



Plan estratégico para la Fundación Gimnasio Campestre

Tatiana Sarmiento Manrique

Alberto Samudio Alcalá

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Máster en Administración de Empresas – MBA

Bogotá D.C, Colombia

Julio de 2024

Plan estratégico para la Fundación Gimnasio Campestre

Tatiana Sarmiento Manrique

Alberto Samudio Alcalá

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Omar Alonso Patiño

Modalidad:

Trabajo dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Máster en Administración de Empresas – MBA

Bogotá D.C, Colombia

Julio de 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Agradecimientos

En primer lugar, queremos expresar nuestro agradecimiento a Carmen Cecilia Gutiérrez Ruiz, directora Administrativa y Representante Legal de la Fundación Gimnasio Campestre, por permitirnos realizar este trabajo para la compañía y por brindarnos toda la información y el apoyo necesarios para llevar a cabo esta consultoría profesional. Su colaboración y disposición para compartir sus conocimientos y experiencias fueron esenciales para el desarrollo de este proyecto. Apreciamos profundamente su confianza y el tiempo dedicado a responder nuestras preguntas.

Asimismo, queremos agradecer al Dr. Omar Alonso Patiño, nuestro profesor y mentor durante todo este proceso. Su vasta experiencia, conocimientos, orientación, retroalimentación y constancia fueron cruciales para enfocar nuestros esfuerzos correctamente y alcanzar los objetivos propuestos. Sus enseñanzas y aportes hicieron de este trabajo lo que es hoy, y contribuyeron a nuestro crecimiento profesional y personal. Su dedicación y compromiso con nuestro aprendizaje en esta última etapa del MBA fueron verdaderamente inspiradores.

Finalmente, queremos agradecer a nuestras familias por su amor, comprensión y apoyo incondicional durante esta etapa. Su motivación fue esencial para superar los obstáculos y mantener el enfoque necesario para culminar con éxito este proyecto. Su respaldo emocional fue el combustible que nos permitió alcanzar esta meta tan importante para nosotros.

Resumen

Este documento establece un plan estratégico para la Fundación Gimnasio Campestre, una entidad sin ánimo de lucro dedicada a ofrecer educación de alta calidad que garantiza la excelencia académica de los jóvenes en la ciudad de Bogotá. A través de una metodología cualitativa, se explora a fondo el contexto de la educación actual y se realiza un análisis exhaustivo del sector educativo, evaluando tanto factores externos como internos mediante herramientas como la matriz PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis VRIO, la matriz BCG, DOFA y DOFA cruzado; además de encuestas y entrevistas. El objetivo es formular estrategias claves que permitan a la institución ser más competitiva y mejorar su presencia y posicionamiento en el mercado.

Los principales resultados incluyen un plan de implementación con cinco estrategias clave: ajustar el plan de marketing actual para hacerlo más efectivo, mejorar la oferta de programas extracurriculares y servicios, invertir en infraestructura y recursos tecnológicos, fortalecer alianzas estratégicas y potenciar el equipo académico con profesionales de alto nivel, y fortalecer la comunicación interna y externa. Además, se diagnosticaron indicadores de seguimiento para monitorear el progreso y el impacto de estas estrategias, y se diseñó un plan de comunicación para todas las partes.

El plan estratégico propuesto brinda una hoja de ruta organizada para que la Fundación Gimnasio Campestre pueda ser más rentable y atractiva para su población objetivo. Esto permitirá a la organización revitalizarse y mejorar sus procesos actuales a través de un crecimiento sostenible, capitalizando las oportunidades, abordando los diversos desafíos y

aumentando el número de estudiantes, así como sus ingresos y excedentes en el mercado educativo de la etapa escolar.

Palabras clave: *Educación, capacitación, plan estratégico, análisis sectorial, cambios regulatorios, indicadores.*

Abstract

This document outlines a strategic plan for the Fundación Gimnasio Campestre, a non-profit organization dedicated to providing high-quality education that guarantees academic excellence for young people in the city of Bogotá. Through a qualitative methodology, the current educational context is thoroughly explored, and an in-depth analysis of the education sector is conducted, evaluating both external and internal factors using tools such as the PESTEL matrix, Porter's Five Forces, the VRIO analysis, the BCG matrix, and SWOT matrix, along with surveys and interviews. The goal is to formulate key strategies that will enable the institution to be more competitive and improve its presence and positioning in the market.

The main results include an implementation plan with five key strategies: adjusting the current marketing plan to make it more effective, improving the offering of extracurricular programs and services, investing in infrastructure and technological resources, strengthening strategic partnerships, enhancing the academic team with highly qualified professionals, and bolstering both internal and external communication. Additionally, tracking indicators were established to monitor the progress and impact of these strategies, and a communication plan was designed for all stakeholders.

The proposed strategic plan provides an organized roadmap for the Fundación Gimnasio Campestre to become more profitable and attractive to its target audience. This will allow the organization to revitalize itself and improve its current processes through sustainable growth, capitalizing on opportunities, addressing various challenges, and increasing the number of students, as well as its revenue and surpluses in the school education market.

Keywords: Education, training, strategic plan, sector analysis, regulatory changes, indicators.

Contenido

1. Lista de ilustraciones	12
2. Lista de tablas	13
3. Introducción	14
4. Objetivos	19
4.1. Objetivo General.....	19
4.2. Objetivos específicos	19
5. Justificación.....	20
6. Marco Institucional.....	22
6.1 Presentación general de la empresa	22
6.2 Referentes estratégicos	23
6.3 Estructura Organizacional	24
6.4 Portafolio de Servicios	26
6.5 Análisis del Sector	27
7. Marco Contextual y Conceptual	29
7.1 Antecedentes Históricos de la Legislación Educativa Colombiana.....	29
7.2 Alcance normativo del derecho a la educación en Colombia	29
7.3 Principales organismos reguladores del sistema educativo en Colombia	32
7.3.1 El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN)	32
7.3.2 La Secretaría de Educación del Distrito de Bogotá, Colombia (SED)	33

- 7.4 Conclusiones del Marco Teórico..... 34
- 8. Diseño Metodológico y Consultoría..... 36
 - 8.1 Metodología 36
 - 8.2 Análisis externo 37
 - 8.3 Análisis interno..... 37
 - 8.4 Análisis de factores estratégicos 39
 - 8.5 Población y muestra 39
 - 8.6 Validación del instrumento de medición 40
- 9 Diagnóstico Organizacional..... 41
 - 9.1 Análisis externo 41
 - 9.1.1 Macroentorno – PESTEL..... 41
 - 9.1.2 Meso entorno – Cinco fuerzas de Porter 51
 - 9.2 Análisis Interno 58
 - 9.2.1 Matriz Boston Consulting Group (BCG)..... 59
 - 9.2.2 Matriz VRIO – Identificación de capacidades Diferenciales..... 61
 - 9.2.3 Resultado Encuestas Padres de Familia y encuestas y entrevistas a los(as) colaboradores(as)..... 66
 - 9.3 Análisis de factores estratégicos..... 72
 - 9.3.1 Matriz DOFA 72
 - 9.3.2 Matriz DOFA Cruzada 74

- 10. Plan estratégico propuesto..... 79
 - 10.1. Costos económicos de Implementación 95
 - 10.2. Datos Financieros y calculo VPN y TIR 98
- 11. Conclusiones y recomendaciones 104
- 12 BIBLIOGRAFIA 109

1. Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de procesos Fundación Gimnasio Campestre.

Ilustración 2. Organigrama Fundación Gimnasio Campestre.

Ilustración 3. Matriz Boston Consulting Group Fundación Gimnasio Campestre

2. Lista de tablas

Tabla 1. Priorización de factores del macroentorno – PESTEL.

Tabla 2. Intensidad de las cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector educativo.

Tabla 3. Clasificaciones variables internas - Matriz VRIO.

Tabla 4. Compilados resultados de las encuestas y entrevistas.

Tabla 5. Matriz DOFA.

Tabla 6. Matriz DOFA cruzada.

Tabla 7. Ponderación de estrategias a desarrolladas.

Tabla 8. Implementación plan de desarrollo.

Tabla 9. Estrategia No.1 Replantear plan de marketing.

Tabla 10. Estrategia No.2 Inversión en infraestructura y recursos tecnológicos.

Tabla 11. Estrategia No.3 Robustecer alianzas estratégicas con aliados externos.

Tabla 12. Estrategia No.4 Potenciar el equipo académico con profesionales de alto nivel.

Tabla 13 Estrategia No.5 Fortalecer la confianza a través de la comunicación interna y externa.

Tabla 14. Plan de comunicación.

Tabla 15. Costos totales de estrategias y plan comunicación.

Tabla 16. Flujo de caja proyectado por año.

Tabla 17. Cálculo Valor Presente Neto.

3. Introducción

La educación representa uno de los recursos de mayor relevancia en las naciones, ya que de su buen funcionamiento y resultados depende el progreso de los países, esta influye directamente en la formación del capital humano, como afirmó Solow en 1956.

El enfoque sistémico de la educación, respaldado por teorías como la de Stufflebeam (1971) o las afirmaciones de instituciones como el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES (2017), reconoce que las prácticas administrativas desempeñan un papel integral en la gestión de los procesos escolares y de aula. Estas prácticas administrativas influyen de manera significativa en los resultados educativos de los estudiantes, resaltando la importancia fundamental de la administración y gestión de las instituciones educativas, incluso si factores como el entorno sociocultural, las dinámicas familiares, las características individuales de los estudiantes y las estrategias pedagógicas también desempeñan un rol relevante. En este sentido, la labor administrativa y de gestión se erige como un pilar esencial para lograr resultados académicos positivos y de alta calidad.

Bogotá es la capital de Colombia y su ciudad más grande, un punto de convergencia para personas originarias de todos sus departamentos y múltiples naciones extranjeras, esto la convierte en una ciudad diversa y multicultural que alberga la mayor cantidad de estudiantes matriculados en el sistema educativo colombiano el cual abarca desde la educación inicial hasta la educación superior e incluye la educación preescolar, la educación básica (cinco grados de primaria y cuatro grados de secundaria), la educación media (dos grados que culminan con el título de bachiller) y la educación superior. Según las estadísticas recopiladas por el Departamento Nacional de Estadística (DANE) en 2020, excluyendo las

universidades, hubo un total de 1.419.635 estudiantes matriculados en el sistema de educación formal regular en Bogotá, distribuido en 1.782 instituciones educativas privadas y 409 instituciones educativas oficiales en la ciudad, el 60% de la población escolarizada se registró en el sector educativo oficial, mientras que el 40% restante se matriculó en el sector educativo privado.

Aunque uno de los objetivos de las instituciones educativas es proporcionar una educación de calidad y altos resultados de aprendizaje, como establece el artículo 9 de la Ley 715 de 2001, muchos planteles en Bogotá no alcanzan los niveles esperados, como se evidencia en la clasificación de las instituciones según las pruebas Saber 11 (ICFES, 2020). Esta situación se debe, en parte, a la gestión escolar y a las prácticas administrativas de los planteles escolares, que influyen directamente en los resultados académicos obtenidos y pueden contribuir a la deserción o afectar la calidad del servicio ofrecido. Según la Organización de Cooperación al Desarrollo, OCDE (2020) El sector educativo ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas debido a la evolución de las tendencias educativas, a la creación y puesta en marcha de nuevas tecnologías, cambios económicos que han afectado considerablemente el costo de vida y a los cambios en materia gubernamental y de orden público, así mismo, la competencia creciente y las expectativas cambiantes de los padres y estudiantes han contribuido a que estos cambios sean cada día más visibles y cuestionables.

Por otro lado, organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación UNESCO, han adicionado desafíos al sistema educativo nacional, resaltando la necesidad de que las instituciones de educación

primaria y secundaria diversifiquen la oferta de su formación para promover la competitividad de los estudiantes en dimensiones como la competencia empresarial y la formación para la innovación y el emprendimiento (IIPE UNESCO, 2024) y así, mejorar a los individuos de cara a su participación en el mercado laboral y este mismo, en el futuro, obligando que el estado trabaje de la mano con las instituciones de educación privadas para que sus iniciativas académicas también respondan a esta necesidad de país.

En este contexto, las instituciones educativas, incluidos los colegios privados, se enfrentan a la necesidad de adaptarse y evolucionar para mantener su relevancia y competitividad, buscando la mejora continua con su modelo educativo y sus prácticas administrativas, ofreciendo siempre una educación diferencial acorde a las nuevas necesidades y realidades del entorno que permita la sostenibilidad financiera y fomente la formación positiva de ciudadanos que contribuyan a la sociedad. Esta necesidad se hace especialmente visible en un mercado como el bogotano, donde hay una alta oferta de instituciones educativas y una tendencia creciente al cierre de las mismas por pérdida de estudiantes y consecuentemente de estabilidad financiera que asegure su operatividad, como lo ha dejado ver recientemente el medio de comunicación BBC (2024) que informó el cierre de al menos 160 instituciones educativas privadas este año en la ciudad.

La Fundación Gimnasio Campestre fue fundada por el Doctor Alfonso Casas Morales con el “claro propósito de rescatar el verdadero sentido de la educación” trabajando no sólo en la instrucción de las juventudes, sino también en la formación de la personalidad de los niños y los jóvenes. Inició su operación como entidad sin ánimo de lucro en el año 1974 y desde entonces ha desarrollado su objeto social como colegio privado masculino contando con 79

años de trayectoria ininterrumpida, siendo reconocido durante todo este tiempo por su tradición académica y valores éticos, buscando adaptarse a los tiempos sin olvidar nunca sus propósitos fundacionales (Gimnasio Campestre, 2024).

Pese a su trayectoria histórica y los aportes que ha hecho al país a lo largo de esta, el Colegio Gimnasio Campestre ha enfrentado una disminución del 15% estudiantes matriculados en los últimos 4 años, según cálculos propios, esta situación es un desafío crítico para la institución, pues ha visto afectada su rentabilidad y su capacidad para ofrecer una educación de calidad, teniendo incidencia la relación de alumno–maestro y personal administrativo.

La disminución de estudiantes en el Gimnasio Campestre podría atribuirse a diversos factores que se alinean a lo indicado por la OCDE, como son los cambios demográficos, la percepción de los padres sobre la calidad de la educación, los cambios de gobierno y principalmente de orden público y seguridad, los fuertes incrementos en indicadores como la inflación y el IPC, que han aumentado el costo de vida y ocasionado que muchos hogares del país se enfrenten a problemas financieros ya que, como indico el Ministerio de Educación, al menos 473.786 niños han desertado de colegios entre noviembre de 2022 y mayo de 2023 (Revista Portafolio, 2023). Además, la pandemia de COVID-19 ha generado desafíos adicionales en la educación, lo que podría haber exacerbado la situación, pues precipitó nuevas modalidades y/o uso de herramientas tecnológicas

En línea con lo anterior, este trabajo busca abordar este problema a través de la elaboración de un plan estratégico que permita al Gimnasio Campestre ser más rentable y atractivo para la población de interés, incluyendo a padres de familia y estudiantes. Este plan

estratégico debe estar fundamentado en un análisis exhaustivo de las causas subyacentes de la disminución de estudiantes y en la identificación de oportunidades de mejora que puedan revitalizar la institución, respondiendo a la interrogante ¿Qué estrategias deben elaborarse e implementarse para mejorar la gestión académica y administrativa de la Fundación Gimnasio Campestre, que le permita optimizar su sostenibilidad financiera y ofrecer una educación diferenciada de calidad?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la Fundación Gimnasio Campestre, enfocado en fortalecer su posición como institución educativa y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

4.2 Objetivos específicos

1. Analizar el entorno institucional para identificar factores clave que impacten en el desarrollo y competitividad del colegio.
2. Diseñar estrategias efectivas con una ruta de implementación detallada para optimizar los procesos que requieren atención, mejorando así su eficiencia.
3. Establecer un sistema de indicadores mediante un tablero de control, que facilite el monitoreo y evaluación continua de la implementación del plan estratégico.

5. Justificación

La educación en Colombia desempeña un papel fundamental en el desarrollo del país y en la vida de sus ciudadanos. De acuerdo con el Banco Mundial (2024) la educación “es un derecho humano, un importante motor del desarrollo y uno de los instrumentos más eficaces para reducir la pobreza y mejorar la salud, y lograr la igualdad de género, la paz y la estabilidad”; un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020) destaca que la educación de alta calidad aumenta las oportunidades de empleo, los ingresos y el bienestar general de los individuos. Además, una fuerza laboral educada y calificada contribuye a la competitividad y el desarrollo sostenible de la nación, promoviendo la innovación y la adaptación a un entorno económico y tecnológico en constante cambio (OCDE, 2020). En resumen, la calidad de la educación juega un papel vital en la construcción de un país más próspero y equitativo.

La fundación Gimnasio campestre se ha caracterizado por proporcionar a lo largo del tiempo educación de calidad y formación ética para los jóvenes, contribuyendo al desarrollo de ciudadanos responsables y comprometidos al servicio de la sociedad, por tal razón, continuar con el desarrollando de su objeto social y brindar educación con altos estándares que garantice la excelencia académica, es de interés no solo para la institución sino también para la comunidad en general pues aporta a la construcción del país.

Este trabajo busca realizar un plan estratégico que le permita a la Fundación Gimnasio Campestre analizar cómo se encuentran sus procesos administrativos, financieros, académicos y de gestión, conocer la percepción que tiene la comunidad respecto a su oferta

de valor, cuál es su posición actual en el sector y aproximarse a algunos motivos de la disminución de estudiantes de los últimos 4 años y con esto, proponer ajustes a los procesos de la institución educativa, que le permitan acoplarse a las necesidades actuales del mercado, diseñar estrategias de retención que permitan reducir las tasas de deserción; identificar los puntos clave que requieren atención en orden de prioridad alta media y baja, encaminando los procesos hacia la renovación y a la mejora continua para alcanzar resultados que le permita ser financieramente sostenible en el tiempo sin afectar su excelencia académica y la formación integral de sus alumnos, manteniendo de esta manera, su aporte al país y a la sociedad con la formación de alta calidad de niños y jóvenes que continúen contribuyendo a la construcción de un mejor país.

6. Marco Institucional

La Fundación Gimnasio Campestre es una sociedad sin ánimo de lucro (E.S.A.L), de tamaño mediano que corresponde al grupo 2 de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), pertenece al sector educativo y dentro de su principal objetivo está el mantener su compromiso con la excelencia académica y la formación integral de sus estudiantes.

6.1 Presentación general de la empresa

Colegio privado masculino y bilingüe con metodologías de enseñanza innovadora y acreditado internacionalmente, ubicado en la calle 165 # 8a-50 en Bogotá, Colombia. Cuenta con 253 empleados de los cuales, 107 pertenecen a la planta administrativa y 146 pertenecen a la planta educativa. Su facturación de ingresos anual es de alrededor 29 mil millones y su utilidad ascendió en el último año fiscal (2023) a los 2 mil millones con una planta de estudiantes actual de 854 alumnos. Es reconocida como una de las instituciones educativas más prestigiosas de Colombia. Cuenta con una amplia oferta académica que incluye educación preescolar, básica primaria, secundaria y bachillerato. Además, ha sido galardonado con varios premios y reconocimientos por su excelencia educativa y su compromiso con la formación integral de sus estudiantes.

La Fundación Gimnasio Campestre fue fundada el 20 de febrero de 1946 por el doctor Alfonso Casas Morales con el propósito de rescatar el verdadero sentido de la educación. No solo se centró en la instrucción de los jóvenes, sino también en la formación de sus personalidades.

Con este enfoque, se establecieron los propósitos, que siguen siendo relevantes en la actualidad y que el Gimnasio Campestre persigue: la formación del carácter de los gimnasianos, la práctica constante de las virtudes cristianas y el aprendizaje promovido desde el afecto, modelado por el ejemplo y comprendido como una condición necesaria para asumir el liderazgo en el servicio de los intereses de su patria.

6.2 Referentes estratégicos

Misión

La Fundación Gimnasio Campestre tiene como misión la formación de caballeros educados, con sólidos valores cristianos que fomenten virtudes como la honestidad y el respeto. Se busca que sean competentes, orgullosos de su identidad y comprometidos con la construcción de un país y un mundo más sostenible, justo y equitativa.

Visión

El Gimnasio Campestre se visualiza como una sociedad del conocimiento dinámica, innovadora y actualizada, con proyección tanto a nivel nacional como global. La meta es que sus estudiantes desarrollen un proyecto de vida fundamentado en valores y principios morales sólidos, con un pensamiento crítico y una búsqueda constante de la excelencia. Esto les permitirá asumir su rol de líderes al servicio de la sociedad, contribuyendo así al cumplimiento de la misión del colegio.

Valores institucionales

1. Lealtad. Actuar de manera justa y correcta debe convertirse en una costumbre.
2. Tolerancia. Aceptar a las personas como son, respetando sus diferencias.

3. Honestidad. Hablar con la verdad y hacer críticas constructivas.
4. Justicia: Tratar a todas las personas con dignidad, respeto y gratitud.
5. Autonomía: Ser responsables de sus palabras y acciones.
6. Flexibilidad: Cambiar la actitud favoreciendo la reconciliación.
7. Sensatez: Ser ejemplo de unidad y punto de equilibrio.
8. Responsabilidad: Proteger y preservar la vida y el medio en el que se desarrolla.
9. Respeto: El amor propio es la base para valorar a los demás.
10. Caballerosidad: Actuar de acuerdo con los principios y valores del Colegio.

6.3 Estructura Organizacional

La Fundación Gimnasio Campestre presenta una estructura organizacional descentralizada que otorga autonomía a cada departamento. Esta estructura funcional se caracteriza por la presencia de unidades especializadas, cada una dirigida por líderes independientes que coordinan sus respectivos equipos y promueven la comunicación tanto directa como en cascada.

La organización se compone de dos divisiones fundamentales. La primera se denomina "Academia" y se encarga de los procesos esenciales de la institución. Está encabezada por el Rector, quien ostenta la máxima autoridad en este ámbito. La segunda división, denominada "Administración," se ocupa de los procesos de apoyo de la organización y su principal figura es la directora Administrativa. A su vez, se divide en departamentos, cada uno

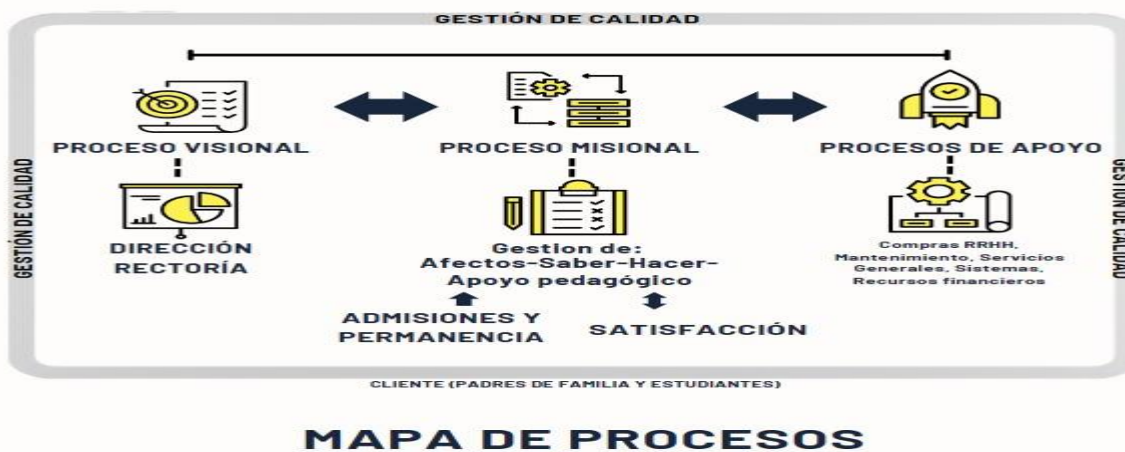
dirigido por un Coordinador responsable de liderar los equipos y reportar directamente al Rector o a la directora Administrativa, según corresponda.

La división de Academia se subdivide en cinco departamentos, cada uno liderado por un Coordinador. Estos departamentos son: Coordinación de Centros de Estudio, Coordinación Académica, Coordinación de Psicología y Coordinación de Bienestar Estudiantil. Cada una de estas coordinaciones cuenta con un equipo de profesionales expertos en sus respectivas áreas.

La división de Administración, por su parte, se compone de ocho departamentos, igualmente dirigidos por Coordinadores. Estos departamentos son: Contabilidad, Compras, Tesorería, Recursos Humanos, Mantenimiento, Servicios Generales, Tecnología y CAD (Centro de Apoyo Documental). Cada departamento cuenta con colaboradores con amplios conocimientos y experiencia en sus roles específicos.

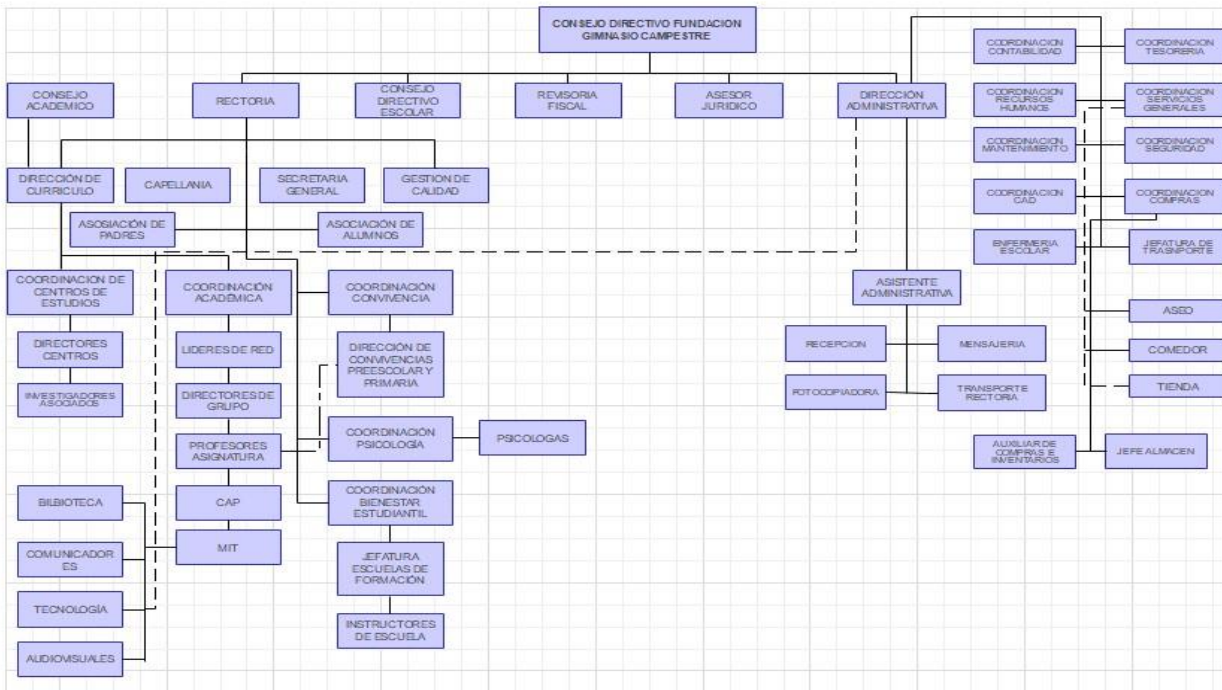
Para obtener una visión más clara de esta estructura, se encuentra disponible el mapa de procesos y organigrama

Ilustración 2. Mapa de procesos Fundación Gimnasio Campestre.



Nota. Elaboración propia con base en los datos proporcionados por la institución.

Ilustración 2. Organigrama Fundación Gimnasio Campestre.



Nota. Elaboración propia con base en los datos proporcionados por la institución.

6.4 Portafolio de Servicios

El colegio ofrece educación en los niveles de:

1. Media Académica: Décimos a Undécimo.
2. Básica Secundaria: Sexto a Noveno.
3. Preescolar y Primaria: Prejardín a Quinto.

Así mismo, ofrece gran variedad de servicios y actividades extracurriculares: como deportes, escuelas de formación, grupo scout, banda de guerra, trabajo social, trabajo con la Fundación Promoción Humana, y con distintas instituciones que abordan variadas problemáticas con niños, jóvenes y adultos mayores.

6.5 Análisis del Sector

El informe de monitoreo global del estado de la educación emitido por la UNESCO en 2021 revela que el 38% de los estudiantes en Bogotá asisten a instituciones de educación privada. Esto subraya la necesidad de una mayor colaboración gubernamental en el sector educativo privado y la importancia de considerar a las instituciones, profesores y estudiantes como componentes interdependientes de un sistema educativo integral (UNESCO, 2021).

El informe del mismo organismo para 2020 indicó que en Bogotá había 1,782 colegios privados, de los que el 74% operaba a día completo y el 94% seguía el calendario A, y solo el 5,37% lo usaba el B.

En el informe técnico de educación formal (EDUC) emitido por el DANE para 2022, se observa que la educación básica primaria, con el 41.8% del total de las matrículas, y la básica secundaria, con un 34.1% de estudiantes matriculados, fueron los niveles educativos con mayor cantidad de inscritos, aunque todos experimentaron una reducción en la cantidad de estudiantes con respecto a 2021 (DANE, 2022).

En términos de la distribución de colegios por género (femeninos, masculinos y mixtos), se ha notado que el 96% de las instituciones privadas en la ciudad son mixtas. Entre 2016 y la fecha, se ha registrado una disminución del 13.9% en los colegios femeninos y del 18.2% en los colegios masculinos.

En lo que concierne al Índice del Derecho a la Educación (IDE), el cual evalúa el cumplimiento del derecho a la educación en instituciones privadas a través de cinco dimensiones: Disponibilidad y Accesibilidad, Adaptabilidad, Aceptabilidad y Gestión Administrativa, se descubrió que solo el 48.1% de las instituciones evaluadas (952 colegios

privados) cumplen con el IDE, lo que refleja un nivel medio de cumplimiento, evidenciando desafíos en la garantía de un acceso óptimo a la educación (UNESCO, 2021).

Finalmente, es relevante mencionar la importancia de los resultados de las pruebas ICFES, que miden el rendimiento académico y son fundamentales cuando los estudiantes eligen una institución educativa. Según el último ranking de las pruebas Saber 11, la Fundación Gimnasio Campestre ocupa el puesto 102 entre las 500 mejores instituciones educativas en Colombia (ICFES, 2023).

En resumen, los datos proporcionados por organismos como la UNESCO, el DANE y el IDE destacan la compleja realidad del sistema educativo en Colombia. Estos datos instan a las instituciones educativas a mejorar la calidad de la educación y la gestión administrativa. Para la Fundación Gimnasio Campestre, esta información brinda una visión inicial de su situación actual y los desafíos a abordar, como la disminución de colegios de un solo género y su posición en rankings como las pruebas Saber 11. A partir de esta información, la institución puede iniciar la planificación estratégica para mejorar la calidad de su educación y atraer tanto la retención de estudiantes como la incorporación de nuevos alumnos.

7. Marco Contextual y Conceptual

7.1 Antecedentes Históricos de la Legislación Educativa Colombiana

Colombia ha atravesado varias reformas educativas que han moldeado su sistema actual. Desde el siglo XVI, con la creación de los primeros colegios y universidades, hasta el XXI, donde la educación ha evolucionado en respuesta a cambios sociales, tecnológicos y culturales y se ha forjado así el sistema educativo vigente. (Cifuentes, J. y Camargo, A.2016)

Entre los hitos clave están: la fundación del Colegio Seminario de San Bartolomé en 1592; la inclusión de materias como biología, física y matemáticas en 1767; y la primera biblioteca pública en Santafé en 1777. En 1810, con la independencia, se inició la educación pública gratuita e igualitaria. Posteriormente, Francisco de Paula Santander impulsó la educación para niños indígenas, y en 1867 se fundó la Universidad Nacional de Colombia. (Cifuentes, J. y Camargo, A.2016).

El siglo XX trajo la Ley 30 de 1992, que estableció la educación superior, y la Ley 115 de 1994, que reguló la educación formal en niveles. En 2020, debido a la pandemia, se consolidó el uso de herramientas digitales para impartir clases de manera remota. Estos cambios a lo largo de los siglos reflejan los esfuerzos continuos del país para mejorar su sistema educativo, adaptándose a las necesidades sociales y tecnológicas de cada época.

7.2 Alcance normativo del derecho a la educación en Colombia

El Artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos establece que todo individuo tiene derecho a la educación, y esta debe ser gratuita, obligatoria y universal, al menos en lo que respecta a la educación elemental y fundamental (básica primaria y secundaria). El objetivo de la educación es desarrollar la personalidad humana y promover el

respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales, y debe fomentar la tolerancia y la unidad de todas las naciones y contribuir a la preservación de la paz (Ramírez-Huertas, G. 2017).

Según lo anterior, el Estado colombiano garantiza la realización del derecho a la educación, consagrado en el Capítulo 2, Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia. Este artículo establece que la educación es un derecho fundamental y un servicio público de carácter social, cuya responsabilidad recae en el Estado, las familias y la sociedad. Además, se apoya en un conjunto de decretos, leyes, planes y programas diseñados para asegurar el cumplimiento de lo estipulado en este artículo en beneficio de los ciudadanos. (Constitución Política de Colombia, 1991).

Algunos de los instrumentos legales que definen o concretan el derecho a la educación en el país son los siguientes:

- La Ley 115 de 1994, llamada Ley General de Educación en Colombia, mediante la que el Estado se compromete a desarrollar estrategias de seguimiento y mejora para garantizar la implementación, innovación y asignación de recursos al proceso educativo. La Ley 115 busca promover el acceso al servicio público educativo y la entrega de una educación de calidad, alentando la incorporación de principios y valores que contribuyan a un cambio positivo en la sociedad (Ley 115 de 1994).
- La Ley 715 de 2001, mediante la que se dictan disposiciones para garantizar la prestación de servicios de salud, educación y otros, esta legislación define cómo se asignarán los recursos a diferentes niveles administrativos y cómo se distribuirán entre las instituciones educativas. Además, establece las responsabilidades de los distintos

niveles de gobierno en la prestación de servicios educativos y la administración de recursos (Ley 715 de 2001).

- La Ley 749 de 2002, conocida como la "Ley General de Educación", sentó las bases para transformar significativamente el sistema educativo del país, ya que introdujo cambios en los niveles educativos, abarcando desde la educación preescolar hasta la media y superior, permitió adaptar los planes de estudio a las necesidades regionales, promoviendo una educación más pertinente, impulsó la participación de la comunidad educativa, incluyendo padres, estudiantes y docentes, en la toma de decisiones y el mejoramiento de las instituciones educativas, estableciendo mecanismos para asegurar la financiación adecuada de la educación (Ley 749 de 2002).
- La Ley 1013 de 2006, modificó el artículo 14 de la Ley 115 del 94 e introdujo cambios significativos en el ámbito de la educación. La ley estableció un enfoque en la calidad de la educación y la evaluación de los resultados académicos. Promovió la creación de sistemas de evaluación que midieran el desempeño de estudiantes, docentes e instituciones educativas, implementó exámenes de Estado para el ingreso a la educación superior, como el Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior (Saber Pro), que busca evaluar las competencias académicas de los estudiantes, fomentó el desarrollo de programas de educación técnica y tecnológica, reconociendo la importancia de la formación en áreas prácticas y técnicas, estableciendo requisitos rigurosos para la formación y acreditación de docentes, promoviendo la profesionalización de la docencia y dando mayor autonomía a las instituciones educativas (Ley 1013 de 2006).

- La Ley 1324 de 2009, establece una serie de parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación en el país. Definió pautas claras para evaluar la calidad de la educación en Colombia, abarcando desde la educación preescolar hasta la educación superior, promovió la importancia de la evaluación como herramienta para mejorar la calidad de la educación, estableció disposiciones para que el Estado pueda inspeccionar y supervisar la calidad de la educación en todos los niveles, garantizando que se cumplan los estándares de calidad y transformó el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) en una entidad de carácter público, estableciendo que su función principal es la evaluación y certificación de la calidad de la educación (Ley 1324 de 2009).

7.3 Principales organismos reguladores del sistema educativo en Colombia

Colombia, ha establecido un conjunto de entes reguladores que supervisan y dirigen diferentes aspectos del sistema educativo nacional. Estas entidades tienen un papel crucial en la formulación de políticas, la evaluación de la calidad de la educación y la garantía de que se cumplan los estándares necesarios para una educación efectiva y equitativa. A continuación, se relacionan las principales entidades reguladoras de la educación y los aspectos más significativos de cada una. (Vega, 2020)

7.3.1 El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN)

Es una institución clave en la regulación y el desarrollo del sistema educativo colombiano. Se creó el 15 de marzo de 1880 y desde entonces ha evolucionado significativamente en su estructura y funciones, centrándose en la formulación de políticas educativas, la regulación

de estándares de calidad y la promoción de la equidad en la educación, abordando desafíos como la ampliación de la cobertura y la mejora de la calidad de la educación en Colombia.

Las funciones actuales del MEN incluyen la formulación de políticas educativas, la supervisión y evaluación de instituciones educativas, la regulación de la calidad educativa, la promoción de la investigación y la innovación en educación, y el fomento de la equidad en el acceso a la educación.

En resumen, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia ha desempeñado un papel crucial en la creación y el desarrollo del sistema educativo colombiano, adaptándose a lo largo del tiempo para abordar los desafíos cambiantes en la educación del país y trabajando en pro de una educación de calidad y equitativa. (Vega, 2020).

7.3.2 La Secretaría de Educación del Distrito de Bogotá, Colombia (SED)

Es un establecimiento esencial en la gestión y supervisión del sistema educativo en la capital del país. Se creó el 12 de diciembre de 1958 para coordinar, supervisar y mejorar la calidad de la educación en Bogotá. Desde su creación, se ha enfocado en la formulación de políticas educativas específicas para Bogotá, la promoción de la participación comunitaria en la toma de decisiones educativas y la búsqueda de la excelencia académica.

Las funciones actuales de la SED abarcan desde la formulación y ejecución de políticas educativas locales hasta la supervisión y evaluación de las instituciones educativas en Bogotá. También promueve la participación de los padres de familia, estudiantes y docentes en la mejora del sistema educativo. Además, se esfuerza por garantizar la equidad y la calidad en la educación, abordando desafíos como la ampliación de la cobertura y la formación de docentes.

En resumen, la Secretaría de Educación del Distrito (SED) de Bogotá ha sido fundamental en la supervisión y mejora de la educación en la capital colombiana, evolucionando para abordar las necesidades cambiantes del sistema educativo y promoviendo la equidad y la calidad en la educación.

7.4 Conclusiones del marco contextual y conceptual

Con base en la información suministrada anteriormente, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- A lo largo de la historia de Colombia, la legislación educativa ha experimentado una evolución significativa. Desde la creación de las primeras escuelas y universidades hasta las reformas más recientes, la normativa educativa ha reflejado las aspiraciones del país en términos de educación. Se ha pasado de una educación elitista y religiosa a un enfoque más inclusivo y laico. Se ha trabajado en la profesionalización de los docentes y en la mejora de la calidad educativa.
- Colombia, según la Declaración Universal de Derechos Humanos, reconoce el derecho a la educación como un servicio público social con responsabilidad compartida entre el Estado, las familias y la sociedad. La educación tiene como propósito el desarrollo de la personalidad, la promoción de los derechos humanos y las libertades fundamentales, la tolerancia, la unidad de las naciones, y la preservación de la paz.
- El país cuenta con una serie de leyes que regulan y han transformado la educación, promoviendo la calidad, la flexibilidad curricular, la participación de la comunidad

educativa y la formación de docentes y han establecido pautas para evaluar y garantizar la calidad de esta.

- Colombia cuenta con organismos reguladores fundamentales para la formulación de políticas educativas, la supervisión y evaluación de las instituciones educativas, así como para la promoción de la investigación, la equidad y la participación comunitaria.

En resumen, el marco teórico proporciona una visión panorámica de la evolución histórica de la legislación educativa en Colombia, subraya la importancia del derecho a la educación, identifica las leyes educativas vigentes y resalta el papel esencial de los entes reguladores en la formulación y supervisión de políticas educativas. Estos elementos son básicos para comprender el contexto educativo en Colombia y cómo ha evolucionado con el tiempo.

8. Diseño Metodológico y Consultoría

8.1 Metodología

Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo, se realizará un diseño metodológico integral mediante metodología mixta, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para una comprensión más completa y holística de la información en estudio. Esta combinación de métodos cualitativos y cuantitativos contribuirá a abordar las complejidades y matices del tema desde diversas perspectivas, enriqueciendo de esta forma la validez y la profundidad de los hallazgos.

Siguiendo la recomendación de Johnson, Onwuegbuzie y Turner (2007), la integración de estos métodos se llevará a cabo de manera secuencial. Se realizará una fase cualitativa inicial mediante la aplicación de entrevistas a colaboradores y padres de familia para explorar a fondo el contexto y generar hipótesis según sus apreciaciones. Después, se realizará una fase cuantitativa aplicando encuestas propias a padres y empleados. Además, se realizará un análisis y revisión de la información ya existente en la empresa, como la encuesta de satisfacción anual de la compañía a toda la comunidad y las encuestas a padres que desistieron del proceso de matrícula realizadas por el departamento de admisiones. Todo se hará para validar y generalizar los resultados.

Esta estrategia metodológica se fundamenta en la idea de que la triangulación de datos cualitativos y cuantitativos brinda una perspectiva más robusta y confiable (Creswell & Plano Clark, 2011), permitiendo una comprensión más profunda y rica de los resultados obtenidos en el plan estratégico elaborado.

8.2 Análisis externo

Para la consecución de los objetivos planteados, se llevará a cabo un análisis externo integral mediante el uso de dos herramientas estratégicas ampliamente reconocidas: la matriz PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter. La aplicación de la matriz PESTEL permitirá examinar y evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan al entorno externo de la Fundación Gimnasio Campestre. Este enfoque facilitará la identificación y comprensión de los diversos elementos que pueden influir directamente en la compañía.

Además, se incorporará el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar la dinámica competitiva del sector en el que se encuentra inmersa la empresa, con el fin de obtener una visión detallada de la competencia y las condiciones del mercado.

El proceso metodológico se llevará a cabo de manera secuencial, comenzando con la aplicación de la matriz PESTEL para obtener un panorama global del entorno externo, seguido por el análisis de las 5 fuerzas de Porter para profundizar en la estructura competitiva del sector. Este enfoque combinado permitirá evaluar los factores externos que pueden impactar en el rendimiento y la posición estratégica de la Fundación Gimnasio Campestre, proporcionando valiosa información para elaborar el plan estratégico, tomar decisiones en torno a este y el seguimiento futuro del mismo.

8.3 Análisis interno

Para la realización del análisis interno, se utilizarán herramientas estratégicas reconocidas, como el análisis VRIO y la matriz BCG. Este diseño pretende dar una visión detallada de los recursos, capacidades y la posición competitiva interna de la organización.

En primera instancia, se aplicará el análisis VRIO, evaluando los recursos internos en términos de su Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización. Este enfoque permitirá identificar los activos y competencias únicas que la empresa posee, así como determinar su capacidad para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Simultáneamente, se utilizará la matriz BCG (Boston Consulting Group) para analizar la cartera de productos o unidades de negocio de la organización. Esta matriz clasifica los productos en cuatro categorías: Estrellas, Interrogantes, Vacas Lecheras y Perros, proporcionando una comprensión clara de la contribución de cada unidad al éxito general de la empresa. Este análisis ayudará a priorizar la asignación de recursos y a tomar decisiones estratégicas informadas sobre la gestión de productos y servicios.

Para complementar estos análisis, se harán entrevistas estructuradas y semiestructuradas con empleados jerárquicos y áreas funcionales, para obtener percepciones internas sobre la cultura organizacional, la eficacia de los procesos internos, la colaboración entre departamentos y cualquier barrera o desafío del funcionamiento interno. La combinación de estos métodos proporcionará una evaluación completa del panorama interno de la organización, permitiendo identificar áreas de mejora, fortalezas a potenciar y posibles desafíos a abordar.

Los resultados de tanto de los análisis externos e internos serán fundamentales para la formulación de estrategias efectivas que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

8.4 Análisis de factores estratégicos

A partir de la información obtenida en los análisis previos, se realizó un análisis de factores estratégicos que permitieron identificar y evaluar los elementos internos y externos que influyen en la situación actual y futura de la institución. En este marco se realizará el análisis de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que sintetiza los hallazgos clave, proporcionando una visión integral del estado actual de la organización.

La identificación de las debilidades y fortalezas internas, junto con las oportunidades y amenazas externas, es fundamental para formular estrategias que aseguren el éxito a largo plazo, aprovechando las fortalezas, minimizando las amenazas, capitalizando las oportunidades para mejorar en las áreas internas.

8.5 Población y muestra

- Población: La población a la cual se le aplicará los instrumentos de análisis corresponde a empleados de diferentes cargos y áreas misionales y de apoyo y a padres de familia de estudiantes matriculados y egresados que se involucran activamente con las actividades institucionales.
- Muestra: El tamaño de la muestra para aplicar entrevistas a empleados corresponde a 10 empleados, entre los que hay los siguientes cargos, directivos académicos, coordinadores de áreas y personal de áreas administrativas. Para aplicar encuestas, el objetivo es encuestar a 150 trabajadores de un total de 240 y para padres de familia el objetivo es aplicarla a 261 padres de 850. Los valores de la muestra se obtienen de utilizar la fórmula estadística relacionada con

poblaciones finitas, con un nivel de confianza para el estudio de 95% y un margen de error máximo del 5%.

8.6 Validación del instrumento de medición

Una vez diseñados los instrumentos de medición, estos fueron remitidos a la Fundación Gimnasio Campestre, quienes hicieron su revisión, realizaron recomendaciones, ajustes y solicitaron cambios, para posteriormente validar y aprobar los mismos para ser utilizados. (anexo 1).

9 Diagnóstico Organizacional

Según la metodología establecida, se presenta el análisis de los factores externos e internos que afectan a la Fundación Gimnasio Campestre. Este análisis facilita la toma de decisiones y proporciona una visión detallada necesaria para el diseño y elaboración del plan estratégico.

Además, este enfoque integral permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno, así como fortalezas y debilidades internas, garantizando que el plan estratégico sea robusto y adaptado a las necesidades específicas de la fundación.

9.1 Análisis externo

Para realizar este análisis, se utilizaron diversas fuentes de información secundaria que recopilan datos del sector. Este enfoque permitió identificar factores externos que, aunque no están bajo el control de la Fundación Gimnasio Campestre, influyen significativamente en su desempeño y estrategia.

Al combinar estos datos con un análisis exhaustivo del entorno, se pudo obtener una comprensión más completa de los desafíos y oportunidades que enfrenta la fundación. Esto garantiza que las estrategias desarrolladas sean tanto realistas como efectivas, alineadas con las condiciones actuales del mercado y del sector educativo.

9.1.1 Macroentorno – PESTEL

Mediante la matriz PESTEL, se identificaron los factores del macroentorno para analizar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al sector educativo. Esto es crucial para comprender cómo estos elementos influyen

en el desempeño de la Fundación Gimnasio Campestre. Cada una de las variables se desglosó y se evaluaron los diversos factores que pueden tener un impacto, asignándoles una puntuación de 1 a 5, según la siguiente información:

- ❖ Alto (5): El factor tiene un impacto significativo en el sector y la institución debe considerar estrategias para mitigar o aprovecharlo.
- ❖ Medio (3): El factor tiene un impacto moderado en el sector y la institución debe estar atenta a su evolución y tomar medidas si es necesario.
- ❖ Bajo (1): El factor tiene un impacto mínimo en el sector y la institución no necesita tomar medidas específicas en respuesta a él.

Teniendo en cuenta lo anterior, **la tabla No. 1** presenta los resultados obtenidos en la matriz PESTEL. Esta información es clave para identificar las áreas que requieren mayor atención, lo que facilita una planificación más estratégica y efectiva. Además, conocer estos factores permite anticipar cambios en el entorno, mitigar riesgos y aprovechar oportunidades, aspectos fundamentales para la toma de decisiones informadas y la competitividad a largo plazo de la Fundación Gimnasio.

Tabla 1. *Priorización de factores del macroentorno – PESTEL*

Variable	N.º	Factor	Análisis del Sector	Impacto*
Políticas	1	Gobierno (gobernanza, pluralidad, tendencias relacionadas con el sector)	Es un sector que se encuentra altamente regulado y vigilado por el gobierno, tanto así que el incremento en las tarifas que pueden aplicar los colegios, se da a través de resolución aprobada por la secretaría de Educación Distrital.	5

	2	Clima político (ambiente político del país, posibilidad de consenso para el cambio)	Se han presentado y aprobado diferentes reformas desde el Gobierno Nacional que influyen en el crecimiento económico del país y por lo tanto del sector educativo; Como es el caso de la reforma pensional y la reforma tributaria. (Ceipa, 2024)	4
	3	Políticas gubernamentales macro (pobreza, equidad, desarrollo social, educación, tratados internacionales)	La nueva reforma a la educación busca cerrar brechas entre las zonas urbana y rural, y entre los estratos socioeconómicos. Promueve la participación de estudiantes, profesores y padres) en la toma de decisiones del sector. (Infobae, 2024; Canal Institucional, 2024)	3
	4	Conflictos internos y externos (sociales, económicos, fronterizos, regionales)	Los paros y manifestaciones que suceden esporádicamente tienen un gran efecto en el acceso continuo y al correcto desarrollo del pensum académico.	2
	5	Posición geopolítica del país (aliados, relacionamiento internacional, entidades multilaterales, tratados internacionales)	Los bajos resultados de Colombia en las pruebas PISA de los últimos años ocupando el puesto 28 entre 64 países para el año 2023 teniendo el registro más bajo dentro de los países pertenecientes a la OCDE. Esto afecta la reputación de la educación en Colombia en el exterior, lo que puede generar dificultades para hacer convenios de intercambios para los estudiantes. (La República, 2024)	4
Económicas	1	Tendencias del PIB (PIB: producto interno bruto, total de bienes y servicios producidos por una economía en un período determinado)	El comportamiento del PIB en Colombia ha presentado bajos crecimientos desde el cuarto trimestre del año 2022, presentado un crecimiento del 0.6 a diciembre del 2023 con relación al año anterior, lo que denota bajo crecimiento en la economía. (Banco Mundial, 2024)	5
Variable	N.º	Factor	Análisis del Sector	Impacto*
Económicas	2	Tasas de interés (política monetaria Banco de la República)	La tasa de intervención fijada por el Banco de la República presentó un incremento durante los años 2022 a 2024 (iniciando en 4% y finalizando a octubre de este año en 10.25%) lo que impactó en menor acceso a créditos y menos liquidez de los hogares. (Banco de la República de Colombia, 2024)	4

	3	Tasa de inflación (variación porcentual del nivel general de los precios, de un territorio, en un período determinado)	El sector es un propulsor de la inflación, con un aumento del 10.6% en los costos educativos el último año. Matriculas, servicios y materiales aumentan, viéndose las familias al ajuste de sus presupuestos. El Colegio enfrenta gastos operativos por infraestructura, salarios y tecnología. (Infobae 2023)	4		
	4	Tasa de desempleo (nivel de desocupación en relación con la población activa)	El sector se ve afectado por la rotación continua de docentes, impidiendo el correcto desarrollo educativo	4		
	5	Devaluación-Revaluación (pérdida/incremento del valor de una moneda con respecto a otra)	La devaluación del peso que ha presentado una disminución frente al dólar consiguiendo niveles de 4,000 a 4,200 COP/USD. dificulta el acceso a programas e intercambios en el extranjero para el desarrollo de habilidades del mundo actual. (Banco de la República de Colombia, 2024)	3		
Sociales (Socioculturales)	1	Pandemia global (efecto post-covid-19)	A nivel local, la pandemia cambió la forma de impartir la educación obligando a la fundación a adaptar sus actividades a modalidades en línea o híbridas, lo que ha generado una serie de retos en infraestructura tecnológica, capacitación de docentes y adaptación del programa pedagógico. A nivel externo, afectó la disminución del poder adquisitivo de las familias y por consiguiente la deserción de estudiantes.	4		
	2	Distribución de la renta (brechas salariales, género, movilidad clases)	Cuando la brecha salarial entre los trabajadores es muy amplia, es difícil atraer y retener a las familias con una capacidad adquisitiva baja. Si la brecha salarial es baja, hay más probabilidades de atraer familias de diferentes niveles socio-económicos.	3		
		Variable	N.º	Factor	Análisis del Sector	Impacto*
Sociales (Socioculturales)	3	Crecimiento de la población/ Composición de la familia			Si la población en la zona crece rápidamente, la demanda de servicios educativos también aumenta. De igual manera, si la composición de las familias cambia, se deben adaptar sus servicios.	3
	4	Creencias, normas, valores (cambios en el estilo de vida, movilidad de creencias)			Las tasas de natalidad en Colombia presentan un comportamiento a la baja desde el 2016, presentando una caída del	5

			11% en el año 2023 con relación al año 2022, lo que genera que sea un mercado cada vez más competitivo. Toro, J. (2024).	
	5	Activismo de consumidores (comunidad, ONG, inteligencia social)	Las nuevas tendencias hacia el cuidado del medio ambiente, hacia la transformación social hace que se requieran cambios o ajustes en sus valores y metodologías pedagógicas que se adapten a las nuevas exigencias y necesidades de los consumidores.	3
Tecnológicas	1	Tendencias y cambios tecnológicos (tecnologías disruptivas)	Las tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial, la realidad virtual y el aprendizaje en línea, están transformando la manera en que los colegios educan a sus estudiantes. La Fundación debe estar al día con estas innovaciones para mantenerse competitiva.	5
	2	Política gubernamental e inversión I+D+i: investigación, desarrollo e innovación (patentes, incentivos, cooperación nacional e internacional.)	Buscar la cooperación nacional e internacional para impulsar su propio desarrollo. Debe estar al tanto de las patentes e incentivos relacionados con la tecnología educativa para aprovecharlos y mejorar su propia oferta.	3
	3	Inversión total del sector I+D+i (acuerdos sectoriales, centros de investigación, alianza universidad-empresa, nivel nacional. e internacional.)	La cooperación con centros de investigación y alianzas universidad/empresa son muy beneficiosas para desarrollar su oferta académica.	3
	4	Infraestructura de telecomunicaciones (acceso a internet, satélites propios, redes, ciberseguridad, acuerdos internacionales)	El acceso a internet de alta velocidad y la ciberseguridad son esenciales, especialmente en un contexto post-COVID donde la educación híbrida y en línea sigue siendo una realidad.	5
	5	Infraestructura nacional (vías de comunicación, ciudades inteligentes, puertos, aviación, zonas francas, parques sectoriales)	Las vías de comunicación y ciudades inteligentes influyen en la calidad de vida y educación. Se pueden crear alianzas estratégicas con empresas y centros de investigación en conjunto con los parques.	2
Variable	N.º	Factor	Análisis del Sector	Impacto*
Enviromental (Ambientales)	1	Cambio climático (impacto del sector y al sector)	Las instituciones educativas deben incorporar prácticas sostenibles para reducir su impacto ambiental. La gestión adecuada de los recursos hídricos y energéticos no solo contribuye a la sostenibilidad, sino que también reduce los costos operativos.	2

	2	Normatividad ambiental e intervención del Estado (licencias, articulación instituciones, política nacional)	Los colegios deben cumplir con las normativas ambientales establecidas, lo que implica obtener licencias y manejar los residuos de manera adecuada para evitar sanciones o afectaciones de cualquier índole.	3
	3	Incorporación sistemas de gestión ambiental locales e internacionales (ISP 14001 - EMAS)	La adopción de sistemas de gestión ambiental, como ISO 14001 o EMAS, por parte de las instituciones educativas, minimizando el riesgo de sanciones legales y facilitando la obtención de licencias o permisos relacionados con la gestión ambiental. EMAS (Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales), 2009)	3
	4	Niveles de contaminación (residuos, aguas, suelos, atmósfera)	Los niveles de contaminación pueden afectar la salud de los empleados y de los estudiantes en general, así como el medio ambiente.	2
	5	Acceso a recursos (gestión recursos energéticos, hídricos, biodiversidad)	La gestión adecuada de los recursos energéticos, hídricos y la biodiversidad puede mejorar la sostenibilidad de la organización y reducir los costos.	2
Legales	1	Legislación de la industria (leyes antimonopolio, comercio exterior, incentivos)	Las leyes antimonopolio y de comercio exterior pueden afectar a la organización en términos de competencia y acceso a los mercados. La existencia de incentivos ayuda a obtener apoyo financiero o beneficios de programas gubernamentales que promuevan la educación y el deporte.	2
	2	Leyes fiscales (impuestos generales y propios del sector)	La reforma tiene altos estándares de calidad, fomentando autonomía institucional, generando regulaciones y mayores exigencias para acreditación.	4
Variable	N.º	Factor	Análisis del Sector	Impacto*
Legales	3	Regulación laboral (normas, beneficios laborales, DEI-diversidad, equidad e inclusión)	La Fundación debe cumplir con regulaciones fiscales y laborales para mantener sus beneficios como institución sin fines de lucro. Esto incluye promover la equidad y la inclusión en el entorno laboral, que son factores cruciales para la retención del personal.: (Ministerio de Trabajo, 2024)	4
	4	Agremiaciones y representatividad del sector (nacional e internacional)	Formar parte de asociaciones nacionales e internacionales ofrece oportunidades de networking y permite compartir mejores prácticas, lo que contribuye al crecimiento de la organización.	3

5	Estabilidad gubernamental (influencia cambio de gobierno)	Los cambios políticos obligan a adaptarse a las nuevas condiciones para mantener su competitividad y asegurar su éxito a largo plazo.	4
---	--	---	---

Nota. Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. 2013

Después de calificar cada elemento de las variables mencionadas, se asignó un factor de ponderación que refleja el impacto relativo de cada uno en el desempeño y estrategia de la empresa dentro de su sector. Estos porcentajes resaltan la importancia de cada área y permiten una evaluación más precisa y focalizada de los factores externos que influyen en la organización. A continuación, se presenta el porcentaje asignado a cada factor, junto con los criterios considerados y su justificación.

1. Factores Políticos (16%)

- Criterios considerados: Gobernanza, clima político, políticas gubernamentales macro, conflictos internos y externos, posición geopolítica del país.
- Justificación: Los factores políticos influyen de manera directa en la operación del colegio, impactando tanto su funcionamiento diario como el desarrollo de estrategias a largo plazo. Una gobernanza estable y un clima político favorable facilitan la planificación y aseguran el cumplimiento de normativas, mientras que la inestabilidad política o los conflictos pueden generar incertidumbre, aumentar los costos operativos y afectar la seguridad. Además, las políticas macro y la posición geopolítica del país influyen en el acceso a recursos educativos, financiamiento e innovación tecnológica, lo que puede fortalecer o limitar el progreso del colegio.

2. Factores Económicos (20%)

- Criterios considerados: Tendencias del PIB, tasas de interés, inflación, tasa desempleo, devaluación y revaluación.

- Justificación: Los factores económicos tienen un impacto considerable en la operación del colegio, ya que un PIB en crecimiento y baja tasa de desempleo favorecen la estabilidad financiera al aumentar la capacidad de las familias para pagar matrículas, mientras que una recesión o altas tasas de desempleo reducen la demanda de educación privada. La inflación y las tasas de interés elevadas incrementan los costos operativos y financieros, y una devaluación encarece los recursos importados. En cambio, una revaluación puede reducir esos costos, mejorando la capacidad para adquirir tecnología y recursos internacionales a precios más accesibles.

3. Factores Sociales (18%)

- Criterios considerados: Pandemia global (post-covid19), distribución de la renta, crecimiento de la población y composición de las familias, creencias, normas, valores y activismo de consumidores.
- Justificación: Los factores sociales tienen un impacto significativo en la operación de los colegios. La pandemia aceleró la adopción de modelos híbridos de enseñanza y elevó las expectativas en cuanto a estándares de salud y seguridad. A su vez, las desigualdades salariales y la movilidad social influyen en la demanda de educación privada, afectando la capacidad de las familias para acceder a este tipo de servicios. El crecimiento poblacional y los cambios en la estructura familiar también generan nuevas exigencias, como mayor flexibilidad en los horarios y una oferta de servicios más diversificada. Además, las familias buscan colegios que se alineen con valores de inclusión, sostenibilidad y equidad, lo que obliga a las instituciones a adaptarse continuamente para mantenerse competitivas y relevantes.

4. Factores Tecnológicos (18%)

- Criterios considerados: Tendencias y cambios tecnológicos (tecnologías disruptivas), política gubernamental e inversión I+D+i, inversión total del sector I+D+i, Infraestructura de telecomunicaciones e Infraestructura nacional.
- Justificación: Los factores tecnológicos tienen un impacto crucial en la operación de un colegio. La adopción de innovaciones como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático mejora la calidad educativa, aunque implica una inversión considerable en capacitación y recursos. Las políticas gubernamentales de I+D+i pueden ofrecer incentivos que faciliten esta innovación, mientras que contar con una infraestructura de telecomunicaciones robusta es fundamental para implementar educación a distancia y garantizar la seguridad digital. Asimismo, una infraestructura nacional bien desarrollada mejora el acceso y la eficiencia operativa del colegio, contribuyendo a un entorno educativo más moderno y competitivo.

5. Factores Ambientales (12%)

- Criterios considerados: Cambio climático, normatividad ambiental e intervención del Estado, incorporación sistemas de gestión ambiental locales e internacionales, niveles de contaminación, acceso a recursos (gestión recursos energéticos, hídricos, biodiversidad).
- Justificación: Aunque el impacto ambiental directo del sector educativo puede ser limitado, la implementación de prácticas sostenibles tiene múltiples beneficios: mejora la reputación del colegio, reduce costos operativos y promueve una educación más consciente. El cambio climático exige no solo reducir la huella ambiental, sino también

estar preparados para enfrentar fenómenos extremos. Además, las normativas ambientales y la obtención de licencias obligan a cumplir con regulaciones que evitan sanciones. La adopción de sistemas de gestión ambiental, como ISO 14001, aumenta la eficiencia operativa y refuerza la imagen del colegio. Por último, una gestión adecuada de la contaminación, así como de los recursos energéticos e hídricos, no solo disminuye costos, sino que también asegura un entorno saludable y sostenible para toda la comunidad educativa.

6. Factores Legales (16%)

- Criterios considerados: Legislación de la industria, leyes fiscales, regulación laboral, agremiaciones y representatividad del sector y estabilidad gubernamental.
- Justificación: Los factores legales son fundamentales para el funcionamiento de las instituciones educativas. Cumplir con la legislación educativa asegura que los colegios operen de manera legal y mantengan su acreditación. Al mismo tiempo, las leyes fiscales influyen en su presupuesto y planificación financiera. La regulación laboral impacta directamente en la retención de empleados y la productividad, mientras que la afiliación a agremiaciones fortalece la representatividad del colegio en el sector y facilita el acceso a mejores oportunidades. Finalmente, la estabilidad gubernamental permite una planificación a largo plazo, mientras que la inestabilidad puede generar incertidumbre y obligar a las instituciones a adaptarse rápidamente a nuevos marcos regulatorios.

Para la asignación de los porcentajes ponderados en el análisis PESTEL realizado a la Fundación Gimnasio Campestre, se utilizó el método de ponderación subjetiva o cualitativa. Este enfoque permitió evaluar el impacto relativo de cada factor en el desempeño y las estrategias de la institución dentro del sector educativo. De esta manera, se identificaron las áreas que requieren mayor atención. Las ponderaciones asignadas reflejan la importancia de cada factor y facilitan una evaluación más precisa y enfocada de los elementos externos que influyen en la organización (Wheelen & Hunger, 2013)

De acuerdo con la caracterización de las seis variables y las ponderaciones obtenidas, se observa que la compañía se ve moderadamente afectada por factores políticos, sociales, tecnológicos y legales. En contraste, experimenta una influencia significativa de los factores económicos. Aunque los factores ambientales presentan una menor relevancia en comparación, siguen siendo cruciales para la continuidad del negocio y la obtención de mejores resultados.

9.1.2 Meso entorno – Cinco fuerzas de Porter

Para evaluar y analizar los factores del meso entorno, se utilizó la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter. Esta herramienta permite identificar el impacto de la industria, los clientes, proveedores, competidores y canales de distribución, proporcionando una perspectiva integral que contribuye a la formulación de estrategias efectivas.

Considerando lo expuesto anteriormente, la tabla No. 4 muestra los resultados del análisis de la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter. Esta información resulta fundamental para identificar las áreas que exigen mayor atención, facilitando una planificación más estratégica y eficiente. Comprender estos factores permite anticipar cambios en el entorno,

mitigar riesgos y aprovechar oportunidades, lo que es esencial para la toma de decisiones informadas y para asegurar la competitividad a largo plazo de la Fundación Gimnasio Campestre.

Tabla 2. Intensidad de las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al sector educativo – Fundación Gimnasio Campestre.

Amenaza de nuevos entrantes (participantes)	1	Economías de escala	Los colegios establecidos ya cuentan con una infraestructura sólida y un número considerable de estudiantes, por lo que pueden distribuir mejor sus costos operativos (salarios, mantenimiento, tecnología, etc.). Esto les permite reducir el costo promedio por alumno, lo que les otorga una ventaja competitiva frente a los nuevos entrantes que no tienen la misma base de alumnos y, por lo tanto, enfrentan mayores costos unitarios. (Porter, 2008).	3
	2	Diferenciación de productos o servicios	la diferenciación de productos y servicios es esencial para que los colegios se mantengan competitivos y puedan destacarse en un mercado saturado. Esto no solo les permite atraer y retener a más estudiantes, sino que a su vez competir mediante reputación y precios (Schilling, 2013).	4
	3	Requerimientos de capital	Los altos costos iniciales para la creación de infraestructuras, la adquisición de tecnología y la obtención de acreditaciones representan un obstáculo para nuevos competidores (Grant, 2010).	2
	4	Costos de cambio	Las tarifas del sector están reguladas por la secretaria de Educación, por lo que los costos financieros de cambio no son significativos a la hora de tomar una decisión, pero la reputación y calidad de los colegios, así como su oferta de valor agregado pueden disuadir a los clientes de cambiar de proveedor.	4
	5	Acceso a canales de distribución	Los colegios con un acceso fuerte a canales digitales y tradicionales tienen una ventaja competitiva significativa, mientras que los nuevos entrantes y las instituciones con menos presencia en estos canales enfrentan mayores desafíos para ganar terreno en el mercado.	3
Rivalidad entre empresas existentes (rivalidad competitiva)	1	Competidores numerosos y diversidad de rivales	La presencia de numerosos competidores y la diversidad de rivales incrementan la competencia por los estudiantes y obliga a las instituciones a innovar y diferenciar su oferta, Esta dinámica puede generar un incremento en los costos y reducir la rentabilidad (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).	5

	2	Crecimiento del sector	El sector educativo en Colombia ha enfrentado un decrecimiento en los últimos años debido a la alta tasa de deserción escolar, lo que ha generado importantes desafíos para los colegios. En respuesta al decrecimiento en la tasa de matrícula, los colegios buscan estrategias diferenciadas que integren tecnología y expandan su infraestructura (CEIPA, 2024).	4
	3	Diferenciación del producto o servicio	La diferenciación es un factor clave en el sector educativo, ya que la competencia se basa en varios resultados y atributos. Entre ellos destacan el número de acreditaciones y certificaciones, el posicionamiento en los rankings de pruebas como el ICFES, la oferta de programas como el Bachillerato Internacional, la participación en modelos ONU, el enfoque pedagógico de la institución, y los reconocimientos obtenidos tanto por la institución como por su profesorado y estudiantes, entre otros. Estos elementos juegan un papel fundamental para destacar en un mercado cada vez más exigente.	4
	4	Nivel de costos fijos	En cuanto a los costos, no existe una competencia significativa, ya que en el sector educativo los costos fijos tienden a ser similares para todas las instituciones y están vinculados a la ejecución de su objeto social. Aunque los conceptos de costos pueden ser similares entre diferentes organizaciones, la fluctuación de estos representa un riesgo si no se gestionan adecuadamente, ya que impactan directamente el flujo de caja y los resultados financieros de la institución.	3
	5	Barreras sólidas contra la salida (del negocio)	Las fuertes inversiones en infraestructura, los compromisos legales, el impacto social y reputacional, así como las relaciones a largo plazo con estudiantes y padres son factores que dificultan que los colegios abandonen el mercado, lo que obliga a las instituciones a continuar operando y buscar soluciones, como reestructuración o innovación, antes de considerar el cierre. Estas barreras fortalecen la permanencia de las instituciones en el sector, incluso frente a desafíos económicos o de competitividad.	3
Amenaza de productos o servicios sustitutos	1	Sustitutos que satisfacen la misma necesidad del producto	La oferta educativa es amplia y diversa, lo que puede influir significativamente en la decisión de los padres. Existen numerosos colegios con características similares, lo que incrementa la competencia en el sector. Sin embargo, la elección final dependerá de las preferencias y prioridades específicas de las familias, como el enfoque pedagógico, las instalaciones, o la reputación, esta abundancia de opciones otorga un poder de negociación considerable a los padres, quienes pueden comparar y seleccionar la opción que mejor se ajuste a sus expectativas.	4

	2	Sustitutos que mejoran la relación precio-valor para el consumidor	El sector educativo está en constante evolución, lo que exige una revisión continua de las estrategias para adaptarse a las necesidades y expectativas de las familias y otras partes interesadas. Esta constante innovación es esencial para mantenerse competitivo y diferenciarse en un mercado altamente dinámico y exigente.	4
	3	Influencia costos de cambio	Si se requiere elevar los costos, los mismos pueden afectar los precios ofertados y por ende afectar la percepción de las familias frente a las instituciones, lo que a su vez puede generar el retiro de estudiantes.	4
Poder de negociación compradores (clientes)	1	Un cliente adquiere una gran cantidad del producto	Los padres de familia tienen un poder de negociación moderado en relación con los servicios ofrecidos por los colegios, ya que las tarifas del sector están reguladas por la Secretaría de Educación. Sin embargo, su poder de decisión se incrementa debido a la amplia oferta de colegios que brindan servicios similares. La abundancia de alternativas aumenta la capacidad de los padres para elegir, lo que obliga a los colegios a diferenciarse y ajustar sus estrategias para mantenerse competitivos. (1Library, 2023)	4
	2	Integración hacia atrás de un cliente (asume mi función)	La integración hacia atrás por parte de los clientes es poco probable que suceda en el sector educativo, ya que para prestar estos servicios se requiere de permisos gubernamentales, infraestructura robusta, personal calificado y otras herramientas que pueden ser limitantes a la hora de un cliente pensar en montar su propia institución. (1Library, 2023)	1
	3	Proveedores alternos numerosos	Existe un número moderado de proveedores alternativos, lo que otorga a los clientes una mayor capacidad de elección. No obstante, factores como la calidad de los servicios, la experiencia de las instituciones y el cumplimiento de las normativas educativas se convierten en elementos clave que pueden limitar la competencia real entre los colegios.	3
	4	Cambio de proveedor no es costoso	Cambiar de proveedor puede no implicar altos costos financieros, pero factores como la reputación, la calidad educativa y el cumplimiento normativo son decisivos para los padres al seleccionar una institución, lo que a su vez aumenta la lealtad hacia las instituciones con mayor prestigio y cumplimiento de estándares.	3
	5	Participación del producto en los costos totales del cliente	Los nuevos escenarios postpandemia han cambiado los factores determinantes a la hora de tomar una decisión como el ingreso a un colegio, por lo que este factor tiene participación directa con los costos del cliente y su decisión frente a los mismos. (El Caribe, 2020)	4
Poder de negociación proveedores	1	Un proveedor domina el sector	El sector educativo en Colombia no está controlado por un único proveedor. Existe un número moderado de proveedores que ofrecen materiales, equipos tecnológicos y otros productos esenciales para la prestación de servicios	2

		educativos. Esta diversidad de proveedores reduce su poder de negociación, ya que los colegios tienen opciones suficientes para elegir entre distintas fuentes, lo que permite mantener un equilibrio en los costos y garantizar la calidad de los insumos. Murillo, G. (2008)	
2	Producto único o con altos costos de cambio	Proveedores de tecnología que en momento escasea en el país y debe ser importada, esto hace que los costos sean elevados y la demanda alta, lo que juega a favor del proveedor.	4
3	Capacidad de integración hacia adelante (proveedor asume mi función)	La capacidad de integración hacia adelante de los proveedores en el sector educativo es baja y poco probable. Los proveedores generalmente se enfocan en su área de especialización y no cuentan con la infraestructura, el personal calificado o la experiencia para ofrecer servicios educativos cumpliendo con los requisitos legales y normativos del sector. (Revista Economía Colombiana, 2023)	2
4	Disponibilidad de productos o servicios sustitutos	La disponibilidad de productos y servicios sustitutos en el sector educativo en Colombia, como la educación en línea, homeschooling, programas públicos mejorados y opciones internacionales, ejerce presión sobre las instituciones tradicionales. Estos sustitutos ofrecen flexibilidad, menores costos y, en algunos casos, una mayor personalización, lo que obliga a los colegios a innovar y mejorar su oferta para mantenerse competitivos y relevantes en un mercado cada vez más dinámico. (Poligran, 2023)	3
5	Producto o servicio demandado con baja importancia del portafolio del proveedor	Los colegios suelen buscar proveedores consolidados en el mercado con trayectoria que puedan cumplir todos los requerimientos que se les envíe.	2

Nota. Elaboración propia basado en Excel adaptado por grupo de profesores universidad EAN a partir de 'Ventaja Competitiva'. Michael Porter. 1987

Una vez evaluado cada elemento, se asignó un factor de ponderación a cada una de las fuerzas analizadas. Esta ponderación refleja la dinámica competitiva y los desafíos específicos del sector, lo que permite realizar una evaluación precisa del entorno en el que opera la Fundación Gimnasio Campestre. Esta información es clave para desarrollar estrategias efectivas que ayuden a la institución a mantener su ventaja competitiva y adaptarse a las condiciones del mercado. A continuación, se presenta el porcentaje asignado a cada una.

- Amenaza de nuevos entrantes (25%): Se asigna una ponderación significativa a esta fuerza debido al constante ingreso de nuevos competidores al mercado y al creciente protagonismo de colegios que anteriormente no representaban una amenaza, pero que ahora están ganando mayor visibilidad. A mediano plazo, esto puede suponer un riesgo para la Fundación. No obstante, es importante destacar que el colegio cuenta con 79 años de trayectoria, cumple con todos los requisitos y acreditaciones, y goza de un sólido reconocimiento en el mercado, lo que le otorga una ventaja competitiva considerable frente a los nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores existentes (35%): Se asigna la mayor ponderación a esta fuerza debido a que la rivalidad sugiere un entorno altamente competitivo que afecta directamente los resultados financieros (ingresos, costos y gastos). La cantidad de estudiantes influye directamente en los ingresos: a menor número de estudiantes, menores ingresos y viceversa. Esto implica un compromiso significativo para diferenciarse de otros colegios, lo que conlleva una mayor inversión. Por estas razones, la rivalidad entre competidores existentes tiene el mayor peso en nuestro análisis.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos (15%): Esta fuerza recibe una ponderación menor en comparación con las anteriores, ya que, aunque existen múltiples alternativas de colegios que los padres pueden considerar, los precios del sector, como matrículas, pensiones y otros cobros, están regulados y estandarizados. Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que esta amenaza obliga a la Fundación Gimnasio Campestre a innovar constantemente y mejorar su oferta educativa, haciéndola más atractiva y diferenciada.

- Poder de negociación de compradores (17%): Los padres de familia tienen influencia significativa, lo que puede afectar las decisiones del colegio en cuanto a precios, actividades, servicios y mejoras de infraestructura.
- Poder de negociación de proveedores (8%): A este factor se le asigna la menor ponderación debido al bajo-medio poder de negociación de los proveedores. La mayoría de los insumos para el restaurante, las tiendas escolares, la papelería y los servicios de capacitación tienen una alta oferta en el mercado y una amplia disponibilidad de sustitutos. Sin embargo, los insumos tecnológicos y de laboratorio representan un riesgo ligeramente mayor debido a que son importados y dependen del dólar y la fluctuación de su tasa de cambio.

El análisis de la Matriz de Porter aplicado a la Fundación Gimnasio Campestre revela que la amenaza de nuevos entrantes y la alta rivalidad entre colegios similares son factores críticos a considerar y en los cuales debe centrarse la institución. La competencia intensa obliga al colegio a diferenciarse mediante la calidad educativa y servicios adicionales, mientras que la disponibilidad de opciones alternativas de educación hace necesario innovar constantemente para mantener su atractivo y atraer a nuevas familias. Además, el poder de negociación de los padres de familia y los altos costos de cambio refuerzan la importancia de la satisfacción y fidelización de los clientes.

Para enfrentar estos desafíos, el colegio debe enfocarse en ofrecer programas educativos y extracurriculares únicos, introducir nuevas tecnologías y metodologías educativas, y fortalecer la relación y comunicación con los padres y estudiantes actuales. Además, invertir en infraestructura y en la capacitación del personal docente es esencial para

mantenerse competitivo. Adoptar estas estrategias permitirá al colegio asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo en un mercado altamente exigente.

9.2 Análisis Interno

Tras realizar el análisis externo, es fundamental profundizar en la evaluación de los factores internos. Esto implica una inmersión en la estructura organizacional, los procesos operativos y los recursos disponibles de la Fundación Gimnasio Campestre. El objetivo es identificar los elementos que servirán para diseñar estrategias que potencien las fortalezas y aborden las áreas de mejora.

Esta evaluación interna permitirá comprender mejor cómo funcionan los distintos departamentos, desde la administración y finanzas hasta la docencia y los servicios estudiantiles. Analizar la eficiencia de los procesos operativos y la efectividad de los recursos humanos y materiales ayudará a detectar oportunidades para optimizar el rendimiento del colegio.

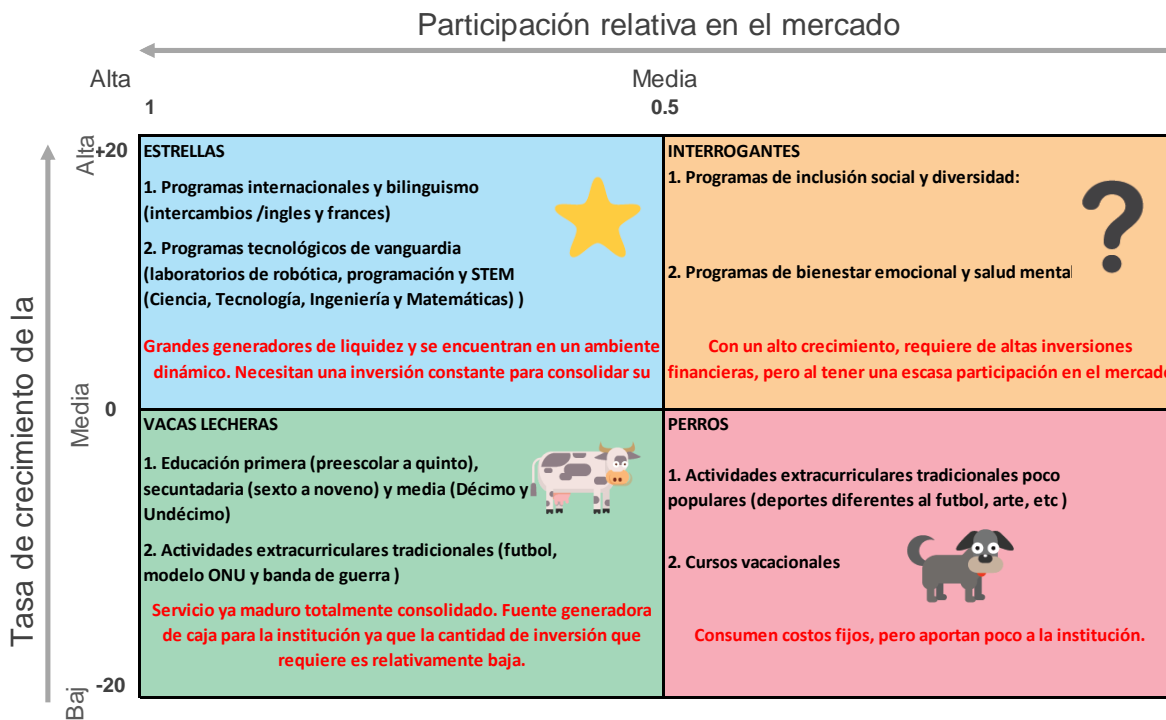
Asimismo, es esencial evaluar la infraestructura y la tecnología utilizada, asegurando que estén alineadas con las necesidades educativas actuales y futuras. Identificar las competencias y habilidades del personal docente y administrativo permitirá desarrollar planes de capacitación y desarrollo profesional que fortalezcan el capital humano del colegio.

En conclusión, esta evaluación interna es crucial para diseñar estrategias efectivas que no solo mejoren el desempeño de la Fundación Gimnasio Campestre, sino que también aseguren su sostenibilidad y competitividad en el sector educativo.

9.2.1 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Para evaluar los servicios ofrecidos por la Fundación Gimnasio Campestre, se elaboró la matriz BCG. Esta herramienta permite clasificar los servicios en cuatro categorías: estrella, vaca lechera, interrogante y perro. El objetivo de esta clasificación es diseñar estrategias y tomar decisiones informadas sobre la implementación, eliminación o modificación de los servicios actuales de la institución.

Ilustración 3. Matriz Boston Consulting Group Fundación Gimnasio Campestre.



Nota. Elaboración propia con base en los datos proporcionados por La Fundación Gimnasio Campestre, basado en Excel adaptado por grupo de profesores universidad EAN a partir de Conceptos de administración estratégica. Fred David y Forest David. 2017.

La Fundación Gimnasio Campestre ofrece diversos servicios educativos y complementarios que se pueden clasificar en la Matriz BCG para optimizar su gestión y competitividad. Los servicios "Estrellas", como los programas internacionales de intercambio,

inmersión en inglés y francés y los programas tecnológicos de vanguardia, presentan una alta tasa de crecimiento y participación en el mercado ya que las familias buscan una educación globalizada para sus hijos y quieren que los mismos se preparen en todos los ámbitos para los desafíos futuros. Se recomienda continuar invirtiendo en ellos para mantener su crecimiento y consolidar su posición, explorar la posibilidad de ampliar la oferta de estos programas (intercambio a nuevos países, incursión en otros idiomas, entre otros) Los servicios educativos y las actividades extracurriculares de trayectoria se consideran "Vacas lecheras", con baja tasa de crecimiento, pero una base estable de estudiantes. Para estos, se sugiere realizar inversión en marketing y en la creación de alianzas estratégicas para atraer más estudiantes y mejorar continuamente la calidad educativa, maximizando la eficiencia y rentabilidad sin grandes inversiones adicionales.

Los "Interrogantes" incluyen los programas de inclusión social y diversidad y los programas de bienestar emocional y salud mental los cuales están ganando terreno globalmente como pilares esenciales en la educación moderna. Invertir en estas áreas permite al colegio no solo mantenerse alineado con las tendencias globales, sino también anticiparse a las futuras demandas del mercado, fortalecer su propuesta de valor, mejorar su reputación y prepara a sus estudiantes para enfrentar los retos de un mundo cada vez más global y diverso. Con una estrategia adecuada, estos programas pueden convertirse en nuevos pilares de la institución y en productos estrellas, contribuyendo a su crecimiento sostenido y consolidando su posición como líder en educación diferencial. Los cursos vacacionales y las demás actividades extracurriculares que ofrece el colegio se clasifican como "Perros", con baja tasa de crecimiento y participación en el mercado. Esto sugiere la necesidad de evaluar si deben mejorarse o eliminarse para reasignar recursos a áreas con

mayor potencial. Este análisis permite a la Fundación Gimnasio Campestre tomar decisiones estratégicas informadas para optimizar recursos, ser más eficiente y mejorar su competitividad en el sector educativo.

9.2.2 Matriz VRIO – Identificación de capacidades Diferenciales

Con el objetivo de identificar y evaluar los recursos y capacidades que proporcionan una ventaja competitiva y sostenible a la Fundación Gimnasio Campestre, se elaboró la matriz VRIO (anexo 5). Esta herramienta permite clasificar los recursos en cuatro dimensiones: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización. Los hallazgos de este análisis son los siguientes:

1. Recursos y Capacidades Valiosos: Los recursos y capacidades valiosos de la Fundación Gimnasio Campestre permiten a la institución aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas en el entorno competitivo. Entre estos recursos clave se encuentran:

- ✓ Recursos Humanos Capacitados: Contar con personal capacitado y comprometido permite ofrecer educación de alta calidad y mantener la reputación de la institución.
- ✓ Programas Bilingües (inglés y francés): La oferta de múltiples idiomas proporciona una ventaja en el mercado, respondiendo a las demandas actuales de los padres y fortaleciendo el perfil educativo del colegio.
- ✓ Infraestructura y Tecnología: Aunque es un recurso común en el sector, la infraestructura avanzada permite crear un ambiente educativo de calidad, atrayendo a nuevos estudiantes.

Estos recursos añaden un valor significativo al colegio, cumpliendo con las expectativas de la comunidad educativa y contribuyendo a la reputación y atractivo del colegio.

2. Rareza de los Recursos: a rareza de ciertos recursos y capacidades diferencia a la Fundación en el mercado, destacándola entre otras instituciones educativas. Los recursos raros incluyen:

- ✓ Enfoque en Valores y Ética: La orientación en valores y ética es poco común en el sector, lo que hace que la Fundación sea atractiva para los padres que buscan una educación integral para sus hijos.
- ✓ Programas Únicos (Ej.: "Expedición Colombia"): Este programa exclusivo es un diferenciador que ofrece experiencias que no se encuentran fácilmente en otras instituciones.

Estos recursos raros permiten a la Fundación destacarse y atraer a familias que valoran una educación distintiva y de alta calidad.

3. Dificultad de Imitación: La dificultad de imitar ciertos recursos proporciona una ventaja competitiva sostenible, ya que replicarlos requeriría inversión significativa en tiempo, recursos y esfuerzo. Entre estos recursos difíciles de imitar se encuentran:

- ✓ Reputación y Trayectoria (79 años): La historia y el reconocimiento de la Fundación en el sector educativo es una ventaja que no puede replicarse fácilmente.
- ✓ Programas Únicos y Enfoque en Valores: La combinación de programas únicos y valores educativos constituye una barrera para nuevos competidores, dado el tiempo y los recursos necesarios para construir esta reputación.

Estos recursos ofrecen una ventaja competitiva duradera, ya que la imitación representa un desafío importante para cualquier competidor que desee replicarlos.

4. Organización Eficiente: La capacidad de organización y gestión eficiente de los recursos valiosos y raros es un factor fundamental para la Fundación. Las capacidades organizacionales incluyen:

- ✓ Estructura Administrativa Eficiente: La estructura interna permite una gestión óptima de los recursos, asegurando que los objetivos estratégicos se cumplan de forma efectiva.
- ✓ Relaciones con Padres y Comunidad: La Fundación mantiene relaciones sólidas y comunicación fluida con los padres y la comunidad, generando confianza y fidelidad.

Esta organización eficiente permite implementar y mantener programas de alta calidad, asegurar la satisfacción de los estudiantes y padres, y adaptarse rápidamente a cambios en el entorno educativo.

5. Estrategias de Mejora y Sostenibilidad: Para mantener y fortalecer su ventaja competitiva, la Fundación debe invertir continuamente en sus recursos estratégicos mediante:

- ✓ Capacitación Continua del Personal: Asegurar que el equipo esté preparado para las nuevas demandas del entorno educativo.
- ✓ Mejora de Programas Educativos y Extracurriculares: Actualizar los programas regularmente para mantener el interés de los estudiantes y familias.

- ✓ Colaboración con Otras Instituciones: Ampliar la visibilidad y el alcance de sus programas a través de alianzas estratégicas.

Estas estrategias ayudarán a la Fundación a mantener su posición en el mercado y responder a las demandas del entorno.

6. Evaluación de Áreas de Mejora: Algunos recursos se identificaron como áreas de menor rendimiento, que requieren una evaluación crítica para optimizar el uso de recursos:

- ✓ Recursos como la Banda de Guerra, Escuelas de Formación y Grupo de Scouts: Estos servicios, aunque valiosos para la cultura institucional, deben evaluarse para decidir si mejorarlos o reasignar los recursos hacia áreas de mayor potencial de desarrollo y crecimiento.

Esta evaluación permitirá que la Fundación enfoque sus recursos en áreas con mayor capacidad de crecimiento, contribuyendo al logro de sus objetivos estratégicos.

7. Capacidades Clave en Respuesta a Demandas de Reestructuración: De acuerdo con los resultados arrojados por la matriz VRIO se destacan las siguientes capacidades claves:

- ✓ Capacidad Económica para Responder a Demandas de Reestructuración: La Fundación posee la capacidad financiera para implementar cambios significativos, asegurando que pueda hacer frente a ajustes en infraestructura o recursos sin afectar la estabilidad operativa. Esta capacidad, aunque no única, garantiza una paridad competitiva importante en el mercado.

- ✓ Capacidad de Planta Física para Recibir la Reestructuración: La infraestructura actual permite realizar las modificaciones necesarias para adaptarse a las nuevas demandas, ofreciendo flexibilidad en el uso de los espacios. Aunque no es un diferenciador, asegura la competitividad de la institución.
- ✓ Capacidad de Adaptación a Nuevas Realidades: Esta capacidad permite a la Fundación ajustar su proyecto educativo de acuerdo con cambios en el entorno, manteniéndola actualizada y relevante. Dado que esta habilidad no es común en todas las instituciones, le otorga una ventaja competitiva.
- ✓ Capacidad del Personal para Aprender y Operar en Nuevas Realidades: La disposición y capacidad del personal para adquirir nuevas habilidades es una ventaja significativa en un entorno cambiante, garantizando que puedan operar en contextos novedosos y ajustarse a las exigencias del sector.

Estas capacidades permiten a la Fundación responder de manera ágil y efectiva a los cambios del entorno y adaptar sus servicios para mantener su competitividad.

Tabla 3. Clasificaciones variables internas - Matriz VRIO Fundación Gimnasio Campestre

Recursos/Capacidad	Valor	Rareza	Imitabilidad	Organización	Ventaja Competitiva
Recursos Humanos Capacitados	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Programas Bilingües	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva
Enfoque en Valores y Ética	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva
Programas Únicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva
Infraestructura y Tecnología	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva

Reputación y Trayectoria	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva
Estructura Administrativa	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Relaciones con Padres y Comunidad	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva
Capacidad Económica para Responder a Demandas de Reestructuración	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Capacidad de Planta Física para Adaptarse a la Reestructuración	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Capacidad de Adaptación a Nuevas Realidades	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva
Capacidad del Personal para Aprender y Operar en Nuevas Realidades	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva

Nota. Elaboración propia con base en los datos proporcionados por La Fundación Gimnasio Campestre, basado en Excel Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. 2013.

En conclusión, el análisis VRIO subraya la importancia de enfocarse en los recursos y capacidades que proporcionan una ventaja competitiva sostenible. La Fundación Gimnasio Campestre, al identificar y potenciar estos recursos, puede asegurar su crecimiento y éxito continuo en el sector educativo. La matriz VRIO no solo ayuda a identificar estos recursos y capacidades claves, sino que también guía la formulación de estrategias para maximizar su uso y mantener la competitividad a largo plazo.

9.2.3 Resultado Encuestas Padres de Familia y encuestas y entrevistas a los(as) colaboradores(as)

Con el propósito de comprender la satisfacción y percepción general de los padres de familia, se encuestaron a 261 de ellos(as) indagando respecto a 6 dimensiones asociadas a

los servicios recibidos en la institución. Los resultados obtenidos proporcionan una visión integral de las fortalezas y áreas de mejora en cada categoría, lo que permitirá tomar decisiones orientadas a la mejora continua de la institución.

Asimismo, para conocer la percepción general que tiene los empleados de la Fundación Gimnasio Campestre sobre las diferentes áreas e identificar aspectos claves que contribuyan a la elaboración del plan estratégico para la mejora continua de la organización, se realizó encuesta de satisfacción a 150 colaboradores, entre los que se encontraban profesores, personal administrativo, de servicios generales y directivos; en este caso, se preguntó respecto 5 dimensiones relacionadas con su satisfacción con la institución como empleador. Los resultados proporcionados permiten, a su vez, tomar decisiones orientadas a mejorar los procesos y optimizar los recursos, en pro del aumento de la calidad de los servicios y la satisfacción de la comunidad. 10 empleados también fueron entrevistados para aportar a este ejercicio.

La tabla a continuación resume en términos porcentuales los resultados para cada una de las dimensiones evaluadas, tanto para padres como para empleados, asimismo, incluye las respuestas más repetidas en las entrevistas aplicadas.

Tabla 4. *Compilados resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas*

RESULTADOS ENCUESTAS PADRES					
CATEGORIA	Porcentaje por respuesta				
	totalmente satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	No sabe no responde
CALIDAD EDUCATIVA	27%	33%	18%	11%	10%
SATISFACCIÓN PADRES DE FAMILIA	28%	29%	18%	16%	9%

EFICIENCIA EN LA GESTIÓN	28%	30%	18%	14%	10%
INFRAESTRUCTURA	29%	27%	20%	11%	13%
OFERTA ACADEMICA	27%	30%	18%	14%	12%
NIVEL DE FORMACION DE COLABORADORES	26%	27%	20%	15%	11%
PROMEDIO POR CATEGORIA	28%	29%	19%	13%	11%

RESULTADOS ENCUESTAS COLABORADORES

CATEGORIA	Porcentaje por respuesta				
	totalmente satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	No sabe no responde
MOTIVACIÓN Y COMPROMISO	31%	31%	22%	9%	7%
CULTURA ORGANIZACIONAL	30%	37%	17%	9%	7%
DESARROLLO PROFESIONAL Y BIENESTAR	31%	32%	22%	9%	5%
ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y LIDERAZGO	26%	39%	20%	9%	7%
INFRAESTRUCTURA	32%	35%	20%	7%	6%
PROMEDIO POR CATEGORIA	30%	35%	20%	9%	6%

CONCLUSIÓN LAS ENTREVISTAS

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	10 EMPLEADOS(AS) que combinan todos los niveles jerárquicos y áreas de la organización.
FORTALEZAS IDENTIFICADAS POR LOS ENTREVISTADOS	Los trabajadores encuestados manifiestan que se encuentran satisfechos por laborar en la institución ya que consideran que la misma es un buen empleador, que cuentan con muy buenos beneficios y con oportunidades de crecimiento, el clima y la cultura organizacional brindan un entorno seguro para el ejercicio laboral y les proporciona estabilidad y reconocimiento.
FORTALEZAS IDENTIFICADAS POR LOS ENTREVISTADOS	Los trabajadores entrevistados indican que se debe trabajar en la comunicación interna y externa, destacan la importancia de crear programas de capacitación a empleados y desde el área de RRHH, programas de retención que ayuden a mejorar la planta de profesores y a su vez obtener mejores resultados globales.

Respecto a los servicios prestados por la institución, consideran que algunos elementos que pueden afectar la tasa de escolarización son “falta visibilización de la institución en el sector, a nivel de resultados tales como pruebas de estado, ranking sapiens, mejores colegios, entre otros”, “falta inversión en marketing y crear propuestas atractivas que logren atraer nuevas familias” “se requiere inversión en infraestructura que ayuden a la modernización de las aulas” “falta diversificación de la oferta extracurricular”

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas.

Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, muestran que el 60% de los padres de familia se sienten satisfechos o totalmente satisfechos con la calidad educativa, lo cual refleja una percepción positiva, en su mayoría. Sin embargo, un 29% de los padres se mostró medianamente satisfecho o insatisfecho; demostrando que, aunque la institución ha logrado mantener un estándar aceptable, existe un margen significativo de mejora.

Desde la perspectiva de los trabajadores, quienes son un factor fundamental en el proceso educativo, la calidad del entorno laboral también juega un papel crucial en la provisión de una educación de calidad. La dimensión de motivación y compromiso en las encuestas de los trabajadores revela que el 62% de ellos se sienten satisfechos o totalmente satisfechos, pero un 31% se mostró insatisfecho o medianamente satisfecho. Este hallazgo sugiere que una proporción significativa de los trabajadores no está plenamente comprometida, lo que podrá impactar negativamente en el desempeño académico de los estudiantes. La falta de motivación puede estar vinculada con una percepción de falta de apoyo en su desarrollo profesional, lo que se confirma al analizar la dimensión de desarrollo profesional y bienestar, donde un 31% de los encuestados no se sienten suficientemente apoyados o valorados.

La eficiencia en la gestión es otro aspecto crucial en la percepción tanto de los padres como de los trabajadores. Según las encuestas, el 58% de los padres está satisfecho con la eficiencia en la gestión, lo que indica que la operatividad de la institución responde ampliamente a las expectativas de la mayoría. No obstante, un 32% de los padres se mostró insatisfecho o medianamente satisfecho, lo que revela que las áreas de apoyo a la gestión también son susceptibles de revisión y mejora, evitando que esto pueda afectar la confianza de los padres en la capacidad de la institución para gestionar adecuadamente sus activos.

Desde el punto de vista de los trabajadores, la categoría de estructura de gestión y liderazgo refleja que un 65% se siente satisfecho o totalmente satisfecho, sugiriendo que la mayoría valora positivamente el liderazgo dentro de la institución. En contraposición un 29% no comparte esta percepción, lo que evidencia la necesidad de un liderazgo más claro que refuerce el compromiso y la productividad de los trabajadores, pues esto incide en la calidad del servicio que se ofrece a los estudiantes.

Uno de los aspectos más críticos que se identificó en las encuestas es la percepción de la infraestructura, tanto desde la perspectiva de los padres como de los trabajadores. Según los resultados, solo el 56% de los padres se siente satisfecho o totalmente satisfecho con la infraestructura de la institución, mientras que el 31% se mostró insatisfecho o medianamente satisfecho. La modernización de aulas, laboratorios y áreas deportivas se convierte en una prioridad para la institución si desea seguir siendo competitiva en el mercado educativo.

En cuanto a los trabajadores, la percepción de satisfacción sobre la infraestructura es ligeramente mayor que la de los padres, el 67% está satisfecho o totalmente satisfecho con

la infraestructura, y el 27% no comparte esta visión, lo que sugiere que, aunque las instalaciones cumplen con su función, aún hay margen para mejoras.

Otro punto relevante es la percepción sobre la oferta académica. Los resultados indican que el 57% de los padres se siente satisfecho o totalmente satisfecho con la oferta académica de la institución, pero un 32% se mostró insatisfecho o medianamente satisfecho. Dado que la oferta académica es el Core de la Organización, es especialmente relevante que el grado de satisfacción se aproxime a 100, por cuanto, los resultados obtenidos ponen en evidencia la necesidad de diversificación y mejora tanto en la academia como en las actividades conexas a esta como la oferta extracurricular y programas que enriquezcan la formación integral de los estudiantes, que puedan marcar una diferencia competitiva frente a otras instituciones privadas de la ciudad.

La dimensión de desarrollo profesional y bienestar se relaciona directamente con el desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores, de allí que sus respuestas en esta sean importantes para el análisis. Si bien el 63% se siente satisfecho o totalmente satisfecho con las oportunidades de crecimiento y el apoyo que reciben en el día a día, un 31% de ellos no percibe las mismas oportunidades, trayendo a colación que no todos perciben las mismas oportunidades y trato, lo cual impacta en la calidad de los servicios que prestan.

finalmente, la dimensión de cultura organizacional revela que el 67% de los trabajadores está satisfecho con los valores y el entorno laboral que la institución ha construido. Esto es un aspecto positivo, ya que una cultura organizacional fuerte es clave para la estabilidad y retención del personal. Sin embargo, el 26% de los trabajadores no comparte esta

percepción, poniendo en evidencia que elementos como la comunicación interna deben ser fortalecidos.

En resumen, los resultados de las encuestas muestran una institución educativa que cuenta con un capital humano comprometido y una comunidad de usuarios en su mayoría satisfechos con el servicio, pero que enfrenta desafíos importantes en áreas críticas como la infraestructura, la oferta académica y la gestión de recursos. La percepción mixta de los padres en relación con la calidad educativa y la gestión administrativa revela la necesidad de invertir en la modernización y diversificación de los programas, así como en el fortalecimiento de la comunicación con los stakeholders. Desde la perspectiva de los trabajadores, es imperativo abordar las áreas de desarrollo profesional y bienestar para mantener altos niveles de motivación y compromiso.

Las encuestas aplicadas permiten inferir la necesidad de inversión en infraestructura, capacitación de personal y visibilidad institucional, además de diversificar la oferta académica para incrementar la satisfacción de los padres y trabajadores, lo cual repercutirá positivamente en la tasa de escolarización y el prestigio de la institución. Solo a través de una acción estratégica y coordinada en estas áreas podrá la institución garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el futuro

9.3 Análisis de factores estratégicos

9.3.1 Matriz DOFA

Los diferentes análisis aplicados al contexto interno y externo del Gimnasio Campestre permiten identificar un conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son resumidas en el cuadro a continuación.

Tabla 5. *Matriz DOFA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1 – trayectoria y Reputación: 79 años de experiencia y un enfoque en valores éticos y académicos.</p> <p>F2 – Programas Educativos Bilingües: Valorado por padres y estudiantes como una ventaja competitiva.</p> <p>F3 – Calidad del Personal Docente: Altamente capacitado y valorado por la comunidad escolar.</p> <p>F4 – Infraestructura Adecuada: Pese a la necesidad de modernización, las Instalaciones contribuyen a brindar educación de calidad.</p> <p>F5 – Sólida Cultura Organizacional: Clima laboral estable y productivo.</p>	<p>O1 – Demanda de Innovación de nuevas metodologías para impartir la educación: La incorporación de metodologías de vanguardia que mezclen tecnología con capacidad docente puede mejorar la competitividad.</p> <p>O2 – Nuevos gustos y tendencias de las poblaciones jóvenes: que pueden ayudar a construir programas extracurriculares nuevos que diversifiquen la oferta institucional.</p> <p>O4 – Alianzas Estratégicas: Colaboraciones con otras instituciones pueden desarrollar programas especializados.</p> <p>O5 – nuevas plataformas para el posicionamiento de marca: la aparición de plataformas virtuales y crecimiento sostenido del uso de redes sociales obligan a replantear el marketing para llevar la marca al público de interés.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D2 – Falta de Innovación en la Infraestructura: Necesita modernización, especialmente en tecnología.</p> <p>D3 – Oferta Extracurricular Limitada: Percepción negativa entre las familias respecto a la diversidad de la oferta.</p> <p>D4 – Desafíos en Comunicación: Deficiencias en la comunicación interna y externa que pueden socavar la confianza con la comunidad educativa.</p> <p>D5 – Retención de Talento: Falta de programas robustos para el desarrollo del personal docente y administrativo.</p>	<p>A1 – Competencia Intensa: La rivalidad entre colegios privados es alta en Bogotá.</p> <p>A2 – Aumento de los Costos de vida en el país: Afecta la capacidad de las familias para pagar la educación privada.</p> <p>A3 – Cambios Demográficos: La disminución de la población escolar y preferencia por colegios mixtos son amenazas para el modelo de colegio masculino.</p> <p>A4 – Satisfacción de Padres en Declive: La preocupación por la calidad educativa podría aumentar la deserción.</p>

A5 – Cambios en Normativas Educativas:

Las políticas sobre inclusión y diversidad podrían requerir ajustes rápidos en la estrategia del colegio.

A6 – Disminución de la Matrícula: Afecta la rentabilidad y sostenibilidad del colegio (mercado en declive).

Nota: Elaboración propia con base en los análisis internos y externos aplicados.

9.3.2 Matriz DOFA Cruzada

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas previamente, permiten que al ser cruzadas y/o conjugadas, se identifiquen estrategias que hacen frente a varias de estas debilidades y amenazas, pero, a su vez, aprovechan y potencializan las fortalezas y oportunidades, suministrando la hoja de ruta del plan estratégico a proponer, pues permiten evidenciar los principales puntos que requiere atención para mejorar y mantener la tasa de escolarización en la institución. El cuadro a continuación presenta dicho análisis.

Tabla 6. Matriz DOFA cruzada

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)
<p>Aprovechar la sólida reputación y trayectoria (F1) para establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas nacionales e internacionales (O4). Esto permitirá crear programas educativos conjuntos que diversifiquen la oferta académica y extracurricular (O2), atrayendo a más familias.</p> <p>Utilizar los programas bilingües valorados (F2) para destacar en campañas de marketing más efectivas (O5), mejorando la visibilidad del colegio y posicionándolo</p>	<p>Modernizar la tecnología (D2) y aprovechar la oportunidad de incorporar tecnologías educativas innovadoras (O1) para ofrecer una experiencia de aprendizaje más actualizada, mejorando la competitividad del colegio en el mercado privado (O3).</p> <p>Expandir la oferta extracurricular (D3) para aprovechar la oportunidad de diversificar los programas académicos (O2). Esto permitirá captar a familias que buscan una educación más integral para sus hijos,</p>

como una opción educativa de alta calidad en Bogotá (O3).

Integrar la calidad del personal docente (F3) y la infraestructura adecuada (F4) con la creciente demanda de innovación tecnológica en educación (O1), creando un entorno de aprendizaje más moderno y atractivo.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Diferenciarse de la competencia (A1) mediante la oferta de programas bilingües y de alta calidad educativa (F2, F3), aprovechando la reputación del colegio (F1) para atraer a familias que valoren la educación personalizada y académicamente sólida.

Utilizar la infraestructura adecuada (F4) Mejorar las instalaciones y espacios, respondiendo a las exigencias de los padres en cuanto a calidad educativa y manteniendo altos niveles de satisfacción (A4).

Adaptar la cultura organizacional sólida (F5) para enfrentar cambios en las normativas educativas sobre inclusión y diversidad (A5), integrando nuevas políticas y programas inclusivos que fortalezcan la posición del colegio en el sector educativo.

lo cual puede contrarrestar la disminución de la matrícula (D1).

Optimizar la comunicación interna y externa (D4) mediante estrategias de marketing efectivas (O5), lo que mejorará la percepción de transparencia y cercanía del colegio con la comunidad escolar, reforzando la satisfacción de los padres.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Desarrollar programas de retención de estudiantes y personal (D1, D5) para mitigar la deserción y garantizar la estabilidad del cuerpo docente frente a la alta competencia (A1) y el aumento de los costos educativos (A2). Esto puede incluir incentivos tanto para estudiantes como para profesores.

Ajustarse a los cambios demográficos (A3) mediante la diversificación de la oferta extracurricular (D3), incorporando actividades que atraigan a una mayor variedad de familias, incluyendo aquellas que valoran un enfoque mixto.

Asegurar una comunicación más eficiente (D4) para enfrentar el posible declive en la satisfacción de los padres (A4), generando canales más abiertos y transparentes que fomenten la confianza y la lealtad de la comunidad educativa.

Nota: Elaboración propia con base en la matriz DOFA presentada en la tabla anterior.

Esta matriz pone en evidencia la necesidad de implementar un conjunto de estrategias que, a través de esfuerzos extras e inversiones, permitan potencializar las fortalezas de la institución y reducir riesgos frente a competidores e incluso por debilidades internas.

Para identificar cuáles de las estrategias identificadas deben priorizarse es importante considerar su nivel de impacto externo e interno (resuelven un problema crítico), lo cual se establece considerando todos los análisis previos, incluyendo las encuestas aplicadas y finalmente, es necesario considerar los recursos necesarios para su desarrollo. En esta línea, se propone la siguiente evaluación y ponderación:

Tabla 7. Ponderación de estrategias a desarrollar

Estrategia	Nivel de impacto externo			Nivel de impacto interno			Presupuesto			PRIORIDAD
	Bajo	Medio	alto	Bajo	Medio	alto	Bajo	Medio	alto	
establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas nacionales e internacionales			X			X	X			alta
Integrar la calidad del personal docente y la infraestructura adecuada con la creciente demanda de innovación tecnológica en educación	X			X			X			Baja*
destacar en campañas de marketing más efectivas, mejorando la visibilidad del colegio y posicionándolo como una opción educativa de alta calidad en Bogotá			X		X			X		media
Modernizar la tecnología			X			X			X	alta
Expandir la oferta extracurricular para aprovechar la oportunidad de diversificar los programas académicos	X					X		X		media*

Optimizar la comunicación interna y externa		X		X	X	alta
oferta de programas bilingües y de alta calidad educativa	X		X		X	baja
Mejorar la infraestructura de la institución		X		X	X	alta
Adaptar la cultura organizacional para enfrentar cambios en las normativas educativas sobre inclusión y diversidad	X		X		X	baja*
Desarrollar programas de retención personal para mitigar la deserción y garantizar la estabilidad del cuerpo docente frente a la alta competencia		X		X	X	alta*
Ajustarse a los cambios demográficos mediante la diversificación de la oferta extracurricular	X		X		X	baja

Nota: elaboración propia con base en el análisis DOFA cruzada.

Las priorizaciones marcadas con asterisco (*) pueden ser incluidas dentro de otras estrategias, abarcándolas como una acción de estas para darles alcance.

De acuerdo con el análisis anterior, se consideran estrategias de prioridad alta: establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas nacionales e internacionales, Mejorar la infraestructura Tecnológica, mejorar las instalaciones y espacios; estas dos estrategias pueden unirse en una sola y programar acciones para cada una, bajo un solo presupuesto de modernización, Optimizar la comunicación interna y externa, Desarrollar programas de

retención personal para mitigar la deserción y garantizar la estabilidad del cuerpo docente frente a la alta competencia.

Por su parte, fueron identificadas como prioridades intermedias: destacar en campañas de marketing más efectivas, mejorando la visibilidad del colegio y posicionándolo como una opción educativa de alta calidad en Bogotá, expandir la oferta extracurricular para aprovechar la oportunidad de diversificar los programas académicos, la cual, puede ser el resultado de una estrategia adecuada de alianzas.

Finalmente, las prioridades bajas fueron: Ajustarse a los cambios demográficos mediante la diversificación de la oferta extracurricular, oferta de programas bilingües y de alta calidad educativa, Integrar la calidad del personal docente y la infraestructura adecuada con la creciente demanda de innovación tecnológica en educación y Adaptar la cultura organizacional para enfrentar cambios en las normativas educativas sobre inclusión y diversidad, estas dos últimas opciones pueden integrarse dentro de los planes de formación para el personal docente, bien sea como una acción en los planes estratégicos o como parte del plan de formación actual de la institución.

Como resultado del análisis anterior, las estrategias del plan a proponer son:

1. inversión infraestructura y recursos tecnológico, la cual resuelve carencias identificadas por padres, docentes y hace frente a amenazas externas y debilidades internas.
2. Robustecer alianzas estratégicas con aliados externos. La cual permite explotar fortalezas internas como la trayectoria y el reconocimiento y potencia la reputación, permitiendo además robustecer programas como la oferta extracurricular y a su vez, apalancar programas de marketing al abrir las puertas a externos.

3. Potenciar el equipo académico con profesionales de alto nivel. Que atiende las necesidades de calidad de los padres y a su vez, mediante algunas acciones, contribuye a desarrollar programas de retención personal para mitigar la deserción a través de la formación y el incentivo a la calidad.
4. fortalecer la confianza a través de la comunicación interna y externa. Que contribuye a mejorar la confianza con los stakeholders y atender varias de las puntuaciones identificadas como “bajas” en las encuestas aplicadas y, a su vez, construir una comunidad educativa sólida que difunda el mensaje de la institución.
5. Ajustar y replantear el plan de marketing actual. Para construir una marca que visibilice la institución, su oferta, valores y cultura en el mercado de interés.

10. Plan estratégico propuesto

De acuerdo con los resultados obtenidos de los análisis interno, externo y estratégico realizados, se elaboró un plan con una ruta de implementación para la Fundación Gimnasio Campestre. El objetivo de este plan es mejorar los procesos, aumentar la satisfacción de los stakeholders, atraer nuevas familias y retener a las existentes. Las estrategias propuestas se centran en mejorar la comunicación, aumentar la visibilidad del colegio en el sector, invertir en infraestructura, mejorar la calidad educativa y ampliar la oferta de programas que promuevan el bienestar de los estudiantes.

El plan detalla los objetivos específicos de cada estrategia, las acciones a llevar a cabo para su implementación, los indicadores de gestión propuestos para el seguimiento, los costos asociados a la puesta en marcha y el plan de comunicación necesario para garantizar

su éxito. Este enfoque integral asegura que cada aspecto del plan esté cuidadosamente considerado y alineado con la visión y misión de la Fundación Gimnasio Campestre, proporcionando una hoja de ruta clara y efectiva para alcanzar los resultados esperados.

Para el éxito de dichas estrategias se elabora un plan de desarrollo que consta de dos partes detalladas a continuación

Tabla 8. Implementación plan de desarrollo

No.	Etapas	Actividades	Responsables	Tiempo
1	Implementación del plan estratégico	Implementar las estrategias propuestas en el plan estratégico de acuerdo con lo establecido por el equipo consultor. Realizar seguimiento y evaluar habitualmente el progreso de la implementación del plan. Efectuar los ajustes necesarios al plan en función de los resultados obtenidos.	Dirección Administrativa y áreas responsables de cada estrategia	12 meses
2	Evaluación y seguimiento	Evaluar de forma periódica el impacto del plan estratégico de desarrollo, a través de indicadores. Realizar ajustes al plan estratégico en función de los cambios en el entorno interno y externo. Comunicar los resultados de la evaluación y el seguimiento a todas las partes interesadas.	Dirección Administrativa y áreas responsables de cada estrategia	Constante

Nota: Elaboración propia

El plan de desarrollo propuesto por el equipo auditor consta de cinco estrategias que, en conjunto, permitirán alcanzar de manera satisfactoria los objetivos del proyecto. Las estrategias propuestas son las siguientes:

Tabla 9. Estrategia No. 1 replantear plan de marketing

1. Ajustar y replantear el plan de marketing actual
<i>Alcance de la estrategia:</i> Mejorar la visibilidad de la institución en el mercado, para posicionarla como la principal opción de educación de niños y adolescentes en Bogotá.

<i>Acciones</i>	<i>Actividades de la acción</i>	<i>Recursos de la estrategia</i>	<i>Presupuesto recomendado</i>
Campaña digital activa y permanente.	Campaña de posicionamiento en redes sociales.		\$145'600.000 COP por año a distribuir así:
	Campaña en páginas digitales de medios de comunicación de interés de la población nicho.	Recurso humano para el fortalecimiento del equipo de marketing actual con foco en la especialización en marketing digital.	\$108'000.000: costo equipo de marketing
	Publicidad de pago por clic para incrementar las visitas al sitio web.		\$6'000.000: campañas en medios, publicidad de pago por clic y publicidad en redes.
Publicación en medios.	Anuncios es medios de comunicación tradicionales locales de alta consulta de la población nicho.	Material POP y stand interactivo para eventos.	\$13.000.000: costo stand interactivo y personal para su operación.
	Participar en al menos 3 eventos ya existentes de la comunidad educativa en la ciudad, usando presencia de marca (ferias, seminarios, exposiciones)	Suscripción a eventos de interés.	\$9'600.000: Inscripción a eventos y preparación de ferias y jornadas de puertas abiertas.
Organizar y participar de eventos para la comunidad	Organizar 2 jornadas anuales de feria educativa o puertas abiertas que sean demostrativas respecto a la metodología de enseñanza y los recursos institucionales.	Acuerdos de servicio con medios de comunicación tradicionales.	\$5'000.000: licencias para la producción de piezas digitales y el monitoreo de campañas.
			\$4'000.000: material POP y otros.

Impacto esperado: Incremento significativo de la visibilidad de la institución por parte de la población de interés, con un crecimiento aproximado del 15% al 20% en las consultas y nuevas inscripciones a la institución en los **12 meses** posteriores al inicio de la campaña.

Medidas de éxito: Aumento de las inscripciones a la institución educativa gracias a la visibilización de esta en redes, medios y eventos reforzando su reputación como líder de la educación de jóvenes y niños en Bogotá.

Indicadores y fórmulas para el cálculo de indicadores

1. Incremento en las consultas de admisión

$$\frac{\# \text{consultas actuales} - \# \text{consultas previas}}{\# \text{consultas previas}} * 100$$

Meta: incremento entre el 15% y el 20% en las consultas de admisiones.

2. Engagement en redes sociales

$$\frac{\text{total de interacciones}}{\text{alcance total}} * 100$$

Meta: mantener en engagement en al menos 5% en cada campaña.

3. Participación (de asistentes) en eventos:

$$\frac{\# \text{de asistentes a eventos}}{\text{capacidad esperada}} * 100$$

Meta: alcanzar al menos el 70% de la tasa de participación en los eventos clave.

Nota: Elaboración propia.

¿Por qué es relevante esta estrategia? Diversos expertos en marketing coinciden en que la presencia digital y, en especial, en redes sociales de una marca contribuye a segmentar la población objetivo y desarrollar mensajes adaptados para esta, llegando de manera directa a la misma. Una vez captada la atención del público nicho, brindar experiencias que le permitan conocer a profundidad la marca (stand interactivos o jornadas de puertas abiertas,

por ejemplo) contribuirá a que hagan una elección informada que facilite la identificación con el objeto de consumo (para el caso del Gimnasio Campestre sus valores y cultura) y esto a su vez, permita que el usuario se fidelice desde el inicio.

La presencia permanente de la institución en redes y medios digitales permite alinearse a las tendencias actuales, donde el uso de estos canales sobre pasa el de los tradicionales, no obstante, estos últimos no dejan de ser un medio de difusión de alto impacto por lo que deben seguirse considerando dentro de la estrategia de marketing y será la capacidad técnica del recurso humano quien establezca tras la implementación de la estrategia, en qué medida se mantendrá la presencia de la institución en ambos canales descritos.

El Gimnasio Campestres ha sido históricamente la institución elegida por figuras relevantes de la sociedad, de allí que cuente con varios egresados reconocidos en diferentes esferas de la sociedad. Enfocar las campañas en medios tanto a los logros de excelencia del colegio como al de sus egresados notables, permitirá afianzar los mensajes en el público de interés.

Tabla 10. Estrategia No. 2 inversión infraestructura y recursos tecnológicos

2. inversión infraestructura y recursos tecnológicos			
<i>Alcance de la estrategia:</i> Ofrecer una experiencia educativa de vanguardia a través de la transformación de las instalaciones y el equipamiento tecnológico.			
<i>Acciones</i>	<i>Actividades de la acción</i>	<i>Recursos de la estrategia</i>	<i>Presupuesto recomendado</i>
Auditoria completa a la infraestructura	Análisis detallado a las aulas, laboratorios, bibliotecas y áreas comunes para identificar necesidad de modernización.	Proveedor externo de auditoría a la infraestructura. Mejora y desarrollo en Phidias del programa para	\$3'049.400.000 COP Por 48 meses a distribuir así \$42'000.000 contratación de la

	Implementar un mecanismo de consulta para obtener las opiniones de padres, estudiantes y docentes sobre las necesidades de infraestructura y alinear la inversión a estas.	consultas a padres y estudiantes. Equipo de soporte técnico para el monitoreo y mantenimiento de las tecnologías.	empresa de auditoría. \$13'000.000 Desarrollo en plataforma de consulta para padres y estudiantes.
Renovación o actualización tecnológica progresiva	Establecer un plan de priorización de las necesidades de renovación tecnológica y de infraestructura identificadas en la auditoría. Crear una partida presupuestaria anual para el plan de renovación.		\$2.800.000.000 Valor 48 meses. Costo plan renovación. \$180.000.000 Valor 48 meses. Costo plan mantenimiento infraestructura y tecnología.
Plan de mantenimiento y actualización tecnológica	Crear un programa mantenimiento preventivo que garantice las condiciones óptimas de las nuevas tecnologías e infraestructura adquiridas. Crear un plan de formación para docentes (y otro personal de interés) sobre las nuevas tecnologías para garantizar su uso y preservación.		\$14.400.000 Valor 12 meses. Costo capacitación personal uso de nuevas tecnologías.

Impacto esperado: Modernización completa de la planta física y los recursos tecnológicos de la institución en un plazo de 48 **meses**, con avances significativos anuales de acuerdo al plan de priorización y ejecución.

Medidas de éxito: Mejorar la calidad de la educación impartida en la institución a través del uso de las nuevas herramientas, incremento de la competitividad del Gimnasio Campestre en el mercado y aumento de las evaluaciones positivas en las encuestas de satisfacción realizadas anualmente.

Indicadores y fórmulas para el cálculo de indicadores

1. Tasa de utilización de las nuevas tecnologías adquiridas y las herramientas brindadas en la infraestructura:

$$\frac{\text{\# de veces que se usa el dispositivo o herramienta}}{\text{capacidad de uso en la semana escolar}} * 100$$

Meta: uso por dispositivo, herramienta o espacio disponible de al menos el 90%

2. Costos de mantenimiento.

$$\frac{\text{gastos en mantenimiento}}{\text{costo total de la infraestructura renovada}} * 100$$

Meta: mantener los gastos de mantenimiento dentro del 5% o inferior del presupuesto asignado a infraestructura.

3. Satisfacción de padres y estudiantes sobre la infraestructura.

$$\frac{\text{puntuación obtenida en encuestas de satisfacción aplicadas}}{\text{puntuación máxima posible en las encuestas aplicadas}} * 100$$

Meta: puntuación de satisfacción de al menos 85% en cada periodo evaluado.

Nota: elaboración propia

¿Por qué es importante esta estrategia? En las encuestas aplicadas previamente en esta investigación, un 31% de los padres consultados indicó estar medianamente satisfecho o

insatisfecho con la planta física de la institución, esto puede incidir sobre las decisiones de mantener a sus hijos en esta, lo cual obliga a revisar la infraestructura ofertada e implementar estrategias que pongan al Gimnasio Campestre a la vanguardia y sea uno de los factores diferenciadores de la oferta institucional.

En esta estrategia no se aborda como un recurso el material tecnológico a renovar o los implementos para el cambio en la infraestructura, dado que esto será definido como resultado de la auditoria y a partir de ello se asignará el presupuesto.

Tabla 11. Estrategia No. 3 Robustecer alianzas estratégicas con aliados externos

3. Robustecer alianzas estratégicas con aliados externos			
<i>Alcance de la estrategia:</i> Construir un ecosistema de cooperación que permita ampliar la oferta cultural, deportiva y académica.			
<i>Acciones</i>	<i>Actividades de la acción</i>	<i>Recursos de la estrategia</i>	<i>Presupuesto recomendado</i>
Identificar aliados estratégicos	Identificar y establecer relaciones con aliados estratégicos (colegios, universidades y empresas) que compartan valores con la marca. Crear un plan de trabajo con los aliados que permita a los estudiantes y docentes tener al menos 2 escenarios de intercambio con estos al año.	Recurso humano para fortalecer al equipo actual de admisiones, con foco especial en el relacionamiento público. Acuerdos de cooperación o colaboración con aliados estratégicos.	\$146'000.000 COP por año distribuidos así: \$84'000.000: costo equipo de relaciones públicas. \$24'000.000: Inscripción a eventos y preparación de los escenarios como anfitriones. \$38'000.000: Asistencia a eventos nacionales e internacionales del sector.
Organizar y participar de eventos que promuevan las	Fungir como anfitrión de escenarios de intercambio con los aliados estratégicos	Suscripción a eventos de interés.	

redes colaborativas	<p>identificados (foros, eventos deportivos conferencias educativas).</p> <p>Ampliar la asistencia a eventos nacionales e internacionales del sector educativo con presencia de aliados estratégicos.</p>
Desarrollar proyectos conjuntos	<p>Establecer programas de intercambio académico a nivel nacional e internacional para estudiantes a las sedes de las instituciones aliadas.</p> <p>Crear proyectos colaborativos en investigación para el desarrollo I+D para estudiantes con las instituciones aliadas.</p>

Impacto esperado: Expandir las oportunidades académicas de los estudiantes, permitiéndoles a su vez, el intercambio cultural y experiencial a través de las interacciones con individuos de otros entornos escolares, promoviendo de forma paralela los valores del Gimnasio campestre para consolidar su reputación.

Medidas de éxito: Aumento en el número de aliadas establecidas, proyectos conjuntos implementados y participación de estudiantes en los programas de intercambios.

Indicadores y fórmulas para el cálculo de indicadores	<p>1. Alianzas estratégicas formadas</p> <p><i>Alianzas nuevas del periodo – alianzas del periodo anterior</i></p>
--	--

Meta: establecer al menos 3 acuerdos de colaboración durante el año.

2. Participación en intercambios (académicos, culturales o deportivos).

$$\frac{\# \text{ de estudiantes participantes en intercambios}}{\# \text{ de estudiantes susceptibles de participar}}$$

Meta: alcanzar al menos un 10% anual de participación de estudiantes en intercambios.

3. Impacto en la retención de los estudiantes

$$\frac{\# \text{ de estudiantes retenidos gracias al programa}}{\text{total de estudiantes}} * 100$$

Meta: al menos 10% de estudiantes involucrados en los programas de alianzas retenidos.

Nota: elaboración propia

¿Por qué es importante esta estrategia? establecer alianzas con otras instituciones tanto de educación superior como de primaria y bachillerato, además de empresas y organizaciones del tercer sector, contribuye a que la institución pueda tener acceso a recursos que suman a su capacidad individual y a través de estos brindar planes de bienestar, desarrollo académico y experiencias culturales y deportivas que enriquecen la formación integral de los estudiantes y contribuyen a su construcción humana, aportando a que la comunidad educativa (padres y estudiantes especialmente) tengan una mejor percepción de la institución. Estas acciones también se alinean a las iniciativas de mercadeo, pues aportan a la visibilización de la institución.

Tabla 12. Estrategia No. 4 Potenciar el equipo académico con profesional de alto nivel

4. Potenciar el equipo académico con profesionales de alto nivel.			
<i>Alcance de la estrategia: garantizar una enseñanza de alta calidad a través de equipos profesionales de alto nivel, capaces de promover la innovación educativa.</i>			
<i>Acciones</i>	<i>Actividades de la acción</i>	<i>Recursos de la estrategia</i>	<i>Presupuesto recomendado</i>
Reclutar docentes especializados	Crear un plan de reclutamiento especial para identificar y atraer educadores especializados en pedagogía masculina, que demuestren experiencia en la implementación de estrategias de enseñanza innovadoras.	Head hunter especializado en reclutamiento de docentes.	\$127'200.000 COP por año, distribuidos así: \$60'000.000: contratación de head hunter.
Desarrollar planes de formación continua.	Implementar un mecanismo de evaluación docente para identificar necesidades de desarrollo profesional.	Sistema de evaluación docente creado y adaptado a las necesidades de la institución.	\$48'000.000: contratación refuerzo para equipo de talento humano.
	Crear un plan de capacitación continua para incrementar el nivel y la calidad de los docentes, con base en las necesidades identificadas.	Recurso humano para reforzar la gestión de talento humano en la implementación de la estrategia.	\$10'000.000: plataforma/licencia para sistema de evaluación docente. \$9.200.000: Capacitación personal recursos humanos.
Desarrollar planes de reconocimiento por la excelencia docente.	Crear un sistema de incentivos para premiar la excelencia docente con base en los resultados de los estudiantes.		

Impacto esperado: Mejora en la calidad educativa con un equipo pedagógico altamente preparado para enfrentar y adaptarse a los desafíos actuales, reflejándolo en el logro de la excelencia académica.

Medidas de éxito: aumento del desempeño docente en las evaluaciones que se les realicen y aumento en la satisfacción de los estudiantes y sus padres.

Indicadores y fórmulas para el cálculo de indicadores

1. Tasa de contratación de docentes especializados
$$\frac{\# \text{ de docentes especializados contratados}}{\text{total de nuevas contrataciones}} * 100$$

Meta: Al menos el 80% de los profesionales contratados durante el periodo sean profesionales especializados en las necesidades educativas de la institución.

2. Índice de satisfacción de estudiantes y padres de familia.

$$\frac{\text{puntuación obtenida en las encuestas}}{\text{puntuación máxima posible}} * 100$$

Meta: alcanzar al menos un 90% de satisfacción de los padres y estudiantes respecto al trabajo de los docentes en la institución.

3. Tasa de rotación de docentes

$$\frac{\# \text{ de docentes retirados en el periodo}}{\text{total de docentes al inicio del periodo}} * 100$$

Meta: mantener la rotación de docentes o profesores, por debajo del 5%

Nota: elaboración propia

¿Por qué es importante esta estrategia? Los padres de familia mostraron a través de la encuesta que, en su mayoría, están satisfechos con la formación académica del cuerpo docente de la institución, no obstante, hubo una proporción no menor que considera que esto

es una oportunidad de mejora. Contratar y retener al mejor talento, dada la reputación de la institución, aportará a afianzarla a través de una mejora en los resultados académicos de los estudiantes y potencializará la confianza de las familias en la institución.

Tabla 13. Estrategia No. 5 fortalecer la confianza a través de la comunicación interna y externa.

5. fortalecer la confianza a través de la comunicación interna y externa.			
<i>Alcance de la estrategia:</i> mejorar la transparencia e incrementar la participación de los stakeholders (estudiantes, padres y docentes).			
<i>Acciones</i>	<i>Actividades de la acción</i>	<i>Recursos de la estrategia</i>	<i>Presupuesto recomendado</i>
Desarrollar una plataforma de comunicación centralizada.	Crear un portal para la publicación y consulta de información relevante, incluidos eventos, de forma organizada y resumida para la consulta de toda la comunidad escolar.	Plataforma digital de comunicación.	\$15'000.000 COP por año, distribuidos así:
Crear un boletín informativo mensual.	Establecer un medio de comunicación para presentar a padres y colaboradores información de avances del plan estratégico, decisiones relevantes, eventos claves y noticias de especial interés.	Sistema para difusión de boletines.	\$10'000.000: Licencias para el uso de plataforma digital de comunicación.
		Espacios físicos para la atención de reuniones y/o plataforma para la atención virtual sincrónica.	\$5'000.000: Licencia para la producción y difusión de boletín.
Realizar una reunión trimestral de padres y personal.	Reuniones presenciales o sincrónicas que permitan obtener feedback de los stakeholders sobre la gestión en la institución.		

Impacto esperado: Incrementar la cohesión de la comunidad educativa y la participación de los stakeholders en la gestión de la institución.

Medidas de éxito: participación activa y aumento de la satisfacción de los stakeholders.

Indicadores y fórmulas para el cálculo de indicadores

1. Tasa de apertura de boletines:

$$\frac{\# \text{ de boletines abiertos}}{\# \text{ de boletines enviados}} * 100$$

Meta: lograr una tasa de apertura superior al 70% por boletín compartido.

2. Tasa de participación de padres en reuniones y escenarios de encuentros presenciales o sincrónicos.

$$\frac{\# \text{ de asistentes}}{\text{total de familias convocadas}} * 100$$

Meta: obtener al menos un 70% de participación en cada reunión.

3. Tasa de satisfacción de los stakeholders.

$$\frac{\text{puntuación obtenida en las encuestas}}{\text{puntuación máxima posible}} * 100$$

Meta: alcanzar al menos un 90% de satisfacción de los padres, docentes y demás encuestados sobre las gestiones de la organización.

Nota: elaboración propia

¿Por qué es importante esta estrategia? Mantener a la comunidad de interés informada sobre las gestiones y avances que el Gimnasio Campestre está adelantando para incrementar su satisfacción con la Institución permite afianzar la comunicación y la confianza, pero también, obtener retroalimentación en tiempo real y redireccionar las acciones que no

están aportando al objetivo de la estrategia que es mantener e incrementar el número de estudiantes.

Asimismo, formar a los padres sobre el modelo educativo de la institución que está enfocado en el desarrollo de competencias para la vida con foco en la excelencia académica y no únicamente en los resultados de pruebas académicas como las SABER, puede aportar a que estos vean en el modelo un mecanismo para el desarrollo humano de sus hijos y no se enfoquen en evaluar la calidad de la institución únicamente por su aparición en rankings basados en los resultados en las pruebas mencionadas.

Tabla 14. Plan de comunicación

<i>6. Estrategia de comunicación</i>			
<i>Objetivo:</i> Difundir y hacer partícipes del plan estratégico de gestión del Gimnasio campestre y sus avances, a la comunidad educativa y aliados estratégicos, abriendo canales que permitan su retroalimentación y faciliten la construcción colectiva de la mejora institucional.			
<i>Acciones</i>	<i>Actividades de la acción</i>	<i>Recursos de la estrategia</i>	<i>Presupuesto recomendado</i>
Reunión de lanzamiento del plan a los stakeholders	Una reunión presencial para presentar el plan a los stakeholders y anticiparles los cambios que se realizarán.	Salas de reunión y material para la atención de los asistentes	\$22'200.000 COP distribuidos así:
Boletín informativo	Un boletín trimestral compartido vía email para mostrar cómo están impactando los cambios en la educación de los estudiantes, la relación con aliados estratégicos y la planta física de la institución.	Software para la conexión sincrónica en línea	\$9'000.000 COP en material POP
		Presentaciones y videos explicativos del plan	\$9'600.000 COP para la atención de asistentes a reuniones presenciales (refrigerios, espacios)
Videos informativos	Un video trimestral en redes y canales de la institución para mostrar cómo están impactando	Material POP como folletos o flyers con información condensada del plan o sus avances	\$1'200.000 COP para la compra de software de conexión a la reunión para la participación virtual.
		Material de encuesta	

	los cambios en la educación de los estudiantes, la relación con aliados estratégicos y la planta física de la institución.	\$2'400.000 COP para el desarrollo de videos y otros materiales de difusión.
Reuniones con padres y docentes	Una reunión trimestral para mostrar los avances en la implementación del plan y escuchar sus opiniones respecto a estas.	
Encuestas de satisfacción	Aplicación de una encuesta dos veces por año a los stakeholders que muestre su satisfacción con las mejoras implementadas.	

Impacto esperado: retroalimentación constante respecto a la implementación del plan de mejora implementado.

Medidas de éxito: participación activa y satisfacción de los stakeholders.

Indicadores y fórmulas para el cálculo de indicadores

1. Tasa de apertura de boletines:

$$\frac{\# \text{ de boletines abiertos}}{\# \text{ de boletines enviados}} * 100$$

Meta: lograr una tasa de apertura superior al 70% por boletín compartido.

2. Tasa de vistas por video:

de vistas alcanzadas por video compartido en cada red social o plataforma

Meta: lograr un número de vistas que duplique el número de personas que conforman la comunidad educativa.

3. Tasa de participación de stakeholders en reuniones y escenarios de encuentros presenciales o sincrónicos.

$$\frac{\# \text{ de asistentes}}{\text{total de personas invitadas}} * 100$$

Meta: obtener al menos un 70% de participación en cada reunión.

4. Tasa de satisfacción de los stakeholders.

$$\frac{\text{puntuación obtenida en las encuestas}}{\text{puntuación máxima posible}} * 100$$

Meta: alcanzar al menos un 90% de satisfacción de los padres, docentes y demás encuestados sobre las gestiones de la organización.

¿Por qué es importante tener un plan de comunicaciones? De acuerdo con las estrategias propuestas y las acciones que lo componen; el plan de comunicación tiene como finalidad informar a los diferentes stakeholders respecto a la implementación del proceso, sus avances y obtener retroalimentación en tiempo real que permita implementar acciones de mejora de llegar a ser requerido, creando un canal bidireccional que aporte a la construcción de confianza y, con ello, fidelización de la comunidad educativa del Gimnasio Campestre.

10.1. Costos económicos de Implementación

A continuación, en la tabla se presenta en el un resumen que ofrece una visión clara y concisa de las estrategias propuestas, detallando los valores asignados a cada una. Este cuadro proporciona una perspectiva integral del valor total de las estrategias, lo que facilita tanto la comprensión de su impacto como la priorización de las acciones a seguir.

Tabla 15. Costos totales de estrategias y plan comunicación

	Valor (COP)	Unidad	cantidad	Valor Total (COP)
Estrategia No. 1 Replantear plan de marketing				145,600,000.00
Salario Coordinador de marketing.	5,000,000.00	mes	12.00	60,000,000.00
Salario Community manager.	2,600,000.00	mes	12.00	31,200,000.00

Salario Asistente de marketing.	1,400,000.00	mes	12.00	16,800,000.00
Materiales para el stand	6,000,000.00	año	1.00	6,000,000.00
Compra Stand Interactivo	7,000,000.00	año	1.00	7,000,000.00
Salario Auxiliar marketing para atender stand contrato obra o labor	6,000,000.00	año	1.00	6,000,000.00
Inscripción a eventos y ferias	3,200,000.00	mes	3.00	9,600,000.00
Compra Licencia para desarrollo de contenido	5,000,000.00	año	1.00	5,000,000.00
Material papelería y publicidad para ferias	4,000,000.00	año	1.00	4,000,000.00
Estrategia No. 2 Inversión infraestructura y recursos tecnológicos				3,049,400,000.00
Honorarios empresa de auditoría y consultoría en infraestructura	3,500,000.00	meses	12.00	42,000,000.00
Desarrollo en Phidias del software para consultas de padres y estudiantes	13,000,000.00	año	1.00	13,000,000.00
Asignación presupuestaria para inversión en tecnología e infraestructura	700,000,000.00	año	4.00	2.800,000,000.00
Asignación presupuestaria plan mantenimiento anual de infraestructura y tecnología	45,000,000.00	año	4.00	180,000,000.00
Capacitación y actualización personal sobre nuevas tecnologías su uso y preservación	3,500,000.00	mes	4.00	14,000,000.00
Estrategia No. 3 Robustecer alianzas estratégicas con aliados externos				146,000,000.00
Salario coordinador de Comunicación Estratégica	5,000,000.00	mes	12.00	60,000,000.00
Auxiliar de medios digitales	2,000,000.00	mes	12.00	24,000,000.00
Material preparación eventos como anfitrión	2,000,000.00	mes	12.00	24,000,000.00
Gastos de viaje y logística para asistencia a eventos nacionales e internacionales equipo de relaciones públicas	38,000,000.00	año	1.00	38,000,000.00
Estrategia No. 4 Potenciar el equipo académico con profesional de alto nivel				127,200,000.00
Honorarios contratación de Head-hunters	5,000,000.00	mes	12.00	60,000,000.00
Salario especialista en contrataciones	4,000,000.00	mes	12.00	48,000,000.00
Licencia plataforma para evaluación docentes	10,000,000.00	año	1.00	10,000,000.00

Capacitación equipo recursos humanos	9,200,000.00	año	1.00	9,200,000.00
Estrategia No. 5 fortalecer la confianza a través de la comunicación interna y externa.				15,000,000.00
Licencia plataforma digital de comunicación	10,000,000.00	año	1.00	10,000,000.00
Licencia para la producción y distribución de boletines	5,000,000.00	año	1.00	5,000,000.00
Plan de comunicación			22,200,000.00	
Material POP comunicaciones	9,000,000.00	año	1.00	9,000,000.00
Asistencia (refrigerios, espacios, detalles) reuniones presenciales	9,600,000.00	año	1.00	9,600,000.00
Software conexión reuniones virtuales	1,200,000.00	año	1.00	1,200,000.00
Material de difusión	2,400,000.00	año	1.00	2,400,000.00
COSTO TOTAL IMPLEMENTACIÓN			3,505,400,000.00	

La tabla anterior detalla los costos totales asociados a la implementación de cada estrategia, proporcionando una visión clara y precisa que permite evaluar de manera continua los gastos involucrados. Esto facilita la realización de ajustes necesarios para garantizar el éxito financiero y operativo del plan estratégico. Además, la información presentada apoya la toma de decisiones informadas y el monitoreo del desempeño financiero.

La implementación efectiva de las estrategias permitirá a la empresa capitalizar las oportunidades identificadas, enfrentar los desafíos y amenazas, y reforzar su posicionamiento en el sector. Este plan no solo contribuirá al incremento de ingresos mediante la captación de nuevos estudiantes, sino que también mejorará la calidad académica y aumentará la satisfacción de padres, estudiantes y la comunidad en general. Además, facilitará una respuesta ágil a las demandas del mercado, asegurando así una mayor adaptabilidad.

Para evaluar la viabilidad financiera del plan estratégico de la Fundación Gimnasio Campestre, es crucial calcular dos indicadores clave: la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN). La TIR representa la tasa de descuento que iguala el valor presente neto de los flujos de caja futuros de una inversión a cero, y se utiliza para medir su rentabilidad. El VPN, por su parte, se calcula restando la inversión inicial del valor presente de los flujos de caja futuros descontados a una tasa determinada, siendo un VPN positivo indicativo de que la inversión es rentable. El análisis de estas métricas ofrece una visión clara de los beneficios económicos proyectados y facilita la toma de decisiones sobre la viabilidad de las estrategias, asegurando un crecimiento sostenible y rentable para la organización. A continuación, se presenta la información considerada para estos cálculos:

10.2. Datos Financieros y calculo VPN y TIR

- Ingresos por Alumnos de Preescolar en los Últimos 4 Años Escolares

AÑO INFORMACIÓN	CANTIDAD
✓ 2021/2022	65
✓ 2022/2023	52
✓ 2023/2024	43
✓ 2024/2025	39

- Costos de Implementación del Plan Estratégico

Concepto	Valor
✓ Costo total implementación a 48 meses	\$ 3,505,400,000.00
✓ Costo por año	\$ 876,350,000.00
✓ Costo por alumno	\$ 14,939,610.00

Nota: el costo por estudiante se obtiene de dividir el total sobre el número de estudiantes proyectos por cada año.

• **Crecimiento Estimado de Matrículas preescolar Anual**

Año proyectado	Alumnos	% esperado	Total
✓ 2025/2026	39	15%	45
✓ 2026/2027	45	16%	52
✓ 2027/2028	53	18%	63
✓ 2028/2029	63	20%	75

• **Cobro por Año Escolar - Tarifas 2024/2025**

- ✓ Matrícula: 4.474.800 COP
- ✓ Anticipo Pensiones: 35.000.000 COP
- ✓ Pensión mensual: 3.490.400 COP
- ✓ Restaurante: 607.300 COP
- ✓ Total, anual por estudiante: 80.451.800 COP

Nota: El valor total incluye la matrícula, el anticipo de pensiones (un pago único), y 10 cobros mensuales de pensión y restaurante por año.

• **Ingresos Estimados Anuales Según Inversión**

	Alumnos	Ingresos
✓ Año 2025/2026	45	\$ 3,608,263,230
✓ Año 2026/2027	52	\$ 4,199,583,960
✓ Año 2027/2028	63	\$ 5,031,455,572
✓ Año 2028/2029	75	\$ 6,037,746,686

✓ Total 235 \$18,877,049,448

• **Utilidad Proyectada Anual Esperada**

	Costo* año	Utilidad Esperada
✓ Año 2025/2026	670,041,508	2,938,221,722
✓ Año 2026/2027	779,847,642	3,419,736,318
✓ Año 2027/2028	934,323,209	4,097,132,363
✓ Año 2028/2029	1,121,187,851	4,916,558,835
Total	3,505,400,211	15,371,649,238

De acuerdo con los datos anteriores se consideran los siguientes datos para el cálculo del flujo de cada proyectado:

1. Año inicio proyecto enero 2025
2. Horizonte de evaluación: 4 años (2025-2028)
3. Inversión total: \$ 3.505.400.000 COP
4. Ingresos totales esperados: \$18.877.049.448
5. Tasa de Descuento: 12.52% anual (se toma como referencia los rendimientos de la fiducia actual que tiene el colegio y la tasa de riesgo que maneja la misma.

Se obtuvieron los datos relacionados en la siguiente tabla:

TABLA 16. Flujo de caja proyectado por año

	INVERSIÓN	UTILIDAD ESPERADA	FLUJO CAJA LIBRE
--	------------------	--------------------------	-------------------------

2024/2025	- 1,121,400,000.00	0	- 1,121,400,000.00
2025/2026	- 596,000,000.00	2,938,221,721.50	2,342,221,721.50
2026/2027	- 596,000,000.00	3,419,736,318.00	2,823,736,318.00
2027/2028	- 596,000,000.00	4,097,132,362.60	3,501,132,362.60
2028/2029	- 596,000,000.00	4,916,558,835.12	4,320,558,835.12
TOTAL	- 2,909,400,000.00	10,455,090,402.10	11,866,249,237.23

Los flujos de caja utilizados para el cálculo de la TIR y el VPN reflejan los beneficios económicos proyectados a lo largo de todo el horizonte de evaluación, incluyendo el periodo de implementación de las estrategias. Dado que los cuatro años de implementación pueden tener un impacto considerable en los flujos de caja, debido a los costos significativos previstos durante este período, se han definido las siguientes pautas para reflejar adecuadamente su influencia en los resultados financieros:

- **Costos de implementación:** Los salarios del personal de marketing y comunicaciones se incluyen únicamente para el primer año; Sin embargo, estos costos deben considerarse permanentes a largo plazo. Los costos relacionados con el desarrollo y mejoras de software, así como los honorarios de consultoría, se contemplan como pagos únicos en el primer año. Los demás costos de inversión se distribuyen a lo largo de cuatro años, debido a su impacto considerable en los resultados y en la gestión del flujo de caja.
- **Periodo de maduración:** A partir del segundo año de implementación, se espera que las estrategias comiencen a generar flujos de caja más significativos, contribuyendo de manera positiva al desempeño financiero. A largo plazo, estas estrategias se integrarán de forma permanente en la institución, asegurando su sostenibilidad y fomentando un crecimiento continuo.

Con base en la información expuesta, a continuación, se presentan los cálculos del VPN y la TIR, cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 17. Cálculo Valor Presente Neto

AÑO	$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I_0$	
2024/2025	$\frac{-1,121,400,000.00}{(1+11.31\%)^0}$	- 560,700,000.00
2025/2026	$\frac{2,342,221,721.50}{(1+11.31\%)^1}$	2,081,604,800.48
2026/2027	$\frac{2,823,736,318.00}{(1+11.31\%)^2}$	2,780,157,242.03
2027/2028	$\frac{3,501,132,362.60}{(1+11.31\%)^3}$	3,494,274,795.87
2027/2028	$\frac{4,320,558,835.12}{(1+11.31\%)^4}$	4,319,497,504.87
TOTAL, VPN		12,114,834,343.25

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se calcula identificando la tasa de descuento que iguala el Valor Presente Neto (VPN) a cero utilizando la fórmula que se detallada a continuación, y obteniendo el resultado siguiente:

- Cálculo:

$$0 = -1.121.400.000 + \frac{2.221.722.722}{(1 + TIR)^1} - 596.000.000 + \frac{2.823.736.318}{(1 + TIR)^2} - 596.000.000 + \frac{3.501.132.363}{(1 + TIR)^3} - 596.000.000 + \frac{4.320.558.835}{(1 + TIR)^4}$$

- Resultado TIR: 228.38%

El análisis financiero realizado para la implementación del plan estratégico en la Fundación Gimnasio Campestre, utilizando herramientas como el Valor Presente Neto (VPN)

y la Tasa Interna de Retorno (TIR), ha proporcionado resultados que respaldan la viabilidad y rentabilidad de las estrategias propuestas. Con una TIR del 228.38%, se confirma que el proyecto es altamente rentable, superando ampliamente las expectativas de retorno en comparación con la tasa mínima requerida.

Este valor de TIR indica que, por cada peso invertido, el retorno es sustancialmente superior, lo que hace del plan estratégico no solo viable, sino una excelente oportunidad de inversión. Este resultado es aún más significativo teniendo en cuenta que los flujos de caja iniciales, correspondientes a los primeros cuatro años de implementación, incluyen costos considerables que podrían haber reducido la rentabilidad a corto plazo. A pesar de ello, la rápida maduración de las estrategias a partir del segundo año, sumada a la optimización en la gestión de recursos y la consolidación de los beneficios proyectados a largo plazo, garantizan un crecimiento sostenido y rentable para la institución.

En resumen, la implementación de estas estrategias no solo asegura el cumplimiento de los objetivos planteados, sino que también posiciona a la Fundación Gimnasio Campestre como una institución capaz de adaptarse y crecer de manera eficiente en un entorno competitivo, lo que garantiza la sostenibilidad financiera y el éxito a largo plazo.

11. Conclusiones y recomendaciones

La educación es un activo fundamental para el desarrollo social, como lo señalaba Solow (1956), y las instituciones educativas, como el Gimnasio Campestre, desempeñan un papel crucial en la formación de seres autónomos y competentes. Sin embargo, para cumplir con esta misión, el colegio no solo debe enfocarse en la transmisión de conocimientos, sino también en satisfacer las necesidades humanas esenciales, como lo plantea la teoría de la elección de Glasser (1999), que incluye la libertad, la pertenencia, el logro, la diversión y la supervivencia; el cumplimiento efectivo de estas necesidades fortalecerá la adhesión de los estudiantes y sus familias al colegio, generando un sentido de pertenencia y compromiso, en esta línea se deben enfocar las acciones para que el Gimnasio Campestre se convierta en líder dentro de la oferta educativa privada de la ciudad. Las estrategias propuestas dentro del plan de mejora están orientadas a crear comunidad y pertenencia por medio de la comunicación constante, a fortalecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes propendiendo porque este sea, a su vez, una experiencia divertida no solo a través de una planta física de vanguardia sino exponiéndolos a nuevas experiencias a través del intercambio con otras instituciones que les permita asimismo conocer nuevos contextos e incorporarlos para alcanzar la excelencia académica, respondiendo de esta manera a las necesidades humanas de los estudiantes y sus familias.

A pesar de que muchas instituciones educativas son conscientes de su rol, los constantes cambios sociales y tecnológicos, tanto a nivel local como global, han generado nuevos desafíos que requieren una capacidad de adaptación rápida para mantenerse competitivas. La llegada del COVID-19 y el estallido social en Colombia son claros ejemplos de cómo estos factores han afectado directamente la operación de los colegios, reduciendo las tasas de

matrícula y obligando a las instituciones a replantearse sus modelos de enseñanza. En este contexto, la capacidad de adaptación tecnológica y la modernización se han vuelto imprescindibles para asegurar la continuidad del servicio educativo, estos son los principales desafíos que enfrenta el Gimnasio Campestre para mantenerse a la vanguardia y garantizar una tasa de escolares acorde a sus necesidades económicas y operativas. Para avanzar frente a estos desafíos es necesario proyectar dentro de sus necesidades más importantes la modernización tecnológica y la construcción de modelos pedagógicos flexibles, que les permita adaptarse de forma inmediata a imprevistos como los generados por el orden público en el 2021 o la pandemia en el 2020; estas experiencias deben constituir lecciones aprendidas que se incorporen a los proyectos de reestructuración para garantizar la capacidad de respuesta y reflejen las necesidades identificadas a través del trabajo aquí adelantado.

En el caso de Colombia, según datos recientes de la BBC (2024), en el último año y medio han cerrado 769 colegios privados, de los cuales 160 se encontraban en Bogotá. La proyección de más cierres en el futuro resalta la importancia de que las instituciones educativas no solo se enfoquen en su tradición, sino que ofrezcan una educación que esté alineada con las expectativas actuales de los estudiantes y sus familias. En este sentido, la calidad percibida por los logros académicos y el acceso a herramientas tecnológicas modernas son aspectos decisivos a la hora de elegir una institución educativa. Este panorama pone en perspectiva la necesidad de que el Gimnasio Campestre emprenda prontamente medidas para brindar dichas herramientas y, además, reflejar resultados a la altura de las expectativas, los cuales deben ser visibilizados para hacer la institución atractiva para los padres de familia y que estos confíen la educación de sus hijos a la institución. Esto

trae a colación la importancia de empezar a implementar las medidas estratégicas propuestas a la mayor brevedad: visibilizar para atraer estudiantes pero, a su vez, invertir en infraestructura y calidad docente para evitar la deserción, demuestra que la institución se preocupa por mantenerse vigente y adaptarse a las necesidades de las familias, buscando que estas tomen la decisión de educar a sus hijos en el Gimnasio Campestre como resultado de la oferta de calidad y por ende, en su propio beneficio por encima de cualquier otro factor.

A pesar de que la tradición y reputación del Gimnasio Campestre son aspectos fundamentales para las familias al seleccionar una institución, esto ya no es suficiente en un contexto tan competitivo. La diversificación de servicios es esencial para ofrecer una educación que no solo fomente valores y cultura, sino que también esté a la vanguardia en innovación, tecnología, deportes y experiencias significativas para el desarrollo integral de los estudiantes. La diversificación, a su vez, debe reflejar mecanismos de adaptación para integrar a estudiantes con habilidades diferenciales que incluyan neurodiversidades y capacidades físicas distintas, pues las poblaciones diversas ya no se limitan y los escenarios capaces de brindarles medidas para su educación y desarrollo son altamente necesarios en la actualidad, lo cual podría atraer a nuevos estudiantes que al contar con características diferenciales se pueden sentir integrados en la institución. La oferta de servicios a futuro debe contemplar a las personas con necesidades diferenciadas no solo como posibles “clientes” sino también como una medida para mantenerse en la línea de responder a las necesidades humanas de los estudiantes y sus familias, principio fundamental para que la institución siga siendo elegida que también obedece a los valores fundacionales de esta.

Recomendaciones

Los análisis realizados y las propuestas estratégicas permiten derivar tres recomendaciones clave para el Gimnasio Campestre:

1. **Modernización de infraestructura y tecnología:**

Es crucial modernizar la infraestructura y renovar la tecnología de la institución para responder tanto a las demandas de los estudiantes como a las exigencias del contexto actual. Esto no solo garantizará una educación más conectada y moderna, sino que también permitirá al colegio estar mejor preparado para enfrentar crisis como las vividas durante la pandemia o situaciones que afecten la movilidad tan frecuente en la ciudad, asegurando la continuidad del negocio en escenarios adversos. Como se mencionó previamente, las amenazas del contexto son también una oportunidad que pueden representar una característica diferencial de la institución frente a otras del mercado y es precisamente, la capacidad para continuar educando a los estudiantes incluso cuando las circunstancias impidan la presencialidad, la institución debe transitar hacia la digitalización de sus servicios y la incorporación de la tecnología a los mismos como ventaja competitiva.

2. **Visibilidad y posicionamiento como competidor de vanguardia:**

El colegio debe adoptar una estrategia de visibilidad enfocada en el uso de canales digitales para posicionarse como un referente en el mercado académico de Bogotá y Colombia. Con un colombiano promedio pasando casi de 9 horas al día conectado a internet (Statista, 2024), los canales tradicionales no son suficientes para llegar a la audiencia de manera efectiva. Un enfoque digital sólido permitirá captar la atención de

nuevas familias y fortalecer la imagen de la institución en un mercado cada vez más competitivo, usando como principal canal de difusión las herramientas digitales, medio de consulta común de las generaciones actuales y que, a su vez, se alinea a la recomendación anterior.

3. Comunicación fluida y permanente con los stakeholders:

Mantener una comunicación constante y fluida con los stakeholders del colegio es esencial para dar a conocer los esfuerzos de la institución por mejorar su oferta educativa. A través de canales de comunicación efectivos, el colegio podrá recibir retroalimentación en tiempo real y hacer los ajustes necesarios para que sus iniciativas sean más aceptadas por las familias. Esta confianza construida a través de la transparencia y la comunicación permitirá fidelizar a los estudiantes actuales y captar nuevos alumnos, contribuyendo a la estabilidad y el crecimiento de la matrícula, pero también, este tipo de estrategias permite crear comunidad y alentar a la identificación del grupo de interés con la institución pues fomenta una relación cercana en la que estos se sienten parte de esta y no únicamente un “cliente” que va por un servicio, sino parte fundamental que toma lugar en las decisiones pues estas reflejen sus necesidades porque son continuamente escuchadas.

12 BIBLIOGRAFIA

Banco de la República de Colombia. (2024). Banco de la República. Obtenido de Indicadores de inflación básica y nuevas medidas:

<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-basica>

Banco de la República de Colombia. (2024). Banco de la República. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/afecta-depreciacion-del-peso-algunos-indicadores-externos-economia-colombiana>: <https://www.banrep.gov.co/es/afecta-depreciacion-del-peso-algunos-indicadores-externos-economia-colombiana>

BBC News Mundo. (2024, septiembre 4). Por qué en Colombia se han cerrado más de 750 colegios privados en el último año y medio. BBC.

<https://www.bbc.com/mundo/articles/c785vdxnqpn0>

CEIPA. (2024). Principales desafíos de la educación colombiana en 2024.

<https://www.c.edu.co>

Cifuentes, J. y Camargo, A. (2016). La historia de las reformas educativas en Colombia. *Cultura Educación y Sociedad* 7(2), 26-37. DOI: 10.17981/culteducosoc.07.2.2016.2

<https://revistascientificas.cuc.edu.co>

Crecimiento del PIB (% anual) - Colombia. (s/f). Datos abiertos del Banco Mundial. Recuperado el 28 de octubre de 2024, de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO>

Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2011) Designing and Conducting Mixed Methods Research. 2nd Edition, Sage Publications, Los Angeles.

Colombia se vuelve a rajarse en un nuevo ranking de las pruebas Pisa que elabora la Oede. (2024, 18 de junio). Diario La República. <https://www.larepublica.co/economia/colombia-con-el-peor-desempeno-en-pensamiento-creativo-entre-miembros-de-ocde-3882719>

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 67. 4 de julio de 1991 (Colombia).

Departamento administrativo nacional de estadística. (2022). Recuperado 17 de septiembre de <https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/2ab6b2f9-befb-49fc-80ef-332a92821fdb/DANE+PASO+A+PASO+2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nJulwWI>

DECRETO 2412 DE 1982. (s/f). Gov.co. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1448012>

Educación en Colombia - OECD. (n.d.). <https://www.oecd.org/education/school/Educacion-en-Colombia-Aspectos-Destacados.pdf>

Educación en Colombia timeline. (s/f). Timetoast Timelines. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://www.timetoast.com/timelines/la-pedagogia-en-la-epoca-de-la-colonia>

El Caribe, CEPAL y. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19

EMAS (Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales). (2009).

Geneva Centre For The Democratic Control Of Armed Forces, DCAF. (2017). A mapping Study on Outreach and Implementation. Montreux Document. <https://www.montreuxdocument.org/pdf/mapping-study.pdf>

Funciones y deberes. (s/f). Gov.co. Recuperado el 16 de octubre de 2023, de
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Ministerio/Informacion-Institucional/85252:Funciones-y-deberes>

FUNCIONES y DEBERES. (s. f.). Secretaría de Educación del Distrito.
https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/nuestra-entidad/funciones-y-deberes

Glasser, W. (1999). La teoría de la elección: Una nueva psicología de la libertad personal. HarperCollins.

Gc_admin. (s. f.). Gimnasio Campestre | Bogotá, Colombia. Gimnasio Campestre.
<https://campestre.edu.co/>

Grant, R. M. (2010). Contemporary Strategy Analysis. Wiley.

ICFES. (2020). Clasificación de planteles según pruebas Saber 11. Sistema Prisma.
<http://www2.icfesinteractivo.gov.co/resultados-saber2016->

Infobae. (2024). Incremento de las matrículas y costos para 2024 de colegios privados ya fue fijado por el Ministerio de Educación.
<http://www.infobae.com>.

Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. and Turner, L.A. (2007) Toward a Definition of Mixed Methods Research. Journal of Mixed Methods Research, 1, 112-133.
<http://dx.doi.org/10.1177/1558689806298224>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. Pearson Education.

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. 08 de febrero de 1994.
D.O. No. 41.214

Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los Artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. 21 de diciembre de 2001. D.O. No. 44.654

Ley 0749 de 2002. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones. 19 de julio de 2002. D.O. No. 44.872

Ley 1013 de 2006. Por la cual se modifica el artículo 14 de la Ley 115 de 1994. 23 de enero de 2006. D.O. No. 46.160

Ley 1324 de 2009. Por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el ICFES. 13 de julio de 2009. D.O. No. 47.409

Los colegios privados de Bogotá: cifras y realidades. (s/f). Edu.co. Recuperado el 18 de septiembre de 2023, de <https://escuelaypedagogia.educacionbogota.edu.co/miradas/los-colegios-privados-de-bogota-cifras-y-realidades>

Los 500 mejores colegios de Colombia en 2023 | Agenciapi.co. (s. f.). Recuperado 17 de septiembre de 2023, de <https://www.agenciapi.co/noticia/academia/los-500-mejores-colegios-de-colombia-en-2023>.

Ministerio de Trabajo. (2024). Ministerio de Trabajo. Obtenido de

<https://www.mintrabajo.gov.co/el-ministerio/nuestra-funcion/presentacion-del-ministerio>

Murillo, G. (2008). Teorías contemporáneas de la organización y la gestión. 21 edición.

Normas Generales de la Educación Superior. (s/f). Gov.co. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-printer-184681.html>

Peralta Tapia, M. E., Horna Torres, E., Horna Torres, E., & Heredia Llatas, F. D. (n.d.). Gestión Administrativa en Unidades de Gestión Educativa: Una Revisión Literaria. Revista Educación. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-26442023000100663#:~:text=De%20igual%20manera%2C%20la%20importancia,pr%C3%A1ctica%20en%20la%20comunidad%20educativa

Poligran. (2023). Análisis estratégico del subsector de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia.

<https://www.alejandria.poligran.edu.co>

Porter, M. E. (1987). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Editorial Patria.

Porter, M. E. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

Pulido Rey, M. C. 2021. Prácticas administrativas y de gestión escolar de los directivos de las Instituciones Educativas Oficiales de Puerto Boyacá. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Puerto Boyacá.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43430/mcpulidor.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Ramírez-Huertas, G. (2017). Los derechos humanos a debate: perspectivas desde el derecho internacional. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Revista Economía Colombiana. (2023). Análisis de factores sociales y razones de deserción escolar en Colombia

<https://www.economiacolombiana.co>.

Solow, R. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. Quarterly Journal of Economics, 70(1), 65-94.

Stufflebeam, D. (1971). Educational evaluation: Decision Making. Peacock Publishers

UNESCO. (2021) Global education monitoring report, 2021/2: non-state actors in education: who chooses? who loses? {Online} Recuperado de

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379875>

Schilling, M. A. (2013). Strategic Management of Technological Innovation. McGraw-Hill Education.

(S/f). Edu.co. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de

<https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RCE/article/download/5297/4329/13881>

(S/f). Gobernador.co. Recuperado el 28 de octubre de 2024, de

<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>

Toro, J. (2024). Cambios demográficos recientes y envejecimiento poblacional.

<https://doi.org/10.32468/blog12082024>

United Nations. (s. f.-a). La Declaración Universal de los Derechos Humanos | Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights#:~:text=Art%C3%ADculo%2026&text=Toda%20persona%20tiene%20derecho%20a%20la%20educaci%C3%B3n.,La%20instrucci%C3%B3n%20elemental%20ser%C3%A1%20obligatoria>

Vega, J. M. (2020, 3 diciembre). Entidades de control, vigilancia y mecanismos de supervisión. <https://intenalco.edu.co/portal/2020/12/03/entidades-de-control-vigilancia-y-mecanismos-de-supervision/>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y de Negocios: Hacia la sostenibilidad global*. Pearson Educación.

<https://www.bibliotecainstituto.com/admin/uploads/archivos/07112023094740-administracion-y-estrategia-politica-en-negocios.pdf>

1Library. (2023). Las 5 fuerzas de Michael Porter aplicadas al colegio en el sector educativo de la ciudad de Tuluá.

<https://www.1library.co>.

13. Anexos.

A. Anexo 1. Fichas técnicas y los instrumentos de medición

Padres de Familia

Mediante estas entrevistas y encuestas, se pretende identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades que permitan la elaboración del plan estratégico que brinde una comprensión más clara de las dinámicas internas y externas que afectan a la empresa, facilitando la implementación de estrategias efectivas que impulsen su crecimiento y éxito a largo plazo.

FICHA TÉCNICA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA / ENCUESTA A PADRES	
CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
PERIODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	NOVIEMBRE 2023 A ENERO 2024
CIUDAD DE APLICACIÓN	BOGOTÁ
CARGO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS	PADRES DE FAMILIA DE ESTUDIANTES ACTIVOS Y EGRESADOS
POBLACIÓN	850 PADRES DE FAMILIA
MUESTRA	261 PADRES DE FAMILIA
NIVEL DE CONFIANZA	95%
GRADO DE PRECISIÓN	5%
MARGEN DE ERROR	5%
MEDIO DE RECOLECCIÓN	ENCUESTA DIGITAL

Nota. Elaboración propia

Nota. Elaboración propia

ENCUESTA PADRES DE FAMILIA
<p>1. ¿Cómo califica el proceso de admisiones y matrícula del colegio?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>
<p>2. ¿Cómo califica el contenido del pènsum académico?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>
<p>3. ¿Cómo califica las metodologías de aprendizaje empleadas en el colegio?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>
<p>4.¿Cómo califica los recursos didácticos y tecnológicos de la institución?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>
<p>5. ¿Cómo califica la infraestructura del colegio?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>
<p>6. ¿Cómo califica el proceso de informe de calificaciones y dificultades de los estudiantes?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>

<p>7. ¿Cómo califica el nivel profesional de los profesores del colegio?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>
<p>8. ¿Cómo califica la relación profesor-estudiante?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>
<p>9. ¿Cómo califica el proceso de las recuperaciones académicas?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>
<p>10. ¿Cómo califica el desarrollo pedagógico del colegio?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>
<p>11. ¿Cómo califica las actividades culturales llevadas a cabo en el colegio?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>
<p>12. ¿Cómo califica las actividades de recreación y deporte del colegio?</p> <p>a) Totalmente Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Insatisfecho e) No sabe no responde</p>

Nota. Elaboración propia

13. ¿Cómo califica el personal del colegio?

- a) Totalmente Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente Satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) No sabe no responde

14. ¿Cómo califica los servicios complementarios (cafetería, transporte, restaurante) del colegio

- a) Totalmente Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente Satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) No sabe no responde

15. ¿Cómo califica el de enseñanza de otros idiomas en la institución?

- a) Totalmente Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente Satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) No sabe no responde

16. ¿Recomendaría la institución a otros padres?

- a) Totalmente Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente Satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) No sabe no responde

Nota. Elaboración propia

Empleados

A través de estas entrevistas y encuestas, se recopila información con el objetivo de identificar áreas de mejora, detectar problemas potenciales y tomar decisiones informadas que contribuyan al éxito del objetivo general de esta consultoría.

Además, este enfoque permite obtener una visión detallada de las necesidades y expectativas de los participantes, proporcionando datos valiosos para la formulación de estrategias efectivas. De este modo, se garantiza que las decisiones tomadas estén respaldadas por evidencia sólida y orientadas hacia la optimización de los procesos y resultados de la empresa.

FICHA TÉCNICA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA / ENTREVISTAS EMPLEADOS	
CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
PERIODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	MARZO A ABRIL DE 2024
CIUDAD DE APLICACIÓN	BOGOTÁ
CARGO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS	PERSONAL DE AREAS DE INTERES COMO ADMISIONES Y CALIDAD
POBLACIÓN	25 EMPLEADOS
MUESTRA	10 EMPLEADOS
NIVEL DE CONFIANZA	95%
GRADO DE PRECISIÓN	5%
MARGEN DE ERROR	5%
MEDIO DE RECOLECCIÓN	ENTREVISTA PERSONAL

Nota. Elaboración propia

ENTREVISTA COLABORADORES	
Nombre	
Cargo	
Profesión	
Fecha entrevista	
PREGUNTAS	
1. ¿Cómo describirías el entorno de trabajo en el colegio?	
2. ¿Te sientes cómodo/a con la cultura organizacional?	
3. ¿Cómo es la comunicación con tus colegas y superiores?	
4. ¿Sientes que hay un espíritu de equipo en el colegio?	
5. ¿Sientes que el colegio ofrece oportunidades para tu desarrollo profesional?	
6. ¿Has participado en programas de formación o capacitación?	
7. ¿Cómo manejas la carga de trabajo en tu puesto?	
8. ¿Crees que hay un equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal?	
9. ¿Te sientes respaldado/a por la dirección y la administración?	
10. ¿Hay recursos suficientes para llevar a cabo tus responsabilidades?	
11. ¿Cómo evalúas la comunicación y liderazgo de la dirección del colegio?	
12. ¿Te sientes escuchado/a y valorado/a en tu rol?	
13. En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías tu satisfacción general con tu trabajo en el colegio?	
14. ¿Hay algo específico que mejorarías o cambiarías en tu entorno laboral?	

ENCUESTA COLABORADORES

1. ¿Tiene claro los objetivos estratégicos de la organización?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

2. ¿La institución es efectiva en el desarrollo de su política de calidad?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

3. ¿Está satisfecho con el modelo pedagógico adoptado por la Institución Educativa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

4. ¿El colegio le brinda todas las herramientas y recursos tecnológicos para el desarrollo de su labor?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

5. ¿Considera que el colegio cuenta con una adecuada infraestructura para su funcionamiento?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

6. ¿La cultura de la empresa promueve la transparencia y la comunicación?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

7. ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de su carrera en la empresa y hay un plan claro disponible para hacerlo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

8. ¿Se siente valorado como empleado de la organización?

- a) Totalmente Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente Satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) No sabe no responde

9. ¿Considera las instalaciones del colegio aptas y seguras?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

10. ¿Conoce la misión y visión de la institución?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

11. ¿Cree que el colegio es un buen lugar para laborar?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

12. ¿Recomendaría al colegio a otras personas para laborar?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) No sabe no responde

B. Anexo 2. Aprobación de instrumentos de medición



Bogotá, abril 30 de 2024

Señores
UNIVERSIDAD EAN
A QUIEN CORRESPONDA
Ciudad

Asunto: Aprobación instrumento de medición

Respetados señores;

La presente tiene como propósito emitir concepto respecto a los instrumentos de medición remitidos por el grupo consultor.

Una vez revisados los cuatro (4) instrumentos remitidos por el grupo, a saber:

- Encuestas a padres de familia
- Encuestas a colaboradores
- Entrevistas a padres de familia
- Entrevistas a colaboradores

Se examinaron las preguntas planteadas para las entrevistas y para cada uno de los tipos de encuestas. De acuerdo a nuestra experiencia y criterio de análisis, las mismas se encuentran acordes y enfocadas al objetivo de la consultoría planteada y al tema de interés de la Fundación Gimnasio Campestre. Por esta razón, las aceptamos y quedamos atentos para proporcionar los espacios y el tiempo necesarios para que puedan ser realizadas a los padres de familia y colaboradores.

De acuerdo con lo anterior, nos comprometemos a brindar la información y el apoyo requerido para que el equipo consultor pueda llevar a cabo los instrumentos de medición planteados. Quedamos atentos a los resultados de esta consultoría, con el fin de obtener un plan



estratégico que permita realizar un diagnóstico de los procesos y mejorar continuamente la empresa.

Quedamos a su disposición para cualquier consulta o solicitud adicional.

Atentamente,

Carmen Cecilia Gutiérrez Ruiz
CC. 39.790.019
Directora Administrativa
FUNDACIÓN GIMNASIO CAMPESTRE

C. Anexo 3. Análisis interno VRIO: Identificación de capacidades diferenciales.

No.	Competencia Organizacional	¿Proporciona Valor al Cliente y una Ventaja Competitiva?	Rareza	Imitabilidad	Organización	Justificación	Ventaja Competitiva
1	Recursos Humanos Capacitados	Sí	No	No	Sí	Los profesionales son esenciales para mantener una educación de calidad y reputación.	Paridad Competitiva
2	Programas Bilingües (Inglés y Francés)	Sí	Sí	No	Sí	Los programas bilingües y en tercer idioma son distintivos en el contexto educativo local.	Ventaja Competitiva
3	Enfoque en Valores y Ética	Sí	Sí	Sí	Sí	Esta orientación, poco común y difícil de replicar, brinda una ventaja distintiva al colegio.	Ventaja Competitiva Sostenible
4	Programas Únicos (Ej.: "Expedición Colombia")	Sí	Sí	Sí	Sí	Este programa de identidad exclusiva fortalece el atractivo y diferenciación de la Fundación.	Ventaja Competitiva Sostenible
5	Infraestructura y Tecnología	Sí	No	No	Sí	Las instalaciones modernas ofrecen un entorno de aprendizaje, pero son comunes en el sector.	Paridad Competitiva

6	Reputación y Trayectoria (79 años)	Sí	Sí	Sí	Sí	La reputación acumulada y duradera otorga una ventaja significativa, difícil de igualar.	Ventaja Competitiva Sostenible
7	Estructura Administrativa Eficiente	Sí	No	No	Sí	Organización estable que asegura un uso óptimo de los recursos, aunque es común en el sector.	Paridad Competitiva
8	Relaciones con Padres y Comunidad	Sí	Sí	No	Sí	La cercanía con la comunidad educativa asegura lealtad y posicionamiento del colegio.	Ventaja Competitiva
9	Capacidad Económica para Responder a Demandas de Reestructuración	Sí	No	No	Sí	Los recursos financieros permiten responder a necesidades de mejora, aunque es común en el sector.	Paridad Competitiva
10	Capacidad de Planta Física para Reestructuración	Sí	No	No	Sí	La infraestructura puede adaptarse para modernización, pero no representa una ventaja única.	Paridad Competitiva
11	Capacidad de Adaptación a Nuevas Realidades	Sí	Sí	No	Sí	Permite ajustes en el enfoque educativo, posicionando a la Fundación como institución adaptable.	Ventaja Competitiva

12	Capacidad del Personal para Aprender y Adaptarse	Sí	Sí	No	Sí	La flexibilidad del equipo de trabajo refuerza la adaptación a cambios del entorno educativo.	Ventaja Competitiva
13	Certificación de Calidad (ISO 9001)	Sí	Sí	No	Sí	Mejora la percepción de calidad educativa, aunque es imitable en el sector.	Ventaja Competitiva Temporal
14	Acreditación Internacional (CIS y NEASC)	Sí	Sí	Sí	Sí	Facilita la internacionalización de estudiantes y asegura un alto estándar educativo.	Ventaja Competitiva Sostenible
15	Plan Maestro de Infraestructura	Sí	Sí	No	Sí	Proporciona una visión de modernización continua, proyectando un compromiso con el crecimiento.	Ventaja Competitiva

Nota: Elaboración propia

D. Anexo 3. Resultados encuestas a trabajadores

Motivación y Compromiso

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de su carrera en la empresa y hay un plan claro disponible para hacerlo? 2. ¿Se siente valorado como empleado de la organización? 3. ¿El colegio le brinda todas las herramientas y recursos tecnológicos para el desarrollo de su labor? 4. ¿Considera que el colegio cuenta con una adecuada infraestructura para su funcionamiento?	Totalmente Satisfecho	47	31%
	Satisfecho	47	31%
	Medianamente Satisfecho	33	22%
	Insatisfecho	14	9%
	No sabe no responde	10	7%
	Total	150	100%

Cultura Organizacional

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿Conoce la misión y visión de la institución? 2. ¿Tiene claro los objetivos estratégicos de la organización? 3. ¿La cultura de la empresa promueve la transparencia y la comunicación? 4. ¿La institución es efectiva en el desarrollo de su política de calidad?	Totalmente Satisfecho	45	30%
	Satisfecho	56	37%
	Medianamente Satisfecho	26	17%
	Insatisfecho	13	9%
	No sabe no responde	10	7%
	Total	150	100%

Desarrollo Profesional y Bienestar

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de su carrera en la empresa y hay un plan claro disponible para hacerlo? 2. ¿El colegio le brinda todas las herramientas y recursos tecnológicos para el desarrollo de su labor? 3. ¿Se siente valorado como empleado de la organización? 4. ¿Cree que el colegio es un buen lugar para laborar?	Totalmente Satisfecho	47	31%
	Satisfecho	48	32%
	Medianamente Satisfecho	33	22%
	Insatisfecho	14	9%
	No sabe no responde	8	5%
	Total	150	100%

Estructura de Gestión y Liderazgo

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿Tiene claro los objetivos estratégicos de la organización? 2. ¿Conoce la misión y visión de la institución? 3. ¿La cultura de la empresa promueve la transparencia y la comunicación? 4. ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de su carrera en la empresa y hay un plan claro disponible para hacerlo?	Totalmente Satisfecho	39	26%
	Satisfecho	58	39%
	Medianamente Satisfecho	30	20%
	Insatisfecho	13	9%
	No sabe no responde	10	7%
	Total	150	100%

Infraestructura

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿El colegio le brinda todas las herramientas y recursos tecnológicos para el desarrollo de su labor?	Totalmente Satisfecho	48	32%
	Satisfecho	52	35%
2. ¿Considera que el colegio cuenta con una adecuada infraestructura para su funcionamiento?	Medianamente Satisfecho	30	20%
	Insatisfecho	11	7%
3. ¿Considera las instalaciones del colegio aptas y seguras?	No sabe no responde	9	6%
	Total	150	100%

E. Anexo 5. Resultados encuestas a padres de familia

ANÁLISIS SEGÚN VARIABLES

Calidad educativa:

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿Cómo califica el contenido del p�nsum académico?	Totalmente Satisfecho	71	27%
	Satisfecho	86	33%
2. ¿Cómo califica las metodologías de aprendizaje empleadas en el colegio?	Medianamente Satisfecho	47	18%
	Insatisfecho	30	11%
3. ¿Cómo califica los recursos didácticos y tecnológicos de la institución?	No sabe no responde	27	10%
	Total	261	100%
4. ¿Cómo califica el desarrollo pedagógico del colegio?			
5. ¿Cómo califica el proceso de las recuperaciones académicas?			
6. ¿Cómo califica el nivel profesional de los profesores del colegio?			
7. ¿Cómo califica el proceso de informe de calificaciones y dificultades de los estudiantes?			
8. ¿Cómo califica el de enseñanza de otros idiomas en la institución?			

Satisfacción de padres de familia

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿Cómo califica el proceso de admisiones y matrícula del colegio?	Totalmente Satisfecho	72	28%
	Satisfecho	76	29%
2. ¿Cómo califica la relación profesor - estudiante? 3. ¿Cómo califica las actividades culturales llevadas a cabo en el colegio?	Medianamente Satisfecho	48	18%

4. ¿Cómo califica las actividades de recreación y deporte del colegio? 5. ¿Cómo califica el personal del colegio? 6. ¿Recomendaría la institución a otros padres?	Insatisfecho	41	16%
	No sabe no responde	24	9%
	Total	261	100%

Eficiencia en la gestión:

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿Cómo califica el proceso de admisiones y matrícula del colegio? 2. ¿Cómo califica el proceso de informe de calificaciones y dificultades de los estudiantes?	Totalmente Satisfecho	74	28%
	Satisfecho	78	30%
	Medianamente Satisfecho	48	18%
	Insatisfecho	36	14%
	No sabe no responde	25	10%
	Total	261	100%

Infraestructura:

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿Cómo califica la infraestructura del colegio?	Totalmente Satisfecho	76	29%
	Satisfecho	71	27%
	Medianamente Satisfecho	51	20%
	Insatisfecho	30	11%
	No sabe no responde	33	13%
	Total	261	100%

Oferta académica:

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿Cómo califica el contenido del pñsum académico? 2. ¿Cómo califica el desarrollo pedagógico del colegio? 3. ¿Cómo califica las actividades culturales llevadas a cabo en el colegio? 4. ¿Cómo califica las actividades de recreación y deporte del colegio? 5. ¿Cómo califica los servicios complementarios (cafetería, transporte, restaurante) del colegio?	Totalmente Satisfecho	70	27%
	Satisfecho	78	30%
	Medianamente Satisfecho	46	18%
	Insatisfecho	36	14%
	No sabe no responde	31	12%
	Total	261	100%

Nivel de formación de los colaboradores:

Pregunta	Respuestas	Personas	Porcentaje
1. ¿Cómo califica el nivel profesional de los profesores del colegio? 2. ¿Cómo califica el personal del colegio?	Totalmente Satisfecho	69	26%
	Satisfecho	71	27%
	Medianamente Satisfecho	53	20%
	Insatisfecho	38	15%
	No sabe no responde	30	11%
	Total	261	100%