIRECTOR
CARLOS SALCEDO PÉREZ

BOGOTÁ D.C., OCTUBRE DE 2019

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., 30 de octubre de 2019

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres y a mi hermano quienes siempre me han brindado su apoyo en todos mis proyectos.

En especial a mi madre por mostrarme el camino a la superación y quien me ha inculcado ser mejor persona día a día.

A todas las personas que me apoyaron durante este proceso y que hicieron que el trabajo se realizara con éxito, así como a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

Especial agradecimiento a la empresa CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS y a su directora la Señora Martha Mejía, quien permitió realizar este trabajo de grado en sus instalaciones y brindó el tiempo y la información necesaria para su elaboración.

También agradezco al director de este trabajo de grado el profesor Carlos Salcedo por su guía y acompañamiento durante este proceso, y a los profesores Rafael Pérez y Sandra Sánchez por sus recomendaciones y sugerencias en el desarrollo del plan de intervención y la aplicación del modelo.

Finalmente, a la vida por permitirme finalizar con éxito esta etapa de crecimiento profesional y personal.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. ANTECEDENTES	14
1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA, SITUACION ACTUAL Y ESPERADA	17
2. OBJETIVOS	17
2.1. OBJETIVO GENERAL	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
3.1. Conveniencia	19
3.2. Relevancia Social	19
3.3. Implicaciones prácticas	20
3.4. Valor teórico	21
3.5. Utilidad metodológica	21
3.6. Alcance del proyecto	21
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1. Planeación estratégica	22
4.1.1. Definición	22
4.1.2. Procesos Funcionales	22
4.1.3. Etapas	23
<i>Implementación</i>	24
<i>Evaluación</i>	24
4.1.4. Términos clave	24
<i>Misión y visión</i>	24
<i>Oportunidades y Amenazas Externas</i>	24
<i>Fortalezas y debilidades internas</i>	25

<i>Ventaja competitiva</i>	25
<i>Objetivos estratégicos</i>	25
<i>Políticas</i>	26
4.2. Diagnostico empresarial.....	26
4.2.1. Características de los lineamientos estratégicos.....	27
4.2.2. Modernización organizacional	27
• <i>Modelo de Sharma, Chrisman y Chua</i>	28
• <i>Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García</i>	29
4.3. Metodologías de diagnóstico empresarial	30
4.3.1. Cuadro de Mando integral BSC.....	30
4.3.2. Modelo de modernización para la gestión de Organizaciones MMGO	31
4.3.3. Modelo de Intervención e Innovación para la gestión de las organizaciones MIIGO	33
4.3.4. Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial Ean RISE.....	34
5. MARCO INSTITUCIONAL	35
Descripción de la empresa.....	35
Misión.....	35
Visión	35
5.1. Estructura Organizacional.....	35
5.2. Reseña histórica.....	36
5.3. Marco legal.....	37
5.4. Identificación del sector	37
5.5. Servicios que ofrece	38
5.6. Análisis del sector	38
5.6.1. Rivalidad entre los competidores	39
5.6.2. Amenaza de entrada de los competidores potenciales.....	39

5.6.3.	Amenaza de Productos sustitutos	40
5.6.4.	Poder de negociación de los clientes	42
5.6.5.	Poder de negociación de los proveedores.....	42
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	44
6.1.	Diseño de la investigación.....	44
6.2.	Tipo de investigación	45
6.3.	Población.....	46
6.4.	Muestra.....	46
6.5.	Técnicas de recolección de datos	47
6.6.	Descripción del instrumento de medición.....	47
6.7.	Análisis de datos.....	49
6.8.	Ficha técnica de la aplicación del instrumento.....	51
7.	DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	52
7.1.	Análisis de entorno.....	53
7.2.	Direccionamiento estratégico.....	54
7.3.	Gestión de mercadeo	56
7.4.	Cultura organizacional	58
7.5.	Estructura organizacional.....	59
7.6.	Gestión de producción o prestación del servicio.....	60
7.7.	Gestión financiera	61
7.8.	Gestión humana.....	63
7.9.	Logística.....	64
7.10.	Asociatividad.....	66
7.11.	Comunicación e información.....	67
7.12.	Innovación y conocimiento	69

7.13.	Responsabilidad social	71
8.	RECOMENDACIONES Y PLAN DE INTERVENCIÓN	73
8.1.	Recomendaciones generales para todos los componentes	73
8.2.	Plan de intervención	78
9.	CONCLUSIONES	84
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
11.	ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Sharma, Chrisman y Chua	29
Figura 2. Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García	30
Figura 3. Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO	32
Figura 4. Organigrama del CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS	36
Figura 5. Diseño de la investigación	45
Figura 6. Informe integral de resultados	52
Figura 7. Resultados del componente Análisis de entorno económico	53
Figura 8. Resultados del componente de Direccionamiento estratégico	55
Figura 9. Resultados del componente de Gestión de mercadeo	56
Figura 10. Resultados del componente de Cultura organizacional	58
Figura 11. Resultados del componente de Estructura organizacional	59
Figura 12. Resultados del componente de Gestión de producción	60
Figura 13. Resultados del componente de Gestión financiera	62
Figura 14. Resultados del componente de Gestión humana	63
Figura 15. Resultados del componente de Logística	65
Figura 16. Resultados del componente de Asociatividad	67
Figura 17. Resultados del componente de Comunicación e información	68
Figura 18. Resultados del componente de Innovación y conocimiento	70
Figura 19. Resultados del componente de Responsabilidad Social	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de la administración estratégica.....	23
Tabla 2. Términos clave de la planeación estratégica.....	24
Tabla 3. Lineamientos estratégicos	27
Tabla 4. Aspectos básicos de la empresa	35
Tabla 5. Numero de programas en 2015 por nivel de formación y sector	41
Tabla 6 . Inscritos por Niveles según el Observatorio laboral y ocupacional de SENA.....	43
Tabla 7. Componentes del MMGO	47
Tabla 8. Estadios del MMGO	48
Tabla 9. Ficha técnica de la aplicación del instrumento.	51
Tabla 10. Recomendaciones generales por componente.....	73
Tabla 11. Matriz de priorización de componentes a intervenir.....	78
Tabla 12. Plan de intervención y acciones a ejecutar.....	80
Tabla 13. Cronograma de Actividades.....	82

RESUMEN

Este trabajo presenta el proyecto titulado “DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, INSTITUCIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ”, trabajo de grado para optar al título de Máster en Administración de Empresas de la Universidad Ean, en la modalidad de trabajo dirigido, que tiene el fin de desarrollar un plan de intervención de direccionamiento estratégico y modernización de la empresa CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS en Bogotá, por medio del diagnóstico organizacional y la aplicación del modelo MMGO de la Universidad Ean.

El documento describe el planteamiento del problema, los antecedentes y la justificación de este plan de intervención, así como la metodología a aplicar en el diagnóstico por medio del modelo MMGO y sus variables teóricas. Luego del análisis, se encontró que según el modelo aplicado, la empresa presenta falencias principalmente en los componentes de Innovación y Conocimiento, Direccionamiento estratégico, Gestión de Prestación del Servicio, Gestión Financiera, Estructura Organizacional y Gestión Humana. Como resultado se obtiene un plan de intervención con 11 acciones puntuales a realizar como medidas prioritarias para poder llevar a la organización de estudio a una modernización que le permita tener un crecimiento sostenido en los próximos años, cumpliendo con los objetivos estratégicos y la visión trazados en su planeación estratégica. Entre las acciones prioritarias propuestas se encuentran, la adquisición e implementación de un sistema ERP, cambio en la estructura organizacional incluyendo un coordinador de mercadeo y ventas y un analista financiero, la creación de un comité de innovación y un comité financiero entre otras 5 más. Estas acciones ya han sido presentadas a la empresa y están siendo evaluadas para su implementación.

ABSTRACT

This paper contains the project entitled "STRATEGIC DIRECTION FOR CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, INSTITUTION FOR WORK AND HUMAN DEVELOPMENT IN THE CITY OF BOGOTÁ", a final research paper presented as a requisite to obtain the Master's degree in Business Administration from Universidad Ean. This research is aimed at developing an intervention plan of strategic direction and modernization of the CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TECNICOS, an enterprise located in Bogotá, through the organizational diagnosis and the application of the MMGO Model, which was created by Universidad Ean.

The document describes the approach to the problem, the background and justification of this intervention plan, as well as the methodology to be applied in the diagnosis by means of the MMGO model and its theoretical variables. After the analysis, it was found that according to the model applied, the company has shortcomings mainly in the components of Innovation and Knowledge, Strategic Direction, Service Delivery Management, Financial Management, Organizational Structure and Human Management. As a result, an intervention plan is obtained with 11 specific actions to be carried out as priority measures in order to modernize the Centro Andino de Estudios Técnicos, allowing it to have a sustained growth in the coming years, fulfilling the strategic objectives and vision outlined in its strategic planning. Among the priority actions proposed are the acquisition and implementation of an ERP system, change in the organizational structure including a marketing and sales coordinator and a financial analyst, the creation of an innovation committee and a financial committee among 5 others. These actions have already been presented to the company and are being evaluated for implementation.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo moderno de las organizaciones exige un dinamismo constante con el fin de poder lograr una competitividad sostenible y la supervivencia de estas en el mercado al que atienden. El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS es una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (educación técnica laboral) con 38 años en el mercado que tiene como misión la formación de técnicos laborales en áreas del conocimiento de alta demanda laboral, según la Clasificación Nacional de Ocupaciones del SENA; y que junto con un equipo de trabajo de excelente calidad construye el proyecto educativo con el que los estudiantes aprenden a conocer, hacer, convivir y ser, dentro de altas exigencias académicas con sentido de responsabilidad social orientada al servicio de la comunidad

En los últimos 10 años la Institución ha logrado consolidarse y generar buenos resultados, que se ha evidenciado a través de su posicionamiento en el mercado, sus niveles de ventas, con un crecimiento promedio del 32% en los últimos 4 años y sus indicadores financieros, con un margen operacional en promedio de 3% en el mismo periodo. Teniendo en cuenta lo anterior el autor considera que la empresa está estancada debido a su tamaño, su capacidad instalada, la falta de sistemas de información y su estructura plana, que depende casi exclusivamente de la dirección, entre otros problemas que se pueden enunciar. Así mismo la Institución tiene potencial para explorar otro tipo de programas y productos por medio de los cuales lograr un crecimiento sostenido y tener una visión más amplia de este tipo de negocio.

El presente documento contiene la propuesta de intervención para el Direccionamiento estratégico para el Centro Andino De Estudios Técnicos, institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano, el cual inicia con el planteamiento de los objetivos y la justificación, los cuales son la guía para la realización de este, la delimitación y la descripción de lo que se desea alcanzar con este. Seguidamente el marco de referencia trabaja conceptos de planeación estratégica y modernización organizacional basándose en autores como Fred David y Rafael Pérez, y la descripción de los modelos de diagnóstico y modernización, entre estos los desarrollados por la Universidad Ean, en los cuales se encuentra el MMGO que es el modelo que se utiliza en el desarrollo de este proyecto.

Se presenta también el desarrollo del marco institucional y la contextualización de la empresa objeto de estudio junto con el análisis del sector por medio del modelo de las 5 fuerzas

de Porter; el desarrollo del documento continua con la descripción del diseño metodológico y de la investigación, el tipo de investigación y la delimitación de la población y la muestra a la cual se aplicó el modelo de diagnóstico y la descripción del instrumento, las técnicas de recolección de datos y una ficha técnica de la aplicación de este instrumento. Del mismo modo se presentan el diagnóstico y el análisis de resultados por cada uno de los trece componentes evaluados y seguidamente las recomendaciones por cada componente y el plan de intervención el cual será presentado a la empresa, para finalizar con las conclusiones del caso.

La aplicación de un modelo de diagnóstico, como lo es el MMGO, que permita evaluar la situación actual de la empresa en su entorno económico y en las dimensiones de direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, gestión de operaciones, gestión de la comunicación e información, gestión humana y gestión financiera; permitirá conocer a fondo las fortalezas y debilidades de la empresa y poder atacar las amenazas y aprovechar las oportunidades que el funcionamiento de la organización tiene. Así mismo, este modelo posibilita realizar una propuesta de intervención en las dimensiones anteriormente mencionadas para realizar acciones que mejoren el funcionamiento de los procesos con el objetivo de modernizarla, potenciar su crecimiento, mejorar sus resultados y ampliar la visión del negocio como es concebido hoy en día.

En este estudio se llevará a cabo junto con el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO y el direccionamiento estratégico, la propuesta de una intervención en esta organización con el fin de poder darle un impulso a su necesario crecimiento en el aporte social y económico que tiene en el sector educativo colombiano.

1.1. ANTECEDENTES

La planeación estratégica o administración estratégica, según David, F. & David, F. (2017), se define “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos”. La planeación estratégica, principalmente integra la administración en sí, el mercadeo, la contabilidad y finanzas, la producción y operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información y tecnología, entre otros procesos funcionales dentro de la organización. La finalidad de la planeación estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro (David, F. & David, F., 2017). Este proceso cambia el enfoque reactivo por el proactivo y define el mapa de ruta hacia donde debe trabajar la organización por medio de estrategias para la toma

de decisiones. Así mismo deja de lado la intuición y la subjetividad en la administración de los negocios, que, si bien a algunas personas les funciona muy bien, utilizando este enfoque cuentan con bases teóricas, numéricas y de mercado para tomar las decisiones apropiadas en las que se pueden apoyar para llevar al éxito sus negocios.

La planeación estratégica surge entre los años 50 y tiene una gran popularidad durante la década del 60 hasta mediados de la década de los 70, sin embargo, luego de ese gran auge, y por cuenta de que no se obtenían resultados muy destacados pierde su popularidad hasta su resurgimiento en la década de los 90 y hasta nuestros días (David, F. & David, F., 2017). Así mismo, en su aplicación para las instituciones educativas, según Almuñás & Galarza, (2016), la planeación estratégica se está convirtiendo en un modelo de cambio positivo, que orienta a las instituciones educativas de un estado real a un estado deseado y alcanzable, teniendo en cuenta las variables del entorno y como estas influyen con sus oportunidades, amenazas y demandas, así mismo tener una visión prospectiva para priorizar las inversiones logrando cambios relevantes y vitales y por último el desarrollo de una cultura estratégica orientada a la calidad y la excelencia (Almuñás & Galarza, 2016).

Los principios de la planeación estratégica están en determinar la misión de la organización, que define qué es lo que hace, a qué se dedica y cuál es su negocio principal. Así mismo determinar la visión de esta, que define a donde se quiere llegar, cuál es el objetivo a mediano plazo para la compañía; regularmente una visión se establece a 5 o 10 años. Otro de los elementos primordiales de la planeación estratégica es la definición de los objetivos estratégicos, que son los diferentes pasos que se van a seguir para poder alcanzar su misión y su visión. Según, David, F. & David, F. (2017), “los objetivos son esenciales para el éxito de la empresa por que señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, dirección y control.”

Las metodologías utilizadas para poder integrar los diferentes procesos funcionales de la empresa son variadas y han evolucionado con el tiempo. Dentro de estas metodologías está el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando integral, el cual fue desarrollado por David Norton y Robert Kaplan a principios de los años 90 (Martín, Rodríguez, & Macías, 2010, p. 17). Esta metodología, según Kaplan & Norton (1992) citados en (da Silva, Pastor Tejedor, & Pastor Tejedor, 2014, p. 20):

Es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la Alta Dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa. El modelo está estructurado en cuatro perspectivas que reflejan la misión, la visión y las estrategias en objetivos medibles: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. (da Silva et al., 2014, p. 20)

Dentro de las metodologías desarrolladas a nivel local, teniendo en cuenta la importancia de la intervención y para apoyar el proceso de modernización de las organizaciones para el crecimiento en las Pymes colombianas, están las desarrolladas por la Universidad Ean y su grupo de investigación G3Pyme. En el año 2011 este grupo desarrolló el modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones MMGO, el cual según Plaza, C. (2016, p. 57), “Incorpora dieciséis componentes considerando cuatro estadios. Permite definir la situación de una Pyme en el momento de su aplicación, al clasificar cada componente en un estadio y además, facilita visualizar las acciones necesarias para mejorar y pasar al siguiente nivel”. En el año 2015, este mismo grupo desarrolla la evolución del MMGO el cual es el Modelo de intervención en innovación de la Gestión para las Organizaciones (MIIGO), este modelo incluye temas de innovación, responsabilidad social y gestión ambiental y es una mejora del modelo anterior. El MIIGO es la implementación, evaluación y retroalimentación de la ruta de mejoramiento prioritaria ubicada por la aplicación de los instrumentos de análisis situacional del MMGO, (Perez-Uribe & Ocampo, 2015, p. 26). Como último modelo desarrollado por el grupo G3Pyme de la Universidad Ean, está el modelo de Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE), este modelo “proporciona una ruta que ofrece al empresario una guía práctica para elevar todos sus procesos operativos, tácticos y estratégicos a un mejor nivel en las dimensiones Social, Ambiental, Económica y Gerencial”. (Pérez, Ramírez, Jiménez, Martínez, & Díaz, 2018) y está basado en cuatro modelos de gestión ya probados el MMGO, el Modelo de colaboración abierta colaborativa, el GRI y el modelo de doble hexágono. (Pérez et al., 2018).

Ahora bien, la aplicación de alguno o varios de estos modelos, en una organización como lo es el CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, la cual es el objeto de estudio de este proyecto, y que según el decreto 957 del 5 de Junio de 2019, está clasificada como una microempresa, surge de la necesidad de hacer una intervención de desarrollo del direccionamiento estratégico de la organización con el fin de diagnosticar la situación actual en los procesos funcionales, diseñar una propuesta para la optimización de estos y elaborar un plan de acción para la ejecución de esta propuesta. El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS es una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano, presente en el mercado desde hace 38 años, con un desempeño financiero y operativo estable y sostenible, con un gran potencial de crecimiento debido a la posición que tiene en el mercado y en el sector.

1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA, SITUACION ACTUAL Y ESPERADA

Como se evidenció durante el desarrollo de este trabajo, el Centro Andino de Estudios Técnicos es una institución educativa que ha servido a la formación de miles de personas durante su trayectoria en 38 años, así mismo la empresa en los últimos 5 años ha presentado unos crecimientos importantes en ventas en promedio del 30 %, con utilidades antes de impuestos de 3% en promedio. Durante el desarrollo del diagnóstico de la organización a través de la aplicación del modelo MMGO se encontró que la empresa tiene sobre todo bastante informalidad en la toma de decisiones y su forma de gerencia es muy intuitiva, que sin dejar de ser efectiva, no considera hechos y datos, ni el análisis de estos para poder establecer estrategias que permitan a la empresa tener un crecimiento organizado y garantizado. Luego de la presentación del plan de intervención, resultado de este estudio, se espera que ocurra una modernización en la forma de manejo gerencial en la organización en un plazo de 2 a 3 años, definiendo las actividades planteadas del plan de intervención con una ejecución de 15 meses, lo que se desea, permitirá una transformación en ámbito empresarial y de cultura organizacional a nivel interno, pudiendo ofrecer más y mejores programas articulados con las necesidades actuales de los mercados laborales y la oferta académica de las Universidades como siguiente etapa luego de este tipo de educación.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Centro Andino de Estudios Técnicos.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la empresa objeto de estudio a través del MMGO.
- Determinar los componentes prioritarios a intervenir según las necesidades más apremiantes de la empresa.
- Establecer las metas de mejora que la empresa puede lograr con los recursos actuales disponibles.
- Proponer actividades y acciones de mejora para lograr las metas planteadas.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. Conveniencia

La planeación estratégica o direccionamiento estratégico aplicado a las instituciones de educación superior es un reto actual para el desarrollo de los países en la región, teniendo en cuenta la importancia que una educación de calidad tiene en el progreso de los individuos y las sociedades (IESALC, 2008). La aplicación del direccionamiento estratégico y los modelos de diagnóstico descritos en la presente investigación en el CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, servirá para tener un panorama claro de cómo hacer crecer la empresa y potenciarla en el sector, no solo para un beneficio económico por el desarrollo de su actividad operacional sino también para poder aportar a la sociedad con mejores estándares de calidad en educación, lo que permitirá el avance de la sociedad teniendo en cuenta el papel tan importante que tiene esta en el progreso del individuo como persona y como elemento formador y de inserción a la estructura productiva del país.

3.2. Relevancia Social

Según la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, celebrada en Cartagena, Colombia en 2008, se destaca el importante papel que desempeñan las instituciones de educación superior en la superación gradual de las brechas de desigualdad que a nivel regional no permiten la evolución y el desarrollo completo de nuestras sociedades (IESALC, 2008). Sobre esto la IESALC destaca en su declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe:

Los desafíos y retos que debemos enfrentar son de tal magnitud que, de no ser atendidos con oportunidad y eficacia, ahondarán las diferencias, desigualdades y contradicciones que hoy impiden el crecimiento de América Latina y el Caribe con equidad, justicia, sustentabilidad y democracia para la mayoría de los países que la conforman. Esta Conferencia Regional señala que, si bien se ha avanzado hacia una sociedad que busca cambios y referentes democráticos y sustentables, aún faltan transformaciones profundas en los ejes que dinamizarán el desarrollo de

la región, entre los cuales, uno de los más importantes, es la educación y en particular la Educación Superior. (IESALC, 2008)

El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, ofrece programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano (educación técnica), la cual, luego de la Ley 1188 de 2008 de Ministerio de Educación hace parte del primer ciclo propedéutico; por medio de este las personas pueden ingresar a la educación superior con programas cortos de 2 años, emplearse rápidamente, empezar a producir y así poder continuar su tránsito hacia la formación profesional universitaria con la continuación de sus estudios por 2 o 3 años más. Luego de este diagnóstico y plan de intervención de esta organización, los beneficiados serán sus accionistas o dueños, quienes percibirán mejores resultados financieros y operativos por cuenta de la sistematización y mejoramiento de sus procesos. Así mismo sus empleados, a través de mejores oportunidades laborales y salarios; los estudiantes, a quienes se les ofrecerá una educación con mayor calidad y mejores ofertas y recursos; y la sociedad en general la cual recibirá técnicos profesionales con los mejores estándares educativos y competencias laborales, que, como proyección social, favorecerán el crecimiento del tejido empresarial colombiano.

3.3. Implicaciones prácticas

El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, ha servido a la educación de miles de personas durante su trayectoria en 38 años, así mismo la empresa en los últimos 5 años ha presentado unos crecimientos importantes en ventas en promedio del 30 %, con utilidades antes de impuestos de 3% en promedio. Es por estas razones, que luego de esta consolidación probada y sostenible merece una intervención de tipo técnico para su transformación en ámbito empresarial y de cultura organizacional a nivel interno, lo que le permitirá poder ofrecer más y mejores programas articulados con las necesidades actuales de los mercados laborales y la oferta académica de las Universidades como siguiente etapa luego de este tipo de educación.

Como ya se explicó, esta organización requiere principalmente de un diagnóstico enfocado a su estructura organizacional, gestión financiera, gestión humana, direccionamiento estratégico y gestión de mercadeo el cual se hará teniendo en cuenta su análisis sectorial, situación financiera actual y otros parámetros según los modelos que se puedan aplicar y que serán de consideración según se lleve a cabo el estudio de esta investigación. Así mismo, luego

de finalizar este direccionamiento estratégico, se podría pensar en una vez implementado el plan de acción diseñado, si sus resultados son satisfactorios, en poder dar un salto hacia la educación tecnológica y profesional y darle el crecimiento financiero y estructural que se merece dentro del sector educativo.

3.4. Valor teórico

Los modelos disponibles para la aplicación teórica de este estudio serían el Balanced Scorecard – BSC, el Modelo de modernización para la gestión de organizaciones – MMGO, el Modelo de intervención e innovación de la gestión para las organizaciones – MIIGO, y el modelo Ruta De Innovación Y Sostenibilidad Empresarial – RISE, si aplican según los objetivos específicos que se quieren desarrollar. El uso de alguno de estos modelos de diagnóstico junto con la planificación estratégica y el direccionamiento estratégico en la empresa de estudio permitirá apoyar las bases teóricas de la administración y la necesidad de una estructuración de las unidades funcionales de las organizaciones con el fin de mejorar sus resultados financieros y operativos.

Del mismo modo, con los resultados obtenidos y la determinación de la relación entre las variables estudiadas, se podrá determinar la relación existente entre estas y como su interacción de las diferentes estrategias funcionales afectan los resultados de calidad educativa y de impacto social entre los diferentes grupos de interés de la organización (accionistas, clientes, empleados).

3.5. Utilidad metodológica

Con la aplicación de los modelos de diagnóstico y la planificación estratégica en esta institución, se hará un aporte a la metodología en el diagnóstico y valor administrativo de las instituciones educativas, planteando nuevas formas de estudiar este tipo de organizaciones haciendo extensivo el uso de métodos y teorías en las instituciones para el trabajo y el desarrollo humano y la posible derivación de nuevas investigaciones para la aplicación de estos junto con sus resultados.

3.6. Alcance del proyecto

Las actividades realizadas por el autor para este proyecto incluyen el diagnóstico de la situación actual de la empresa, el análisis de la información recolectada, la priorización de actividades y el diseño de la propuesta de intervención y su respectiva presentación ante la empresa.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Planeación estratégica

4.1.1. Definición

La planificación estratégica ha sido ampliamente estudiada en el campo de la administración organizacional y se puede definir como la forma en la que se desarrolla de modo explícito a través de un proceso de planificación la estrategia con la cual una empresa compite en el mercado (Membrado, 2007, p. 5). Para las organizaciones, llevar a cabo una planificación estratégica, trae como consecuencia mayores beneficios debido a que asegura, por lo menos, que las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas hacia un mismo objetivo conjunto. Esta estrategia llevada a cabo de una forma planificada tiene como principal propósito, según Membrado (2007, p. 5) “conseguir ventajas competitivas sostenibles que permitan a la empresa obtener una posición superior a la de sus competidores. Esta posición superior se traduce en alta rentabilidad, mayor cuota de mercado, mayor facturación,... etc.”

La planificación contempla horizontes de tiempo a corto, mediano y largo plazo, con un orden entre ellos según su prioridad; exige compromiso de parte de la alta dirección y permite que los demás empleados participen en ella suscitando su sentido de compromiso, según lo describe Macías (2016, p.53).

4.1.2. Procesos Funcionales

Dentro del desarrollo de la planeación estratégica o administración estratégica, se debe evaluar claramente cuáles son los procesos funcionales que tiene la organización, cuáles son sus labores y como se interrelacionan entre sí, de acuerdo a Macías (2016, p.56),

Los procesos poseen características particulares que definen su concepción, y se debe considerar que el diseño de la planeación estratégica debe partir del impacto específico que se quiere lograr, así como de los posibles resultados que se quieren alcanzar y cuáles son los insumos o recursos que se requiere para su ejecución. (Macías, 2016, p. 56)

Sin embargo no todos los procesos tienen la misma influencia dentro del cumplimiento de la estrategia para la organización, por lo que Macías (2016, p.56),

hace una clasificación teniendo en consideración su impacto en los ámbitos de su desarrollo:

- Procesos estratégicos: son aquellos en los que se establecen los lineamientos, políticas y pautas generales para la actuación de la organización, facilitan recursos que influyen directamente en su ejecución y tributan al análisis del funcionamiento del sistema establecido con el fin de proceder a su mejora continua.
- Procesos fundamentales: son los que están directamente ligados a la realización de las actividades principales que constituyen el núcleo central de la organización.
- Procesos de soporte: son aquellos que sirven de apoyo para la realización de los procesos fundamentales. TI, finanzas, recursos humanos, etc.

4.1.3. Etapas

Según David & David (2017, p. 5), el proceso de administración estratégica tiene tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Las cuales se describen en la tabla 1 a continuación:

Tabla 1. Etapas de la administración estratégica

<i>Formulación</i>	La formulación de estrategias consiste en desarrollar una visión y una misión, identificar oportunidades y las amenazas externas, determinar fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos de largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. También se deben decidir qué negocios abandonar, en cuales nuevos incursionar, como asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales o fusionarse con otra compañía del sector (David & David, 2017, p. 6).
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<i>Implementación</i>	La implementación de la estrategia requiere que se establezca en todos los niveles jerárquicos, objetivos de corto plazo, elabore políticas de cumplimiento, motive a sus empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo. Esta etapa según David & David (2017, p. 6), es considerada la más difícil de la planeación estratégica, pues requiere disciplina, compromiso y sacrificio; la implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos de motivar a los empleados para lograr que las estrategias formuladas sean útiles y resulten en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<i>Evaluación</i>	Esta es la última etapa de la planificación estratégica, y es el punto de partida para el replanteamiento de esta en caso de que no se estén dando los resultados esperados. Para David & David (2017, p. 6), la evaluación consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos que son la base para formular las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. Esta evaluación siempre es necesaria para diagnosticar si las estrategias formuladas son efectivas y sostenibles en el tiempo. Regularmente la estrategia de una empresa es a mediano plazo y debe ser revisada cada 5 años, con el fin de determinar si lo planteado sigue vigente en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia con base en (David & David, 2017)

4.1.4. Términos clave

Algunos términos claves de la planeación estratégica desarrollados por David & David (2017, p. 8), y que se considera importante describir están a en la tabla 2:

Tabla 2. Términos clave de la planeación estratégica

<i>Misión y visión</i>	Desarrollar la visión de la compañía es el primer paso en la planeación estratégica y responde a la pregunta de “¿Qué queremos llegar a ser?” es el derrotero principal hacia el cual se deben apuntar todos los esfuerzos. Por el otro lado está la misión que es lo que la empresa hace y la esencia de su ser, es “...el propósito que distingue a una empresa de otras similares. Identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (David & David, 2017, p. 10).
<i>Oportunidades</i>	Estas se refieren a las tendencias y los acontecimientos económicos, culturales,

<p><i>y Amenazas Externas</i></p>	<p>demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente la organización. Estas oportunidades y amenazas están fuera del control de la organización y su estudio es lo que se conoce como macro entorno o entorno externo, para David & David (2017, p. 11), un principio básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias para tomar ventaja de las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas; hacer un seguimiento exhaustivo al micro entorno es esencial para el éxito de las estrategias organizacionales.</p>
<p><i>Fortalezas y debilidades internas</i></p>	<p>Son las actividades que la empresa puede controlar, están relacionadas con las operaciones de administración, marketing, negocios internacionales, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Según David & David (2017, p. 11), identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una organización es una tarea fundamental de la planeación estratégica, las organizaciones deben esforzarse por encontrar estrategias que potencien las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.</p>
<p><i>Ventaja competitiva</i></p>	<p>La ventaja competitiva es un término muy importante en la administración estratégica, pues es el objetivo primordial que se debe alcanzar y conservar, al ser esta cualquier actividad que la organización haga especialmente bien en comparación con sus competidores, o cualquier recurso que la empresa posea y sus rivales deseen y que le permita tener una posición más dominante en el mercado por agregar mayor valor al producto ofrecido al consumidor.</p> <p>Según David & David (2017, p. 8), esta ventaja competitiva que logra una empresa es temporal, ya que sus rivales intentaran siempre poder imitarlo o superarlo y es por esto que no solo es importante tener una ventaja competitiva sino también alcanzar una ventaja competitiva sostenible mediante dos mecanismos 1) la adaptación continua a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos, y 2) la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores.</p>
<p><i>Objetivos estratégicos</i></p>	<p>Los objetivos estratégicos son el fin último de la planeación estratégica y deben estar articulados junto con la misión y la visión planteada. Estos según David & David (2017, p. 12), se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar cumpliendo su misión básica. Los objetivos pueden ser de largo plazo (más relacionados con la visión) y los de corto plazo o con metas menores o iguales a un año</p>

	<p>que permitirán el cumplimiento paulatino de los objetivos de largo plazo. Las características de estos objetivos es que deban ser medibles, consistentes, razonables, desafiantes, y jerarquizados (David & David, 2017, p. 12). Los objetivos de largo plazo están enfocados hacia la alta dirección y los objetivos de corto plazo a cada una de las áreas funcionales de la empresa marketing, ventas, finanzas, producción y operaciones, investigación y desarrollo, IT, entre otras.</p>
<i>Políticas</i>	<p>En términos generales las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Según Francés, A. (2006, p. 51), pueden derivarse de los valores, los fines o de los objetivos corporativos y dividirse según las áreas funcionales de la organización, por ejemplo, política de mercadeo, de RRHH, de suministros, o financiera entre otras.</p> <p>Las políticas son el medio para alcanzar objetivos de corto plazo y consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos (David & David, 2017, p. 13). Por otro lado las políticas relacionadas con los objetivos de largo plazo deberán ser influenciadas por los accionistas o propietarios, son estos el grupo de interés que fijan las metas estratégicas de mediano y largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad deseadas (Membrado, 2007, p. 30). Estas políticas, ya sean de largo o corto plazo deben tener unas características que son muy claras de acuerdo con Membrado, J. (2007, p. 30):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deben basarse en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés • Deben basarse en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas • Se debe desarrollar, revisar y actualizar • Deben comunicarse y desplegarse mediante un esquema de procesos clave

Fuente: Elaboración propia con base en (David & David, 2017)

4.2. Diagnostico empresarial

Con el fin de revisar el estado en el que las empresas se encuentran y poder aplicar los conceptos de administración estratégica mencionados anteriormente se debe hacer un diagnóstico del estado actual de su estrategia y de la planeación de esta estrategia. De acuerdo con Francés, A. (2006, p. 63), para la formulación o “re-formulación” de la estrategia se debe realizar previamente un análisis del entorno con el fin de identificar las

oportunidades y amenazas para la organización de estudio y un análisis interno para identificar fortalezas y debilidades. Así mismo se debe hacer una revisión de la visión, misión objetivos y estrategias vigentes en la empresa (lo que se conoce como lineamientos estratégicos), debido a que su situación y condiciones actuales pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado, según David & David (2017, p. 15), este debe ser el punto de partida para el diagnóstico de la administración estratégica (Francés, 2006, p. 36).

4.2.1. Características de los lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización. Según Francés, A. (2006, p. 36), estos se pueden clasificar de acuerdo con su horizonte de tiempo o periodo de validez, como se ven en la tabla 3.

Tabla 3. Lineamientos estratégicos

Permanentes (Pueden cambiar cuando se requieran)	Semipermanentes (cambian cada 3 o 5 años)	Temporales (Revisados anualmente)
Fines	Visión	Objetivos
Misión	Políticas	Indicadores
Valores		Metas
		Estrategias

Fuente: Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson.

4.2.2. Modernización organizacional

En el estudio de la administración de las organizaciones se debe tener en cuenta que éstas comienzan su historia como compañías pequeñas y semilleros de emprendimiento o ideas de negocio que pueden o no tener éxito. En el mundo actual empresarial y de negocios el desarrollo de nuevas y exitosas compañías depende en gran medida de la creación y modernización de estas pequeñas empresas (Plaza, 2016, p. 61), por esta

razón durante los últimos años los conceptos de planeación estratégica y sistemas de gestión han sido fuente de varios estudios académicos y de casos empresariales de dirección y administración.

Según Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve (2016, p. 118), entre el 65% y el 80% de las empresas en todo el mundo son propiedad de una o varias familias y en Colombia oscilan entre el 70 y 75%. Una diferencia importante entre las empresas familiares y las no familiares es la forma en la que se formula y se ejecuta su estrategia, estas difieren en los comportamientos estratégicos y pueden causar variaciones en los resultados esperados por la organización. Del mismo modo las empresas familiares son comúnmente dirigidas por sus dueños (los miembros de la familia) y tienden a sufrir concentración y a generar interferencia con los demás miembros de la familia al momento de tomar decisiones lo que constituye un grave obstáculo para la óptima gestión gerencial y planificación estratégica (Molina Parra et al., 2016, p. 123).

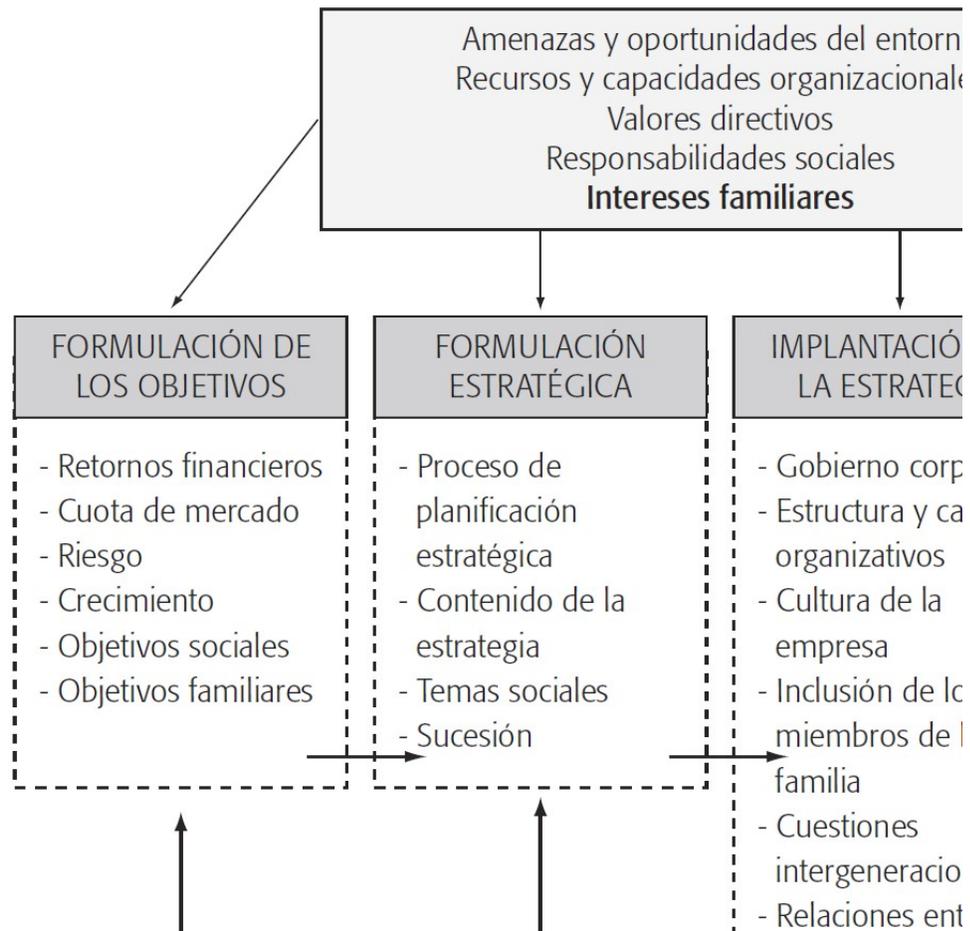
Los cambios en las tecnologías, la globalización y los gobiernos en la modernidad han generado que las empresas estén en entornos cada vez más dinámicos y deba ajustar sus estrategias a lo que realmente es valioso para sus clientes. Es por esta razón que se apliquen diferentes metodologías de diagnóstico y planificación estrategia a las pequeñas y medianas empresas con el fin de lograr su modernización.

Según lo expuesto por Molina Parra et al. (2016, p. 131) las empresas pequeñas y medianas (en su mayoría familiares) tienen características especiales, por lo que desde el punto de vista administrativo tienen que tener un manejo diferente. En el artículo que ellos escriben sobre las empresas familiares se muestran dos modelos basados en la dirección estratégica para las empresas familiares, estos son el modelo de Sharma, Chrisman y Chua (1997) y el modelo integrador de Ussman, Jiménez y García (2001), citados en Molina Parra et al. (2016, p. 138).

- *Modelo de Sharma, Chrisman y Chua*

El modelo representado en la figura 1 parte de la idea de que el proceso estratégico básico es similar para las empresas familiares y para las que no lo son. No obstante, en las primeras existen particularidades importantes: los objetivos que se persiguen, la manera en que se desarrolla y los participantes hacen que dicho proceso tenga características diferentes (Molina Parra et al., 2016, p. 139)

Figura 1. Modelo de Sharma, Chrisman y Chua

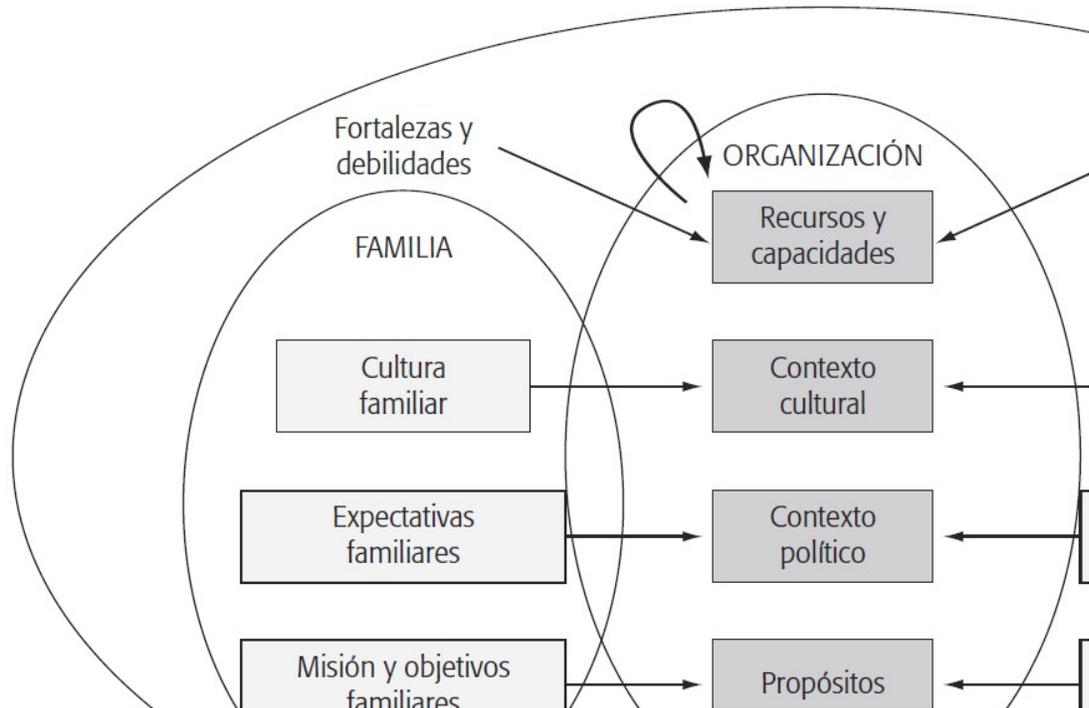


Fuente: Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Family Business: Concepts and Models for Analysis.*, (41), 116–149

- *Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García*

El modelo propuesto parte de la consideración de que la empresa familiar se encuentra en continua interacción con el sistema familiar y con el entorno. Por tanto, ante los cambios que se producen en este último, los miembros de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia, como se visualiza en la figura 2 (Molina Parra et al., 2016, p. 139).

Figura 2. Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García



Fuente: Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Family Business: Concepts and Models for Analysis.*, (41), 116–149

4.3. Metodologías de diagnóstico empresarial

4.3.1. Cuadro de Mando integral BSC

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), como se conoce en inglés, fue desarrollado por Kaplan y Norton (1992), como una herramienta de medición del desempeño en las organizaciones. Posteriormente, los autores ampliaron el alcance del CMI a un sistema de gestión estratégica, pues encontraron que vincular las medidas del desempeño, con los objetivos estratégicos de las empresas, era necesario para un desarrollo exitoso del modelo (Argüello Solano & Quesada López, 2015, p. 79). Esta es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de esta. Partiendo de la misión (que hace una organización), la visión (en que se quiere convertir) y los valores (cuales son las pautas de

comportamiento), la estrategia nos va a identificar las acciones futuras de la organización y se agrupan en líneas estratégicas (Membrado Martínez, 2007, p. 116). Este modelo está basado en 4 perspectivas:

- Percepción de los accionistas → Perspectiva Financiera
- Éxito de la visión → Percepción de los clientes
- Satisfacción de los accionistas y clientes → Excelencia de los procesos internos
- Éxito de la visión → Apoyo de la capacidad de aprender y crecer

A través del CMI, se pueden materializar los objetivos estratégicos, por medio del seguimiento en varias áreas funcionales (financiera, clientes, procesos, etc.), se puede hacer un seguimiento a través de los indicadores con un equilibrio entre los indicadores externos e internos y se puede a través de la retroalimentación hacer un seguimiento exhaustivo para la mejora continua de la estrategia (Membrado, 2007, p. 8)

4.3.2. Modelo de modernización para la gestión de Organizaciones MMGO

El Modelo MMGO, fue desarrollado por el grupo de investigación G3Pymes de la universidad Ean y busca principalmente hacer un diagnóstico de las organizaciones de tamaño pequeño y mediano que quieran modernizarse, en este se definen unos factores competitivos compatibles con empresas manufactureras o de servicios en 16 componentes, abarcando áreas funcionales y estratégicas de la Pyme, donde se contempla la relevancia de la toma de decisiones que afecten de una u otra manera su desempeño, generando una posible afectación en el cumplimiento de sus objetivos y metas (Tovar Rojas, 2015).

El MMGO que se puede ver en la figura 3, y por tener un carácter de aplicabilidad general se puede usar en el diagnóstico de empresas de servicios, comerciales o de manufactura. Su trabajo es sistémico, facilitando el establecimiento de prioridades para los proyectos de modernización en la gestión, proponiendo descriptores para las actividades y elementos con los que debe contar la empresa y definir la ruta para optimizar estos elementos clave (Perez et al., 2009, p. 25).

Figura 3. Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO



Fuente: (Perez et al., 2009)

El modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones está compuesto por el análisis de 16 componentes que son; Análisis del Entorno, Direccionamiento Estratégico, Mercadeo, Cultura Organizacional, Estructura, Producción, Finanzas, Gestión Humana, Exportaciones, Importaciones, Logística, Asociatividad, Comunicación, Innovación y Conocimiento, Responsabilidad Social y Gestión Ambiental. Para Cada componente existe una matriz que detalla una serie de descriptores y niveles

por medio de los cuales se hace el diagnóstico y se comienza la intervención por el factor más crítico (Ramirez, s.f.).

El MMGO define unos niveles o estadios de la gestión que van del 1 al 4, siendo el 1 como incipiente gestión y el 4 gestión de talla mundial, estos se evalúa teniendo en cuenta el cumplimiento de condiciones definidas de cada descriptor; a su vez el estadio se clasifica en tres niveles; iniciando (I), desarrollándose (D) y Madurando (M) (Tovar Rojas, 2015).

4.3.3. Modelo de Intervención e Innovación para la gestión de las organizaciones

MIIGO

El MIIGO es una evolución del MMGO, gracias al trabajo continuo de los investigadores del grupo G3Pyme de la universidad Ean. La diferencia radica en la inclusión del término innovación en el diagnóstico empresarial para el planteamiento de nuevas estrategias que permitan la modernización de las organizaciones.

Según lo describe Watson y Westley (1958, p.128), citados en (Perez-Uribe & Ocampo, 2015, p. 14):

El cambio se producía de manera progresiva a través de siete fases de desarrollo: 1) el sistema cliente descubre su necesidad de asistencia, a veces estimulado por el agente de cambio (asesor externo o interno); 2) se establece y define la relación de asistencia; 3) se identifica y aclara el problema de cambio; 4) se examinan las posibilidades de cambio y se establecen metas o intenciones de cambio; 5) se emprenden esfuerzos de cambio en la situación de realidad; 6) el cambio se generaliza y se estabiliza, y 7) la relación asistencial termina, o bien se define un tipo distinto de relación permanente. (Perez-Uribe & Ocampo, 2015, p. 14)

Teniendo en cuenta el postulado anterior, Perez-Uribe & Ocampo, (2015, p. 15), dicen que el MMGO aplica para las 4 primeras fases y el MIIGO para las dos últimas. Lo que deja pensar que la aplicación del MIIGO en la organización es un complemento luego del diagnóstico en con el MMGO y este interviene en la sostenibilidad y la innovación para poder llevar a cabo la planeación estratégica de la organización.

4.3.4. Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial Ean RISE

El modelo Ean RISE es el modelo más reciente desarrollado por el grupo de investigación G3Pyme de la universidad Ean. Este modelo según sus autores Pérez et al. (2018), se originan de las bases científicas de la fusión de cuatro modelos de gestión ya probados:

1) El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones –MMGO. El aporte de este modelo al RISE, surge de las principales variables que explican mejor la Innovación en el marco del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO). Estas variables son: Asociatividad, Comunicación e información, Cultura organizacional, Direccionamiento estratégico, Exportaciones y Gestión financiera.

2) El Modelo de Innovación Abierta Colaborativa de “Bancóldex”. Este modelo se compone de tres dimensiones: Procesos Colaborativos, Redes de Innovación y Creación de Valor y siete componentes que muestran la gestión del proceso de innovación; Retos de Innovación, Conocimiento, Cambio de Paradigmas, Liderazgo, Equipos Interinstitucionales y Transdisciplinarios, Comunicación, y Soluciones Creativas. También tiene seis principios que son los que consolidan la colaboración entre las partes para lograr la Innovación Abierta, Identidad, Acuerdos, Flexibilidad, Compromiso, Reconocimiento y Confianza.

3) Un tercer modelo que es un estándar que guía el desarrollo de la divulgación y comunicación de las actividades vinculadas con la sostenibilidad de las empresas es el GRI, Global Reporting Initiative.

4) Un cuarto modelo, el de doble Hexágono que converge y diverge en seis puntos: un contexto inicial, un acercamiento colaborativo, un diagnóstico del problema, alternativas y oportunidades, empoderamiento colaborativo, para llegar a una implementación sostenible de la solución al problema identificado (Pérez et al., 2018).

Este modelo es una ruta que ofrece a la organización una forma práctica de llevar sus procesos operativos, tácticos y estratégicos a un mayor nivel en las dimensiones que se han diseñado: La dimensión Social, La dimensión Ambiental, La dimensión Económica y la dimensión Gerencial (Pérez et al., 2018)

5. MARCO INSTITUCIONAL

La información en adelante del marco institucional se obtuvo del Proyecto Educativo institucional (PEI) de la institución y se muestran en la Tabla 4 los aspectos básicos de la empresa.

Tabla 4. Aspectos básicos de la empresa

Descripción de la empresa	El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS o CADET, es una Institución privada de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, que tiene por objeto capacitar para puestos específicos, en las diferentes áreas de Talento Humano que requieran las Empresas ubicadas en el ámbito de su influencia.
Misión	El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS es una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, con vocación desde la formación orientada al servicio de la comunidad; de manera crítica, con nuestro equipo de trabajo, construimos con los educandos, profesores, empresarios y la sociedad, nuestro proyecto educativo y con esta interacción, los estudiantes aprenden a Conocer, Hacer, Convivir y Ser, dentro de altas exigencias académicas con sentido de responsabilidad social.
Visión	En el año de 2025, seremos una Institución Educativa reconocida en Bogotá por la calidad en la formación por competencias; nuestros egresados tendrán mayores oportunidades laborales por la versatilidad en sus conocimientos y su formación integral. Líderes en la generación de convenios empresariales, que brindarán a nuestros estudiantes la oportunidad de incrementar sus conocimientos y adquirir rápidamente experiencia.

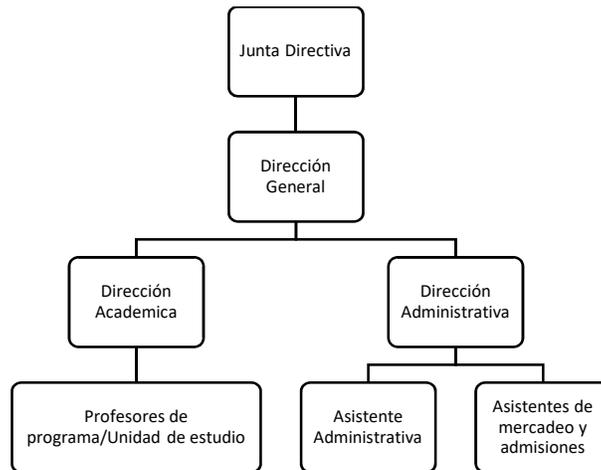
Fuente: Elaboración propia con base en (CENTRO ANDINO, 2018)

5.1. Estructura Organizacional

La estructura de la empresa es bastante plana y concentrada en la dirección general. Existe una dirección académica la cual se encarga de coordinar a los profesores y alumnos en los aspectos académicos. En el caso de la asistente administrativa en ella se concentran las actividades propias de contabilidad, compras, recursos humanos, nomina, matrículas y mercadeo entre otras. Este no

es un cargo de decisión pues todas las decisiones son tomadas por la dirección general. La estructura organizacional se muestra en la figura 4.

Figura 4. Organigrama del CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS



Fuente: Elaboración propia, basado en información del CADET.(CENTRO ANDINO, 2018)

5.2. Reseña histórica

El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS se fundó en el año 1981, sus fundadores el doctor Eduardo Santacruz y la doctora Lola Barrera de Durán con el propósito de contribuir a capacitar a los recursos humanos del país, en octubre de 1983 cambió de sede mejorando notablemente sus instalaciones, ubicándose en la edificación de construcción de tipo arquitectónico inglés, ubicado en la Calle 36 13 – 38, de la ciudad de Bogotá y adicionando a sus programas el área de Sistemas. Actualmente somos una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, creada con el objeto de formar al talento humano para puestos de trabajo específicos y de acuerdo con los requerimientos del sector productivo, bajo la dirección de Martha Mejía quien continúa manteniendo esta política de formación para el servicio de la comunidad en general.

El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, se constituyó por Escritura pública No. 1.070 de la Notaría 17 de Bogotá, el día 20 de agosto de 1981.

El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, está inscrito en la Cámara de Comercio de Bogotá, bajo la matrícula número 158.223 y en la Secretaría de Educación de Bogotá, D.C. bajo el número 3111, con Resoluciones de aprobación números 2211 del 1 de

septiembre de 1981, 2928 del 9 de noviembre de 1981, licencia de iniciación de labores mediante Resoluciones números 3000 del 13 de agosto de 1982, 1405 del 10 de abril de 1984 y autorización oficial número 482 del 13 de febrero de 1998.

A partir del año 2013, y de acuerdo a lo establecido en el marco del SNFT y el Decreto 4904 de 2009, se otorgó el registro de actualización de 6 programas de formación Técnico Laboral a través de la Resolución 030001 del 24 de enero de 2013 con una vigencia de 5 años. Con las siguientes Resoluciones se hicieron algunas modificaciones exigidas por los entes de Control “Resolución 030066 del 16 de diciembre de 2016 por la cual se modifica la Resolución No 482 del 13 de febrero de 1998 que concedió licencia de funcionamiento de la Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano denominada CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS” y “Resolución 030067 por la cual modifica la Resolución No 030001 del 24 de enero de 2013 que otorgó registro a unos programas de la Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano denominada CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS”. En Enero de 2018 a través de la resolución 030002 del 29 de enero de 2018, emitidas por de la Secretaría de Educación de Bogotá, D.C. se hace la renovación y actualización de los programas con una vigencia de 5 años (CENTRO ANDINO, 2018).

5.3. Marco legal

El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, se constituyó por Escritura Pública No. 1.070 de la Notaría 17 de Bogotá, el día 20 de agosto de 1981. La entidad está inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá, bajo la matrícula No. 158.223, y en la Secretaría de Educación de Bogotá, bajo el número 3.111, con Resoluciones 2211 del 3 de septiembre de 1981 y 002928 del 3 de noviembre de 1981. Inscrito bajo el número 3111, con Resoluciones de aprobación números 2211 del 1 de septiembre de 1981, 2928 del 9 de noviembre de 1981, Licencia de Iniciación de labores mediante Resoluciones números 3000 del 13 de agosto de 1982, 1405 del 10 de abril de 1984, 482 del 13 de febrero de 1998 y Resoluciones de actualización de programas números 030001 del 24 de enero de 2013 y 030002 del 29 de enero de 2018, emitidas por de la Secretaría de Educación de Bogotá, D.C (CENTRO ANDINO, 2018).

5.4. Identificación del sector

El sector al que pertenece la actividad de la empresa la cual es la educación, es el sector de servicios o terciario, pues es una actividad que no produce una mercancía en sí, pero son

necesarias para el desarrollo de la economía. Este tercer sector se considera no productivo, pues no produce bienes tangibles, pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional. (Banco de la Republica, 2018). Así mismo pertenece al sector de la educación superior en la modalidad de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Educación Técnica) la cual es el primer ciclo propedéutico de la educación superior y la puerta de entrada a esta por parte de los estudiantes (CENTRO ANDINO, 2018).

5.5. Servicios que ofrece

El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS ofrece programas técnico-laborales o de educación técnica o de educación para el trabajo y desarrollo humano, que los estudiantes pueden realizar en un periodo que va entre uno y dos años dependiendo de la intensidad con que desarrollen las materias. Al ser el proceso de formación por competencias, los programas ofrecidos por el CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS son flexibles en la modalidad de horarios y según la programación disponible en cada periodo académico.

Los programas ofrecidos por el CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS son:

- Secretariado ejecutivo con énfasis en sistemas y contabilidad
- Importación, exportación y distribución internacional de bienes y servicios
- Manejo y aplicación de sistemas informáticos y bases de datos
- Mantenimiento y reparación de redes de cómputo
- Mantenimiento y reparación de computadores
- Contabilidad y finanzas

Así mismo el CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS ofrece cursos libres personalizados y de actualización en cualquiera de las unidades de estudio disponibles en nuestro pensum (CENTRO ANDINO, 2018).

5.6. Análisis del sector

El sector al que pertenece la organización elegida es el sector de la educación superior en la modalidad de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Educación Técnica), este tipo de educación está regulada en Colombia por cada municipio según el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación No. 1075 de 26 de mayo de 2015 y el Decreto 1295 del 20 de abril de 2010.

A continuación, se hará el análisis sectorial teniendo en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

5.6.1. Rivalidad entre los competidores

El Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (SIET), el cual es un sistema del Ministerio de Educación que “es el conjunto de fuentes, procesos, herramientas y usuarios, que articulados entre sí, posibilitan y facilitan la recopilación, divulgación y organización de la información sobre esta modalidad de educación” (Ministerio de Educación, 2018). Según este sistema del ministerio de educación, en la ciudad de Bogotá existen 551 instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano y otras 103 en el departamento de Cundinamarca, reconocidas por la secretaria de educación distrital y la secretaria departamental de educación respectivamente. Al analizar esta fuerza de competidores actuales, se delimitará la presencia de otras instituciones solo a la ciudad de Bogotá y sus alrededores pues estas son las de mayor amenaza. Del mismo modo, no todas estas instituciones ofrecen los mismos programas debido a que en el SIET se encuentran también las academias de idiomas, automovilísticas, belleza y estética y las que ofrecen programas en carreras administrativas y de sistemas de información como las que ofrece el CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS. Del total de instituciones rivales en el mismo tipo de programas ofrecidos se pueden contar aproximadamente 70 instituciones de las cuales menos del 20% cuentan con sistema de gestión de calidad. Hay que resaltar que el CADET no cuenta aún con certificación de calidad y que las instituciones que si la tienen pueden tener estudiantes en convenio con el SENA y proveer practicantes a las empresas haciendo de esto un elemento llamativo al momento de ofrecer empleabilidad a sus estudiantes.

Teniendo en cuenta los datos anteriormente mencionados, este es un mercado bastante competido donde la diferenciación la debe dar la experiencia del estudiante y los resultados inmediatos (o no) que pueda tener en su quehacer laboral y académico. La ventaja competitiva la tomara quien tenga mejor oferta de valor al estudiante y el voz a voz representa un factor muy importante al momento de tener nuevos clientes en este sector.

5.6.2. Amenaza de entrada de los competidores potenciales

Este punto tiene en cuenta las barreras de entrada al mercado. Al ofrecer programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano, las nuevas instituciones que quieran ofrecerlos tienen una

gran barrera de entrada la cual está regulada por el Estado a través de leyes y decretos. Así mismo, está vigilada por los distintos organismos estatales como son el Ministerio de Educación Nacional y las secretarías de educación territoriales. De conformidad con el artículo 2.6.2.2 del Decreto Único Reglamentario del Sector Educación 1075 de 26 de mayo de 2015, la educación para el trabajo hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994. Se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales, y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional. Comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo y que se estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal. Del mismo modo las instituciones deben organizarse en un Proyecto Educativo Institucional- PEI con el fin de ofrecer programas de formación laboral o académica flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de las personas, la sociedad, las demandas del mercado laboral y del sector productivo. Estos programas deben de registrados en la clasificación nacional de ocupaciones del SENA y seguir los lineamientos de contenidos programáticos exigidos por la ley.

En síntesis, la amenaza de entrada de nuevos competidores es de nivel medio, pues si una nueva institución quiere ofrecer este tipo de programas, deberá cumplir una serie de varios obstáculos regulatorios y de procedimiento a través de diferentes tipos de aprobaciones (licencias de funcionamiento, licencias de construcción, aprobación de los programas, aprobación por parte de la secretaria territorial, etc.)

5.6.3. Amenaza de Productos sustitutos

La educación superior en Colombia tiene seis niveles de formación, según su complejidad y duración, Técnico Profesional, Tecnólogo, Universitario, Especialización, Maestría y Doctorado, a continuación, en la Tabla 5 se ve la distribución de los programas según la oferta por niveles educativos según el Ministerio de educación en su Compendio estadístico de la educación superior de 2015.

Tabla 5. Numero de programas en 2015 por nivel de formación y sector

Nivel de Formación	Sector	
	Oficial	
Técnico Profesional	547	
Tecnológico	688	
Universitario	1.376	
Especialización	856	

Fuente: Compendio estadístico de la educación superior colombiana. (Ministerio de Educacion, 2016)

En Colombia la educación superior tiene como preferencia el ingreso directo al nivel Universitario y las personas se esfuerzan por una vez acaban su educación media, ingresar a la universidad con el fin de tener un nivel profesional. Sin embargo, según (Ministerio de Educacion, 2009):

A partir de la entrada en vigor de la Ley 749 de 2002 esta realidad empezó a cambiar. Dicha ley introduce en el sistema educativo la formación por ciclos con carácter propedéutico, específicamente en las áreas de ingenierías, la tecnología de la información y la administración.

Posteriormente, la Ley 1188 de 2008, la cual regula el registro calificado de programas de Educación Superior, amplía la posibilidad de formación por ciclos a todas las áreas del conocimiento. Según esta ley: "Todas las instituciones de Educación Superior podrán ofrecer programas académicos por ciclos propedéuticos hasta el nivel profesional en todos los campos y áreas del conocimiento dando cumplimiento a las condiciones de calidad previstas en la presente ley y ajustando las mismas a los diferentes niveles, modalidades y metodologías educativas". (Ministerio de Educacion, 2009)

Según lo anterior la educación para el trabajo y el desarrollo humano tiene como posibles sustitutos los diferentes niveles de educación superior a los cuales la mayoría de la población quiere acceder de primera mano, ya sean el nivel técnico profesional, tecnológico o profesional y las diferentes ofertas de instituciones ya sean privadas o públicas que tienen oferta educativa. Así mismo, por cuenta del desconocimiento de la aplicación de los ciclos propedéuticos, los cuales le

permitirán al estudiante tener un certificado de aptitud laboral en menos tiempo para ingresar al mercado y empezar a percibir ingresos inmediatamente y luego por medio de este sistema continuar sus estudios hasta el más alto de los niveles existentes, si así lo quisiera.

5.6.4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano tienen un alto poder de negociación teniendo en cuenta la gran oferta de instituciones y niveles educativos que se encuentran en el sistema educativo colombiano. El precio del servicio tiene un impacto bajo dado que está controlado por el Ministerio de Educación y las alzas están indexadas al IPC de acuerdo con el decreto ley 1075 de 2015. La oferta diferenciadora con la que los estudiantes podrían escoger esta oferta educativa sería a través de indicadores de calidad, empleabilidad y resultados laborales luego de hacer las carreras en la institución.

Para el caso del CADET, la segmentación de clientes estaría en las personas entre 17 y 25 años, que recién salen graduados de la educación media y sus padres quienes costearían la carrera; las demás personas hasta 40 años (no excluyente) que tengan intención de continuar sus estudios y que se costean sus estudios por su cuenta; así como empresas y organizaciones que requieran capacitaciones para sus empleados en temas específicos relacionados con las áreas de conocimiento ofrecidas por la institución.

5.6.5. Poder de negociación de los proveedores

El insumo más importante en el caso de las instituciones de educación, son sus maestros. Los cuales imparten los conocimientos y transmiten sus experiencias a los estudiantes y de forma directa definen la calidad de la educación global impartida por la institución. Como ya se ha analizado anteriormente, la calidad y los resultados que pueda tener cada estudiante en su vida laboral serán claves para las métricas con las cuales se comercializa este servicio educativo.

Aunque de forma muy general los proveedores en este caso, profesores expertos en las diferentes áreas, tendrían un bajo poder de negociación, teniendo en cuenta la gran oferta de personal, las altas tasas de desempleo y bajos salarios, que muestra el país en este segmento de la población (Escobar, 2013), se podría tener en cuenta que la calidad de un buen maestro que no solo conozca de su tema en el que es experto, sino que también sepa cómo llegar a los estudiantes y transmitir su conocimiento, serían de muy alto poder de negociación en casos puntuales. Un muy buen proceso de selección permitiría tener los mejores profesores para ofrecer excelente calidad

educativa a los estudiantes y en este caso al incrementar el nivel de exigencia, así mismo los mejores docentes tendrían un alto poder de negociación para prestar sus servicios.

En general el sector educativo en el nivel técnico-técnico laboral tiene una amplia demanda y que según el Observatorio laboral y ocupacional del SENA hay un total de 10,912 inscritos en 2018 en este nivel como se puede ver en la Tabla 6.

Tabla 6 . Inscritos por Niveles según el Observatorio laboral y ocupacional de SENA

Nombre de la ocupación	Número de Inscritos enero-marzo		Participación (%)
	2017	2018	2018
TOTAL BOGOTÁ	45.928	71.256	100,0%
Total Inscritos en ocupaciones de nivel Directivo	1.150	1.149	1,6%
Total Inscritos en ocupaciones de nivel Profesional	7.272	10.146	14,2%
Total Inscritos en ocupaciones de nivel Técnicos Profesionales - Tecnólogos	7.811	10.912	15,3%
Total Inscritos en ocupaciones de nivel Calificados	27.372	43.594	61,2%
Total Inscritos en ocupaciones de nivel Elemental	2.323	5.455	7,7%

Fuente: (SENA, 2017)

De este mismo informe se puede extraer los estudiantes inscritos en los programas ofrecidos o similares y se obtiene un total de 4,953 estudiantes inscritos en estos programas. Para el primer semestre de 2018 se matricularon 233 estudiantes dando como resultado un 4,7% de participación en el mercado de la educación técnica laboral en Bogotá para los programas ofrecidos por el CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS.

Según este análisis sector el CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS tiene gran potencial para crecer en el mercado inicialmente limitado a la ciudad de Bogotá, con posibilidad de extender su red a otras ciudades principales e intermedias del país.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

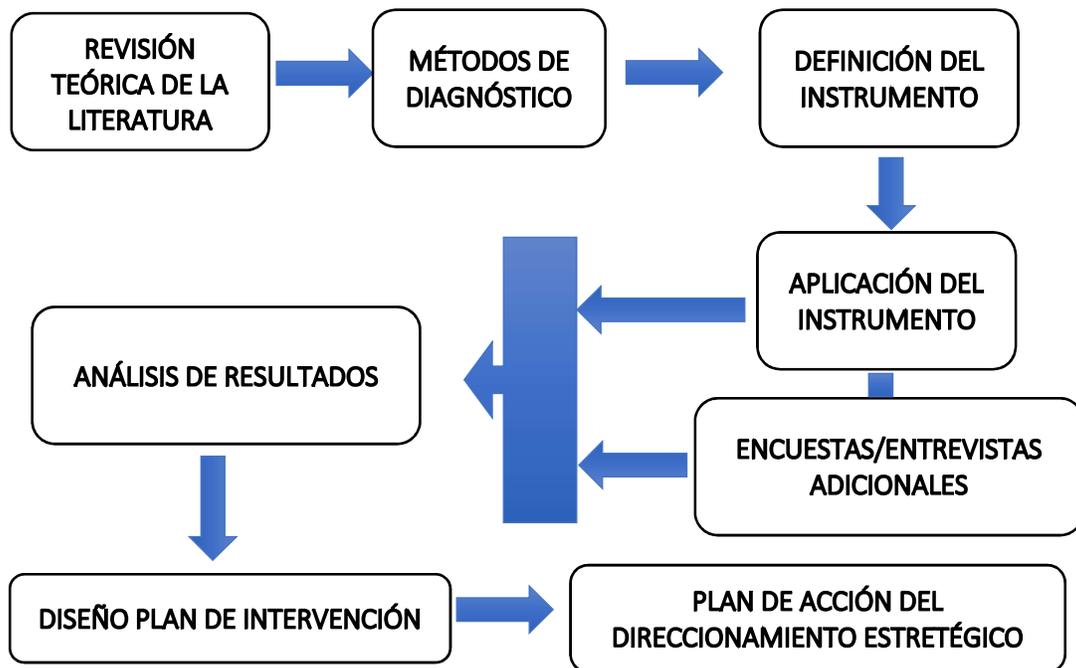
6.1. Diseño de la investigación

El diseño metodológico con el cuál se llevó a cabo la investigación para este proyecto de grado fue un diagnóstico empresarial del estado actual del CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, a través del instrumento MMGO (Modelo de Modernización para la gestión de las organizaciones), y una posterior intervención en su direccionamiento estratégico en las áreas funcionales que así lo requirieron según los resultados de este estudio. El CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TÉCNICOS, es una empresa en funcionamiento, con resultados de ventas sostenibles y que según los estados financieros proporcionados ha generado ganancias en los últimos 5 años; la intervención que se pretende hacer es con el fin de poder darle el enfoque de crecimiento de forma organizada y planificada para poder hacer un plan de expansión y de futuras inversiones.

A partir de la revisión teórica de la literatura y la definición del instrumento a utilizar, se aplicó el modelo MMGO, el cual era el que más se ajustaba al diagnóstico global de la compañía y por medio del cual se pudieron evaluar las diferentes áreas funcionales y priorizar cuál de estas tenía que ser intervenida con mayor urgencia con el fin de lograr los objetivos estratégicos que se revisaron. Luego de esto se aplicó el modelo de modernización para las organizaciones en su matriz de variables y se cotejó la información junto con el planteamiento de los nuevos lineamientos estratégicos. Esta revisión se realizó en compañía de la dirección administrativa y académica y algunos miembros administrativos y docentes, en una entrevista directa para conocer a fondo la organización.

Después del análisis de estos datos y basados en la revisión teórica frente al instrumento seleccionado se diseñó un plan de intervención y se establecerá un plan de acción para que la empresa pueda implantar las mejoras resultantes de este estudio. En la figura 5 se muestra gráficamente el diseño de la investigación.

Figura 5. Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia

6.2. Tipo de investigación

El tipo de estudio que se llevó a cabo en esta investigación es descriptivo que según Hernandez, Fernandez, & Baptista, (2014, p. 92), “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”, lo que indica que se recolectaron datos de la situación actual de la empresa y se midieron según una escala establecida en el instrumento a utilizar. En este estudio se definieron las variables objeto de la medición, la población o sobre quienes se recolectarán los datos, el tipo de muestra y técnica de datos que se recolectaron (Hernandez et al., 2014, p. 92).

El alcance descriptivo es “útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernandez et al., 2014, p. 92) y permite describir la situación de la empresa teniendo en cuenta un enfoque del tipo cuantitativo (instrumento, encuestas) y enfoque cualitativo (entrevistas). Este estudio se clasifica como un diseño no experimental pues en este caso no se manipulan de forma deliberada las variables para obtener resultados. En la investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos, según la definición de The SAGE Glossary of the Social

Behavioral Sciences (2009) citado en Hernandez et al., (2014, p. 152). Para un estudio diagnóstico como el que se propuso en esta investigación, el diseño metodológico es no experimental transeccional descriptivo, teniendo en cuenta la clasificación transeccional, en la cual el objetivo es indagar la incidencia de las modalidades o niveles de las variables en una población o situación, en un momento dado en el tiempo.

En síntesis, se evaluó la situación de la empresa y los estilos de gerencia y manejo, medidos en el momento actual en el tiempo para describirlos y compararlos contra estándares estudiados y probados por medio del instrumento; con el fin de tomar acciones para mejorar esta situación y llevarlas a un nivel óptimo o imaginario según la intención de los autores y los involucrados en la investigación.

6.3. Población

El fin del estudio en esta investigación, como ya se ha mencionado anteriormente, fue realizar un diagnóstico actual de la situación de la empresa en estudio, con lo cual se tomaron decisiones de cambios organizacionales y direccionamiento estratégico para su modernización. La población definida para esta investigación fueron los miembros de la comunidad educativa pertenecientes al CENTRO ANDINO DE ESTUDIOS TECNICOS. Estos son los individuos que concuerdan con las especificaciones determinadas y a quienes conviene e interesa este estudio (Hernandez et al., 2014, p. 174). La delimitación de esta población está a los niveles directivos de la empresa (director administrativo y académico), profesores y trabajadores administrativos.

6.4. Muestra

La muestra según Hernandez et al., (2014, p. 175), es un “subgrupo de la población”, la cual debe ser representativa de la población seleccionada, teniendo en cuenta que en algunos casos no se puede hacer el análisis al total de la población. Las muestras pueden ser probabilísticas y no probabilísticas, dependiendo del fin para el cual son escogidas. En este caso se seleccionó a la directora de la institución a la cual se aplicó la totalidad de los componentes del modelo, teniendo en cuenta que ella engloba toda la información solicitada, tiene vasta experiencia en el manejo de la institución y es quien toma las decisiones por cuenta de la parte administrativa y operativa. Así mismo para los componentes de Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Comunicación e Información e Innovación y Conocimiento se aplicó el modelo en el coordinador académico, la asistente administrativa y dos docentes quienes

conocen la organización desde el desarrollo de su rol y pueden tener un punto de vista diferente al de la Dirección.

6.5. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de los datos de este estudio se utilizó la matriz del MMGO, que se aplicara a la directora administrativa y académica la cual ayudara a definir principalmente las prioridades que al modo de ver del investigador están en la parte de gestión gerencial, financiera y de mercadeo. Este modelo se encuentra descrito completamente en Pérez, R., Nieto, M., Velázquez, A., Castellanos, G., et. al. (2009). Modelo de Modernización para la gestión de las organizaciones- MMGO, junto con los aspectos para el análisis situacional en cada componente organizacional (Análisis del Entorno, Direccionamiento Estratégico, Mercadeo, Cultura Organizacional, Estructura, Producción, Finanzas, Gestión Humana, Exportaciones, Importaciones, Logística, Asociatividad, Comunicación, Innovación y Conocimiento, Responsabilidad Social y Gestión Ambiental), los estadios de desarrollo (1 al 4), Variables y Descriptores. Para el caso particular de este estudio no se evaluarán los componentes de Importaciones ni Exportaciones, teniendo en cuenta que la actividad de la empresa no tiene este tipo de actividades y no habría lugar a evaluarlas.

6.6. Descripción del instrumento de medición

El MMGO es un instrumento de diagnóstico empresarial diseñado por el grupo de investigación G3Pymes de la Universidad Ean, el cual se ha aplicado desde el año 2003 más de 127 Pyme en Colombia (Plaza, 2016, p. 61). Es una herramienta con dieciséis componentes y cuatro estadios y define la situación actual en la que se encuentra la organización en el momento de su aplicación, al clasificar cada componente en uno de los cuatro estadios (del 1 al 4), lo que permite visualizar las acciones necesarias para mejorar el entorno organizacional de la empresa en estudio. (Plaza, 2016, p. 61). Los componentes se listan en la tabla 7 y los estadios se describen en la tabla 8.

Tabla 7. Componentes del MMGO

Análisis del Entorno	Exportaciones
Direccionamiento Estratégico	Importaciones
Mercadeo	Logística
Cultura Organizacional	Asociatividad
Estructura	Comunicación

Producción	Innovación y Conocimiento
Finanzas	Responsabilidad Social
Gestión Humana	Gestión Ambiental

Fuente: Elaboración propia basado en (Perez et al., 2009)

Tabla 8. Estadios del MMGO

NOMBRE DEL ESTADIO	DESCRIPCIÓN
ESTADIO 1 (0-25)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos informales. • Gerencia autoritaria (feudal). • Estrategias implícitas. • Presencia en mercados locales cautivos. • Conocimiento reposa en el gerente. • Orientación al producto y no al mercado. • Productos de bajo valor agregado. • En supervivencia. • Baja productividad. • Funcionales. • Escasa especialización, artesanal y empírica. • Pocos profesionales en la gestión de la empresa. • Mercado local. • Contabilidad orientada al cumplimiento de normas.
ESTADIO 2 (Mayor que 25-50)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos 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. • Orientación a la producción. • Mercado local ampliado. • Contabilidad formalizada y principios de presupuestos • Estrategias no documentadas. • Cumplimiento de lo estrictamente legal. • Elementos de diseño de producto o servicio.
ESTADIO 3 (Mayor que 50-75)	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales. • Formalizada. • Trabajando en mejoramiento continuo. • Comenzando con ISO. • Orientación a las ventas. • Mercado regional y nacional. • Área de finanzas formalizada. • Direccionamiento estratégico implementado. • Mercado de países cercanos. • Formalización de procesos. • Cultura organizacional de bienestar. • Junta directiva en operación

Fuente: (Perez et al., 2009, p. 45)

Según el análisis realizado al instrumento del MMGO por cuenta del mismo grupo de investigación a la luz del MIIGO (Modelo de intervención e innovación de la gestión para las organizaciones), el cual es una versión mejorada del primer modelo pero basada totalmente en él;

este modelo se ha probado en más de un centenar de empresas desde su creación en el año 2003 (Perez-Uribe & Ocampo, 2015, p. 6). El MMGO se ha aplicado a nueve empresas de la ACICAM, en el año 2005; a 45 empresarios de ACOPI-Bogotá, 20 en el año 2006 y 25 en el año 2007. Así mismo en el año 2008 se aplicó el modelo a nueve empresas del sector gráfico, se evidenciaron los perfiles en gestión para la búsqueda de financiación en aras de mejorar la posición competitiva de estas empresas. Para el 2013, se contó con la aplicación a 246 Pymes: el 72,4% familiares y el 27,6 no familiares; el 82,9% pequeñas y el 17,1% medianas (según la ley 905 de 2004); el 92% ubicadas en Bogotá y el resto distribuidas en el territorio nacional (Barranquilla, Bucaramanga, Villavicencio, Chocó, Cartagena y Medellín). Este modelo ha sido traducido al Francés y al Inglés, en la primera versión con ayuda de la Universidad de Quebec (Perez-Uribe & Ocampo, 2015).

Lo anterior muestra los antecedentes de aplicación de este instrumento y su amplia validez en el ámbito organizacional de las Pymes y los procesos de modernización de estas. A través del tiempo y de las distintas experiencias el modelo ha tenido diferentes versiones mejorando cada uno de los componentes y descriptores, así como las validaciones de los estadios. Estos cambios principalmente se han dado en los componentes de innovación, responsabilidad social y gestión ambiental (Plaza, 2016).

Para el diseño del plan de intervención que es objeto de este trabajo y teniendo en cuenta los antecedentes, la facilidad de apropiación del modelo, la calidad de los resultados obtenidos de este modelo, la cantidad de información que da y la cobertura total que hace de la empresa es lo que lo hace un modelo apropiado para lograr los objetivos planteados en esta investigación.

6.7. Análisis de datos

El análisis de los datos se hizo por medio de la matriz del MMGO, en la cual según los diferentes componentes y descriptores se clasifica el estadio en el que se encuentra cada descriptor siendo Estadio 1 (0-25), Estadio 2 (26-50), Estadio 3 (51-75) y Estadio 4 (76-100) tal y como se muestra en la tabla 7. Los resultados se analizaron directamente de la matriz que está basada en el aplicativo Excel para poder determinar las prioridades en la intervención según los diferentes componentes y procesos funcionales de la organización y definir la ruta de cambio.

Según los autores Perez et al. (2009, p. 57) la definición de la ruta de cambio en la organización con la aplicación de esta metodología se puede construir de la siguiente forma:

- Aplicar los instrumentos del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones de la Universidad Ean.
- Reconocer y formular objetivos de cambio e indicadores estratégicos y del sistema de operaciones, mediante un Taller de Orientación Estratégica (TOE), en el cual interactúen conjuntamente las directivas y los trabajadores de la empresa.
- Establecer una ruta de cambio detallando las actividades prioritarias, los responsables, los tiempos, los costos y los beneficios estimados.
- Aplicar Talleres de Aprendizaje Organizacional (TAO) para desarrollar competencias y capacidades.
- Empezar acciones de cambio, controladas por indicadores, generando acciones de mantenimiento y correctivas. Incentivar a la gente a participar, estimular y premiar.
- Evaluar los beneficios y los avances.

Para el autor, dentro de las claves de éxito de la aplicación de estas metodologías esta poder comunicar de un buena forma a toda la organización la estrategia y que cada uno de los empleados en su nivel de jerarquía sientan sentido de pertenencia y compromiso con que su labor impacta los resultados de la empresa y que es un trabajo colaborativo del cual todos se benefician.

Ahora bien, las entrevistas tienen un tipo de análisis cualitativo, en el cual según Hernandez et al., (2014, p. 418) la recolección de datos y el análisis se hacen prácticamente en paralelo, a diferencia del análisis cuantitativo donde primero se tienen los datos y luego se analizan, adicional a esto el análisis no es uniforme, puesto que cada estudio requiere un esquema peculiar. Los datos en este tipo de análisis son muy variados pero principalmente consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes: visuales, auditivas, textos escritos y expresiones verbales o no verbales (Hernandez et al., 2014, p. 418). Por medio de estas entrevistas se permitirá recoger experiencias, opiniones, conceptos, comprender el contexto y reconstruir hechos e historias, entre otros con el fin de darles sentido, interpretarlos y explicarlos para poder tener elementos de soporte para la toma de decisiones y la ruta de cambio y mejora que se establecerá en la organización una vez culmine el estudio.

6.8. Ficha técnica de la aplicación del instrumento

La tabla 9 muestra la ficha técnica de la aplicación del instrumento.

Tabla 9. Ficha técnica de la aplicación del instrumento.

Instrumento aplicado	El instrumento aplicado para el diagnóstico de esta organización es el MMGO – Modelo de modernización para la Gestión de las organizaciones
No. ítems cuestionario	El MMGO tiene 110 enunciados para responder.
Fecha de aplicación	La aplicación del instrumento y el diligenciamiento de las matrices con la directora general se realizó en tres sesiones el 22 de junio, 6 de Julio y 13 de Julio de 2019 La aplicación del instrumento y el diligenciamiento de las matrices con el coordinador académico y la asistente administrativa se realizó el 5 de diciembre de 2019 y con los dos docentes el 6 de diciembre de 2019
Lugar de la aplicación	Las sesiones se realizaron de forma presencial en la sede administrativa del Centro Andino de Estudios Técnicos
Forma de aplicación	La aplicación de las matrices del instrumento se hizo de forma personal con los diferentes participantes, se realizó una entrevista junto con ellos donde se realizaban las preguntas, se explicaba el alcance de estas y se respondía de forma consecuente con la realidad actual de la organización en cada componente y variable del modelo. La entrevista la realizó el autor de esta investigación basado en el modelo MMGO de la Universidad Ean.
Muestra	La aplicación del instrumento se hizo a la directora de la institución a la cual se aplicó la totalidad de los componentes del modelo, teniendo en cuenta que ella engloba toda la información solicitada, tiene vasta experiencia en el manejo de la institución y es quien toma las decisiones por cuenta de la parte administrativa y operativa. Así mismo para los componentes de Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Comunicación e Información e Innovación y conocimiento se aplicó el modelo en el coordinador académico, la asistente administrativa y

	dos docentes quienes conocen la organización desde el desarrollo de su rol y pueden tener un punto de vista diferente al de la dirección.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

7. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentará los hallazgos y resultados de la aplicación del instrumento de la matriz del MMGO y su correspondiente análisis en cada componente. En la figura 6 se ven los resultados promedio del informe integral de todos los componentes evaluados en el MMGO para los 5 entrevistados.

Figura 6. Informe integral de resultados



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

Según los resultados del informe integral se pueden ver cuáles de los componentes tienen calificaciones más bajas, y cuáles según el instrumento serían los que tendrían más urgencia de ser intervenidos por medio de este análisis. Estos serían en orden de menor a mayor calificación, Innovación y conocimiento (18,57), Logística (25), Gestión financiera (37,18), Estructura Organizacional (39,72), Gestión humana (42,13), Gestión de producción o prestación del servicio (44,87) Direccionamiento estratégico (46,01) y análisis del entorno (46,76). Los demás

componentes el autor considera que por encima de 50 puntos no requieren una intervención inmediata y por tanto no se tendrán en cuenta en el plan de intervención, más si se analizaran en este capítulo.

Así mismo, a pesar de la calificación de cada componente estos se priorizarán de una forma práctica teniendo en cuenta tres aspectos propuestos por el autor, importancia, impacto y pertinencia. La importancia, analizada desde la teoría administrativa y los conceptos desarrollados dentro del marco teórico, así como el análisis del entorno y la descripción del tipo de empresa que se está diagnosticando; el impacto, teniendo en cuenta los efectos inmediatos que está teniendo o tendrá el componente en el avance del plan estratégico de la empresa; y la pertinencia como aquella variable que resulta del interés de la empresa y sus directivas a intervenir o no el componente según los recursos actuales y aquellos en los que estén dispuestos a invertir.

7.1. Análisis de entorno

La figura 7 muestra los resultados del componente de Análisis del entorno económico.

Figura 7. Resultados del componente Análisis de entorno económico



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- Análisis situacional

El análisis del entorno económico en esta organización tiene un desarrollo medio y obtiene una calificación del componente de 46,76. En este caso la organización si realiza análisis de su entorno, pero de una manera empírica, las consultas y análisis sobre tendencias del mercado, planes de gobierno, políticas macroeconómicas, entre otras; las hace directamente la directora y solo es ella quien realiza estos análisis de una manera informal. La variable con valoración más baja es el análisis del entorno cercano o próximo, debido a que no hay un mecanismo establecido para conocer las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización, lo que se hace es de manera informal y de forma inicial.

La directora revisa de forma constante y se actualiza del entorno macroeconómico del negocio, sin embargo, esto lleva a que en este componente se tenga un estadio 2, donde se conoce la información, pero no hay una manera formal de análisis y de obtención de bases de datos o de análisis de datos para el uso en favor de este, así mismo de esta información no se llevan registros o formas de poder almacenarla y consultarla posteriormente. Todo queda en la memoria de la directora y los directivos.

- **Problemas y potencialidades**

Este componente permite evaluar la forma en la que la organización conoce su entorno, clientes, competencia, precios, externalidades económicas y políticas entre otros. El hecho de no conocer o no hacer un análisis adecuado de esta información, no permite que la empresa conozca su posición en el mercado y como seguir su mapa de ruta para llegar al cumplimiento de los objetivos específicos. La educación, es un derecho y un servicio público esencial según el Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia y por esta razón las decisiones políticas y de regulación que pueda hacer el gobierno de turno pueden afectar de forma positiva o negativa el negocio en el que esta la organización objeto de análisis. Es importante conocer las externalidades y las capacidades internas para determinar cómo seguir adelante y establecer estrategias con el fin de cumplir los objetivos estratégicos.

7.2. Direccionamiento estratégico

La figura 8 muestra los resultados del componente de Direccionamiento estratégico

Figura 8. Resultados del componente de Direccionamiento estratégico



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- Análisis situacional

El direccionamiento estratégico en esta organización, pese a que se reconoce por parte de la dirección como parte fundamental de la administración del negocio, obtiene una puntuación baja en la evaluación de la matriz con un valor de 46,01. Dentro de las variables de este componente la que tiene menor calificación es la de principios de planeación, en esta variable se evidencia la falta de organización jerárquica en la empresa y en la cual todas las labores de planeación de la estrategia no están organizadas y dependen principalmente de la directora, no hay personal para la planeación estratégica y tampoco se cuenta con un sistema de datos computarizado integral que permita su consulta y la elaboración de métricas para la toma de decisiones.

La organización en sí ha elaborado su misión, visión objetivos y valores sin embargo no cuenta con un mecanismo para su divulgación y apropiación de este mensaje dentro de sus empleados, a pesar de esto en la entrevista con la directora, ella nos cuenta que los valores de la organización siempre se tienen en cuenta y se inculca en los trabajadores aplicarlos siempre dentro de su labor diaria. Al momento no se cuenta con indicadores que permitan ver la efectividad de las estrategias de la organización, sin embargo, dentro

de la implementación del sistema de calidad ISO 9001 se establecerán algunos que permitirán de cierta forma poder medir la aplicación de la estrategia en la organización.

- Problemas y potencialidades

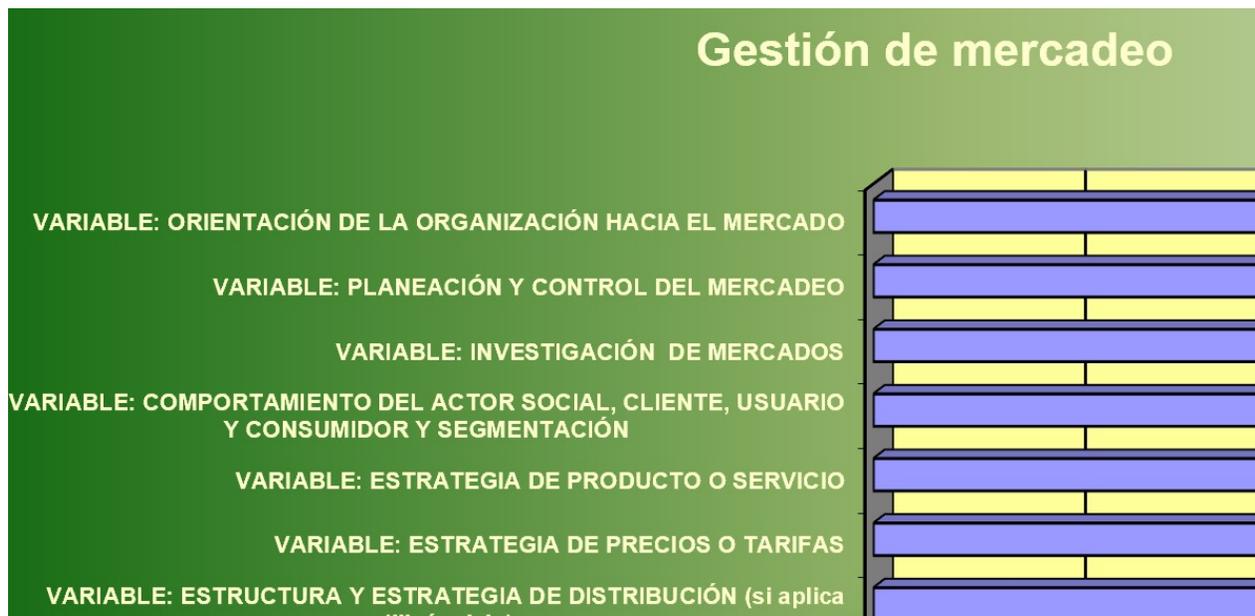
Los problemas para el componente de direccionamiento estratégico se ven en la falta de jerarquización y especificación de ciertas labores dentro de la organización, como ya se ha establecido, la dirección abarca la mayoría de las decisiones y los demás miembros tienen poca o nula posibilidad de gestión y toma de decisiones. Pueda ser que la dirección tenga clara las estrategias que se llevaran a cabo, sin embargo, al estas no ser comunicadas formalmente pueden perder su rumbo en el tipo de resultados esperados.

La empresa como potencialidades puede empezar por organizar en un sistema la información financiera y operativa con el fin de tener mejores herramientas y datos para la toma de decisiones, así mismo puede medir el impacto de las estrategias y es la mejor forma que todos sus empleados actúen de forma armónica entorno a estas.

7.3. Gestión de mercadeo

La figura 9 muestra los resultados del componente de Gestión de mercadeo

Figura 9. Resultados del componente de Gestión de mercadeo



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- **Análisis situacional**

Para este componente la organización cuenta con avances importantes y con un desarrollo que permite lograr una calificación de 71,3 en el global del componente, siendo este el segundo mejor calificado en toda la matriz. En general se trabaja de forma sistematizada en este componente y la organización conoce la importancia del mercadeo para generar nuevos estudiantes y así asegurar los ingresos en cada periodo. Dentro de este componente, la investigación de mercados es la variable que muestra la calificación más baja con 41,7, teniendo en cuenta que solo se consultan fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo. Actualmente la organización utiliza mercadeo a través de internet y redes sociales, apoyados en Google Ads, WhatsApp, Facebook e Instagram; que son las redes sociales con más penetración en Colombia según el Observatorio de E-commerce (E-commerce, 2018); y por medio de estas herramientas logra tener un alcance a su público objetivo con el fin de lograr las matrículas y los estudiantes en cada periodo, hay que resaltar que este es el medio de mercadeo más representativo en la organización, pues se ha dejado de pautar en radio, directorios y prensa. Solo se participa algunas veces en ferias que son organizadas por el Centro Administrativo Distrital de Educación Local - CADEL y la alcaldía de la localidad dirigidas a los colegios del sector.

- **Problemas y potencialidades**

Teniendo en cuenta la baja calificación en cuanto a la investigación de mercados, se puede presentar desconocimiento de la realidad del mercado en el que se está desarrollando la actividad de esta organización. Si bien es importante que la organización conozca su entorno más cercano en cuanto a competencia directa, es decir otras instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano, también debe conocer el mercado en general de la educación a nivel tecnológico y profesional, considerando también estas instituciones como amenazas al ser productos sustitutos a lo que se ofrece. La empresa, debe también conocer y evaluar cómo se comportan los estudiantes al salir de la educación básica, que cantidad de jóvenes están listos para pasar a la educación superior, así como poder segmentar otros posibles clientes objetivo que puedan estar interesados en estudiar una carrera técnica.

7.4. Cultura organizacional

La figura 10 muestra los resultados del componente de Cultura organizacional.

Figura 10. Resultados del componente de Cultura organizacional



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- Análisis situacional

En cuanto al componente de Cultura organizacional la empresa obtiene una puntuación de 50.24, que es la quinta posición en los componentes de la matriz evaluada. Esto muestra un alto compromiso y liderazgo de parte de la dirección para generar una cultura organizacional sana para todos los empleados de la institución, sin embargo, en esta variable de liderazgo aún se debe trabajar en el diagnóstico de cultura organizacional pues al momento se hace un diagnóstico de forma informal de la cultura organizacional y sus mejoras. En términos generales la dirección toma en cuenta las opiniones de los empleados y los empodera para poder aportar al desarrollo de esta, también fomenta el trabajo en equipo y la repartición de tareas en cada uno de ellos, de este modo, se genera sentido de pertenencia y orientación al logro de los objetivos en cada uno de los empleados, sin importar el rango que tengan o el cargo que desempeñen. Esta

organización según el diagnóstico de este componente tiene una cultura organizacional aceptable, aunque aún debe trabajar en algunos aspectos para mejorarla.

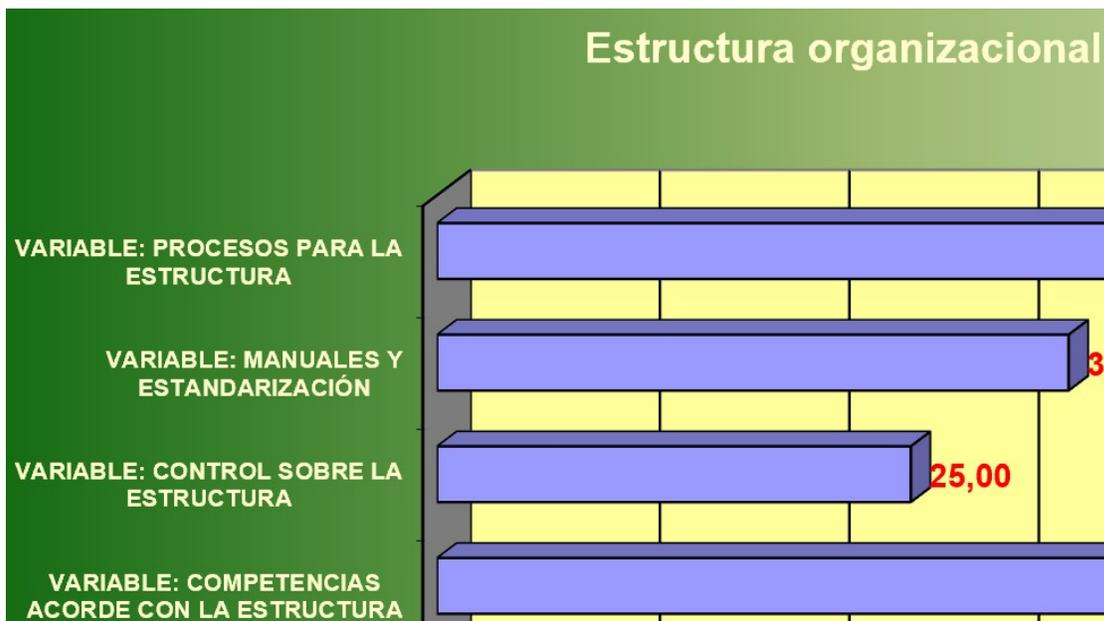
- Problemas y potencialidades

Principalmente la organización debe trabajar en la parte de desarrollo y conocimiento debido a que no cuenta con planes formales de desarrollo para los trabajadores, no hay programas de preparación para el retiro laboral, así como los programas de reconocimiento son evidenciados parcialmente. Esta variable es importante trabajarla para poder visibilizar dentro de la organización las personas que sobrepasan el cumplimiento de sus objetivos y para poder incrementar la calidad de la cultura organizacional dentro de la empresa.

7.5. Estructura organizacional

La figura 11 muestra los resultados del componente de Estructura organizacional.

Figura 11. Resultados del componente de Estructura organizacional



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- Análisis situacional

La estructura organizacional es uno de los componentes con calificación más baja con 39,72 puntos, debido a que esta organización tiene una estructura bastante plana y las decisiones se toman por parte de una sola persona; a pesar de que en la empresa hay un organigrama definido y con funciones de cada uno de los trabajadores, no hay mandos

medios que puedan tomar decisiones y todas estas recaen en la dirección de la institución, haciendo algunos procesos lentos e informales. Actualmente la organización está trabajando en manuales de funciones y de procesos dentro de la implementación del sistema de gestión de calidad, pero hasta ahora no había documentado manuales de funciones como tal para los cargos y rangos definidos, las dos coordinaciones actuales, de mercadeo y académica que reportan a la dirección no gestionan o desarrollan en si estrategias propias sino todas estas son consultadas o dictadas por la dirección, recargando mucho el trabajo y la responsabilidad en una sola persona dentro de la empresa.

- Problemas y potencialidades

Para el componente de estructura organizacional es importante descentralizar la toma de decisiones y la gestión de las estrategias en cada una de las áreas de la organización. Con el tipo de estructura actual, el reporte y medición de los resultados en las áreas de la organización se hace de una manera informal que no permite el avance y desarrollo de manera apropiada del negocio. La toma de decisiones a cargo de una sola persona fomenta una organización cerrada con un solo tipo de forma de gestión y que no incluye y refleja los pensamientos de sus empleados.

7.6. Gestión de producción o prestación del servicio

La figura 12 muestra los resultados del componente de Gestión de producción o prestación del servicio.

Figura 12. Resultados del componente de Gestión de producción



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- **Análisis situacional**

Para la organización que se está analizando este componente se ve como la prestación del servicio teniendo en cuenta que el producto que se ofrece es educación para el trabajo y desarrollo humano, que obtiene un puntaje de 44,87. Como se ha contextualizado esta organización tiene una experiencia de más de 30 años en la prestación del servicio de educación y conoce muy bien los procesos que se deben tener en cuenta para una óptima prestación de un servicio de calidad. En la actualidad el diagnóstico permite ver que las variables con menor puntaje son la de programación de prestación del servicio y la del control de operaciones, esto debido a que la institución no cuenta con sistemas que apoyen la generación de datos y estadísticas del servicio así como un control de operaciones soportado por una aplicativo informático, así mismo la variable de desempeño y resultado que en fin de cuentas está relacionada con el seguimiento de indicadores que se pueda hacer sobre la prestación del servicio y que no está soportado en datos obtenidos a través de un sistema y que estos se miden de manera informal. Sin embargo, la organización muestra muy buenos resultados en la planeación y estandarización de la prestación del servicio que se puede evidenciar basados en su experiencia, como asignan profesores, salones, horarios y alumnos dentro de cada periodo académico teniendo en cuenta la ocupación y la demanda de horarios y clases por cuenta de los estudiantes.

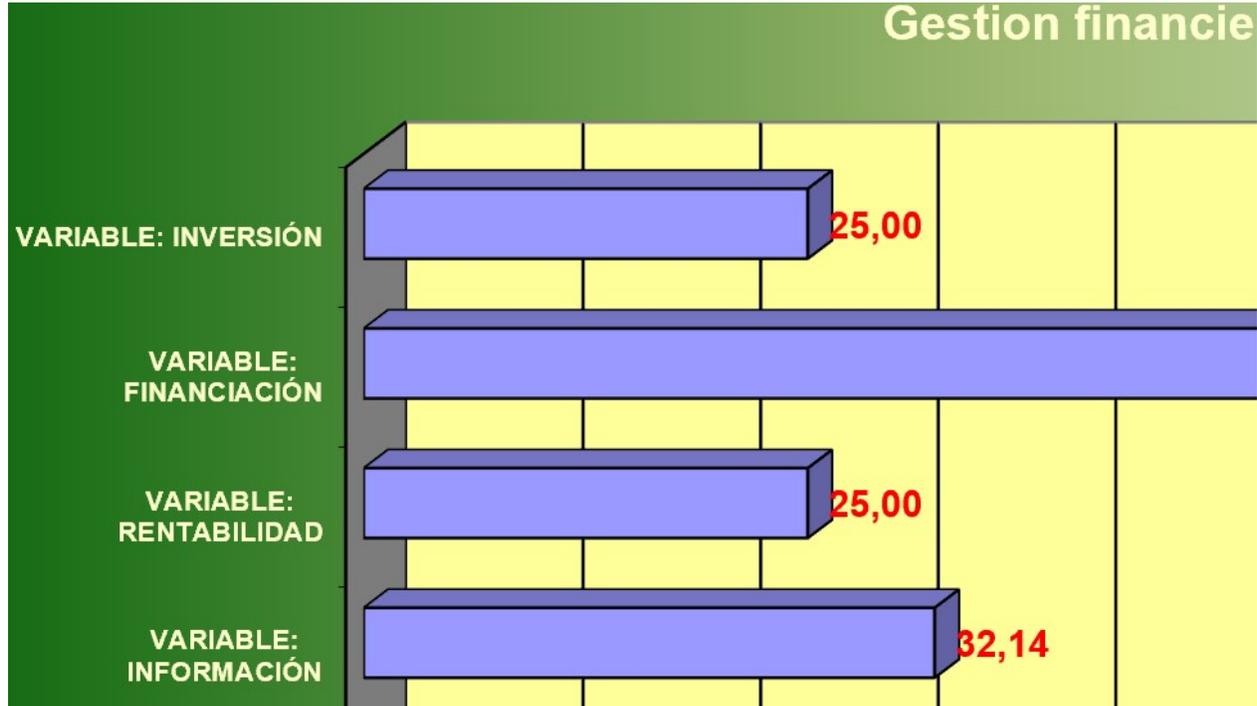
- **Problemas y potencialidades**

No tener un control en la prestación del servicio sobre todo a nivel de información organizada en un sistema ocasiona desordenes y pérdida de datos que pueden ser analizados con fines de mejora en el servicio. Este tipo de organización genera varios tipos de bases de datos que al ser sistematizados pueden ser analizados de mejor forma que si estos están en bases aisladas o informales en las diferentes áreas, de esta forma se pueden generar pronósticos, trabajar con estimaciones de demanda y ventas, hacer seguimiento a indicadores de calidad de prestación del servicio y tener un óptimo de ocupación respecto a la capacidad actual instalada en la institución entre otras.

7.7. Gestión financiera

La figura 13 muestra los resultados del componente de Gestión financiera

Figura 13. Resultados del componente de Gestión financiera



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- **Análisis situacional**

En el componente de gestión financiera la organización obtiene una calificación baja, de 37,18, por cuenta de la informalidad con la que se manejan las finanzas de la compañía, si bien según lo informado por su directora durante las entrevistas, la forma de manejo funciona y es exitosa pues la empresa no tiene deudas y maneja un buen flujo de efectivo, no hay formalidad e informes de planificación financiera que pueden contribuir a una planeación en inversiones y en crecimiento para esta.

En este componente hay que poner bastante atención en la gestión de cartera y de cuentas por cobrar, ya que estas no se consideran como una inversión a largo plazo sino como un simple resultado de las ventas a crédito; en esta variable, la organización no cuenta con un plan de recaudo de estas cuentas por cobrar, además la financiación la ofrece exclusivamente de forma directa dejando toda la carga de las ventas a crédito a las finanzas de la misma empresa. Así mismo no se cuenta con un indicador de recaudo, pero se estima que el recaudo está por debajo del 50% y que muchas cuentas quedan sin pagar y se castigan directamente al costo. Como el servicio que se ofrece es educativo, los

estudiantes firman un pagare y se comprometen a pagar, pero simplemente no vuelven y la cuenta queda sin ser cancelada.

- Problemas y potencialidades

La organización al no tener estructurada la gestión financiera, difícilmente puede tomar decisiones de inversión y de crecimiento según lo establecido en sus objetivos estratégicos. En este caso la gestión financiera es muy intuitiva y lo que considera la dirección es lo más idóneo para hacer inversiones y ofrecer nuevos servicios o instalaciones a los estudiantes, regularmente estas decisiones tienen buenos resultados, pero no se basan en análisis profundos de la situación financiera de la empresa, lo que podría resultar en malas decisiones. Por otro lado, la cartera y la financiación directa es muy riesgosa para los ingresos de la empresa y se debe controlar para poder generar más flujo de efectivo y asegurarlo con el fin de realizar las inversiones con una planificación estructurada, tanto de los ingresos, los costos y la financiación externa con bancos o los mismos accionistas.

7.8. Gestión humana

La figura 14 muestra los resultados del componente de Gestión humana.

Figura 14. Resultados del componente de Gestión humana



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- **Análisis situacional**

El componente de gestión humana en la evaluación de la matriz arroja un resultado de 42,13 en la calificación global con un resultado debajo del promedio de la matriz. La gestión humana en términos generales se maneja bien en la empresa, pero con poca formalidad sobre todo en evaluación de desempeño y en el plan estratégico de gestión humana. La contratación y procesos de selección se llevan a cabo de una manera más formal sin embargo aquí no se cuenta con una persona encargada de la selección ni de pruebas a cada uno de los candidatos donde se documente el procesos y se evidencie que la decisión fue la que más le convenia a la empresa para contratar un nuevo empleado. Para la parte de capacitación, no hay como tal programas de entrenamiento o capacitación en áreas donde los empleados deban reforzar para poder desempeñar mejor su labor a diario, esta variable está muy relacionada con la evaluación de desempeño que no se realiza ni se documenta de manera formal, actualmente si hay retroalimentación constante a los empleados por parte de la dirección pero no se deja escrito, ni hay un procedimiento que permita que se pueda establecer que competencias se deben reforzar según las situaciones que hayan ocurrido con cada uno de ellos.

Del mismo modo, la falta de evaluación no es posible determinar criterios de promoción, los cuales son informales, pero tampoco se dejan documentados y no se puede evidenciar los criterios que fueron tomados en cuenta para hacer la promoción del empleado.

- **Problemas y potencialidades**

Teniendo en cuenta que para este componente la variable más importante es la evaluación de desempeño, los problemas que se pueden presentar aquí están relacionados con la calidad de los empleados y el no poder reconocer que dificultades o falencias tienen para desempeñar su trabajo. Así mismo si el empleado no se siente evaluado, no puede reconocer errores o situaciones en las cuales no esté haciendo bien sus labores ya sea por falta de entrenamiento o por falta de motivación, por otro lado, si están haciendo bien su trabajo e incluso más allá de lo que deben hacer se debe tener un mecanismo de reconocimiento y de incentivos para que cada vez sientan que haciendo las cosas bien se obtienen buenos resultados.

7.9. Logística

La figura 15 muestra los resultados del componente de Logística

Figura 15. Resultados del componente de Logística



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- Análisis situacional

El componente de logística tiene un diagnóstico bastante bajo con un puntaje de 25 puntos en la matriz de evaluación. Este componente aplicado a la organización de estudio se relaciona más con la logística de compras de insumos y elementos para la prestación del servicio educativo, teniendo en cuenta que por la naturaleza del negocio acá no se requiere logística de materias primas ni despachos de productos terminados. La organización tiene muy baja planeación de estos insumos en cuanto a que no tiene como tal una planeación logística ni hay una persona dentro de esta encargada de esta área ni de las labores de consecución de insumos. Las compras se realizan directamente a los proveedores y estos se establecen por criterios básicos como precio o condiciones de pago, no hay una evaluación periódica de estos proveedores ni hay una alineación de la proveeduría con la estrategia de la empresa. Del mismo modo, debido a la baja complejidad de estas compras no hay una evaluación de niveles de inventario, ni una sistematización de estos que permitan una planificación de compras.

- Problemas y potencialidades

Para el componente de logística visto como la proveeduría de insumos en la organización, los problemas a presentarse serían falta de abastecimiento en los insumos para la prestación del servicio, así como también una mala planificación en las compras con la selección de los proveedores no indicados.

7.10. Asociatividad

La figura 16 muestra los resultados del componente de Asociatividad.

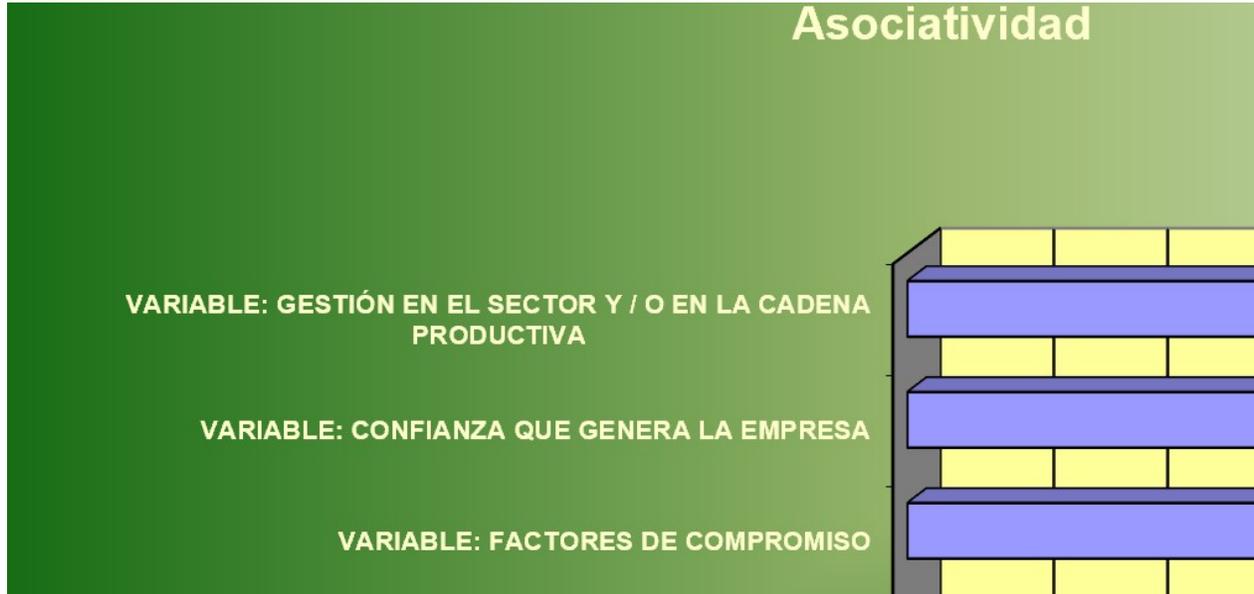
- Análisis situacional

El componente de asociatividad obtiene un puntaje de 62,78 en el diagnóstico de la matriz, esto demuestra que la empresa actualmente tiene muy buenas relaciones con su entorno y que es capaz de establecer alianzas con su sector para generar más valor en la actividad que realiza.

En la actualidad la empresa participa activamente en las actividades que tiene el distrito dentro de sus programas de integración, teniendo en cuenta que la educación es un servicio público, esta vigilado directamente por la secretaria de educación quien agrupa las diferentes instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Este tipo de instituciones pueden cooperar con sus iguales o con otras instituciones de educación superior, así como pertenecer a programas sociales fomentados por la alcaldía menor de cada localidad, así mismo la institución cuenta con convenios con universidades donde el estudiante, luego de cursar los niveles técnicos, tiene la posibilidad de seguir sus estudios profesionales lo que se denominan ciclos propedéuticos donde la educación técnica es su primer nivel.

Sin embargo, aún hay por trabajar en asociatividad pues esta institución puede tener convenio con el SENA lo que incrementa su nivel de estudiantes y asegura los ingresos y matrículas al tener un contrato con ellos, para tal fin la empresa actualmente está trabajando en el sistema de gestión de calidad ISO 9001 con el cual puede calificar como socio estratégico del SENA y obtener muchos beneficios de esta alianza.

Figura 16. Resultados del componente de Asociatividad



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- Problemas y potencialidades

Si la empresa no tuviera este tipo de acuerdos y alianzas dentro de su sector, no podría conocer el entorno y las necesidades de su consumidor objetivo, así mismo los convenios son muy importantes para darle una oferta de valor a los estudiantes y poder tener continuidad con la educación superior si ellos así lo quisieran. Así mismo es importante que se hagan convenios con otras instituciones públicas o privadas a las cuales se les puede prestar el servicio de capacitación y actualización educativa a sus empleados, esto como una división de capacitaciones a empresas o entidades, lo que permitirá tener grandes grupos y asegurar negocios fijos directamente con otras empresas.

7.11. Comunicación e información

La figura 17 muestra los resultados del componente de Comunicación e información

Figura 17. Resultados del componente de Comunicación e información



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- Análisis situacional

El componente de comunicación e información es el mejor calificado en la matriz de diagnóstico de la organización con un puntaje de 72,26, debido principalmente a las variables de reuniones e indicadores pragmáticos TIC; en este componente hay gran fortaleza teniendo en cuenta que los tiempos de reunión se aprovechan muy bien y se tienen hábitos que según la matriz de diagnóstico son muy beneficiosos y optimizan el usos de los recursos con buenos resultados. Según la información brindada por la dirección, las reuniones se hacen únicamente cuando son necesarias, estas inician a tiempo, con un objetivo definido desde el inicio, hay actitud de dialogo y conciliación, y regularmente se logran acuerdo con un seguimiento a tiempo de las acciones a tomar. Así mismo en la parte de página web, se ha invertido recursos económicos y tiempo para que este siempre actualizada, la organización reconoce la importancia de la página web como herramienta de comunicación no solo con los potenciales estudiantes, sino también con

sus empleados y los estudiantes actuales, de esta misma forma se manejan las redes sociales Facebook, Instagram y WhatsApp que permiten un contacto continuo con los interesados en los cursos y las carreras ofrecidas.

En cuanto a la información datos y conocimiento, aún hay cosas por trabajar, pero el registro de datos se hace de forma sistemática para los estudiantes potenciales, nuevos y antiguos con el fin de llevar registros de ellos. Esta información no se almacena en algún sistema sino de forma separada, y en formatos propios de la organización.

- Problemas y potencialidades

El manejo de la comunicación es muy importante para el desarrollo y crecimiento de la organización, este tipo de servicio requiere un contacto constante con los estudiantes para poder prestarles un excelente servicio al cliente y que sientan que la institución hace todos sus esfuerzos para poder darles un servicio de calidad. De no tener un buen sistema de comunicación, más ahora que las herramientas tecnológicas lo permiten, se crearía una mala percepción de la prestación del servicio; siendo esta institución de tamaño pequeño el servicio al cliente aquí puede ser más personalizado y tener mejor efecto sobre el interés que se muestra hacia los usuarios.

7.12. Innovación y conocimiento

La figura 18 muestra los resultados del componente de Innovación y conocimiento.

- Análisis Situacional

Este componente es importante teniendo en cuenta que según (Perez et al., 2009), el conocimiento y el saber hacer de la organización, los cuales ha logrado a través de los años por medio de las experiencias en el mercado, son las fortalezas más importantes a la hora de competir en el mercado. Así mismo la innovación es considerada como un método y la herramienta para generar tecnologías y dar valor al conocimiento (Perez et al., 2009).

Los resultados obtenidos en el componente de innovación y conocimiento arrojan la puntuación más baja dentro de la aplicación del instrumento, con un valor de 18,57 puntos. Se puede entender que la organización, luego de 38 años en el mercado ha acumulado una cantidad considerable de experiencias y conocimiento de su saber hacer en el mercado en el que se desempeñan, sin embargo, este conocimiento no se ha sistematizado y permanece en la cabeza de su directora, no se contratan personal externo

o interno para la evaluación de mejoras e innovación en los productos ofrecidos por la empresa. En cuanto a la innovación, la última actualización de programas fue en el año 2013 cuando se obtuvo las aprobaciones a estos por parte de la secretaria de educación, sin embargo no se tienen proyectos a corto plazo para innovar la oferta de programas con nuevas tecnologías o de resultados de análisis de tasas de ocupación en nuevas demandas de cierto tipo de técnicos en algunos campos que últimamente se han desarrollado en el mercado laboral, tales como competencias relacionadas con generación de contenidos, diseño gráfico, manejo de herramientas multimedia, etc.

Figura 18. Resultados del componente de Innovación y conocimiento



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- Problemas y potencialidades

Los principales problemas para la gestión del conocimiento en esta organización, están dados por la centralización de los proyectos o nuevas ideas en cabeza de la dirección; a pesar que las ideas de los empleados son bienvenidas en cualquier momento y estudiadas, estas no son recogidas de manera sistemática con el fin de evaluarlas, a nivel de costos e

impacto en la misión de la organización, esto tampoco cuenta con indicadores que permitan ver los resultados de nuevas ideas aplicadas en los procesos de la organización. Como potencialidades la institución tiene varias oportunidades de generar innovación, como se mencionó anteriormente puede ofrecer programas que se ajusten más a las nuevas tecnologías y las tendencias del trabajo en internet y redes sociales del desarrollo de contenidos audiovisuales, así mismo puede pensar en tener una oferta de programas virtuales o no presenciales, con el fin de ahorrar tiempo en desplazamientos, así como abrir sus potenciales clientes a fuera de la ciudad de Bogotá.

7.13. Responsabilidad social

La figura 19 muestra los resultados del componente de Responsabilidad social

- **Análisis situacional**

El componente de responsabilidad social empresarial tiene una calificación de 54,27 en la matriz de diagnóstico, este componente principalmente está compuesto por la parte ambiental, inversión social, ética y seguridad industrial entre otras. Se sabe que la actividad de la organización no genera un impacto ambiental importante, pues no hay generación de emisiones o residuos en cantidades, al interior de la organización se trabaja en campañas de cuidado del medio ambiente por medio del ahorro de recursos y la separación en la fuente de los residuos sólidos que se generan por consumo dentro de la institución. Por el lado de la inversión social, se conoce el tema, pero aún no se han tomado acciones al respecto, así mismo la comunidad circundante no se ve afectada con la actividad, pero se podría incluir en programas que pudieran beneficiarla, como cursos o capacitaciones gratuitas como parte de la política social.

Respecto a las políticas de ética, desde la dirección siempre se ha trabajado divulgando y promoviendo comportamientos éticos lo cual ha traído éxito al desarrollo del trabajo dentro de la organización, también se ha comenzado a capacitar al personal en temas de ética y responsabilidad social, así como la creación de un comité de ética confirmado por los empleados para tratar temas relacionados con esto.

En cuanto a seguridad en el trabajo actualmente se está implementando el SGSST a través de las exigencias del gobierno para establecer una política integral que permita a los empleados tener las mejores condiciones de seguridad para llevar a cabo las tareas diarias.

Figura 19. Resultados del componente de Responsabilidad Social



Fuente: Obtenido de la matriz del MMGO (Perez et al., 2009)

- Problemas y potencialidades

La responsabilidad social es importante para poder devolver al entorno lo que se toma y con lo que se beneficia la organización, en esta diagnostico se debe trabajar más en la parte de cuidado de la propiedad intelectual para reglamentar el uso de las copias, su distribución y demás acciones sobre los productos y servicios propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, de lo contrario se puede estar expuesto a cometer infracciones intencionales o por equivocación que puede llevar a multas y problemas relacionados con los derechos de autor ya sean propios e internos o de fuentes externas.

La organización también debe organizar su plan de políticas de inversión social para mejorar la calidad de vida de las personas vinculadas con la empresa, actualmente se hacen algunas obras sociales, sin embargo, no se llevan documentadas.

8. RECOMENDACIONES Y PLAN DE INTERVENCIÓN

8.1. Recomendaciones generales para todos los componentes

Teniendo en cuenta la aplicación de las matrices de los diferentes componentes del MMGO y los resultados obtenidos que se analizaron por cada uno en el capítulo anterior, a continuación, en la tabla 10, se muestran las recomendaciones propuestas generales por todos los componentes considerados en el modelo.

Tabla 10. Recomendaciones generales por componente

COMPONENTE	RECOMENDACIONES
ENTORNO ECONÓMICO	<p>Se recomienda que la organización pueda establecer mecanismos de análisis y de obtención de información de maneras más formales, así como buscar apoyo de organizaciones externas (analistas, consultores, etc.) que puedan ayudar con el entendimiento de la posición y el entorno que tiene la organización en el mercado.</p> <p>De forma interna, la organización debe preparar periódicamente con herramientas formales (encuestas, reuniones) obtener información más precisa que refleje las opiniones sobre lo que los grupos de interés esperan y necesitan de la organización.</p> <p>Se puede conformar un grupo de diferentes áreas con el fin de poder obtener la información, organizarla y analizarla en los diferentes aspectos que puedan afectar al desarrollo de la organización.</p>
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	<p>Descentralizar la toma de decisiones en los diferentes niveles de la jerarquía de la organización, empoderando diferentes personas que son expertas en su área a manejar sus acciones y mostrar los resultados de las labores que se les ha encomendado. Teniendo en cuenta que el tamaño de la organización es pequeño se podría hacer una división en dos partes, una administrativa y una operativa para el manejo de las diferentes áreas de la empresa de esa forma sería más fácil transmitir los objetivos estratégicos y poder medir los resultados.</p> <p>Así mismo, sería importante la implementación de un sistema que agrupe estas dos divisiones con el fin de tener datos, estadísticas y métricas y facilitar la toma de decisiones informada.</p> <p>Continuar con la implementación del sistema de gestión de calidad</p>

	<p>ISO9001 en la empresa, por medio del cual se podrá tener un direccionamiento estratégico organizado y con indicadores que puedan medir el desempeño de cada área.</p>
GESTIÓN DE MERCADEO	<p>Seguir adelante con los planes de mercadeo tal y como se han venido manejando al momento, teniendo en cuenta los buenos resultados de este esquema de mercadeo por redes e internet. Se sugiere profesionalizar el cargo de gerente de mercadeo y divulgación como encargado del flujo de consultas de posibles estudiantes en la institución, que sea una persona que establezca estrategias y muestre resultados medibles que deriven en niveles de matrículas y alta ocupación de la capacidad actual.</p> <p>Así mismo, la organización debe invertir en estudios de mercado en cuanto a su competencia directa y sus productos sustitutos (institutos tecnológicos y universidades), también conocer la demanda generada cada año por cuenta de nuevos bachilleres que salen a buscar opciones de educación superior, donde la educación técnica debería ser la primera opción.</p>
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>En este componente se debe trabajar mucho en la evaluación de desempeño y de los resultados anuales de cada trabajador, es importante poder medir y tener en cifras la forma de trabajo de los empleados con el fin de poder tener en cuenta a aquellos que hacen bien sus funciones y merecen un reconocimiento emocional o en especie, como se determine. Así mismo poder trabajar en las debilidades y establecer programas de capacitación para evitar problemas potenciales que estas puedan ocasionar. Es importante seguir adelantando las labores de liderazgo desde la alta dirección y tener una herramienta de diagnóstico de la cultura organizacional con el fin de determinar que mejoras se pueden hacer en este ámbito para el beneficio de toda la organización.</p>
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<p>Se debe estructurar la empresa de forma que se divida en dos grandes áreas la parte administrativa (mercadeo, recursos humanos, finanzas, admisiones y matrículas) y la parte académica (operaciones, programación, docentes), en estas dos áreas deben haber dos cabezas visibles que se encarguen de gestionar las estrategias para mostrar sus resultados a la dirección, por un lado el crecimiento en las matrículas y</p>

	<p>los ingresos y por el otro la optimización de los procesos de enseñanza y el manejo de los profesores. En estas dos coordinaciones se debe delegar más el trabajo y empoderarlos para mostrar resultados acompañados de la dirección pero que no solo en esta recaigan las decisiones, y que sean acordes con la estrategia y los objetivos del plan estratégico que tiene la empresa para cumplir su misión y su visión.</p>
<p>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO</p>	<p>La organización debe implementar un sistema de informático donde pueda integrar no solo la información académica si no los datos demográficos de los estudiantes para su futuro análisis y usarlos en pro del desarrollo de la organización. En este sistema se debe integrar las áreas financiera y contable, así como la información académica de los estudiantes (calificaciones, créditos académicos, etc.), para poder hacer un mejor seguimiento del comportamiento y analizar variables que podrían controlarse dentro de este mercado y usarlas como herramientas para conocer la capacidad frente a la demanda, las estacionalidades y poder de esta forma medir de los indicadores de cumplimiento de los objetivos estratégicos y el crecimiento de la organización.</p>
<p>GESTIÓN FINANCIERA</p>	<p>La organización en la gestión financiera debe estructurar de mejor forma el análisis de los ingresos y revisar sus presupuestos de venta para tener objetivos claros de cumplimiento en diferentes horizontes del tiempo, con el fin de poder asegurar las inversiones y la continuidad del negocio. Esta organización deberá establecer un comité financiero por medio del cual se analicen periódicamente los resultados contra los presupuestos y los costos contra los ingresos, para poder establecer una planeación de inversiones en nuevos equipos, instalaciones o servicios para sus clientes; así mismo al finalizar cada periodo tener un presupuesto claro para el siguiente periodo que acompañe el plan estratégico de crecimiento de la empresa y en la cual se tenga la certeza que a nivel financiero se va a acompañar estas inversiones y crecimiento.</p> <p>Respecto a la gestión de cartera la empresa debe organizar de mejor forma sus cuentas por cobrar ya que en la actualidad el recaudo es de menos del 50% con muchas cuentas por pagar que se castigan y se pierden. La empresa debe dejar de dar crédito directo y ofrecer créditos</p>

	<p>a través de terceros como entidades financieras o cooperativas, así como prestar el servicio de pagos electrónicos o con tarjetas débito y crédito.</p>
GESTIÓN HUMANA	<p>Es importante que la organización, delegue a una persona como encargada de gestión humana para que maneje el proceso y la estructuración del plan estratégico de gestión humana, así mismo diseñar una evaluación de desempeño para poder medir las competencias de los empleados periódicamente y ver qué cosas se pueden mejorar por medio de planes de entrenamiento y capacitación.</p> <p>Los procesos de reclutamiento, selección y contratación se pueden seguir haciendo como se hace actualmente, pero con la debida documentación del proceso y la generación de documentos y formatos que permitan dejar evidencia que la selección realizada es la mejor opción para la organización.</p> <p>Seguir adelante con la implementación de la resolución 312 del 2019 respecto al Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo</p>
LOGÍSTICA	<p>La organización debe tener un plan de logística claro, así como designar una persona responsable de las compras y selección de los proveedores. Estos a su vez deberán tener una calificación según varios criterios de evaluación que permita hacer la selección del proveedor más idóneo y benéfico para la empresa. Este plan logístico y la evaluación de proveedores debe estar soportado en un sistema de información que maneje los inventarios pertinentes y permita llevar indicadores de este componente para mantenerse alineado con los objetivos estratégicos de la organización.</p>
ASOCIATIVIDAD	<p>La institución tiene un reto importante al poder tener el convenio con el SENA por medio de cuál va a poder atender estudiantes de esta institución en convenio, asegurando un rápido crecimiento y a su vez poder tener mayor reconocimiento para el mercado, como se comentó en el análisis este convenio se puede dar una vez la organización tenga su certificación de sistema de gestión de calidad ISO 9001. Así mismo es importante poder mejorar los factores también importantes para la asociatividad como lo son la innovación y el desarrollo de tecnologías, esta organización no cuenta con sistemas informáticos que agrupen la información y permitan un análisis de esta para poder plantear mejoras</p>

	estratégicas en el negocio.
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	<p>La organización debe trabajar en implementar un sistema de información donde se puedan integrar los datos de los estudiantes y estos sirvan como base para el análisis de demanda, gustos, preferencias, percepción de calidad entre otras que permitan a la organización mejorar día a día. Se debe seguir trabajando en el fortalecimiento de las redes y pagina web como herramientas de contacto entre los estudiantes y la institución, lo que al momento ha dado muy buenos resultados y que mantiene muy alta la calidad del servicio al cliente que se presta.</p>
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	<p>El conocimiento de los procesos de la organización debe estar plasmados en un sistema documental, actualmente se está trabajando en lograr la certificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001, por medio del cual, parte de este conocimiento se podrá organizar dentro de este sistema.</p> <p>Por otro lado, se puede sistematizar un mecanismo de recolección de ideas por parte de los miembros de la comunidad (estudiantes, profesores, administrativos), con el fin de organizar la innovación, no solo en oferta de nuevos programas sino también en el uso de nuevos recursos académicos, herramientas educativas, modos didácticos de enseñanza, entre otros. Con este mecanismo de innovación y por medio de reconocimientos se puede incentivar a los miembros de la institución a aportar nuevas ideas para la innovación en general.</p> <p>Se sugiere que por medio de la investigación de mercado y apoyados en el observatorio laboral y ocupacional colombiano y la clasificación nacional de ocupaciones del SENA, se establezcan nuevos programas a ofrecer según la demanda de técnicos en las diferentes áreas laborales que tienen una dinámica muy cambiante en los últimos años.</p>
RESPONSABILIDAD SOCIAL	<p>La organización debe establecer su plan de responsabilidad social en los ámbitos ético, ambiental, documental y social con el fin de complementar esta política que es muy importante para toda organización. Así mismo tener planes de ofrecimiento de becas o descuentos en los programas a los mismos empleados o a población vulnerable que pueda estar relacionada con la institución.</p>

Fuente: Elaboración propia

8.2. Plan de intervención

Según (Perez et al., 2009, p. 60), luego de realizado el diagnóstico identificando problemas prioritarios para proponer las actividades de mejoramiento, se debe hacer una priorización de los componentes más urgentes a intervenir para hacer el diseño de ruta y poder establecer las actividades que se realizarán, asignándoles tiempos, recursos (costos), y responsables, así como identificar el componente al que apunta la actividad de mejoramiento.

Tal y como se explicó en el capítulo de análisis de resultados, el autor propone un sistema de priorización de los componentes más urgentes a intervenir, teniendo en cuenta tres aspectos, importancia, impacto y pertinencia. Para definir la prioridad entre los componentes del modelo y luego de determinar que aquellos por encima de 50 puntos no se evaluarán, los restantes se calificaron en una matriz con puntaje del 1 al 5, donde 5 es muy relevante. A cada uno de los tres criterios se le asignó una ponderación de 20% para la importancia y 40% para el impacto y la pertinencia respectivamente. La tabla 11 muestra la matriz y los resultados de la priorización para la elaboración del plan de intervención.

Tabla 11. Matriz de priorización de componentes a intervenir

COMPONENTE	IMPORTANCIA (20%)	IMPACTO (40%)	PERTINENCIA (40%)	TOTAL
Innovación y conocimiento	5	5	5	5
Direccionamiento estratégico	5	5	5	5
Gestión Prestación Servicio	4	5	5	4,8
Gestión Financiera	5	4	5	4,6
Estructura Organizacional	5	4	4	4,2
Gestión Humana	5	4	4	4,2
Análisis del entorno	4	4	3	3,6
Logística	4	3	3	3,2

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la calificación obtenida en la matriz se establece trabajar el plan de intervención sobre los componentes con calificación por encima de 4 puntos en la matriz a ser estos Innovación y conocimiento, Direccionamiento estratégico, Gestión de Prestación del Servicio, Gestión Financiera, Estructura organizacional y Gestión humana. Los demás componentes quedan excluidos ya que no tienen un impacto relevante en el desarrollo actual de la

organización, así como que la alta dirección no considera pertinentes en este momento ya sea porque no se necesitan con urgencia o no se considera hacer inversiones extra en estos componentes.

La tabla 12 muestra el plan de intervención y las acciones a realizar, luego del diagnóstico y análisis de los resultados presentados en el capítulo anterior, en esta se establecen 11 acciones diferentes y cada una se relaciona con los componentes a los que apunta según los problemas que soluciona, así como los recursos de tiempo, dinero y personas que se requieren para su ejecución. La tabla también incluye la persona responsable de ejecutar cada acción.

Dentro de estas 11 acciones sugeridas, se destacan tres muy importantes pues son las que se relacionan con más componentes, lo que permitirá que la organización cada vez más se acerque a ser una Pyme de clase mundial. La primera es la adquisición e implementación de un sistema informático tipo ERP que integre la información, de finanzas, registro académico, programación, compras, mercadeo y ventas y calificaciones; por medio de esta acción se estarían solucionando falencias en los componentes de direccionamiento estratégico, gestión de la prestación del servicio, logística, comunicación e información e innovación y conocimiento. La segunda acción importante es contratar un coordinador de mercadeo y ventas responsable también de analizar la información y los nuevos proyectos, el cual reporta directamente a la dirección con el cumplimiento de objetivos específicos y de indicadores de gestión; esta acción solucionaría falencias en los componentes de estructura organizacional, gestión de mercadeo, innovación y conocimiento y direccionamiento estratégico. La tercera acción es contratar un analista financiero para revisión y reportes periódicos, con el cual, junto con la sistematización de la información financiera se realizarán reportes periódicos (mensuales o trimestrales) y se revisarán en el comité financiero para tener claridad de los resultados de la operación y poder tomar decisiones de nuevas inversiones; esta acción solucionaría falencias en los componentes de estructura organizacional, gestión financiera, comunicación e información y direccionamiento estratégico. Las demás acciones teniendo la misma relevancia apuntan a solucionar falencias de menos de 4 componentes, todos estos considerados como relevantes según la evaluación realizada.

Tabla 12. Plan de intervención y acciones a ejecutar

No.	ACTIVIDAD	COMPONENTE	RECURSOS		TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE
			ECONOMICOS	HUMANO		
1	Adquisición e implementación de un sistema informático (ERP) que contenga los módulos de finanzas, registro académico, calificaciones, compras y ventas.	<ul style="list-style-type: none"> •Direccionamiento estratégico •Gestión de producción o prestación del servicio •Logística •Comunicación e información. •Innovación y conocimiento 	\$ 6,000,000 al año	Encargado de la implementación del sistema	12 meses	Dirección General
2	Cambio en la estructura organizacional en dos áreas (administrativa y académica) que reporten directamente a la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> •Direccionamiento estratégico •Estructura organizacional 		Dos personas encargadas de la coordinación académica y administrativa respectivamente	3 meses	Dirección General
3	Creación de un comité de innovación y nuevas ideas con el fin de organizar la innovación, no solo en oferta de nuevos programas sino también en el uso de nuevos recursos académicos, herramientas educativas, modos didácticos de enseñanza, entre otros	<ul style="list-style-type: none"> •Innovación y conocimiento 		Se creará el comité con el personal existente	3 meses	Dirección general Coordinador Académico Coordinador Administrativo
4	Contratar un coordinador de mercadeo y ventas responsable también de analizar la información y los nuevos proyectos	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión de mercadeo •Innovación y conocimiento •Estructura organizacional •Direccionamiento estratégico 	\$3,000,000 a mes	Una persona encardada de la coordinación de mercadeo	6 meses	Dirección general

No.	ACTIVIDAD	COMPONENTE	RECURSOS		TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE
			ECONOMICOS	HUMANO		
5	Contratar un analista financiero para revisión y reportes periódicos	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión Financiera •Estructura Organizacional •Direccionamiento estratégico •Comunicación e Información 	\$2,500,000 al mes	Una persona encargada del análisis financiero	6 meses	Dirección general
6	Implementación del Sistema de gestión de calidad ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> •Direccionamiento estratégico •Asociatividad •Innovación y conocimiento 	\$12,500,000	Personal existente	10 meses	Dirección General Comité del sistema de gestión
7	Implementación del Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión Humana 	\$12,500,000	Personal existente	10 meses	Dirección general COPASST
8	Estructurar plan estratégico de gestión humana que incluya los procesos de selección, evaluación de desempeño, capacitación y SST	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión Humana •Estructura organizacional •Cultura organizacional 		Personal existente	1 año	Dirección General Coordinador Administrativo
9	Organizar el plan de gestión de cartera	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión Financiera 		Personal existente	3 meses	Dirección General Coordinador Administrativo
10	Implementar sistemas de pagos electrónicos con tarjetas debito/crédito	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión Financiera 	\$300,000 al mes		3 meses	Dirección General Coordinador Administrativo
11	Establecer un comité financiero para revisión de resultados, presupuestos e inversiones	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión Financiera •Direccionamiento estratégico 		Personal existente	6 meses	Dirección General Coordinador Administrativo Analista financiero

Fuente: Elaboración propia

El objetivo final de este plan de intervención es poder llevar a la empresa a una modernización que le permita tener elementos que le permitan ser una Pyme de clase mundial, que según la definición de (Perez et al., 2009) es “aquella que desarrolla las mejores prácticas en gestión, es innovadora, le entrega permanentemente valores agregados a sus stakeholders, es efectiva y eficiente, sustentable en el tiempo y rentable tanto financiera como socialmente”.

El plan de intervención presentado pretende realizarse en un periodo de tiempo de 15 meses para llevar a cabo las acciones planteadas, algunas de ellas se pueden realizar en simultaneidad y otras, según los recursos de tiempo y dinero de la empresa se sugiere se realicen luego de la implementación de las primeras. Teniendo en cuenta el cronograma de la tabla 13, las primeras actividades y las más inmediatas a realizar serian la adquisición e implementación del sistema informático (ERP), el cambio de la estructura organizacional en dos áreas, la contratación de un coordinador de mercadeo y ventas, la implementación de los sistemas de gestión de calidad y de SGSST, la organización del plan de cartera y la implementación de pagos electrónicos.

Luego de estas se realizarían las demás actividades para poder tener mejores resultados por poca disponibilidad de tiempo principalmente. Es decir, la actividad de la creación de un comité de innovación y nuevas ideas se realizará después del cambio de estructura en la organización y que los nuevos líderes de área puedan llevar a cabo la confirmación de este comité. Así mismo el plan estratégico de gestión humana también dependería de este cambio organizacional y que el nuevo coordinador administrativo sea el responsable de poder estructurarlo junto con la dirección. En el caso de la contratación de un analista financiero, esta actividad se hará después de tener contratado el coordinador de mercadeo y ventas y no tener que realizar estas dos contrataciones simultáneamente, sino una después de la otra. De esta contratación también dependería la confirmación del comité financiero y que sea este nuevo analista el que organice este comité como parte de sus nuevas funciones.

De esta forma se plantea a la empresa el plan de intervención por 15 meses de implementación, contratación y adquisición de los nuevos procedimientos, recursos tecnológicos y humanos y la confirmación de los grupos de análisis en las diferentes áreas de innovación, financiera y gestión humana, como se ve en la tabla 13.

Tabla 13. Cronograma de Actividades

No.	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Adquisición e implementación de un sistema informático (ERP)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
2	Cambio en la estructura organizacional en dos áreas	■	■	■												
3	Creación de un comité de innovación y nuevas ideas				■	■	■									
4	Contratar un coordinador de mercadeo y ventas	■	■	■	■	■										
5	Contratar un analista financiero							■	■	■	■	■	■			
6	Implementación del Sistema de gestión de calidad ISO 9001	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
7	Implementación del Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
8	Estructurar plan estratégico de gestión humana				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Organizar el plan de gestión de cartera	■	■	■												
10	Implementar pagos electrónicos con tarjetas debito/crédito	■	■	■												
11	Establecer un comité financiero							■	■	■	■	■	■			

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

Luego de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones – MMGO a la organización objeto de estudio, se obtienen resultados interesantes en cuanto al nivel de gestión que tiene esta y como poder llevarla a ser una PyME de clase mundial, que según (Perez et al., 2009) es “aquella que desarrolla las mejores prácticas en gestión, es innovadora, le entrega permanentemente valores agregados a sus stakeholders, es efectiva y eficiente, sustentable en el tiempo y rentable tanto financiera como socialmente”.

Por medio de este diagnóstico se pudo ver que en términos generales la organización tiene una calificación media de 47,51 puntos lo que la pone dentro de un estadio 2 de desarrollo y también permitió identificar cuáles de los componentes deben ser intervenidos de manera más urgente con el fin de llevar a la empresa a una transformación y modernización que le permita tener un crecimiento y una expansión en el mercado que ha venido trabajando durante los últimos 38 años.

Uno de los componentes más prioritarios para intervenir es el de innovación y conocimiento, que a su vez tiene bastante impacto e importancia en la organización al ser esta una institución de educación donde la innovación y el conocimiento deben contar con los más altos estándares de tecnología y de desarrollo para poder ofrecer a sus estudiantes herramientas y programas de la mejor calidad para prepararlos al mercado laboral. Así mismo la empresa debe trabajar en la estructuración interna y en la distribución de funciones con el fin de tener buen manejo de los recursos y de las finanzas de esta, para que la alta dirección pueda hacer una toma de decisiones informada sobre la situación actual y las nuevas inversiones. Estos cambios organizacionales, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, deben realizarse apoyados en nuevas contrataciones de personal profesional y capacitado para gestionar y tomar decisiones y que lideren los equipos necesarios para el buen funcionamiento de las operaciones dentro de la institución.

Por último, luego del diagnóstico se obtuvieron 11 acciones relacionadas con los componentes que se seleccionaron por medio de tres criterios según su importancia, impacto y pertinencia; teniendo en cuenta no solo los datos obtenidos por el instrumento sino también la opinión de la empresa respecto a si quieren y pueden intervenir o no en todos los componentes analizados.

Dentro de estas acciones planteadas se destaca la adquisición e implementación de un sistema informático (ERP), el cual apunta a varios componentes y a la solución de falencias identificadas en los descriptores de estos. En este punto la organización está muy comprometida a tomar en cuenta la sugerencia y están analizando la adquisición en el corto plazo de este sistema ERP que ayude a organizar la información y el conocimiento.

Este plan de intervención se sugiere que se ejecute en un plazo de máximo 15 meses, con el fin de lograr un efecto de cambio inmediato en la organización, teniendo en cuenta que tal como se había descrito en los antecedentes esta ha tenido un desempeño financiero y operativo estable y sostenible, con un gran potencial de crecimiento debido a la posición que tiene en el mercado y en el sector.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas, J., & Galarza, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 83–92.
- Argüello Solano, E., & Quesada López, C. (2015). IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN DE LITERATURA. *Revista de Ciencias Económicas*, 33(2), 79–120. Retrieved from <http://10.0.60.157/rce.v33i2.22227>
- CENTRO ANDINO. (2018). *PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL*. Bogotá.
- da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA COMPARAR LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN GESTIÓN. *USING THE BALANCED SCORECARD AS A MEASUREMENT TOOL FOR COMPARING MODELS OF EXCELLENCE IN MANAGEMENT.*, 13(4), 18–32. Retrieved from <http://10.0.21.209/riae.v13i4.2013>
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoquin). México: Pearson.
- E-commerce, O. (2018). Estadísticas marketing digital Colombia 2018. Retrieved from <https://www.observatorioecommerce.com.co/estadisticas-marketing-digital-colombia-2018/>
- Escobar, M. (2013). El país donde no faltan maestros. *El Espectador*. Retrieved from <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/el-pais-donde-no-faltan-maestros-articulo-450612>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edic). México: Mc Graw Hill.
- Macías Sánchez, M. (2016). GESTIÓN DEL CAMBIO Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA. *CHANGE MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING.*, (13), 51–72. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=118811722&lang=es&site=e=ehost-live>
- Martín, D., Rodríguez, C., & Macías, C. (2010). El Cuadro de Mando Integral: La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas.

Latinamerican and Caribbean Journal of Engineering Education.

- Membrado Martínez, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora* (D. de Santos, Ed.). Madrid.
- Ministerio de Educacion. (2009). Formacion por ciclos propedéuticos. Retrieved from <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-196476.html>
- Ministerio de Educacion. (2016). *Compendio estadístico de la educación superior Colombiana*. Bogotá.
- Ministerio de Educacion. (2018). *SISTEMA DE INFORMACION DE EDUCACION PARA EL TRABAJO*. Retrieved from <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-274279.html>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Family Business: Concepts and Models for Analysis.*, (41), 116–149. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=122029599&lang=es&site=e=ehost-live>
- Perez-Uribe, R., & Ocampo, D. (2015). *Modelo de Intervencion e Innovación de la Gestión para las organizaciones - MIIGO*. Bogotá: Ediciones EAN.
- Perez, R., Nieto, M., Velazquez, A., Castellanos, G., Garzon, M., Vargas, H., ... Calixto, N. (2009). *Modelo de Modernización para la gestion de las organizaciones- MMGO*. Bogotá: Ediciones EAN.
- Pérez, R., Ramírez, M., Jiménez, J., Martínez, J., & Díaz, N. (2018). *RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (EAN-RISE)*. Bogotá: Ediciones EAN.
- Plaza, C. A. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) Versión 10*. *Universidad & Empresa*.
- Ramírez, M. (n.d.). LA MATRIZ DEL MMGO®, UNA HERRAMIENTA QUE ESTIMULA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL. *Virtualmente*.
- SENA. (2017). *Estadísticas educación no formal*. Retrieved from <https://observatorio.sena.edu.co/Tendencia/Informes>
- Tovar Rojas, C. C. (2015). La aplicación del Modelo de Modernización para la gestion de organizaciones en una pequeña empresa. *Coyuntura Pyme*, (48), 72.

11. ANEXOS

Anexo 1:

[Matrices del modelo MMGO_V1_22062019 Promedios.xlsx](#)

Anexo 2:

[Matrices del modelo MMGO_V1_22062019 Directora.xlsx](#)

Anexo 3:

[Matrices del modelo MMGO_V1_05122019 Coordinador Academico.xlsx](#)

Anexo 4:

[Matrices del modelo MMGO_V1_05122019 Asistente Administrativa.xlsx](#)

Anexo 5:

[Matrices del modelo MMGO_V1_06122019 profe1.xlsx](#)

Anexo 6:

[Matrices del modelo MMGO_V1_06122019 profe2.xlsx](#)