

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

Plan Estratégico Del Colegio Gimnasio Superior En La Ciudad De Bucaramanga Para El  
2016

María Fernanda Moreno Romero

Universidad De La Sabana  
Instituto De Postgrados Forum  
Especialización En Gerencia Estratégica Cohorte  
Bucaramanga  
2014

## **AGRADECIMIENTOS**

A Financiera Comultrasan y el Gimnasio Superior por suministrar la información necesaria para la realización de este trabajo.

Al director de esta tesis. Mikel Ibarra, por su ayuda, observaciones, opiniones, comentarios y colaboración prestada.

A mi madre por su esfuerzo y apoyo incondicional.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	12
1. OBJETIVOS	13
1.1 Objetivo General	13
1.2 Objetivos específicos	13
2. MARCOS DE REFERENCIA	14
2.1 Marco Teórico	14
2.1.2 <i>Contexto organizacional</i>	14
2.2 Misión	14
2.3 Visión	14
2.4 Cultura Organizacional	14
2.5 Principios Cooperativos	15
2.6 Valores Corporativos	15
2.7 Análisis de Competitividad	15
2.7.1 <i>MEFI Matriz de evaluación de los factores internos</i>	15
2.7.2 <i>MPC Matriz de perfil competitivo</i>	16
2.7.3 <i>Arboles De Competencias De Mac Giget</i>	16
2.8 Análisis de Atractividad	16
2.8.1 <i>MEFE Matriz de evaluación de los factores externos</i>	17
2.8.2 <i>Cinco fuerzas de porter</i>	17
2.9 Análisis Pestel	17
2.9.1 <i>MPC Matriz de planeación estratégica cuantitativa</i>	17
2.10 Juego de Actores	17
2.10.1 <i>Actores sociales</i>	18
2.10.1.1 <i>Identificación de los actores sociales</i>	18
2.10.2 <i>Construcción de objetivos asociados</i>	18
2.10.3 <i>Matriz de actores por objetivos</i>	18
2.10.4 <i>Identificación de alianzas entre los actores sociales</i>	19

Plan Estratégico Del Colegio Gimnasio Superior En La Ciudad De Bucaramanga Para El 2016	4
<i>2.10.5 Identificación de objetivos Conflictivos</i>	19
<i>2.10.6 Relación de poder entre actores</i>	19
<i>2.10.7 Preparación para la negociación</i>	19
2.11 Planeación estrategia	20
<i>2.11.1 Balanced Scorecard y Presupuesto (Gerencia Financiera)</i>	20
<i>2.11.1.1 El Balanced Scorecard (BSC) – El Tablero de Comando.</i>	20
2.12 Perspectiva financiera	20
2.13 Perspectiva del cliente	20
2.14 Perspectiva interna o de procesos de negocio	21
2.15 Perspectiva de innovación y mejora	21
3. SECTOR DE LA EDUCACIÓN	22
3.1 Importancia de la educación en los países	22
3.2 La Educación En Colombia	22
4. DEFINICIÓN DEL SISTEMA	33
4.1 Fundamentos	33
<i>4.1.1 Fundamentos Antropológicos</i>	33
<i>4.1.2 Fundamentos Filosóficos</i>	33
<i>4.1.3 Fundamentos Axiológicos</i>	34
<i>4.1.4 Fundamentos Epistemológicos</i>	34
<i>4.1.5 Fundamentos Pedagógicos</i>	34
<i>4.1.6 Fundamentos Psicológicos</i>	35
<i>4.1.7 Fundamentos sociológicos</i>	36
<i>4.1.8 Fundamentos Legales</i>	36
4.2 Misión	36
4.3 Visión	37
4.4 Organigrama	37
4.5 Cultura Organizacional	39
4.6 Política De Calidad	40
4.7 Procesos Del Sistema De Gestión De Calidad	40
<i>4.7.1 Gestión Directiva</i>	40

Plan Estratégico Del Colegio Gimnasio Superior En La Ciudad De Bucaramanga Para El 2016	5
4.7.2 <i>Gestión Académica y de Convivencia</i>	40
4.7.3 <i>Gestión Comunitaria</i>	40
4.7.4 <i>Gestión Administrativa y Financiera</i>	41
4.8 Áreas de Gestión y sus Procesos	41
4.9 Proyecto Empresarial	42
4.10 Área Empresarial	44
4.11 Red De Emprendimiento De Santander	45
4.12 Proyecto Meme	46
4.13 Integrante Comité Regional Para La Evaluación De Proyectos Del Fondo Emprender-Sena	46
4.14 Red Colombiana De Semilleros De Investigación Redcolsi	46
4.14.1 <i>Creando Escenarios De Aprendizaje A Partir De La Investigación: Participación XV Encuentro Nacional Y X Internacional De Semilleros De Investigación Redcolsi</i>	46
4.14.2 <i>Segundo Puesto Concurso Mi Idea Innovadora Y Publicación En Revista Indexada Ingenio Energy Buster</i>	47
4.15 Programa Ondas De Colciencias	47
4.16 Mi Idea Innovadora De La UPB	48
5. ANÁLISIS DEL SISTEMA	49
5.1 Análisis De Competitividad	49
5.1.1 <i>Arboles De Competencia Marc Giget</i>	49
5.1.2 <i>Matriz de evaluación de factores internos MEFI</i>	55
5.2 Análsis del entorno estrategico	58
5.2.1 <i>Cinco fuerzas de porter</i>	58
5.2.2 <i>Matriz de Atractividad</i>	59
5.3 Mefe	62
5.4 Marco Pestel	64
5.5 Matriz de perfil competitivo MPC	65
6. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	67
6.1 Situación Actual	67
6.1.1 <i>Composición por estrato años 2012, 2013 y 2014</i>	67

Plan Estratégico Del Colegio Gimnasio Superior En La Ciudad De Bucaramanga Para El 2016	6
6.2 Planteamiento Del Problema	68
6.3 Justificación Y Delimitación Del Problema	69
7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA	70
7.1 Análisis De Variables Estratégicas	70
7.1.1 <i>Variables Internas</i>	70
7.1.1.1 <i>Debilidades</i>	70
7.1.1.2 <i>Fortaleza</i>	70
7.1.3 <i>Variables Externas</i>	71
7.1.3.1 <i>Amenazas</i>	71
7.1.3.2 <i>Oportunidades</i>	71
7.2 Matriz Mic Mac	72
7.2.1 <i>Ficha Técnica De Las Variables Estratégicas</i>	72
7.3 Matriz de Influencias directas	76
7.4 Plano de Influencias Directas	81
7.5 Variables estratégicas	83
7.6 Identificación De Los Factores De Cambio	84
8. ANÁLISIS DE LOS ACTORES SOCIALES	88
8.1 Identificación De Los Actores Sociales	88
8.2 Construcción De Objetivos Asociados	89
8.3 Matriz De Actores Por Objetivos	91
8.4 Matriz De Poder De Los Actores	92
9. ANÁLISIS DE FUTUROS	96
9.1 Método Delphi	96
9.1.1 <i>Formulación De Eventos</i>	96
9.1.2 <i>Análisis De Eventos- Hipótesis</i>	96
9.1.3 <i>Expertos De La Empresa</i>	97
9.1.4 <i>Clasificación De Eventos Según Grado De Probabilidad</i>	97
9.1.5 <i>Análisis De Escenario Tendencial</i>	99
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	104
10.1 Construcción Del Escenario Apuesta	104

<i>10.1.1 Formulación y construcción de objetivos estratégicos</i>	104
<i>10.1.2 Análisis Dofo De Objetivos Estratégicos</i>	104
<i>10.1.3 Árbol De Pertinencia</i>	106
11. CONCLUSIONES	114
12. RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFIA	117



**LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Organigrama	38
<i>Figura 2.</i> Matriz de Macrosegmentación	39
<i>Figura 3.</i> Sistema de Gestión de Calidad	41
<i>Figura 4.</i> Cinco fuerzas de Porter	59
<i>Figura 5.</i> Matriz de atractividad	61
<i>Figura 6.</i> Matricula comparativa por estrato año 2013 – 2012	67
<i>Figura 7.</i> Plano de influencia/dependencia directas	82
<i>Figura 8.</i> Plano de influencia/dependencia directas	83
<i>Figura 9.</i> Grado de dependencia e influencia que tiene un actor	95

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
<i>Grafico 1.</i> Satisfacción Estudiantes y Padres de Familia Año 2009 Año 2013	24
<i>Grafico 2.</i> Satisfacción Estudiantes Años 2011-2013	25
<i>Grafico 3.</i> Satisfacción Padres de Familia Años 2011-2013	25

**LISTA DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
<i>Tabla 1. Educación en Colombia</i>	23
<i>Tabla 2. Escenarios de Emprendizaje y Desarrollo de Competencias Emprendedoras</i>	42
<i>Tabla 3. Árbol de Competencias de Marc Giget</i>	50
<i>Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos MEFI</i>	55
<i>Tabla 5. Matriz de atractividad</i>	59
<i>Tabla 6. Mefe</i>	62
<i>Tabla 7. Marco Pestel</i>	64
<i>Tabla 8. Matriz de perfil competitivo MPC</i>	65
<i>Tabla 9. Estadística de alumnos nuevos – antiguos</i>	68
<i>Tabla 10. Ficha Técnica De Las Variables Estratégicas</i>	72
<i>Tabla 11. Matriz de influencias directas</i>	77
<i>Tabla 12. Variables estratégicas</i>	83
<i>Tabla 13. Factores de cambio</i>	84
<i>Tabla 14. Factores de cambio</i>	84
<i>Tabla 15. Factores de cambio</i>	85
<i>Tabla 16. Factores de cambio</i>	85
<i>Tabla 17. Factores de cambio</i>	86
<i>Tabla 18. Identificación de los actores sociales</i>	88
<i>Tabla 19. Construcción de objetivos asociados</i>	89
<i>Tabla 20. Listado de objetivos asociados</i>	91
<i>Tabla 21. Matriz de actores por objetivo</i>	91
<i>Tabla 22. Matriz de poder de los actores</i>	93
<i>Tabla 23. Grado de dependencia e influencia que tiene un actor</i>	94
<i>Tabla 24. Formulación de eventos</i>	96
<i>Tabla 25. Análisis de eventos – hipótesis</i>	96
<i>Tabla 26. Expertos de la empresa</i>	97
<i>Tabla 27. Clasificación de eventos según grado de probabilidad</i>	97

<i>Tabla 28. Análisis de escenario tendencial</i>	99
<i>Tabla 29. Formulación y construcción de objetivos estratégicos</i>	104
<i>Tabla 30. Análisis Dofa De Objetivos Estratégicos</i>	104
<i>Tabla 31. Arbol de pertenencia</i>	106

## INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de la educación es el desarrollo integral de los educandos para construir una mejor sociedad. Así mismo el reto de cualquier entidad educativa es desarrollar habilidades que los estudiantes requieran para enfrentar los retos que vive el mundo en la actualidad y generar herramientas que aporten a la construcción de un país que ha sido golpeado por problemas de violencia y aspectos sociales importantes.

El colegio Gimnasio Superior es una entidad educativa con una importante trayectoria cuyo propósito es aportar en la formación de buenos ciudadanos, competentes, con espíritu empresarial y cultura solidaria, que le permitan liderar su propia transformación y la de su entorno. Para conseguir este importante propósito el Colegio debe tener muy clara su planeación estratégica. En la actualidad se tiene definida una metodología de planeación estratégica que se ha direccionado según la administración que se encuentre en el momento, basada en un diagnóstico interno general de la institución.

El propósito del presente trabajo es realizar un plan estratégico del colegio para el 2016, enfocándose en la problemática del bajo posicionamiento a nivel local y regional. Para esto se implementarán diferentes metodologías de diagnóstico interno y externo, así mismo herramientas que permitan identificar las fortalezas y debilidades con la competencia.

Se realizará un análisis de los actores que interfieren en los procesos del colegio, el grado de poder que tienen y la capacidad para aportar positiva o negativamente en los objetivos planteados. Se definirán estrategias principales analizando las fortalezas y debilidades de la implementación, todo esto para definir actividades puntuales que permitan mejorar el posicionamiento del colegio en la ciudad.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 Objetivo General**

Realizar un plan prospectivo estratégico a la Corporación Colegio Gimnasio Superior en la ciudad de Bucaramanga que le permita el crecimiento y posicionamiento en la ciudad de Bucaramanga para el 2016.

### **1.2 Objetivos específicos**

1. Describir el sistema objeto de intervención: “Gimnasio Superior”

2. Analizar el sistema estructural en el que opera el Colegio Gimnasio Superior para determinar los factores de cambio endógeno y exógeno.

3. Analizar los actores sociales, identificando las convergencias, divergencias, ambivalencias, grado de poder y negociación de la estrategia.

4. Identificar y analizar los escenarios a los cuales se puede ser sometido el Colegio Gimnasio Superior al año 2016, según las variables estratégicas obtenidas en el análisis estructural.

5. Formular el escenario apuesta que defina la estrategia a seguir y formular las acciones necesarias para incrementar el posicionamiento del Gimnasio Superior en la ciudad de Bucaramanga.

## **2. MARCOS DE REFERENCIA**

### **2.1 Marco Teórico**

#### ***2.1.2 Contexto organizacional***

### **2.2 Misión**

La misión es la razón de ser, define la identidad de la organización, señala el alcance y la dirección de las diferentes actividades. Establece la base para definir objetivos y toma de decisiones, da claridad de actuación a los integrantes de la institución al señalarles y permitirles comprender como se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades con el propósito general de la misma.

La misión debe contener los siguientes atributos principales:

- Debe ser suficientemente específica para excluir ciertas actividades y suficientemente amplia para propiciar el crecimiento.
  - Debe ser la guía para evaluar el presente y el futuro de la organización.
  - Debe ser clara, entendible y debe servir como carta de presentación en todo momento.

### **2.3 Visión**

La visión es la descripción del escenario futuro que se quiere para la institución, define los objetivos, por lo tanto proporciona la dirección hacia la cual deberá moverse durante un horizonte de tiempo, orientando el comportamiento de las personas frente al escenario que ésta desea construir.

### **2.4 Cultura Organizacional**

a. La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los funcionarios de la institución y que hacen de esta su forma de comportamiento.

## **2.5 Principios Cooperativos**

a. Los principios cooperativos son una serie de lineamientos generales por los que se rigen las cooperativas y constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo.

b. La institución regulará sus servicios teniendo en cuenta los principios universales del cooperativismo, que mantiene la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

c. La institución se acoge a los cambios y actualizaciones que se realicen y establezcan por medio de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

## **2.6 Valores Corporativos**

a. Los valores corporativos son elementos de la cultura organizacional de la institución, son propios dependiendo de las características competitivas de la misma, las condiciones de su entorno y las expectativas de los asociados, clientes y público en general.

b. Se basa en conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la Institución asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

## **2.7 Análisis de Competitividad**

### ***2.7.1 MEFI Matriz de evaluación de los factores internos***

Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las áreas de internas de la organización.



### **2.7.2 MPC Matriz de perfil competitivo<sup>1</sup>**

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una matriz MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concretar en aspectos internos.

### **2.7.3 Arboles De Competencias De Mac Giget**

Árbol de Competencias de Marc Giget (Análisis del pasado, presente y futuro)

El árbol de competencia de MARC GIGET, identifica los tres estados: pasado, presente y futuro, permitiendo observar cómo ha evolucionado la organización y hacia dónde se dirige la tendencia de seguir como va.

Árbol de Competencias de Marc Giget (Debilidades y Fortalezas)

Con los arboles de competencias se pretende establecer una radiografía de la empresa para analizar las competencias técnicas, el saber hacer (Raíces), la capacidad de producciones (tronco) y la líneas de productos, comercialización y mercado (Ramas o frutos)<sup>2</sup>

Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: ya que permite establecer factores que aceleren el desarrollo competitivo de la organización (fortalezas) y factores que retarden desarrollo competitivo de la organización (debilidades) de las raíces, del tronco y de las ramas.<sup>3</sup>

## **2.8 Análisis de Atractividad**

---

<sup>1</sup> [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4\\_6.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm)

<sup>2</sup> DEFINICIÓN ÁRBOL DE COMPETENCIAS : Disponible en:  
[http://incp.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=457:los-arboles-de-competencias-&catid=61:estrategico&Itemid=52](http://incp.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=457:los-arboles-de-competencias-&catid=61:estrategico&Itemid=52)

<sup>3</sup> FORTALEZAS Y DEBILIDADES: Concepto tomado de la Clase de Prospectiva y Estrategia Ciclo II de la Especialización de Gerencia Estratégica de Noviembre de 2010.

### ***2.8.1 MEFE Matriz de evaluación de los factores externos***

Esta herramienta de evaluación de los factores externos permite resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales económicas, sociales, etc., que afectan a la organización.

### ***2.8.2 Cinco fuerzas de porter***

Este modelo permite analizar el conjunto de factores internos que le permitirán producir y competir en el mercado, análisis de los factores de la demanda, la forma en la que interactúan los factores críticos como lo son: los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales y finalmente analizar los posibles factores de estrategia empresarial.

## **2.9 Análisis Pestel**

Herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado (actual y futuro), la posición de una empresa, o la dirección operativa. Se clasifica en Político, Económicas, Socio – Cultural, Tecnológicos y Legales.

### ***2.9.1 MPC Matriz de planeación estratégica cuantitativa***

La matriz del perfil competitivo identifica las principales fuerzas y debilidades de la organización, en relación con la posición estratégica de la empresa.

## **2.10 Juego de Actores**

### ***2.10.1 Actores sociales***<sup>4</sup>

Con el fin de plantear un futuro realizable se debe identificar los actores que se pueden aliar para favorecer e influenciar, dependiendo de su poder, en los cambios que impactaran positivamente en la empresa, confrontar sus intereses y objetivos en la consecución de las estrategias.

#### ***2.10.1.1 Identificación de los actores sociales***

Se identifica los actores junto con sus respectivas motivaciones, intereses, apremios y medios de comunicación para cumplir sus proyectos.

#### ***2.10.2 Construcción de objetivos asociados***

Para cada uno de los actores identificados se determina en cada variable estratégica los objetivos asociados de acuerdo con sus propios intereses, resultando los campos de batalla.

#### ***2.10.3 Matriz de actores por objetivos***

La Matriz califica la posición favorable (30, 70, 100), desfavorable (-30, -70, -100) o nula (o) de cada actor frente a cada objetivo, para determinar el grado de conflictividad que puede presentarse.

Análisis de los objetivos que generan convergencia, divergencia, ambivalencia en los diferentes actores

En los campos de batalla establecidos anteriormente, se puede presentar el caso de Actores que convergen, es decir, tiene objetivos similares o con intereses diferentes, es decir que divergen.

---

<sup>4</sup> ACTORES SOCIALES: Concepto tomado de la Clase de Prospectiva y Estrategia Ciclo II de la Especialización de Gerencia Estratégica de 2014

#### ***2.10.4 Identificación de alianzas entre los actores sociales***

La matriz de alianzas y enfrentamientos entre grupos de actores, establece para cada campo de batalla, es decir para los objetivos, los actores que se encuentran aliados (posiciones favorables) y con los cuales se enfrenta (posiciones desfavorables)

#### ***2.10.5 Identificación de objetivos Conflictivos***

Con los resultados obtenidos en la calificación de los Objetivos frente a cada

Actor, se grafican las sumatorias obtenidas, y se determinan cuales objetivos son más conflictivos. Determinación del grado de poder de los actores sociales

El poder de los actores, se mide por la capacidad de influenciar o doblegar los intereses de los demás actores. Graficando se podrá observar, el grado de poder, la clasificación dependiendo del grado de poder y la relación de poder entre los actores.

#### ***2.10.6 Relación de poder entre actores***

Después de clasificar el grado de poder de los actores, se identifica por medio de la gráfica de relación de poder entre actores la influencia y la dependencia, donde se puede observar los actores dominantes.

Para calificar la Influencia y Dependencia de los Actores frente a los otros actores se toman como valores 0=Nula, 30= Baja, 70=Media y 100:Alta<sup>15</sup>

Al tener los objetivos conflictos, se revisa el Actor con el que se debe negociar y los actores que pueden influenciar para que cambie su interés a cambio de acciones que le generen beneficios igualmente.

#### ***2.10.7 Preparación para la negociación***

En los puntos de negociación se plantean alternativas para contrarrestar los intereses en los cuales los actores divergen

## **2.11 Planeación estrategia**

### ***2.11.1 Balanced Scorecard y Presupuesto (Gerencia Financiera)***

#### ***2.11.1.1 El Balanced Scorecard (BSC) – El Tablero de Comando.***<sup>5</sup>

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación., ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica.

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

## **2.12 Perspectiva financiera**

Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

## **2.13 Perspectiva del cliente**

Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa

---

<sup>5</sup> <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=10302>

las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función,

#### **2.14 Perspectiva interna o de procesos de negocio**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Cuáles son los procesos internos que la organización que se deben mejorar para lograr sus objetivos.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

#### **2.15 Perspectiva de innovación y mejora**

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

### **3. SECTOR DE LA EDUCACIÓN**

#### **3.1 Importancia de la educación en los países**

La educación es uno de los factores que más influye en el progreso de sociedades debido a que provee conocimientos, enriquece la cultura, el espíritu, los valores y todo aquello que nos caracteriza como seres humanos.

La educación es el elemento básico de la construcción de la sociedad, esta afirmación la ratifica que la ventaja competitiva de las naciones que lideran a nivel mundial está dada por la capacidad de generar innovación, basadas en la posición humana.

Por otra parte los beneficios en materia social de la educación a la nación, se traducen básicamente en reducción de embarazos en edad temprana, disminución en el consumo de sustancias psicoactivas y vinculación en grupos armados.

El aporte que realiza la educación a la productividad de un país se base en que un individuo que ha recibido una educación digna, tiene un desarrollo personal que le permite generar ideas de negocio que promuevan el empleo y así mismo el crecimiento económico del país.

#### **3.2 La Educación En Colombia**

Colombia la educación formal está regulada por la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) y se divide en los siguientes niveles: preescolar, con una duración de tres años; básica, con una duración de nueve años, que a su vez se divide en dos ciclos: básica primaria (grados primero a quinto) y básica secundaria (grados sexto a noveno), y media (grados décimo y undécimo), al final de la cual la persona se gradúa como bachiller.

Como conjunto de organizamos, el Ministerio de Educación cuenta con seis institutos que atienden subsectores del orden nacional: el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX), el Instituto Colombiano del Deporte (Coldeportes), el

Instituto Caro y Cuervo, el Instituto Nacional para Ciegos (INCI) y el Instituto Nacional para Sordos (INSOR).

La Constitución Política de 1991 estableció la obligatoriedad de la educación entre los cinco y los quince años de edad, lo que significa diez años de escolaridad, que abarcan un grado de preescolar y nueve años de educación básica. Pero debido al desequilibrio que existe en los recursos disponibles para lograr que toda esto se dé, se presenta una tasa de analfabetismo del 9.6 por ciento. El porcentaje de niños de once años no escolarizados oscila en el 4% especialmente en los niveles socioeconómicos bajos y el sector rural.

El 76% de niños se educan en instituciones oficiales como lo indica la siguiente gráfica:

*Tabla 1. Educación en Colombia*

Sector	Total	%	Bucaramanga
<b>TOTAL NNA</b>	63.024	100,0	38.574
Oficial	48.024	76,2	28.723
No oficial	15.000	23,8	9.851

Fuente: DANE - Encuesta de comportamientos y actitudes sobre sexualidad en niños, niñas y adolescentes escolarizados 2012

## COLEGIO GIMNASIO SUPERIOR

### 1. IDENTIDAD

El Gimnasio Superior es una institución educativa Santandereana, que hace parte de la Corporación Gimnasio Superior, con Personería Jurídica N° 02000 del 8 de Marzo de 2004 otorgada por la Gobernación de Santander. El colegio recibe la licencia de inicio de labores como Gimnasio Superior, mediante la Resolución 1708 del 22 de julio de 2004 expedida por la Secretaría de Educación Municipal de Bucaramanga.

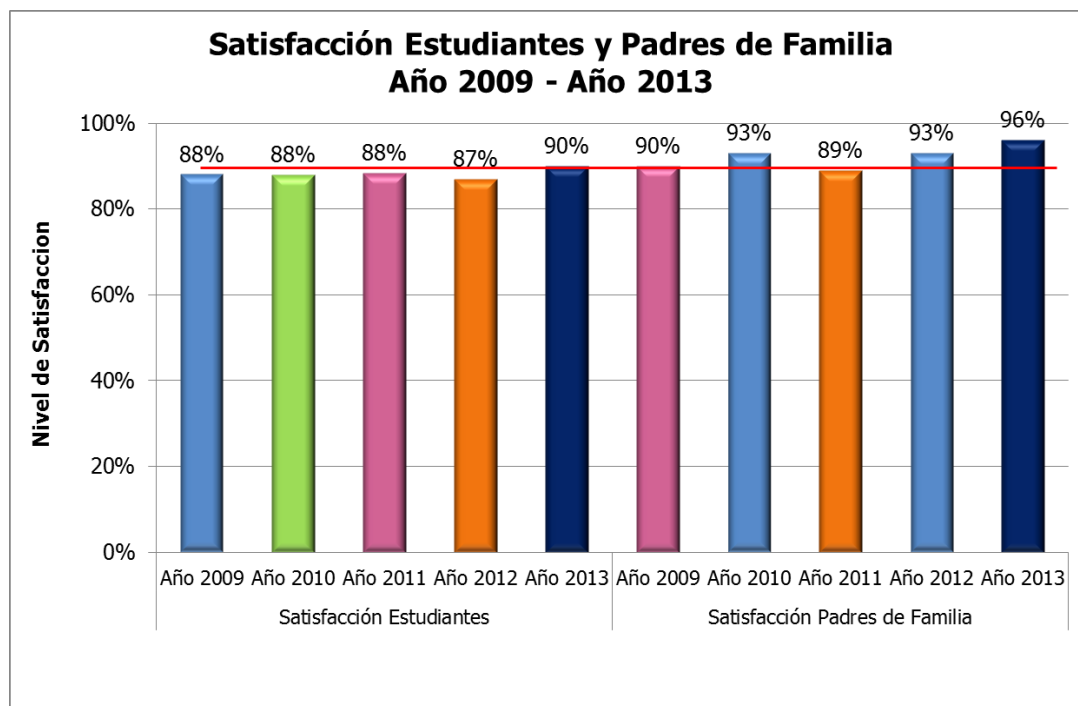
El Gimnasio Superior tiene por objeto principal el desarrollo permanente de actividades de formación en la persona y aprendizaje e investigación en las diversas manifestaciones de la ciencia, la técnica, y los demás bienes y valores de la cultura nacional



y mundial; posee una organización filosófica, académica y administrativa propia, fundamentada en el humanismo y el cooperativismo, plataforma de un sujeto emprendedor.

La formación educativa está basada en el desarrollo de competencias en el campo empresarial, tales como el conocimiento de las tendencias del futuro empresarial, la formación del individuo como líder de su entorno, la capacidad para desarrollar acciones creativas e innovadoras, la creación de nuevos mercados, la propulsión de los ya existentes, la generación de riqueza y empleo productivo y la habilidad para generar satisfacciones personales, profesionales y sociales.

Para el año 2013 se observa un nivel de satisfacción del 90% para estudiantes y un 96% para padres de familia, cumpliendo satisfactoriamente la meta propuesta.



*Grafico 1.* Satisfacción Estudiantes y Padres de Familia Año 2009 Año 2013

Fuente: Colegio Gimnasio Superior

El nivel de satisfacción de estudiantes por servicios ha sido el siguiente, para los años 2011, 2012 y 2013:

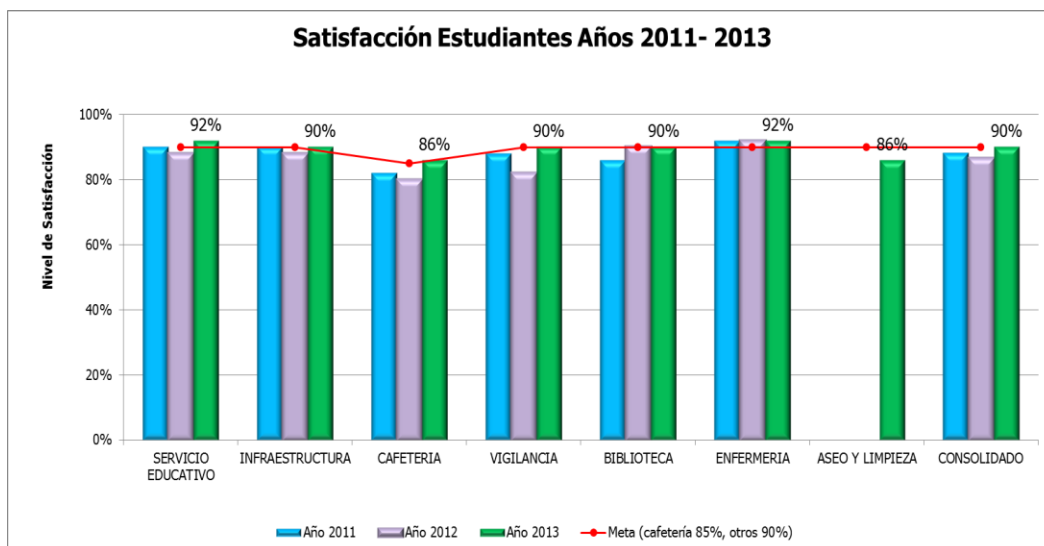


Grafico 2. Satisfacción Estudiantes Años 2011-2013

Fuente: Colegio Gimnasio Superior

El nivel de satisfacción de padres de familia por servicios ha sido el siguiente, para los años 2011, 2012 y 2013

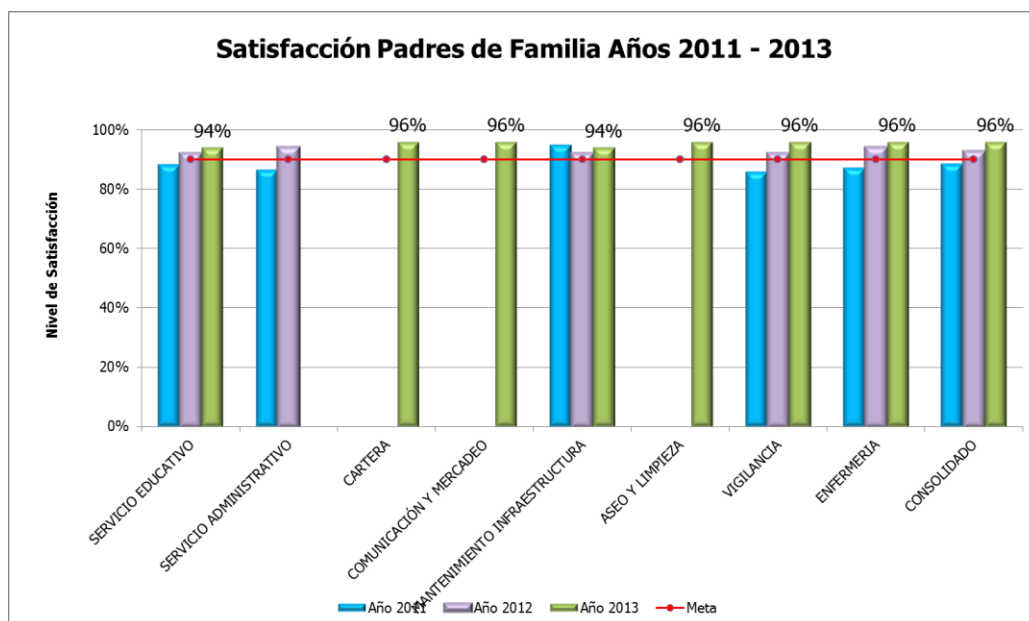


Grafico 3. Satisfacción Padres de Familia Años 2011-2013

Fuente: Colegio Gimnasio Superior

## **2. RESEÑA HISTORICA DEL GIMNASIO SUPERIOR<sup>6</sup>**

La Historia del Gimnasio Superior como institución educativa con modalidad empresarial, inicia a partir de este año. Sin embargo, sus orígenes se remontan al antiguo Colegio Cooperativo Coomultrasán, institución fundada en el año 1968, cuya experiencia de 35 años le permite dejar un legado importante a la Corporación para que continúe desarrollando su labor educativa y solidaria, orientada ahora hacia la formación empresarial.

Durante los últimos años se han desempeñado como Rectores y han dejado hitos en la historia de la institución los siguientes Maestros:

### **AÑO 1998 FRANCISCO ROMERO OTERO**

Durante este periodo se da cumplimiento a lo ordenado en el artículo 85 de la Ley 115 donde se establece una sola jornada académica. La institución continua con las modalidades de bachillerato: el académico y el técnico con especialidad en comercio; y gracias a cumplir todos los requisitos exigidos por el SENA, se llevó a cabo el comienzo del proyecto de articulación SENA – MEN, en los grados décimo (10º) y undécimo (11º) para otorgar a los alumnos el certificado de aptitud ocupacional como procesador de DATOS CONTABLES C.A.O

En éste año se recibe un reconocimiento oficial otorgado a la institución por el Ministerio de Educación Nacional como “Mejor Proyecto Educativo Institucional sobresaliente 1998”; se realizaron actividades lúdicas mediante las competencias de “Casas”, donde cada una representaba un color de la bandera del cooperativismo y a la vez se resaltaba un valor cooperativo.

### **AÑO 1999 FRANCISCO ROMERO OTERO. HASTA EL 4 DE JULIO**

---

<sup>6</sup> Fuente: Colegio Gimnasio Superior

**RECTOR (E): OMAR QUINTERO CORREDOR. A PARTIR DEL 5 DE JUNIO.**

Se realizaron y destacaron las siguientes diligencias académicas y administrativas:

Se inició la sección primaria con cuarenta y seis (46) alumnos de los grados transición a quinto (5); con todos los programas establecidos por la Ley con la misma resolución de aprobación del bachillerato la número 628 del 30 de noviembre de 1988.

Se graduaron en este año los primeros veintidós (22) alumnos con el Certificado de Aptitud Ocupacional C.A.O. otorgado por el SENA. Se conforma el grupo de apoyo Aloha con alumnos de diferentes grados, dirigidos por profesores y con asesoría de rescatistas de la Defensa Civil y Socorristas de la Cruz Roja, cuyo objetivo es buscar en el joven un compromiso de solidaridad y ayuda a la comunidad.

El colegio recibió reconocimiento a nivel Municipal en el área de Deportes ya que participó en los juegos interclases organizados por INDERBU y ocupó en estos el tercer lugar.

**AÑO 2000 OMAR QUINTERO CORREDOR. HASTA EL 30 DE NOVIEMBRE.**

Martha Lucía Hernández Cubillos. A partir del 1 de diciembre.

Después de haberse superado una posible negociación de la institución a un grupo de docentes, se iniciaron actividades administrativas y pedagógicas que permitieron la reestructuración en el personal administrativo y docente; se cambió el uniforme de diario a los estudiantes; se modifica el área de artística quedando solamente Dibujo Técnico; se continuó con el programa de articulación al SENA.

Como actividades de socialización e integración comunitaria se desarrollaron: el primer Festival Intercolegiado de Música Inglesa, un Fashion Show, y la semana cultural con actividades deportivas, culturales y artísticas.

A partir de este año las jornadas pedagógicas para el personal docente son organizadas directamente por el departamento de Gestión Humana de la Cooperativa Multiactiva de Coomultrasan, organización a la que pertenece la institución.

Se extienden los auxilios educativos para hijos (as) de empleados, asociados y alumnos con excelente rendimiento académico y sentido de pertenencia. Con presupuesto de del Fondo de educación de la Cooperativa.

Se modificó el servicio de psicología, quedando contratado un profesional por prestación de servicios, atendiendo un día a la semana y además se solicitó el servicio de práctica en esta área a la facultad de Psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Se reactivó la asociación de Padres de Familia para el beneficio del estudiantado y apoyo a la institución mediante el registro 05-503203-41 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

### **AÑO 2001 A 2003 MARTHA LUCÍA HERNÁNDEZ C**

Como hitos importantes en este periodo se encuentra, la unificación del área de Ética y Religión, quedando programada verlas una cada semestre, el inglés pasa a ser técnico en los grados diez y once (10° y 11°), en el grado once (11°) la informática se desarrollará en un Lenguaje de Programación determinado; lengua castellana y lecto-escritura, son integradas.

Se deja en manos de los estudiantes el manejo y funcionamiento de la emisora, ofreciéndoles así un nuevo espacio de comunicación. Se creó y conformó la Cooperativa de estudiantes del Colegio Coomultrasan “Animacop” con Nit 804016647 – 1, y su Representante legal es Juliana Méndez Monsalve.

Se dio inicio a los talleres de preparación laboral para los estudiantes de Bachillerato Académico a partir del grado noveno (9°), cuyo objetivo es formarlos para la vida y el trabajo, para que el mañana se desempeñen con eficiencia, calidad y contribuyan al desarrollo que requiere el país. Se les otorgó el Certificado de Formación Laboral en Regencia en Farmacia, y Mercadeo y Ventas.

Como actividades de socialización se institucionalizó los festivales por la Paz, desarrollándose tres veces al año así: Festival de la Literatura, Festival de la Colombianidad, Festival de la Música. Se continuó con la semana cultural. El acto principal fue la inauguración de la primera sesión por fuera de su recinto de la Academia de Historia de

Santander, desarrollándose el tema del “Descubrimiento de América”, a cargo de distinguidos miembros de la academia.

Homenaje póstumo al reconocido docente Reinaldo Schneider Suárez dándole su nombre a la semana cultural como también un pergamino a su familia.

Nuevamente la institución recibe reconocimiento a través del deporte y la música, en este año el colegio ganó en Teckwondo el segundo (2ª) puesto por equipos en la categoría infantil departamental y la banda Musical cumplió 15 años de actividad, participando en concursos nacionales y departamentales. Ganó el primer (1ª) puesto en musicalidad y el cuarto (4ª) puesto entre 45 bandas de todo el país, en el concurso Nacional de Bandas. Así como el tercer (3ª) puesto en el concurso departamental de San Gil y el cuarto (4ª) puesto en categoría C. Debutó en la máxima categoría (Bandas Musicales).

En el 2002 Se reformó el Manual de Convivencia, entregándoseles a los estudiantes para su conocimiento el primero (1) de junio. Entre sus modificaciones se conformó el Consejo Académico.

El 18 de noviembre de 2003 el Doctor José Manuel Franco, ahora Rector de la Institución, inicia el conocimiento del colegio, actividades de empalme con la Rectora Martha Lucia Hernández Cubillos, selección de docentes y otras labores.

## **AÑO 2004 JOSÉ MANUEL FRANCO**

El 13 de Enero de 2004 inicia una nueva administración la institución. El Dr. José Manuel Franco asume el cargo de Rector Gerente y representante legal, dando paso a la consolidación de la propuesta del Gimnasio Superior, como una institución con un proyecto educativo novedoso que desde luego implica un nuevo nombre y un nuevo PEI.

El Colegio pertenece a la Corporación Gimnasio Superior, conformada por un grupo de entidades reconocidas en el sector cooperativo, ellas son: La Cooperativa Multiactiva Coomultrasán (antigua dueña del colegio), la Cooperativa Financiera Comultrasán, la Fundación Comultrasán y Saludcoop EPS. Así pues, el Gimnasio Superior se convierte en una institución educativa que ofrece a los niños, niñas y jóvenes inscritos en ella, una

formación empresarial que les permitirá ser gestores de su propio desarrollo y aportarán al de la región

En el año 2004 el Gimnasio Superior ha venido desarrollando una serie de procesos y actividades significativas, entre ellas se encuentra:

- Jornadas de formación dirigidas a los docentes por parte de representantes de la escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander y la Universidad ICESI de Calí, y actividades de autoformación; en las que de manera participativa se ha construido el nuevo proyecto educativo institucional. En este punto vale la pena destacar que se reconstruye con los actores institucionales el Pacto de Convivencia.

- Se diseñó e implementó un Proyecto de integración curricular titulado "Interpretación y Producción de Textos Coherentes y Cohesivos a partir del Conocimiento del Departamento de Santander" mediante el cual se fortalece la identidad cultural, se desarrolla el gusto por la lectura y se dan los primeros pasos en la formación del espíritu y las habilidades empresariales de sus estudiantes.

- Se crea una nueva estructura de Bienestar estudiantil en donde se cuenta con un médico que atiende estudiantes una vez a la semana y una Psicóloga de destinación tiempo completo, permitiendo el mejoramiento significativo en el desarrollo de este programa institucional.

- Se lleva a cabo el lanzamiento del Proyecto Escuela de Padres que recibe todo el apoyo de la comunidad institucional; la Asociación de padres se une a esta propuesta consiguiendo recursos para su fortalecimiento mediante la realización de un Fashion Show, actividad de integración comunitaria que logra total éxito.

- El Rector realiza un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades en la dimensión del liderazgo de los docentes de bachillerato con miras a un proceso de capacitación en este aspecto.

- La institución fortalece su integración con otras entidades del Municipio como lo es la Universidad Industrial de Santander (UIS) y las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), mediante convenios interinstitucionales; con la UIS se busca que los estudiantes de la Escuela de Educación realicen labores de práctica en la institución y con las UTS se

conviene el arrendamiento de las instalaciones del colegio para sus programas nocturnos en los horarios de lunes a viernes de 6:00 a 9:30 p.m. y los sábados, durante parte del segundo semestre. Así mismo, se analizan actualmente otras posibilidades de convenios interinstitucionales.

- El Gimnasio Superior participa como institución educativa en el concurso Metropolitano y Departamental de Bandas, ganando el primer puesto.

- Se realiza convenio SENA – Gimnasio Superior, con el cual se articula el Programa Mercadeo en la Titulación “Venta de Productos y Servicios”

### **AÑO 2005: SE POSESIONA EL RECTOR, LUIS HERNANDO VILLAMIL CHACÓN.**

- En el año 2005 se posesiona como Rector de esta institución, Luis Hernando Villamil Chacón, Licenciado y Magister en Educación, asumiendo el gran reto de hacer cumplir la misión institucional, posicionando al Gimnasio Superior como una institución líder en el desarrollo de un proyecto educativo emprendedor de alta calidad académica, en el segmento de la educación básica y media técnica.

- En su gestión, el Gimnasio Superior logró aumentar paulatinamente su desempeño en las pruebas de estado, categorizando a la institución en el nivel más alto otorgado por el ICFES: Muy Superior.

- En el año 2009, la Institución obtuvo la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad, bajo el alcance de: “Diseño y Prestación del Servicio Educativo para Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Técnica Empresarial”.

- Logró el posicionamiento del proyecto educativo emprendedor, lo cual ha sido respaldado con el aumento en el nivel de matrículas que desde el año de posesión del Dr. Villamil, se incrementó al 2012, en ciento cuarenta y nueve por ciento (149%).

- Estrategias y proyectos innovadores y de responsabilidad social, han sido los motores que impulsó la Rectoría desde la planeación estratégica institucional: validando y actualizando su modelo pedagógico, implementando el Centro de Desarrollo de Aplicaciones Tecnológicas –CDAT- y el Núcleo de Emprendimiento –NEGSU-, facilitando y



reconociendo el intraemprendimiento docente con la creación de los programas: Boosting Our Knowledge y Alfabetización Digital, así como el apadrinamiento de la escuela de la vereda de las llanadas del Municipio de Lebrija.

- La Rectoría abrió las puertas de la institución a toda la comunidad académica de la región, con el ánimo de aunar esfuerzos, ideas y experiencias exitosas, que permitieran implementar un modelo de emprendimiento para niños y jóvenes desde sus primeros años de vida escolar. Con este propósito, Rectoría gestionó los recursos para organizar y ejecutar, en alianza con la Dirección Cultural de Universidad Industrial de Santander, los Encuentros de Emprendimiento: Una Forma de Construir país, iniciativa que se gestó en el año 2010 como un espacio de sensibilización, capacitación e intercambio de experiencias en torno al emprendimiento y que en el 2012 se logró desarrollar su tercera versión.

- A partir del año 2011, Rectoría vincula al Gimnasio Superior a la Alianza de Colegios de Santander, como estrategia de cooperación para el crecimiento académico, fortalecimiento del talento humano y optimización de recursos, para mejorar la calidad educativa de los jóvenes que integran cada una de estas instituciones y que a su vez permitan generar entre ellos, redes sociales que trasciendan a la consolidación de equipos de trabajo, que desde el aporte de las fortalezas de cada uno de ellos, construyan una región de emprendedores.

### **AÑO 2013: SE POSESIONA EL RECTOR, ORLANDO CÁCERES DURÁN.**

- En el año 2013 finaliza la articulación institucional con el SENA, fortaleciendo el proyecto educativo empresarial con nuevas asignaturas para el área.

## **4. DEFINICIÓN DEL SISTEMA**

### **4.1 Fundamentos**

Los fundamentos que orientan la institución son:

#### ***4.1.1 Fundamentos Antropológicos***

Debe considerarse al hombre como el ser que existe por la libertad, la trascendencia y la originalidad. La libertad debe entenderse como la responsabilidad para auto realizarse, como una estructura de conquista y compromiso, en su capacidad de responder a su vocación y trascendencia.

La trascendencia se conquista cuando se supera la soledad y se abre a la comunicación con el mundo, con los otros y con el otro. La originalidad es la capacidad de manifestarse como "ser único e irrepetible" caracterizado por su propia identidad.

#### ***4.1.2 Fundamentos Filosóficos***

Si uno de los propósitos del Proyecto, es contribuir en la formación integral del hombre, la educación encuentra en estos fundamentos la mejor ayuda para entender su misión de formarlo, creando en el Gimnasio Superior y su entorno, condiciones que favorezcan el desarrollo de todas las estructuras personales, tales como su existencia concreta, su individualidad y su interioridad.

El desarrollo de estas estructuras, permite la formación integral encaminada hacia la concepción del HOMBRE como ser cultural histórico-social.

En el Gimnasio Superior el conocimiento no es aquel que se debe obtener de una manera totalmente objetiva, ni es tampoco la verdad subjetiva, sino que resulta del conocimiento de la realidad.

### ***4.1.3 Fundamentos Axiológicos***

Partiendo de una escala valorativa acorde con la realidad de nuestra sociedad, el Proyecto del Gimnasio Superior, se establece en relaciones de compromiso, tolerancia y prácticas democráticas, en donde los derechos y los deberes constituyan medios de participación y respeto en igualdad de condiciones.

Se considera que un valor involucra tres componentes: el cognitivo, es decir, el juicio sobre lo bueno, el afectivo que hace referencia al deseo y la convicción acerca de la necesidad de practicar lo bueno, y un elemento fundamental que es la conducta, entendido como el comportarse coherentemente con lo que se juzga bueno y deseable. Teniendo en cuenta lo anterior, los valores que el programa fomentará serán los siguientes: Justicia, Tolerancia, Colaboración, respeto, Lealtad, Serenidad, Paciencia, Motivación, Servicio, Responsabilidad, Honestidad, Trabajo, Ética, Disciplina, Excelencia, Cambio, entre otros.

### ***4.1.4 Fundamentos Epistemológicos***

Este tipo de fundamentos constituye el soporte conceptual de procesos cognoscitivos en la práctica educativa, en el que el conocimiento no debe concebirse como una labor contemplativa y teórica, pues ello equivale a entenderlo como algo estático-dogmático. El proceso cognoscitivo debe apreciarse como un sistema dinámico, dialéctico, amplio, abierto, en donde éste no se interprete como algo revelado, definitivo o paradigmático, sino como un proceso dinámico, que constantemente se modifica, amplía y profundiza.

### ***4.1.5 Fundamentos Pedagógicos***

El Gimnasio Superior manifiesta que sus fundamentos pedagógicos se caracterizarán por lo dialógico, lo creador, lo concientizador y participativo, respondiendo siempre a la eficiencia, la racionalidad, la criticidad, la creatividad, la ética, el respeto y la responsabilidad.

Por lo anterior, la esencia de la educación será el aprendizaje del estudiante y no de la enseñanza. Para ello se cuenta con:

- La promoción de una pedagogía activa que supere el carácter pasivo de la enseñanza tradicional y que transforme los sistemas pedagógicos rutinarios en sistemas interactivos de tal manera que el alumno participe y organice efectivamente su propio aprendizaje. La institución dotara a los estudiantes de los materiales educativos necesarios para fomentar el autoaprendizaje y el trabajo en grupo.

- Para abordar didácticamente las concepciones de los estudiantes, los docentes desarrollaran una doble misión de profesionalidad. Por un lado la de ser facilitadores del aprendizaje de sus alumno y, por el otro investigar su propia actividad profesional. Ambas funciones son complementarias. El currículo escolar por lo tanto ha de ser el resultado de un proceso de interacción y negociación. El profesor debe aportar una hipótesis del conocimiento que sería deseable construir y un conjunto de problemáticas potentes y relevantes que interesa investigar. Los estudiantes, por su parte han de aportar su mundo de experiencias, concepciones personales, intereses, problemas y expectativas concretas.

- Corresponderá a los docentes identificar cuáles son las mayores dificultades para el aprendizaje de cada estudiante y diseñaran soluciones que faciliten el aprendizaje significativo y la promoción escolar basada en niveles óptimos de logros.

- El diseño del currículo dará prioridad a las estrategias que faciliten a los jóvenes el desarrollo de un ser emprendedor, creativo y constructor, mediante el diseño de experiencias de aprendizaje contextualizado, con trabajo cooperativo, que partan del reconocimiento de la diversidad de recursos y potencialidades regionales.

#### ***4.1.6 Fundamentos Psicológicos***

En este aspecto se concibe al hombre en un proceso constante de desarrollo sensomotor, socio afectivo e intelectual, a cuyas etapas corresponden mecanismos y formas diversas de aprendizaje.

#### ***4.1.7 Fundamentos sociológicos***

El hombre es considerado SER social por naturaleza, que se desarrolla dentro de una sociedad en proceso de cambio permanente. Por tanto la enseñanza no puede estar desvinculada de la realidad social, económica, política y cultura; el ser humano no es simplemente un ser vivo, un ser sensible, un ser individual; es algo más que eso: es un ser libre, sociable, inteligente, creativo que nace, crece y se perfecciona en sociedad y con la sociedad: es persona. Así, la formación social constituye una de las dimensiones principales del ser humano.

Los fundamentos sociológicos del Gimnasio Superior, estarán orientados a crear una persona que ejerza y que oriente su autoría y su vida dentro de los valores de tolerancia, respeto, responsabilidad, honorabilidad, solidaridad, convivencia, que le permita vivir en comunidad y que lo prepare, como ser participativo, que pueda ejercer liderazgo en las diversas situaciones de la vida.

#### ***4.1.8 Fundamentos Legales***

El Gimnasio Superior, coherente con los fines, principios, fundamentos, objetivos y postulados pedagógicos, definidos por la ley a través de la Constitución Nacional, la ley 115, Decreto 1860 y demás reglamentarios, orienta su quehacer educativo a la búsqueda de la calidad educativa para construir una sociedad verdaderamente justa y democrática.

### **4.2 Misión**

El Gimnasio Superior contribuye en la formación de buenos ciudadanos, competentes, con espíritu empresarial y cultura solidaria, que le permitan liderar su propia transformación y la de su entorno.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Colegio Gimnasio Superior

### **4.3 Visión**

Ser líderes en el desarrollo de un proyecto educativo empresarial de alta calidad académica, en el segmento de la educación básica y media técnica, para formar jóvenes emprendedores que aporten cultura empresarial para la región, enmarcado dentro de una filosofía de calidad y desarrollo humano.<sup>8</sup>

### **4.4 Organigrama**

La estructura organizacional de la Institución se representa a través del Organigrama, en donde se visualizan claramente las diferentes áreas que la integran y los niveles de autoridad entre las mismas.

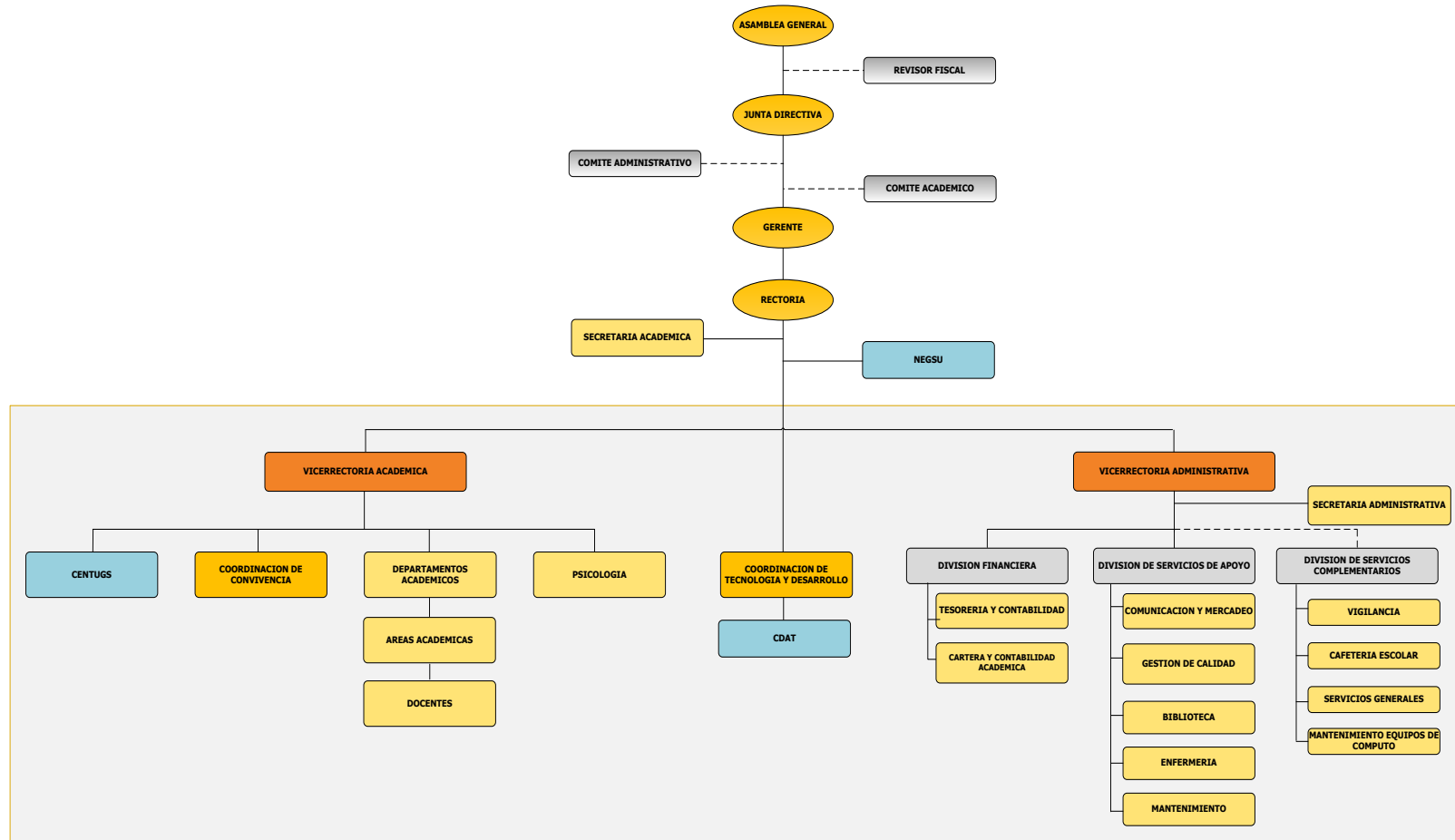


Figura 1. Organigrama

Fuente: Colegio Gimnasio Superior

#### 4.5 Matriz de Macrosegmentación

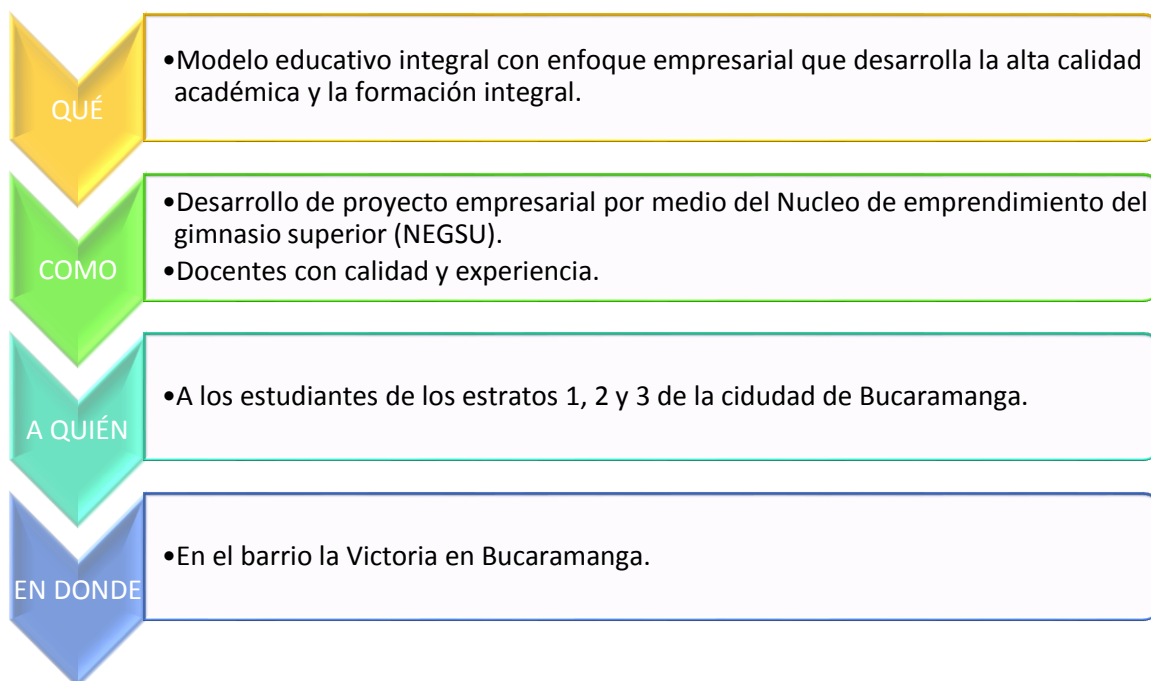


Figura 2. Matriz de Macrosegmentación.

Fuente: Autor del proyecto

#### 4.6 Cultura Organizacional

Es el esquema de valores, principios y el conjunto de prácticas comunes a todas las personas del Gimnasio Superior.

El Gimnasio Superior declara como su cultura, una organización que:

- Aprende permanentemente.
- Satisface los requisitos de los clientes del servicio educativo.
- Se adapta a los cambios debidos a la permanente innovación, conocimiento científico, desarrollo tecnológico, cambios sociales, políticos y económicos.
- Incorpora la filosofía, principios y metodologías de calidad a todos sus procesos.



- Ejerce liderazgo y gerencia procesos.
- Ejerce una administración participativa.
- Apoya la capacitación y movilidad laboral.
- Inculca los valores cooperativos como una forma de desarrollo económico y social.

#### **4.6 Política De Calidad**

El Gimnasio Superior ofrece a su comunidad, un proyecto educativo integral de alta calidad académica, que fomenta las competencias empresariales, incorporando nuevas tecnologías en sus procesos; enmarcado dentro de una filosofía del mejoramiento continuo, para asegurar el logro de sus objetivos y la eficiencia que garantice el desarrollo sostenible de la institución.

#### **4.7 Procesos Del Sistema De Gestión De Calidad**

Los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad orientados para dar cumplimiento a las directrices organizacionales y a la normatividad que aplica a la Institución, se organizan en 4 áreas de gestión, como se enuncia a continuación:

##### ***4.7.1 Gestión Directiva***

- Proceso de Direccionamiento Estratégico.

##### ***4.7.2 Gestión Académica y de Convivencia***

- Proceso Pedagógico.
  - Proceso de Convivencia.

##### ***4.7.3 Gestión Comunitaria***

- Proceso de Prevención y Promoción.

- Proceso de Acompañamiento y Asesoría.

#### 4.7.4 Gestión Administrativa y Financiera

- Proceso de Admisiones y Matrículas.
  - Proceso de Gestión de Recurso Humano.
  - Proceso de Gestión Financiera.
  - Proceso de Compras e Inventarios.
  - Proceso de Servicios de Apoyo y Complementarios.

#### 4.8 Áreas de Gestión y sus Procesos

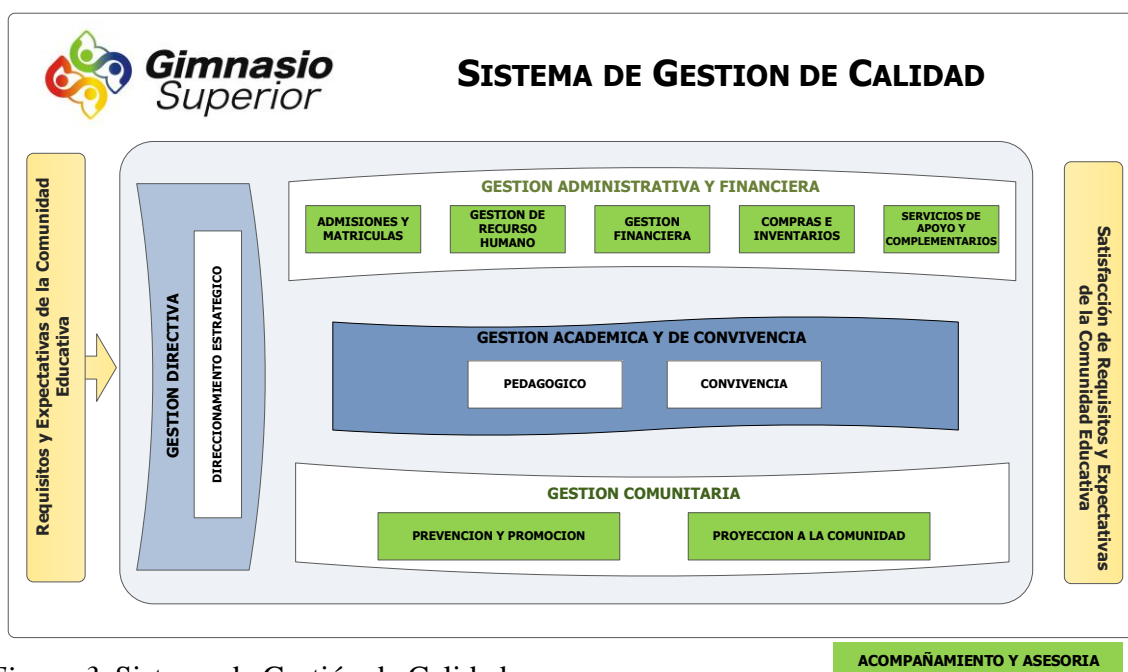


Figura 3. Sistema de Gestión de Calidad

Fuente: Colegio Gimnasio Superior

### NÚCLEO EMPRESARIAL DEL GIMNASIO SUPERIOR.

### DEPARTAMENTO EMPRESARIAL.

## 4.9 Proyecto Empresarial

El Currículo del Gimnasio Superior se ha construido para ser desarrollado de manera transversal, así, se concreta un proyecto empresarial que atraviesa todo proceso de enseñanza aprendizaje en la institución que involucran a todos los actores de la comunidad educativa, a través del desarrollo y fortalecimiento de las competencias empresariales.

El proyecto empresarial del Colegio Gimnasio Superior se ha ilustrado en diferentes escenarios a nivel nacional, a continuación se relacionan algunos de ellos:

*Tabla 2. Escenarios de Emprendizaje y Desarrollo de Competencias Emprendedoras*

<b>NOMBRE EVENTO</b>	<b>ENTIDAD ORGANIZADORA</b>	<b>CATEGORIA EN QUE SE PARTICIPO</b>	<b>PUESTO CONSEGUIDO - LOGRO ALCANZADO</b>
Semilleros Onda Santander 2013	Colciencias ( a través de Ondas)	Semilleros de investigación (1a Categoría)	Pasar a la siguiente fase (Feria)
Feria Interna Proyecto Ondas	Proyecto Ondas - UNAB	3 Proyectos en curso	SELECCIÓN SEMIFINAL
Feria local : EXPOIDEAS 2013 Gimnasio Superior	RedCOLSI Red Colombiana de Semilleros de Investigación	12 Proyectos en curso	Clasificación XVI Encuentro Departamental de semilleros de Investigación Mayo 9 al 11 en Cúcuta
IX Encuentro Departamental del Nodo Santander	RedCOLSI	12 Proyectos en curso	Clasificación de seis (6) proyectos al XVI encuentro nacional en Montería
XVI Encuentro Nacional y X Internacional de semilleros de investigación	RedCOLSI	6 Proyectos en curso	Un reconocimiento Nacional : empresa FAST MARKET
Concurso - participación quinta interacción programa VIVE DIGITAL	Programa VIVE DIGITAL MINTIC Santander APPS : Convenio UPB, UDI, CETICS Y UNAB.CO	Fase uno : Idealización y Prototipación de aplicativos móviles para sistemas Android, IOS, Windows	Aprobación de seis (6) proyectos entre 400 postulados
Concurso - participación quinta interacción programa VIVE DIGITAL	Programa VIVE DIGITAL MINTIC Santander APPS :	Fase uno : Idealización y Prototipación de aplicativos móviles para	Cuatro (4) proyectos en idealización y prototipación : FAST MARKET,

<b>NOMBRE EVENTO</b>	<b>ENTIDAD ORGANIZADORA</b>	<b>CATEGORIA EN QUE SE PARTICIPO</b>	<b>PUESTO CONSEGUIDO - LOGRO ALCANZADO</b>
	Convenio UPB, UDI, CETICS Y UNAB.CO	sistemas Android, IOS, Windows	UBICAPET, VISIÓN , POD
Concurso participación Quinta Interacción programa VIVE DIGITAL	Programa VIVE DIGITAL MINTIC Santander APPS : Convenio UPB, UDI, CETICS Y UNAB.CO	Fase uno : Idealización y Prototipación de aplicativos móviles para sistemas Android, IOS, Windows	Aprobación de 2 Proyectos para el DEMO DAY regional entre 400 postulados : FAST MARKET Y VISION
Concurso participación Quinta Interacción programa VIVE DIGITAL	Programa VIVE DIGITAL MINTIC Santander APPS : Convenio UPB, UDI, CETICS Y UNAB.CO	Fase uno : Idealización y Prototipación de aplicativos móviles para sistemas Android, IOS, Windows	Un proyecto en el DEMODAY NACIONAL en Bogotá : proyecto VISION
Expo planeta Joven Noviembre 2013	Cámara de Comercio de Bucaramanga, Gobernación de Santander	Mas ideas , más empresas	Chant proyecto innovador representante de los jóvenes de Santander
Cierre V INTERACCIÓN MINISTERIO TICS VIVE DIGITAL Febrero 12 2014	Programa VIVE DIGITAL MINTIC BOGOTA FINAL NACIONAL	Cierre fase uno	Mejor PITCH inspirador del País proyecto VISION
Concurso - participación Sexta interacción programa VIVE DIGITAL febrero 2014	Programa VIVE DIGITAL MINTIC Santander APPS : Convenio UPB, UDI, CETICS Y UNAB.CO	Fase uno : Idealización y Prototipación de aplicativos móviles para sistemas Android, IOS, Windows	14 proyectos seleccionados para la fase de capacitación y selección. Solo se seleccionaron 50 ideas móviles de Santander y Norte de Santander. AVOID PROBLEMS, UPLEC, HAPPY PARENTS, APPS JOBS, EDUQUEMONOS, REMEMBER, PSICOAPPS, BEAUTY TIPS, TU JOYA, WILD NATION
Concurso - participación Sexta interacción programa VIVE DIGITAL abril 2014	Programa VIVE DIGITAL MINTIC Santander APPS : Convenio UPB, UDI, CETICS Y UNAB.CO	Fase uno : Idealización y Prototipación de aplicativos móviles para sistemas Android, IOS, Windows	Selección de tres proyectos del colegio en representación del Santander entre las mejores 21 ideas y empresas de Santander, Norte de Santander y Cesar :

NOMBRE EVENTO	ENTIDAD ORGANIZADORA	CATEGORIA EN QUE SE PARTICIPO	PUESTO CONSEGUIDO - LOGRO ALCANZADO
			APPS JOBS, I RED THAT y UPLEC
Concurso - participación Sexta interacción programa VIVE DIGITAL abril 2014	Programa VIVE DIGITAL MINTIC Santander APPS : Convenio UPB, UDI, CETICS Y UNAB.CO	Fase uno : Idealización y Prototipación de aplicativos móviles para sistemas Android, IOS, Windows	Mejor PITCH Alex Chávez Velásquez 1001
X Encuentro Departamental del Nodo Santander. Ocaña Norte de Santander. Mayo 8 y 9 2014	RedCOLSI Red Colombiana de Semilleros de Investigación	9 proyectos en curso presentados para participar a nivel nacional	SEIS PROYECTOS CON RECONOCIMEINTO NACIONAL PARA PARTICIPAR AL XVII ENCUENTRO NACIONAL DE SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN. AVOID PROBLEMS, UPLEC, APPS JOBS, VISION, UBICAPET Y OFF WAY
FORO DEPARTAMENTAL COMPETITIVIDAD, DESARROLLO HUMANO Y ORIENTACIÓN VOCACIONAL Mayo 29 de 2014	GOBERNACIÓN DE SANTANDER, SECRETARIA DE EDUCACIÓN DE SANTANDER	PONENTE DEL FORO	PONENCIA APPS JOBS COMO MODELO DE DESARROLLO HUMANO, COMPETITIVIDAD Y VOCACIÓN TEMPRANA MODELO EMPRESARIAL DEL GIMNASIO SUPERIOR. Alex Chávez Velásquez

Fuente: Autor del proyecto

#### 4.10 Área Empresarial

### ESTUDIANTES DEL GIMNASIO SUPERIOR EN EL PROGRAMA APPS.CO PROGRAMA VIVE DIGITAL DEL MINISTERIO DE LAS TIC

La UNAB apoyó con el proceso de mentoría a nuestros emprendedores durante los meses de octubre de 2012 a enero de 2013, en la cual aplicación ICETEX se transformó en “**Créditos Estudiantiles**” conservando un solo integrante del equipo inicial.

Durante la V interacción del programa **VIVE DIGITAL** para la creación, idealización y prototipación de aplicativos móviles el Colegio **Gimnasio Superior**, participó con 5 ideas innovadoras apoyadas por el equipo Santander Apps de la Unión UPB, CETICS y UDI, el equipo de **VISION** tras **ganarse el premio al Pitch más inspirador** representó a la región en **DEMODOY Nacional** en Bogotá por desarrollar una idea de impacto en la comunidad invidente. Teniendo reconocimientos a nivel nacional, medios impresos como Espectador, Wayra producciones, Facebook y twitter. Las otras ideas participantes fueron UBICAPET y POD.

Durante la V interacción en la fase de idealización y prototipación desde Marzo hasta noviembre de 2013, la UNAB apoyó con el proceso de mentoría a nuestros emprendedores de la aplicación móvil **FAST MARKET**, la cual fue distinguida como el Mejor Pitch de Santander y fueron finalistas del DEMO DAY regional, actualmente se encuentran en prototipación Beta, dominio de su página web y publicaciones en revistas y emisoras radiales de Bucaramanga.

#### **4.11 Red De Emprendimiento De Santander**

El Gimnasio Superior hace parte activa de la Red Regional de Emprendimiento, adscrita a la Gobernación de Santander y cuya secretaría técnica ejerce la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Proyecto nacional dirigido por la Red Nacional de Emprendimiento a cargo del Ministerio de Industria, Turismo y comercio en asocio con el Ministerio de Educación Nacional, el Departamento Nacional de Planeación. La institución lidera la Mesa de Juventudes, representando a los colegios de Santander y liderará desde esta instancia, los programas de formación para el emprendimiento en la Educación Básica y Media. Razón por la cual participo en representación de los colegios de Santander, seleccionada entre 568 ideas para representar el programa de + IDEAS + EMPRESAS Y a los proyectos de jóvenes en la categoría de Emprendimiento tradicional, en **EXPO PLANETA JOVEN**

Es por ello que 7 y 8 de noviembre de 2013 en el pabellón múltiple de CENFER en el marco de la feria EXPOPLANETA JOVEN, una idea de negocio cristalizada en su plan y modelo de negocio fuerte represento a la Institución y a Santander con excelentes resultados.

#### **4.12 Proyecto Meme**

El Gimnasio Superior es representante de los Colegios de Bucaramanga en el desarrollo de proyecto meme (un meme es la información cultural, invisible, incuantificable que caracteriza y descifra el emprendimiento) a través del cual el Ministerio de Educación Nacional busca diseñar un modelo metodológico que permita promover la cultura del Emprendimiento y la Innovación en Instituciones de Educación Superior y Educación Media. En este proyecto se participa con 38 instituciones de 17 Departamentos.

#### **4.13 Integrante Comité Regional Para La Evaluación De Proyectos Del Fondo Emprender-Sena**

Durante el año de 2013, El Gimnasio Superior a través de NEGSU y la Red de Emprendimiento participo como evaluador de 15 proyectos del Fondo Emprender bajo la coordinación del SENA, en las categorías de Emprendimiento Tradicional y Emprendimiento Tecnológico

#### **4.14 Red Colombiana De Semilleros De Investigación Redcolsi**

##### ***4.14.1 Creando Escenarios De Aprendizaje A Partir De La Investigación: Participación XV Encuentro Nacional Y X Internacional De Semilleros De Investigación Redcolsi***

La Fundación RedCOLSI es una entidad sin ánimo de lucro, que desde hace 16 años viene trabajando por el desarrollo de las competencias científicas y la formación en investigación desde el pregrado y la básica. La red realiza cada año el encuentro nacional de semilleros en

el que se propone dar a conocer los adelantos en investigación que se han realizado desde los semilleros en las diferentes regiones del país. En esos encuentros de investigación y ciencia, el Gimnasio Superior participó con cinco proyectos de los estudiantes de décimo grado : **EDUIANAPP hoy VISIÓN, FAST MARKET , MAKE YOUR SHOES, PUBLICIDAD MOBILE, SECUAPP**, representados por los estudiantes : Paula Gómez, Paula Acuña de Alba, Sebastián Ayala, Sebastián Osorio, Santiago José Lucena, Daniel Delgado Jaimes, Silvia Juliana Alarcón, Diana Gómez y Jesús Ramírez , participaron en el XVI Encuentro Nacional y X Encuentro Internacional de Semilleros de Investigación realizado en la ciudad de Montería los días del 9 al 13 de octubre.

En dicho evento compitieron con 3000 proyectos de investigación de 12 nodos de investigación en el cual se encuentran asociados instituciones educativas de prestigio a nivel superior y Básica. Los proyectos de investigación fueron evaluados por docentes universitarios expertos en cada categoría. **FAST MARKET** recibió reconocimiento nacional por tener puntajes superiores a 90 puntos en sus evaluaciones.

#### ***4.14.2 Segundo Puesto Concurso Mi Idea Innovadora Y Publicación En Revista Indexada Ingenio Energy Buster***

Los estudiantes de undécimo grado, Sergio Badillo, Diego Jiménez y John Portilla se presentaron al concurso mi idea innovadora organizado por la UPB con una nueva idea de negocio denominada **ENERGY BUSTER**, la cual es una idea complementaria a su idea de negocio **PSD Company**. Estos jóvenes emprendedores pusieron en juego todas sus capacidades y talentos al ir desarrollando una implementación electrónica a su soporte desarrollado bajo el asesoramiento de **TECNOPARQUE**. Sus múltiples aprendizajes y desarrollos de sus capacidades emprendedoras quedaron consignados en un artículo de divulgación científica nacional publicado en la Revista indexada **INGENIO** con el título **DESCUBRIR NUESTRO ESPÍRITU EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEGO SERIOUS PLAY**.

#### **4.15 Programa Ondas De Colciencias**



Vinculado al Programa Ondas de Colciencias, recibiendo y asesoría y financiación para 5 proyectos de investigación orientados al fomento del espíritu empresarial de los estudiantes, que continúan vigentes para desarrollar durante el año 2013:

- Desarrollo del Espíritu Empresarial de los niños de tercero, cuarto y quinto de primaria del Gimnasio Superior, a través de la estrategia DULSAN

- Es momento de pensar en nuestros abuelitos. ¿Incide en el mejoramiento de la calidad de vida del adulto mayor, la integración con niños en edad preescolar?

- Diseño de un prototipo de producto que incluya las características por las cuales estarían dispuestos a pagar los residentes del barrio La Victoria, para proteger sus equipos electrónicos de bolsillo.

- Desarrollo de la conciencia ecológica en los estudiantes de secundaria del Gimnasio Superior, a través del Proyecto de Reciclaje.

- Validación de la estrategia de comercialización y monetización para el aplicativo móvil “Créditos Estudiantiles”

#### **4.16 Mi Idea Innovadora De La UPB**

Participación con 4 ideas de negocio de los grados décimo, en el concurso Mi Idea Innovadora de la UPB. Clasificaron entre los 5 finalistas dos grupos: PSD Company y Chant. Ocupó el segundo lugar, el grupo PSD Company.

## **5. ANÁLISIS DEL SISTEMA**

### **5.1 Análisis De Competitividad**

#### ***5.1.1 Arboles De Competencia Marc Giget***

Para determinar los factores competitivos de la Corporación Gimnasio superior se construyó el Árbol de competencia Marc Giget. En las raíces se enuncian las capacidades relacionadas con el saber hacer, en el tronco las relacionadas con el proceso y su desempeño y finalmente en las ramas se ubican los resultados tangibles e intangibles.

Tabla 3. *Árbol de Competencias de Marc Giget*

Árbol de competencia de Marc Giget							
Raíces: Saber hacer		Tronco: Procesos			Rama: Resultados		
Fortalezas		Debilidades	Fortalezas		Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Admisiones y Matriculas	Se cuenta con un proceso de admisiones y matrículas consolidado y conocido por el personal.	Se admiten algunos padres de familia sin la documentación completa ocasionando dificultades en el proceso.	Se cuenta con la infraestructura y herramientas necesarias para ejecutar el proceso.	Muchos padres de familia traen los documentos incompletos dificultando el proceso.	El proceso de matrículas y admisiones está consolidado y proporciona agilidad en el proceso.	Se presentan situaciones en los que el proceso de matrícula no queda realizado completamente por documentos pendientes.	
Gestión del recurso Humano	El personal cuenta con la formación y para desempeñar su rol dentro de la organización.	Inconformidad en la asignación salarial del personal docente. El personal no cuenta con tiempo para participar en las actividades de Bienestar organizadas por la Corporación.	Existen procesos para desarrollar las habilidades de los colaboradores	Se presenta mucha rotación en el personal docente.	El personal tiene sentido de pertenencia por la Corporación.	Falta de alineación con la cultura de la corporación en el nuevo personal.	
Gestión financiera	Se cuenta con el personal capacitado para el proceso.	No se tiene una política clara de que hacer cuando Financiera	Se cuenta con herramientas contables que facilitan el proceso.	Dependencia financiera del aporte económico	El colegio cuenta con solidez financiera gracias al aporte para las	En caso de que Financiera Comultrasan Retire el aporte	

**Árbol de competencia de Marc Giget**

		Se cuenta con infraestructura que se puede aprovechar para obtener otros ingresos como estudios del instituto.	Comultrasan retire el aporte de becas.		de Financiera Comuntrasan.	becas que aporta Financiera Comultrasan.	económico se tiene que reducir el porcentaje de estudiantes becados.
Compras e Inventarios	Se cuenta con el personal capacitado en el proceso.	Se dificulta el proceso de cotización servicios y plomería y mantenimiento.	el proceso de estructurado de respectivos controles.	Se cuenta con un proceso de compra con sus respectivos controles.	Se genera mucho papel y demanda mucho tiempo el proceso.	El 98% de los proveedores cumplen con la oportunidad y calidad en la entrega. Todos los inmuebles del colegio se encuentran debidamente inventariados y registrados en el aplicativo.	Se presentan dificultades en las compras pequeñas de mantenimiento.
Gestión Académica y de convivencia	Pedagógico	-Se cuenta con el personal capacitado para cada una de las áreas de acuerdo al plan de estudios institucional.	-Subida de notas en los tiempos requeridos a la plataforma. - Cambio de fechas de tareas y	-Contamos con una infraestructura adecuada con nuevas tecnologías	-Falta la realización de talleres complementarios con preguntas tipo pruebas saber en las	-Implementación del evaluador 2.0, aprovechando la retroalimentación que allí se ofrece.	-Falta de compromiso de los estudiantes en la entrega de trabajos y en evaluaciones.

**Árbol de competencia de Marc Giget**

	-Contamos con una terapeuta ocupacional que permite minimizar dificultades académicas leves.	evaluaciones cuando no pueden dictar las clases. - Elaboración de preguntas tipo icfes de segundo y tercer nivel.	-Contamos con un proceso de formación docente mensual. -Creación de aulas especializadas para fortalecer procesos pedagógicos.	temáticas en los ámbitos: Ecosistémico: Problemáticas ambientales: Celular Físico-químico.	-Las estrategias de lectura empleadas desde primaria para favorecer la comprensión lectora. -Contamos con una plataforma virtual que permite agilizar todos los procesos académicos.	-Limitante económica para acceder a un curso preICFES. -Falta compromiso en el manejo de la plataforma por parte de los docentes.
	-Contamos con un proyecto transversal empresarial que permite más dinamismo en las diferentes asignaturas...	-Tiempo muy corto para digitar al final del periodo notas.	-La intencionalidad del Colegio por favorecer procesos de preparación para las pruebas de estado.	-Capacitación para los docentes nuevos en el manejo del programa del evaluador 2.0. - Los criterios de promoción de la institución en los cuales el estudiante se promueve reprobando 2 asignaturas sin ninguna acción correctiva para el siguiente año.	- Participación en redes de emprendimiento con premios a nivel regional y nacional.	
	-El actual SEI así como CENTUGS aportan al mejoramiento de la preparación del estudiante para las pruebas de estado.					
Convivencia	-Se cuenta con personal especializado para la solución de conflictos. En las dos divisiones.	-Falta de compromiso de unos docentes en seguir el debido proceso	- Contamos con una plataforma virtual que permite agilizar todos los procesos de convivencia.	Desconocimiento del proceso virtual para la asignación de faltas.	Se cuenta con un proyecto de competencias ciudadanas que nos ayuda a minimizar	Flexibilidad en la salida de los estudiantes en clases a hacer otras actividades.

---

**Árbol de competencia de Marc Giget**


---

	- Contamos con un proceso de formación docente en solución de procesos de mediación. - - Contamos con acompañamiento y asesoría de profesionales en el área de psicología.	convivencia escolar. -desconocimiento del manual de convivencia en el debido proceso.- - Falta acompañamiento en las formaciones por los docentes. Entrega tarde de actas de entrega de boletines.	-Contamos con un manual de convivencia actualizado de acuerdo a la ley 1620 y el decreto 1965 del 2013 y con lineamientos institucionales.	-Falta de conflicto en la asignación de fallas a estudiantes y la realización de asistencia en cada periodo de clase.	Utilización del carnet de permisos de estudiantes por parte de algunos docentes.  - Se realizan reuniones periódicas con los docentes y los padres de familia para el proceso de retroalimentación de las novedades detectadas en las Direcciones de Grupo y en la cotidianidad de las clases.
Gestión comunitaria	Prevención y promoción	Se cuenta con personal calificado que atiende todos los procesos de promoción y prevención de la institución.	Se cuenta con un programa de Promoción y prevención cuyas actividades promueven el desarrollo integral de la comunidad educativa.	Cumplimiento al 100% de los indicadores de Eficacia del servicio de psicología y mejoramiento de estilos de vida.	

---

---

**Árbol de competencia de Marc Giget**


---

Gestión Directiva	Gestión directiva	El proceso directivo está liderado por personal con el perfil y la experiencia necesaria.	Se presenta rotación en la dirección.	Se hace retroalimentación de los indicadores y las encuestas de satisfacción.	No se cuenta con un proceso claro de planeación estratégica que defina el plan de acción anual y se dinamice la operación.	Se ha adquirido un conocimiento de la operación del negocio con el apoyo de la Junta directiva dispuesta a apoyar los proyectos.	Se han obtenido resultados positivos de la gestión en los últimos años.
-------------------	-------------------	---	---------------------------------------	---	--	--	---

Fuente: Autor del proyecto

Se puede concluir que para la Gestión financiera se encuentra una debilidad importante en la dependencia del aporte de becas que realiza Financiera Comultrasan a la institución, se debe contar con un plan de contingencia que permita que el colegio pueda mantenerse sin que le afecte el desmonte de las becas otorgadas.

En la Gestión académica y de convivencia se resalta la fortaleza del programa de formación empresarial y el uso de la plataforma virtual para la gestión académica, sin embargo se destaca la debilidad que presentan algunos docentes en el uso de la plataforma por falta de capacitación o por falta de compromiso con la actividad.

### 5.1.2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

En el diagnóstico interno se identificaron las fortalezas y debilidades tomadas del Árbol de competencias de Marc Gigote, asignándole un peso específico entre el 0% y el 100%, analizando como incide cada factor en el crecimiento competitivo de la institución.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

	FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR %	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Se cuenta con un proceso de admisiones y matrículas consolidado y conocido por el personal.	0,3%	3	0,0075
2	El personal cuenta con la formación y para desempeñar su rol dentro de la organización.	5,0%	4	0,2
3	Se cuenta con infraestructura que se puede aprovechar para obtener otros ingresos como estudios del instituto.	2,5%	3	0,075
4	Se cuenta con el personal competente en cada uno de los cargos.	2,5%	3	0,075
5	Contamos con una terapeuta ocupacional que permite minimizar dificultades académicas leves	0,5%	3	0,015
6	Contamos con un proyecto transversal empresarial que permite más dinamismo en las diferentes asignaturas.	10,0%	4	0,4
7	El actual SEI así como CENTUGS aportan al mejoramiento de la preparación del estudiante para las pruebas de estado.	3,5%	3	0,105
8	Contamos con un proceso de formación docente en solución de procesos de mediación.	2,5%	3	0,075
9	Contamos con acompañamiento y asesoría de profesionales en el área de psicología.	0,5%	3	0,015
10	Existen procesos para desarrollar las habilidades de los colaboradores	0,5%	3	0,015
11	Se cuenta con un proceso de compra estructurado con sus respectivos controles.	2,5%	4	0,1



	FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR %	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
12	Contamos con una infraestructura adecuada adecuadas con nuevas tecnologías	5,0%	3	0,15
13	Contamos con un proceso de formación docente mensual.	1,0%	3	0,03
14	Creación de aulas especializadas para fortalecer procesos pedagógicos.	0,5%	3	0,015
15	La intencionalidad del Colegio por favorecer procesos de preparación para las pruebas de estado.	5,0%	3	0,15
16	Contamos con un manual de convivencia actualizado de acuerdo a la ley 1620 y el decreto 1965 del 2013 y con lineamientos institucionales.	0,5%	3	0,015
17	Se cuenta con un programa de Promoción y prevención cuyas actividades promueven el desarrollo integral de la comunidad educativa.	2,5%	3	0,075
18	El colegio cuenta con solidez financiera gracias al aporte para las becas que aporta Financiera Comultrasan.	0,5%	4	0,02
19	Participación en redes de emprendimiento con premios a nivel regional y nacional.	2,5%	3	0,075
20	Se cuenta con un proyecto de competencias ciudadanas que nos ayuda a minimizar conflictos escolares.	1,0%	3	0,03
21	Se realizan reuniones periódicas con los docentes y los padres de familia para el proceso de retroalimentación de las novedades detectadas en las Direcciones de Grupo y en la cotidianidad de las clases.	0,5%	3	0,015
22	Cumplimiento al 100% de los indicadores de Eficacia del servicio de psicología y mejoramiento de estilos de vida.	0,5%	3	0,015
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Se admiten algunos padres de familia sin la documentación completa ocasionando dificultades en el proceso.	0,5%	1	0,005
2	Inconformidad en la asignación salarial del personal docente.	5,0%	2	0,1

	FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR %	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
3	El personal no cuenta con tiempo para participar en las actividades de Bienestar organizadas por la Corporación.	2,5%	1	0,025
4	No se tiene una política clara de que hacer cuando Financiera Comultrasan retire el aporte de becas.	10,0%	2	0,2
5	Se dificulta el proceso de cotización de servicios de plomería y mantenimiento.	1,0%	1	0,01
6	Subida de notas en los tiempos requeridos a la plataforma.  Tiempo muy corto para digitar al final del periodo notas.	1,0%	1	0,01
7	Cambio de fechas de tareas y evaluaciones cuando no pueden dictar Las clases.	1,0%	1	0,01
8	Elaboración de preguntas tipo ICFCES de segundo y tercer nivel.	5,0%	2	0,1
9	Falta de compromiso de unos docentes en seguir el debido proceso de convivencia escolar.	2,5%	2	0,05
10	Falta acompañamiento en las formaciones por los docentes.	2,5%	2	0,05
11	Se presenta mucha rotación en el personal docente	5,0%	2	0,1
12	Dependencia financiera del aporte económico de Financiera Comuntrasan.	5,0%	2	0,1
13	Falta la realización de talleres complementarios con preguntas tipo pruebas saber en las temáticas en los ámbitos:  Ecosistémico: Problemáticas ambientales: Celular  Físico-químico.	1,5%	1	0,015
14	Capacitación para los docentes nuevos en el manejo del programa del evaluador 2.0.	1,0%	1	0,01
15	Los criterios de promoción de la institución en los cuales el estudiante se promueve reprobando 2 asignaturas sin ninguna acción correctiva para el siguiente año.	1,5%	1	0,015

	FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR %	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
16	Desconocimiento del proceso virtual para la asignación de faltas.	0,5%	1	0,005
17	Falta de compromiso en la asignación de fallas a estudiantes y la realización de asistencia en cada periodo.	0,5%	2	0,01
18	No se cuenta con un proceso claro de planeación estratégica que defina el plan de acción anual y se dinamice la operación.	2,5%	1	0,025
19	Falta de alineación con la cultura de la corporación en el nuevo personal.	1,0%	2	0,02
20	Falta compromiso en el manejo de la plataforma por parte de los docentes.	0,5%	2	0,01
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,54</b>

Fuente: Autor del proyecto

Debido a que el valor medio esperado como resultado de la matriz es de 2,5 y la calificación obtenida fue de 2,54 se encuentra que el Colegio Gimnasio Superior cuenta con grandes fortalezas, sin embargo debe realizar acciones para minimizar sus debilidades.

## 5.2 Análisis del entorno estratégico

### 5.2.1 Cinco fuerzas de porter

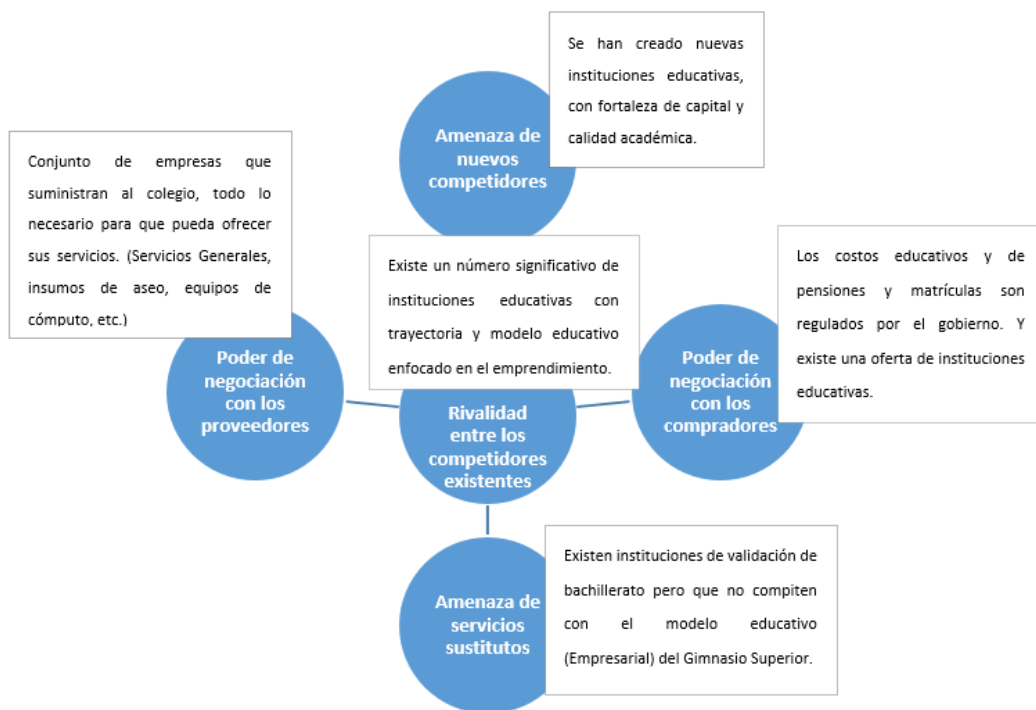


Figura 4. Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Autor del proyecto

### 5.2.2 Matriz de Atractividad

Tabla 5. Matriz de atractivita

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER							
VARIABLE	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite superior
<b>1. AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>							
1 Lealtad de marca	Baja			3			Alta
2 Regulación del gobierno	Baja				4		Alta
3 Diferenciación del producto	Estándar			3			Diferenciación
4 Acceso a tecnología avanzada	Amplio				4		Restringido
<b>No. De campos</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	

<b>1. AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>3,50</b>
<b>2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</b>								
1	Restricciones gubernamentales	Poca			3			Mucha
2	Incremento de la capacidad	Poco				4		Mucho
3	Barreras emocionales	Bajas			3			Altas
	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				3		Pequeño
4	Ventajas de costos	Poca		2				Mucha
5	Efecto de la experiencia	Sin importancia				3		Muy importante
		<b>No. De campos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
<b>2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</b>		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3,00</b>
<b>3. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>								
1	Existencia de productos sustitutos	Pocos				4		Muchos
2	Valor del precio sustituto	Poco		2				Mucho
3	Rentabilidad del producto sustituto	Baja				4		Alta
4	Disponibilidad del producto sustituto cercano	Alta		2				Baja
		<b>No. De campos</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	
<b>3. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>3,00</b>
<b>4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPETIDORES</b>								
1	Número de competidores importantes	Pocos				4		Muchos
2	Amenaza de integración hacia adelante del competidor.	Baja			3			Alta
3	Los competidores tienen estrategias definidas	Muchas				3		Pocas
		<b>No. De campos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
<b>4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPETIDORES</b>		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3,33</b>
<b>5. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES</b>								
1	Calidad del proveedor	Bajo			3			Alto

2	Número de proveedores importantes	Pocos	2	Muchos				
3	Disponibilidad de los productos de los proveedores importantes.	Poca	3	Alta				
4	Costo de cambio de los productos de los proveedores	Bajo	4	Alto				
		<b>No. De campos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
<b>5. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES</b>		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3,00</b>

Fuente: Autor del proyecto

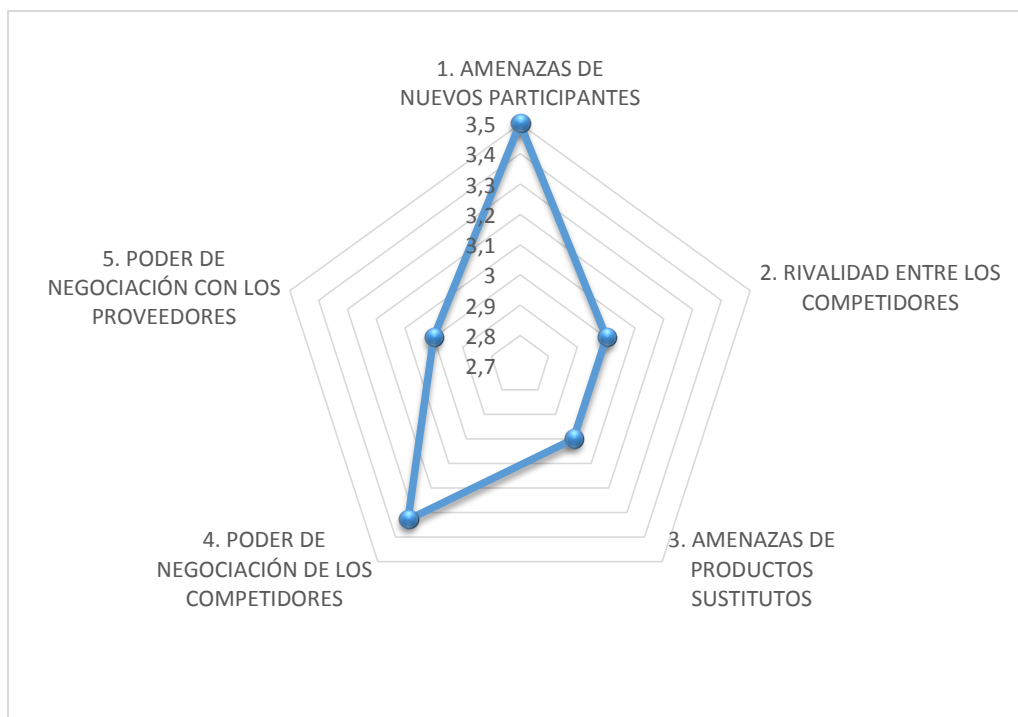


Figura 5. Matriz de atractividad

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo a los factores calificados, se puede identificar que la mayor amenaza está en el poder de negociación con los proveedores, la rivalidad entre los competidores y la amenaza de productos sustitutos. Debido a que el colegio está enfocado a estratos bajos limitando a que este no sea competitivo en términos de costos y mayores ingresos para la institución.

### 5.3 Mefe

Esta matriz contiene la evaluación de factores externos definidos mediante la asignación de un peso específico que varía de 0% a 100% el cual explica la incidencia que tiene el factor sobre el éxito de la institución, así como la calificación de cada factor (1,2 para Amenazas – 3,4 para oportunidades).

Tabla 6. Mefe

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR %	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Dentro de las prioridades que definió el gobierno para el periodo en materia de educación se propone garantizar el acceso universal a la educación básica, haciendo énfasis en la calidad del servicio. Así como mejorar la cobertura y pertinencia de la formación para el trabajo, por medio de esquemas competitivos y de aseguramiento de la calidad.	10,0%	4	0,4
2	Apoyo a los programas de emprendimiento.	10,0%	4	0,4
3	Convenios con colegios de la ciudad.	0,5%	3	0,015
4	Alta demanda educativa.	0,5%	3	0,015
5	Proceso de Paz.	1,0%	3	0,03
6	Crecimiento de la economía de Santander.	1,0%	3	0,03
7	Exigencia en el conocimiento de idiomas.	1,0%	3	0,03
8	Incremento de entidades educativas de poca calidad académica	2,0%	3	0,06
9	A nivel tecnológico se encuentran innumerables herramientas para el sector educativo.	10,0%	3	0,3
10	Programas ambientales que podrían ser implementadas dentro de la institución.	1,0%	3	0,03
11	Reglamentación que favorezcan nuevos procesos educativos.	10,0%	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>				
1	Nuevo gobierno.	10,0%	1	0,1
2	Corrupción en la implementación de programas educativos.	10,0%	2	0,2
3	Crisis económicas que incrementen el indicador de deserción estudiantil.	0,5%	2	0,01

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR %	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
4	Ubicación de la institución cerca de un barrio con presencia de delincuencia común.	0,5%	2	0,01
5	Falta apoyo de entidades departamentales en el ámbito de la recreación y el deporte.	10,0%	2	0,2
6	Falta de equidad entre la demanda del laboral y las posibilidades institucionales reales.	8,0%	2	0,16
7	Ausencia de valores en los núcleos familiares.	1,0%	2	0,02
8	Otras instituciones de la ciudad con mejores herramientas tecnológicas.	1,0%	2	0,02
9	Condiciones climáticas adversas por situación ambiental en el mundo.	1,0%	2	0,02
10	Altas temperaturas.	1,0%	2	0,02
11	Falencias en el diseño del sector educativo.	5,0%	2	0,1
12	Limitantes en el porcentaje de incrementos a la matrícula.	5,0%	2	0,1
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>		<b>2,67</b>

Fuente: Autor del proyecto

La MEFE permite identificar como afecta el entorno en el éxito del Gimnasio Superior, se evidenciar en primera instancia que la institución es susceptible a la normativa vigente, disposiciones legales y temas económicos que presenta el departamento y el país.

Teniendo en cuenta que el valor medio esperado como resultado de esta matriz es de 2,5 y la calificación obtenida fue de 2.67, se deben aprovechar las oportunidades identificadas para generar nuevos programas enfocados al emprendimiento y poder materializar los proyectos generados por los estudiantes.



## 5.4 Marco Pestel

Tabla 7. Marco Pestel

PESTEL	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICO	Dentro de las prioridades que definió el gobierno para el periodo en materia de educación se propone garantizar el acceso universal a la educación básica, haciendo énfasis en la calidad del servicio. Así como mejorar la cobertura y pertinencia de la formación para el trabajo, por medio de esquemas competitivos y de aseguramiento de la calidad.	Nuevo gobierno.  Corrupción en la implementación de programas educativos.
	Apoyo a los programas de emprendimiento.	
ECONÓMICO	Convenios con colegios de la ciudad.  Alta demanda educativa.	Crisis económicas que incrementen el indicador de deserción estudiantil.
	Proceso de Paz.  Crecimiento de la economía de Santander.  Exigencia en el conocimiento de idiomas.	Ubicación de la institución cerca de un barrio con presencia de delincuencia común.  Falta apoyo de entidades departamentales en el ámbito de la recreación y el deporte.
SOCIAL	Incremento de entidades educativas de poca calidad académica.	Falta de equidad entre la demanda del laboral y las posibilidades institucionales reales.  Ausencia de valores en los núcleos familiares.
	A nivel tecnológico se encuentran innumerables herramientas para el sector educativo.	Otras instituciones de la ciudad con mejores herramientas tecnológicas.

PESTEL	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ECOLÓGICO</b>	Programas ambientales que podrían ser implementadas dentro de la institución.	Condiciones climáticas adversas por situación ambiental en el mundo.  Altas temperaturas.
	Reglamentación que favorezcan nuevos procesos educativos.	Falencias en el diseño del sector educativo.  Limitantes en el porcentaje de incrementos a la matrícula.

Fuente: Autor del proyecto

### 5.5 Matriz de perfil competitivo MPC

Se realizó análisis de los principales competidores en a nivel local.

Tabla 8. Matriz de perfil competitivo MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		VALOR %	FUNDACIÓN COLEGIO UIS		GIMNASIO SUPERIOR		LA MERCED	
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		PONDERADO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
1	Instalaciones	5%	3	0,15	2	0,1	4	0,2
2	Modelo educativo de emprendimiento	20%	2	0,4	4	0,8	1	0,2
3	Nivel académico y puntaje en pruebas	25%	4	1	3	0,75	3	0,75
4	Costos de pensión	3%	3	0,09	3	0,09	2	0,06
5	Cobertura (Preescolar, primaria, bachillerato)	2%	4	0,08	1	0,02	3	0,06

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>							
<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>VALOR %</b>	<b>FUNDACIÓN COLEGIO UIS</b>		<b>GIMNASIO SUPERIOR</b>		<b>LA MERCED</b>	
<b>FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO</b>	<b>PONDERADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
6 Participación en lúdicas	5%	4	0,2	2	0,1	3	0,15
7 Nivel deportivo de estudiantes	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2
8 Certificación de calidad	10%	4	0,4	2	0,2	3	0,3
9 Identidad de marca	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2
10 Porcentaje de becas otorgadas	20%	3	0,6	4	0,8	2	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,32</b>		<b>3,26</b>		<b>2,52</b>

Fuente: Autor del proyecto

Del análisis realizado se observa que para aumentar su competitividad el Colegio Gimnasio Superior debe fortalecer la deficiencia que tiene en infraestructura, así mismo mejorar su cobertura. Es importante mejorar los puntajes obtenidos en las pruebas de estado.

Así mismo debe fortalecer el otorgamiento de becas para cumplir con su propósito social de dar una educación de calidad especialmente a los estratos 1,2 y 3.

Mejorando la infraestructura del colegio se podrán fortalecer espacios deportivos con el fin de otorgar mejores servicios de lúdicas y fortalecer el talento deportivo de los estudiantes.

## 6. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 6.1 Situación Actual

El colegio atiende fundamentalmente población estudiantil de estratos 2 (dos) 3 (tres) y (4) cuatro. Con la siguiente composición por estratos:

#### 6.1.1 Composición por estrato años 2012, 2013 y 2014

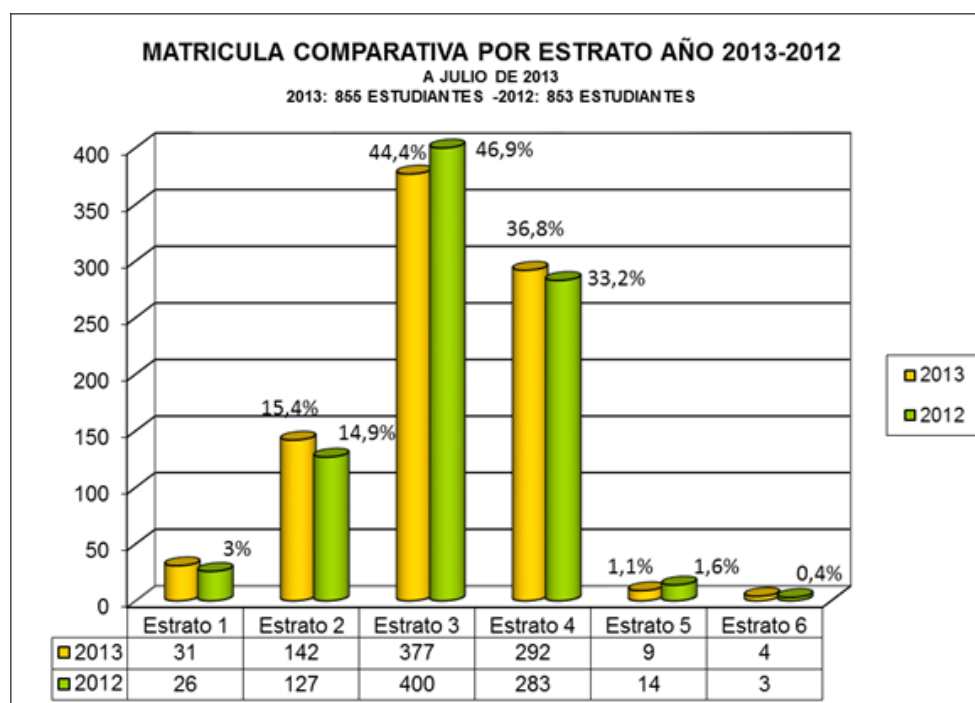


Figura 6. Matricula comparativa por estrato año 2013 – 2012

Fuente: Gimnasio Superior

En la actualidad el Colegio Gimnasio superior cuenta con una sede con capacidad para 900 estudiantes, con la siguiente estadística de alumnos por ciclo académico:

Tabla 9. Estadística de alumnos nuevos – antiguos

<b>Estadística de Alumnos Nuevo-Antiguos</b>				
	Preescolar	Primaria	Bachillerato	Media Vacacional
<b>ANTIGUOS</b>	19	276	294	113
<b>NUEVOS</b>	20	85	44	4
<b>TOTAL</b>	39	361	338	117
<b>Porcentaje del Total</b>	<b>4,56%</b>	<b>42,22%</b>	<b>39,53%</b>	<b>13,68%</b>

Fuente: Gimnasio Superior

Lo anterior indica que la proporción de estudiantes nuevos ha disminuido constantemente, lo cual es preocupante para la proyección de crecimiento que se pretende conseguir.

## 6.2 Planteamiento Del Problema

Al realizar un análisis de la situación actual Colegio Gimnasio Superior se evidencia que el posicionamiento del colegio en la ciudad de Bucaramanga no es el esperado. Se tienen grandes limitantes que influyen significativamente en cuanto a la competitividad como son posicionamiento de la marca, entrada de nuevas instituciones educativas de carácter privado con especialidad en tecnología y manejo del idioma.

En los últimos años se han diseñado diferentes estrategias para promover el objetivo de expansión, pero se ha evidenciado una falencia en el posicionamiento del colegio en la ciudad de Bucaramanga.

El Colegio se destaca por el énfasis que tiene en la formación Empresarial. Esta especialidad le permite generar desarrollo social y abanderar el cumplimiento de la misión de la institución.

Por otra parte la ubicación del colegio puede no ser el indicado dado su mercado objetivo, teniendo una falencia significativa en capacidad física para su respectivo crecimiento.

Se quiere ahondar en la presente investigación, en el conocimiento de sus factores internos y externos para poder realizar un plan prospectivo y definir estrategias que permitan posicionar la institución en la ciudad de Bucaramanga y en general en el departamento de Santander.

Por tal razón se considera que el proceso investigativo se puede orientar a partir de la siguiente pregunta: **¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL BAJO POSICIONAMIENTO DEL COLEGIO GIMNASIO SUPERIOR EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y QUE ESTRATEGIAS SE PUEDEN IMPLEMENTAR PARA INCREMENTAR SU PARTICIPACIÓN?**

### **6.3 Justificación Y Delimitación Del Problema**

Este proyecto se fundamenta en la necesidad identificada por la Alta Dirección del Colegio Gimnasio Superior definir las estrategias que permitan garantizar el crecimiento y posicionamiento del colegio en el sector.

Este trabajo pretende elaborar un Plan Estratégico; basado en la implementación de metodologías de planificación estratégica. Esto con el fin de hacer un diagnóstico y posteriormente atender los factores críticos de éxito que permitirá el posicionamiento de la institución.

Para efectos del desarrollo de este proyecto de grado, se ha definido un horizonte temporal de cinco años correspondiente al periodo 2014 – 2016.

## **7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA**

### **7.1 Análisis De Variables Estratégicas**

A continuación se presentan las variables críticas para el cambio:

#### ***7.1.1 Variables Internas***

##### ***7.1.1.1 Debilidades***

1. Posicionamiento
2. Rotación de personal
3. Trabajo en equipo
4. Evaluación de la gestión
5. Proceso de matriculas
6. Dependencia de becas por parte de Financiera Comultrasan
7. Procesos de compras
8. Infraestructura
9. Porcentaje de estudiantes estratos 1, 2 y 3
10. Compromiso personal docente
11. Costos de mantenimiento e infraestructura
12. Herramientas de seguridad de la información
13. Planta física

##### ***7.1.1.2 Fortaleza***

1. Enfoque empresarial
2. Calidad académica

3. Fidelización de padres de familia
4. Manejo de las TIC´s
5. Clima laboral
6. Alianzas con entes nacionales e internacionales
7. Incentivos a docentes
8. Solidez económica y disponibilidad de recursos le permite lograr mejores condiciones en compras
9. Estabilidad laboral para el personal.
10. Área de soporte tecnológico
11. Alianza de colegios de Santander

### ***7.1.3 Variables Externas***

#### ***7.1.3.1 Amenazas***

1. Normatividad legal sector educativo
2. Identificación de marca
3. Problemas de orden público (sector)
4. Nuevos colegios
5. Porcentajes de deserción por causas relacionadas con economía de hogares en de los niños
6. Recursos
7. Condiciones sociales de los estudiantes
8. Nivel educativo en Colombia
9. Condiciones climáticas
10. Los incentivos del sector oficial para docentes.

#### ***7.1.3.2 Oportunidades***

1. Nuevas herramientas tecnológicas



2. Apoyos de fondos de emprendimiento
3. Programa de formación técnica
4. Capacitaciones a asociados de Financiera Comultrasan
5. Normatividad
6. Cambios ministerio de educación
7. Tratados de libre comercio (para el enfoque empresarial)
8. Crecimiento económico en Santander
9. Contrato plan en Santander
10. Desarrollo del País

## 7.2 Matriz Mic Mac

### 7.2.1 Ficha Técnica De Las Variables Estratégicas

Tabla 10. Ficha Técnica De Las Variables Estratégicas

N°	Título largo	Título corto	Descripción del estado actual
1	Calidad académica	Calidad ac	El Colegio ha acreditado una alta calidad académica que es medida en las pruebas de estado y en la aplicación en programas de emprendimiento.
2	Fidelización de padres de familia	Fidelizaci	Muchos padres de familia se muestran fidelizados con la institución.
3	Manejo de las TIC's	TiCS	El colegio se ha destacado por el uso de herramientas tecnológicas para el aprendizaje.
4	Clima laboral	Clima	El clima laboral del Colegio es muy agradable debido al entorno formativo y cultural en el que se desenvuelve.
5	Alianzas con entes nacionales e internacionales	Alianzas	Se han realizado alianzas nacionales e internacionales con fondos que promueven el emprendimiento.
6	Incentivos a docentes	Incentivos	Se han introducido docentes como bonificaciones para los docentes que realizan estudios superiores y los que

N°	Título largo	Título corto	Descripción del estado actual
			participen como jefes de área y jefes de departamento, aportando ideas para el fortalecimiento de los programas.
7	Solidez económica y disponibilidad de recursos le permite lograr mejores condiciones en compras	Solidez ec	El Colegio ha venido presentando una solidez económica que le permite tener mejores condiciones de negociación en compras para inversiones en la institución.
8	Estabilidad laboral para el personal	Estabilida	El Colegio se caracteriza por brindar estabilidad laboral a sus empleados e incentivos de desarrollo personal y laboral.
9	Área de soporte tecnológico	CDAT	El Colegio cuenta con un área de soporte tecnológico consolidada que apoya los procesos educativos y administrativos. Esto permite que la información requerida por los padres de familia y docentes se encuentra en línea.
10	Alianza de colegios de Santander	Alianza	El Colegio desde hace tres años se ha vinculado a la Alianza de colegios de Santander, la cual pretende que se realicen jornadas de capacitación docente y mejoramiento de procesos educativos, se comparten ideas y se realizan proyectos conjuntamente.
11	Apoyos de fondos de emprendimiento	Apoyos	En Colombia existen entidades que apoyan en el emprendimiento.
12	Programa de formación técnica	Programa	Existe una oportunidad de aprovechar la infraestructura del colegio para implementar un programa de formación técnica que funcione en horario nocturno.
13	Capacitaciones a asociados de Financiera Comultrasan	Capa asoc	Con la Alianza que se tiene con la Financiera Comultrasan, existe una oportunidad de desarrollar el plan de formación para asociados de la cooperativa.
14	Normatividad	Normativid	La normatividad que se genere en pro del mejoramiento de la educación en Colombia.

N°	Título largo	Título corto	Descripción del estado actual
15	Cambios ministerio de educación	Minis Educ	Lineamientos que el ministerio de educación ordene con el fin del mejoramiento de la educación en Colombia.
16	Tratados de libre comercio (para el enfoque empresarial)	TLC	Oportunidades de negocios que se generen para los estudiantes con los nuevos tratados de libre comercio firmados con el país. Esto debido al enfoque empresarial de la institución.
17	Crecimiento económico en Santander	Creci Sant	El desarrollo de la región afecta de forma positiva en la comunidad educativa.
18	Contrato plan en Santander	Cont Plan	Acuerdo firmado para Santander de mejoramiento para la región en términos de infraestructura, mejoramiento, etc.
19	Desarrollo del País	Desarr Pai	El desarrollo del país infiere de forma positiva en la comunidad educativa.
20	Rotación de personal	Rotación d	Se presenta alta rotación del personal docente en la institución.
21	Trabajo en equipo	W equip	Se identifica una gran deficiencia en el trabajo en equipo de los colaboradores de la institución.
22	Evaluación de la gestión	Indicador	No se han desarrollado indicadores que permitan medir los objetivos estratégicos de la institución.
23	Proceso de matriculas	Matriculas	El proceso de matrículas es muy manual y genera malestar por parte de los padres de familia.
24	Dependencia de becas por parte de Financiera Comultrasan	Becas	Financiera Comultrasan periódicamente aporta un capital importante para apalancar el porcentaje de becas que se otorgan (70% de estudiantes becados en la institución)
25	Procesos de compras	Compras	Los procesos de compras son extensos y generan retrasos en las actividades.
26	Infraestructura	Infraestructu	El espacio físico en donde se encuentra ubicado el colegio es corto para la cantidad de estudiantes (895), se limita el crecimiento de la institución.

N°	Título largo	Título corto	Descripción del estado actual
27	Porcentaje de estudiantes estratos 1, 2 y 3	Estratos	Alto porcentaje de estudiantes de estratos 1,2 y 3. Aunque esto cumple con el objetivo social de la institución, existe el riesgo en el que Financiera disminuya el aporte de becas y estos padres de familia no estarían en condiciones de pagar la pensión.
28	Compromiso personal docente	Compromiso	El personal docente muestra poco compromiso con las actividades administrativas que se realizan en la institución.
29	Costos de mantenimiento e infraestructura	Costos	Se generan altos costos en el mantenimiento de la infraestructura del colegio.
30	Herramientas de seguridad de la información	Herramient	No se han implementado herramientas para la seguridad de la información virtual de la institución.
31	Planta física	Planta fís	Debido a que la capacidad de la institución es tan limitada se manifiesta el riesgo de que los alumnos en actividades se vean expuestos al sol de la cancha.
32	Identificación de marca	Identifica	Existe una amenaza de identificación de la marca, por el colegio que anteriormente se encontraba en la misma ubicación geográfica.
33	Problemas de orden público (sector)	Orden P	El colegio se encuentra ubicado en una zona cercana a un barrio con presencia de delincuencia común.
34	Nuevos colegios	Nuevos col	La entrada de nuevas instituciones educativas con modelo de emprendimiento.
35	Porcentajes de deserción por causas relacionadas con economía de hogares en de los niños	% econ	Por el contexto social en el que se desarrollan los alumnos de estratos 1, 2 y 3. Existe una amenaza de deserción escolar por problemas intrafamiliares.
36	Recursos	Recursos	Amenaza de ausencia de recursos, por disminución de becas otorgadas por Financiera Comultrasan.

N°	Título largo	Título corto	Descripción del estado actual
37	Condiciones sociales de los estudiantes	Soc Est	Las condiciones sociales de los estudiantes pueden interferir con el desarrollo integral que pretende la institución.
38	Nivel educativo en Colombia	Nivel educ	El nivel educativo en Colombia es muy bajo.
39	Condiciones climáticas	clima	Amenazas de altas exposiciones al sol por deficiencias en la infraestructura.
40	Los incentivos del sector oficial para docentes	Sec ofic	Los incentivos económicos que se ofrecen en el sector oficial hacen que los docentes se retiren para aplicar en el sector oficial.

Fuente: Autor del proyecto

### 7.3 Matriz de Influencias directas

Se ingresaron las variables al software Mic Mac con el propósito de evaluar si existe una relación de influencia directa entre cada variable, Asignando las siguientes calificaciones según el caso: (0) si no hay, en el caso contrario, si esta relación de influencia directa es débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P). A continuación se presenta la matriz motricidad e influencia. Con la aplicación de la misma, se espera obtener como resultado la determinación de las variables estratégicas para el Colegio Gimnasio Superior.

Tabla 11. Matriz de influencias directas

	1 : Calidad ac	2 : Fidelizaci	3 : TiCS	4 : Clima	5 : Alianzas	6 : Incentivos	7 : Solidez ec	8 : Estabilida	9 : CDAT	10 : Alianza	11 : Apoyos	12 : Programa	13 : Capa asoc	14 : Normativid	15 : Minis Educ	16 : TLC	17 : Creci Sant	18 : Cont Plan	19 : Desarr Pais
1 : Calidad ac	0	3	2	2	3	1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3
2 : Fidelizaci	2	0	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
3 : TiCS	3	2	0	1	2	3	1	1	3	2	1	1	1	1	3	3	1	1	1
4 : Clima	1	1	1	0	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
5 : Alianzas	2	2	2	3	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
6 : Incentivos	1	1	1	3	1	0	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
7 : Solidez ec	3	2	3	2	2	2	0	3	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1
8 : Estabilida	2	2	2	2	1	3	3	0	3	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1
9 : CDAT	3	2	3	1	1	1	1	1	0	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2
10 : Alianza	1	1	2	1	3	1	1	1	2	0	3	2	2	1	1	1	3	1	1
11 : Apoyos	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	0	2	2	1	1	1	1	1	1
12 : Programa	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1	1	2	1	1	1
13 : Capa asoc	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1
14 : Normativid	3	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	0	3	2	3	1	2
15 : Minis Educ	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	0	3	3	3	3
16 : TLC	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	2	2	2
17 : Creci Sant	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0	3	2
18 : Cont Plan	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	0	3



	1 : Calidad ac	2 : Fidelizaci	3 : TiCS	4 : Clima	5 : Alianzas	6 : Incentivos	7 : Solidez ec	8 : Estabilida	9 : CDAT	10 : Alianza	11 : Apoyos	12 : Programa	13 : Capa asoc	14 : Normativid	15 : Minis Educ	16 : TLC	17 : Creci Sant	18 : Cont Plan	19 : Desarr Pais
37 : Soc Est	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
38 : Nivel educ	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
39 : clima	2	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40 : Sec ofic	2	1	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1

Fuente: Autor del proyecto

	20 : Rotación	21 : W equip	22 : Indicador	23 : Matriculas	24 : Becas	25 : Compras	26 : Infraestru	27 : Estratos	28 : Compromiso	29 : Costos	30 : Herramient	31 : Planta fis	32 : Identifica	33 : Orden P	34 : Nuevos col	35 : % econ	36 : Recursos	37 : Soc Est	38 : Nivel educ	39 : clima	40 : Sec ofic
1 : Calidad ac	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	1	1
2 : Fidelizaci	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
3 : TiCS	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1
4 : Clima	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
5 : Alianzas	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
6 : Incentivos	2	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1
7 : Solidez ec	3	2	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1
8 : Estabilida	2	3	1	2	2	3	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	3	3	3	1	1
9 : CDAT	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10 : Alianza	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
11 : Apoyos	2	1	1	2	2	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
12 : Programa	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1



	20 : Rotación	21 : W equip	22 : Indicador	23 : Matriculas	24 : Becas	25 : Compras	26 : Infraestru	27 : Estratos	28 : Compromiso	29 : Costos	30 : Herramient	31 : Planta fis	32 : Identifica	33 : Orden P	34 : Nuevos col	35 : % econ	36 : Recursos	37 : Soc Est	38 : Nivel educ	39 : clima	40 : Sec ofic
13 : Capa asoc	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
14 : Normativid	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2
15 : Minis Educ	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1
16 : TLC	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
17 : Creci Sant	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1
18 : Cont Plan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19 : Desarr Pai	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20 : Rotación d	0	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
21 : W equip	3	0	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
22 : Indicador	1	1	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23 : Matriculas	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24 : Becas	1	1	1	2	0	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
25 : Compras	1	1	1	1	1	0	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2
26 : Infraestru	1	1	2	1	1	1	0	1	1	2	2	3	2	1	2	2	3	1	2	1	2
27 : Estratos	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2
28 : Compromiso	2	3	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
29 : Costos	1	1	1	1	2	2	2	2	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1
30 : Herramient	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1

	20 : Rotación	21 : W equip	22 : Indicador	23 : Matriculas	24 : Becas	25 : Compras	26 : Infraestructu	27 : Estratos	28 : Compromiso	29 : Costos	30 : Herramient	31 : Planta fís	32 : Identifica	33 : Orden P	34 : Nuevos col	35 : % econ	36 : Recursos	37 : Soc Est	38 : Nivel educ	39 : clima	40 : Sec ofic
31 : Planta fís	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	0	2	1	2	1	2	2	2	2	1
32 : Identifica	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1
33 : Orden P	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	0	2	1	1	1	1	1	1
34 : Nuevos col	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	2	1	1
35 : % econ	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	1
36 : Recursos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	0	1	2	1	1
37 : Soc Est	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1
38 : Nivel educ	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	0	1	2
39 : clima	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
40 : Sec ofic	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0

Fuente: Autor del proyecto

### 7.4 Plano de Influencias Directas

Una vez aplicada la matriz de impacto cruzado, se obtuvo como resultado la determinación de las variables estratégicas para el Colegio Gimnasio superior ubicadas según la gráfica de influencias directas en el cuadrante superior derecho.

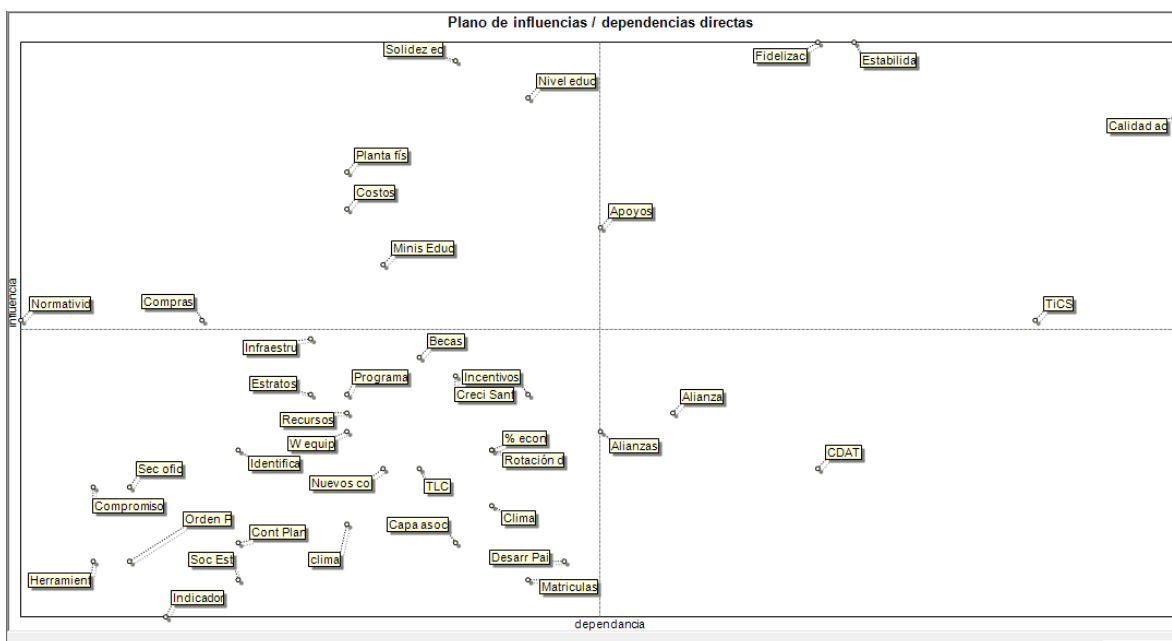
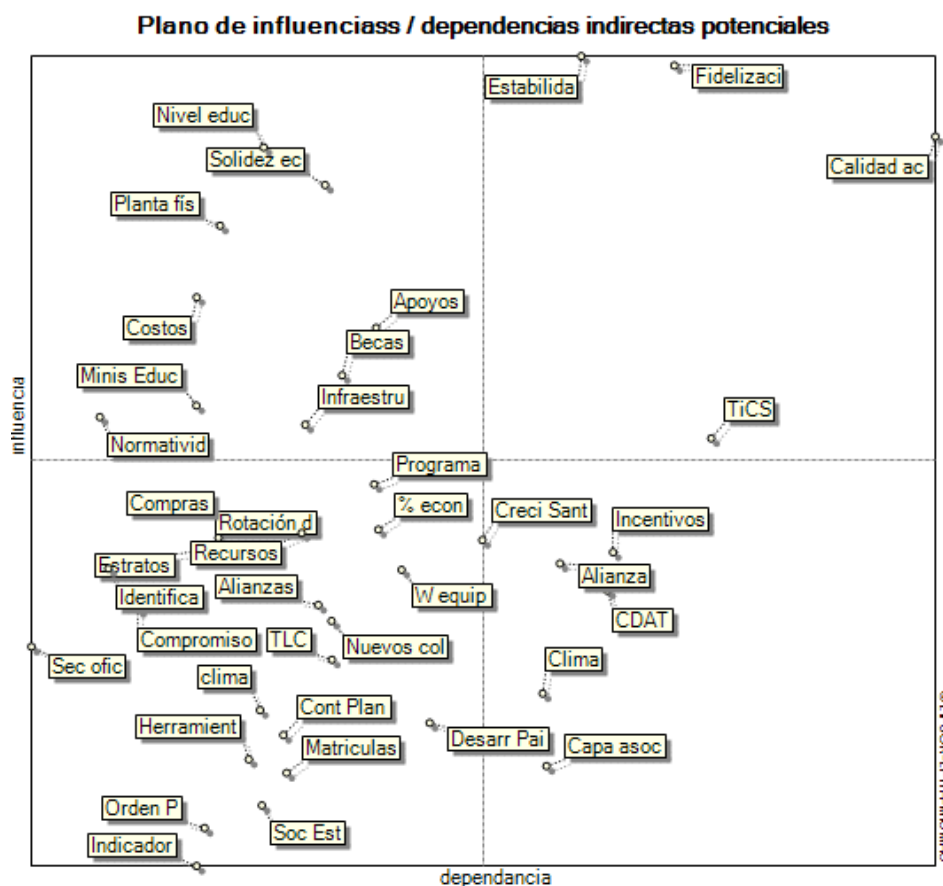


Figura 7. Plano de influencia/dependencia directas

A continuación se presenta el plano de influencias indirectas:



Fuente: Autor del proyecto

Figura 8. Plano de influencia/dependencia indirectas

### 7.5 Variables estratégicas

Como resultado de las matrices se definen las siguientes variables estratégicas:

Tabla 12. Variables estratégicas

N°	Título largo	Título corto
1	Apoyos de fondos de emprendimiento	Apoyos
2	Fidelización de padres de familia	Fidelizaci
3	Estabilidad laboral para el personal	Estabilida
4	Calidad académica	Calidad ac
5	Manejo de las TIC´s	TiCS

Fuente: Autor del proyecto

Dichas variables estratégicas son tomadas del plano de influencias directas.

## 7.6 Identificación De Los Factores De Cambio

A continuación se presenta una definición general de cada uno de los factores:

*Tabla 13. Factores de cambio*

<b>FACTORES DE CAMBIO</b>	
Nombre del Factor	<b>Descripción</b>
Apoyos de fondos de emprendimiento	
<b>En qué consiste?</b>	En Colombia existen entidades que apoyan en el emprendimiento.
<b>Como se manifiesta?</b>	Diferentes entidades en Colombia ofrecen financiamiento, capacitaciones, asesorías jurídicas y demás relacionadas con el emprendimiento.
<b>Como se mide?</b>	Actualmente existen más de 17 entidades entre públicas y privadas que apoyan el emprendimiento.
<b>Cuál es la tendencia?</b>	La tendencia de este indicador es hacia el crecimiento.
<b>Que potencialidad para el futuro?</b>	Se espera que A través de la construcción de programas de emprendimiento tanto con iniciativas públicas como privadas, se puede esperar la consolidación del emprendimiento como una opción de vida.
	De acuerdo al papel del Estado en el fomento del emprendimiento en Colombia, se puede esperar una disminución en los trámites para crear empresa en Colombia. <sup>9</sup>

Fuente: Autor del proyecto

*Tabla 14. Factores de cambio*

<b>FACTORES DE CAMBIO</b>	
Nombre del Factor	<b>Descripción</b>
Fidelización de padres de familia	
<b>En qué consiste?</b>	Muchos padres de familia se muestran fidelizados con la institución
<b>Como se manifiesta?</b>	El indicador de deserción escolar se encuentra en un 10%

<sup>9</sup>ESTUDIO PROSPECTIVO SOBRE LOS CENTROS DE EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA: TENDENCIAS, ESCENARIOS Y ESTRATEGIAS EN LAGENERACIÓN DE OPORTUNIDADES LABORALES ALTERNATIVAS. LAURA MARÍA PERAZA TORRES - Agosto 2010

<b>Como se mide?</b>	A final de año se obtiene el indicador de deserción escolar y en las encuestas realizadas a los padres de familia se identifica que el 80% de las deserciones corresponden a traslado de los alumnos a otra ciudad o país.
<b>Cuál es la tendencia?</b>	Se espera que el indicador llegue a estar por debajo del 5%.
<b>Que potencialidad para el futuro?</b>	Se espera que en el futuro este porcentaje solo corresponda a situaciones distintas a inconformidad por parte de los padres de familia con la institución.

Fuente: Autor del proyecto

*Tabla 15. Factores de cambio*

<b>FACTORES DE CAMBIO</b>	
Nombre del Factor	<b>Descripción</b>
Estabilidad laboral para el personal	
<b>En qué consiste?</b>	El Colegio se caracteriza por brindar estabilidad laboral a sus empleados e incentivos de desarrollo personal y laboral.
<b>Como se manifiesta?</b>	En los últimos años se han implementado incentivos como la bonificación por estudios superiores.  Se han realizado ajustes salariales.  Actividades del programa de salud ocupacional, encaminadas a la recreación y bienestar.
<b>Como se mide?</b>	Indicador de movilidad de personal, a corte de Junio se encontraba en un 3,2%, cumpliendo la meta de <20%
<b>Cuál es la tendencia?</b>	Se pretende continuar con los programas de incentivos, mejoramiento de las condiciones salariales de los docentes, por lo tanto se espera que el indicador disminuya hasta un 2% para el 2016.
<b>Que potencialidad para el futuro?</b>	A futuro se espera que la rotación de personal sea mínima debido a que las excelentes condiciones laborales.

Fuente: Autor del proyecto

*Tabla 16. Factores de cambio*

<b>FACTORES DE CAMBIO</b>	
Nombre del Factor	<b>Descripción</b>
Calidad académica	
<b>En qué consiste?</b>	El Colegio ha acreditado una alta calidad académica que es medida en las pruebas de estado y en la aplicación en programas de emprendimiento.

<b>FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>Como se manifiesta?</b>	<p>En los últimos años el colegio ha ganado proyectos importantes en los programas de emprendimiento, hace parte activa de la Red Regional de Emprendimiento, adscrita a la Gobernación de Santander.</p> <p>En la sexta interacción del programa VIVE DIGITAL en la fase de idealización y Prototipación inscritos con SANTANDER APPS de la unión UPB, UDI, CETICS, participaron 19 proyectos de idealización de prototipos móviles de los estudiantes de décimo grado y undécimo grado pasando a la fase de capacitación y primer filtro : 18 proyectos del Gimnasio Superior.</p>
<b>Como se mide?</b>	<p>PREMIOS PROGRAMA VIVE DIGITAL</p> <p>Mejor Pitch Elevator: <b>Alex Chávez Velásquez</b> de décimo grado con la iniciativa AppsJob</p> <p>Mejor interacción e idea creativa: <b>Mauricio Soza</b> de décimo grado con la iniciativa Eduquémonos.</p> <p>Mejor ejercicio de pensamiento lateral y creatividad: <b>Alexandra Blanco</b> de décimo grado con su iniciativa Avoid</p> <p>El 80% de los estudiantes tienen un promedio académico superior a 4,33</p>
<b>Cuál es la tendencia?</b>	<p>Con el centro de emprendimiento (NEGSU), el programa transversal de emprendimiento en la institución, el incentivo de becas para promedio superior y la nueva política de no admisión de estudiantes en los grados 9, 10 y 11, se espera que la tendencia sea de crecimiento.</p>
<b>Que potencialidad para el futuro?</b>	<p>Para el futuro se espera que aumente el porcentaje de proyectos empresariales que tienen un reconocimiento y que son apoyados por fondos nacionales e internacionales.</p>

Fuente: Autor del proyecto

*Tabla 17. Factores de cambio*

<b>FACTORES DE CAMBIO</b>	
Nombre del Factor	Descripción
<b>Manejo de las TIC's</b>	
<b>En qué consiste?</b>	<p>El colegio se ha destacado por el uso de herramientas tecnológicas para el aprendizaje.</p>

---

**FACTORES DE CAMBIO**

---

<b>Como se manifiesta?</b>	<p>En los últimos años el colegio ha realizado inversión en VideoBeam, para que el aprendizaje sea interactivo, adicionalmente se han dado facilidades para que los docentes obtengan sus propios computadores portátiles.</p> <p>El colegio cuenta con una plataforma virtual en la que se maneja toda la parte académica desde el material de las clases, hasta notas y avances de los alumnos, programación de la comunidad educativa y todos los registros y documentos del Sistema de Gestión de calidad.</p>
<b>Como se mide?</b>	<p>El 100% de las aulas de clase cuentan con computadores y VideoBeam para las clases. El 80% del material dictado en clase se encuentra en el portal de la institución. Se cuenta con un laboratorio de informática y de matemáticas.</p>
<b>Cuál es la tendencia?</b>	<p>Con los nuevos avances tecnológicos se espera que se implementen las herramientas que sean beneficiosas para el desarrollo de las habilidades de los estudiantes.</p>
<b>Que potencialidad para el futuro?</b>	<p>Se espera que en el futuro el colegio cuente con las herramientas tecnológicas necesarias para el aprendizaje.</p>

Fuente: Autor del proyecto



## 8. ANÁLISIS DE LOS ACTORES SOCIALES

### 8.1 Identificación De Los Actores Sociales

A continuación se describen cada uno de los actores sociales identificados para el Colegio Gimnasio Superior.

*Tabla 18. Identificación de los actores sociales*

ACTOR	NOMBRE	OBJETIVO ASOCIADO	MOTIVACIONES
A1	Estudiante	Crecimiento personal  Crecimiento académico  Desarrollo de habilidades y competencias.	Obtención del título de bachiller.  Desarrollar competencias.
A2	Padre de Familia	Alta calidad académica	Obtención del título de bachiller del alumno.  Bajos costos académicos.
A3	Alianza de Colegios	Fortalecimiento de la Alianza.  Retroalimentación de las lecciones aprendidas.	Beneficios obtenidos con instituciones.  Mejoramiento de la calidad educativa del país
A4	Gobierno Nacional	Cumplimiento de la reglamentación.	Desarrollo de la región.  Cumplimiento de los derechos de los niños.
A5	Comunidad	Mejoramiento de la calidad de vida.  Desarrollo económico y cultural.	Valorización de la zona en donde se encuentra ubicada la institución.
A6	Junta directiva	Cumplimiento del objetivo social de la institución.  Ampliación de la cobertura del servicio.	Mayor cobertura educativa a niños de estratos 2, 3 y 4, con alta calidad.

ACTOR	NOMBRE	OBJETIVO ASOCIADO	MOTIVACIONES
A6	Colegio Gimnasio Superior	Liderar el proyecto educativo basado en el emprendimiento.  Formar de manera integral a los estudiantes	Mayor cobertura educativa a niños de estratos 2, 3 y 4, con alta calidad.
A7	Competencia (Fundación Colegio UIS, La Merced)	Liderar el mercado.  Mayor captación de estudiantes.	Mayores ingresos.  Mejorar el nivel educativo de la región.
A8	Estado	Aplicar el marco regulatorio.  Asegurar los derechos de los niños y adolescentes.	Mejorar el porcentaje de cobertura de niños que se encuentran estudiando.  Mejorar el porcentaje de competitividad de la región.

Fuente: Autor del proyecto

## 8.2 Construcción De Objetivos Asociados

En el siguiente cuadro se presenta la relación que tiene cada actor y sus intereses con cada una de las variables estratégicas:

Tabla 19. Construcción de objetivos asociados

ACTOR	OBJETIVO ASOCIADO CON LA VARIABLE ESTRATÉGICA					
	Apoyos	Fidelización	Estabilidad	Calidad ac	TICS	
	Apoyos de fondos de emprendimiento	Fidelización de padres de familia	Estabilidad laboral para el personal	Calidad académica	Manejo de las TIC's	
A1	Estudiante	Implementación de los proyectos de emprendimiento presentados.	N/A	N/A	Alta calidad académica para ser competitivo en su proyecto de vida.	Conocimiento y manejo de las TIC's
A2	Padre de Familia	Implementación de los proyectos de	Estabilidad en el proyecto	N/A	Alta calidad académica para ser competitivo	Conocimiento y manejo de las TIC's

ACTOR		OBJETIVO ASOCIADO CON LA VARIABLE ESTRATÉGICA					
		emprendimiento presentados.	educativo de los hijos.			en su proyecto de vida.	
A3	Alianza de Colegios	N/A	N/A	N/A		Mejoramiento de la calidad académica de la región.	N/A
A4	Gobierno Nacional	Creación de fondos de emprendimiento	N/A	Cumplimiento de la normatividad laboral		Mejoramiento del nivel educativo de la región	N/A
A5	Comunidad	Generación de empleo en el sector.	N/A	N/A		Mejoramiento de la calidad académica de la región.	N/A
A6	Junta directiva	Implementación de los proyectos de emprendimiento presentados.	Minimizar los indicadores de deserción escolar.	Estabilidad y desarrollo personal labora en la institución.		Alta calidad académica de los estudiantes.	Implementación de las TIC's en el proyecto educativo.
A6	Colegio Gimnasio Superior	Implementación de los proyectos de emprendimiento presentados.	Minimizar los indicadores de deserción escolar.	Estabilidad y desarrollo personal labora en la institución.		Alta calidad académica de los estudiantes.	Implementación de las TIC's en el proyecto educativo.
A7	Competencia	Implementación de los proyectos de emprendimiento presentados.	Minimizar los indicadores de deserción escolar de su institución.	Estabilidad y desarrollo personal labora en su institución.		Alta calidad académica de los estudiantes de su institución.	Implementación de las TIC's en el proyecto educativo de su institución.
A8	Estado	Creación de fondos de emprendimiento	N/A	N/A		Mejoramiento del nivel educativo de la región	N/A

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 20. Listado de objetivos asociados

No	Objetivo
1	Ejecutar los proyectos de emprendimiento presentados.
2	Alta calidad académica para ser competitivo en el proyecto de vida de los estudiantes.
3	Conocimiento y manejo de las TIC's
4	Estabilidad en el proyecto educativo de los hijos
5	Mejoramiento de la calidad académica de la región.
6	Creación de fondos de emprendimiento
7	Cumplimiento de la normatividad laboral
8	Generación de empleo en el sector.
9	Minimizar los indicadores de deserción escolar.
10	Estabilidad y desarrollo del personal que labora en su institución.
11	Implementar el uso de las TIC's en el proyecto educativo.
12	Minimizar los indicadores de deserción escolar de su institución.
13	Estabilidad y desarrollo del personal que labora en su institución.
14	Alta calidad académica de los estudiantes de su institución.
15	Implementación de las TIC's en el proyecto educativo de su institución.

Fuente: Autor del proyecto

### 8.3 Matriz De Actores Por Objetivos

Tabla 21. Matriz de actores por objetivo

Objetivo	Actores										Total puntos			Número de actores con conflictividad		
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	+	-	Suma	+	Neutra	-	
	Estudiante	Padre de Familia	Alianza de Colegios	Gobierno Nacional Comunidad	Junta directiva	Colegio Gimnasio Superior	Competencia	Estado								
1	100	100	0	75	25	50	100	-100	50	450	-100	350	7	1	1	
2	100	100	75	75	0	100	100	-100	100	550	-100	450	7	1	1	
3	100	100	0	25	0	75	100	-75	25	425	-75	350	6	2	1	
4	100	100	0	0	0	75	75	-100	0	350	-100	250	4	4	1	

	Actores									Total puntos		Número de actores con conflictividad			
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9						
5	75	25	100	100	100	100	100	-25	100	700	-25	675	8	0	1
6	100	100	0	100	25	100	100	20	100	645	0	645	8	1	0
7	0	0	0	100	0	0	100	0	100	300	0	300	3	6	0
8	0	0	0	75	100	0	25	0	75	275	0	275	4	5	0
9	0	0	50	25	0	100	100	-100	25	300	-100	200	5	3	1
10	0	0	0	0	0	100	100	-50	0	200	-50	150	2	6	1
11	100	100	25	25	0	100	100	-100	25	475	-100	375	7	1	1
12	0	0	0	0	0	0	-100	100	0	100	-100	0	1	7	1
13	0	0	0	100	0	0	-100	100	0	100	-100	0	2	6	1
14	0	0	0	100	0	0	-100	100	0	100	-100	0	2	6	1
15	0	0	0	100	100	0	-100	100	0	300	-100	200	3	5	1
+	575	525	250	900	325	800	1000	420	600						
-	0	0	0	0	0	0	-400	-650	0						
<b>Suma</b>	575	525	250	900	325	800	600	-230	600						

Fuente: Autor del proyecto

De la tabla anterior se puede concluir que el Gobierno de alguna manera interfiere positivamente en la mayoría de los objetivos asociados esto se considera un aspecto positivo debido al grado poder que tiene este actor en las directrices definidas para la institución, el actor que tiene mayor interferencia negativa en los objetivos asociados es la competencia. Los padres de familia tienen una participación importante en los objetivos asociados debido a que son los principales actores en el proceso de formación de los alumnos.

#### 8.4 Matriz De Poder De Los Actores

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

- 0: No tiene influencia
- 1: Compromete los procesos del actor

- 2: Compromete los proyectos del actor
- 3: Compromete la misión del actor
- 4: Compromete la existencia del existencia

Tabla 22. Matriz de poder de los actores

ACTOR	Nombre	Actores									
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
		Estudiante	Padre de Familia	Alianza de Colegios	Gobierno Nacional	Comunidad	Junta directiva	Colegio Gimnasio Superior	Competencia	Estado	INFLUENCIA
A1	Estudiante	0	1	2	0	1	1	3	1	0	9
A2	Padre de Familia	4	0	2	1	2	1	3	2	0	15
A3	Alianza de colegios	2	2	0	1	1	0	2	2	0	10
A4	Gobierno Nacional	4	4	4	0	3	1	3	3	1	23
A5	Comunidad	2	2	1	1	0	0	2	2	2	12
A6	Junta Directiva	3	3	0	0	1	0	4	0	1	12
A7	Colegio Gimnasio	4	3	3	0	2	1	0	1	0	14
A8	Competencia	2	1	2	0	1	0	2	0	0	8
A9	Estado	4	4	4	1	3	2	2	2	0	22
	<i>DEPENDENCIA</i>	25	20	18	4	14	6	21	13	4	

Fuente: Autor del proyecto

De la tabla anterior se puede analizar que el actor con mayor dependencia es el estudiante debido a que él no toma decisiones trascendentales para la institución aunque todas las directrices se realizan pensando en su bienestar y el actor de mayor influencia es el Gobierno Nacional.

Por otra parte el actor que presenta menos dependencia es el Estado seguido de la Junta Directiva debido a que son los que toman las decisiones que enmarcan las directrices de la institución.

De conformidad con lo anterior, a continuación se presenta el grado de dependencia e influencia que puede llegar a tener cada actor:

*Tabla 23. Grado de dependencia e influencia que tiene un actor*

<b>ACTOR</b>	<b>Nombre</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>INFLUENCIA</b>
A1	Estudiante	25	9
A2	Padre de Familia	20	15
A3	Alianza de colegios	18	10
A4	Gobierno Nacional	4	23
A5	Comunidad	14	12
A6	Junta Directiva	6	12
A7	Colegio Gimnasio	21	14
A8	Competencia	13	8
A9	Estado	4	22

Fuente: Autor del proyecto

De la tabla anterior se puede observar que los estudiantes tienen una alta dependencia y una baja influencia que es representada por los padres de familia dado que son estos quienes toman decisiones por los alumnos como tutor o representante económico.

Aunque la Alianza de colegios de Santander es una entidad externa a la institución se puede observar que tiene una influencia significativa debido a que su funcionamiento trae beneficios en formación y actividades deportivas que son importantes para la institución.

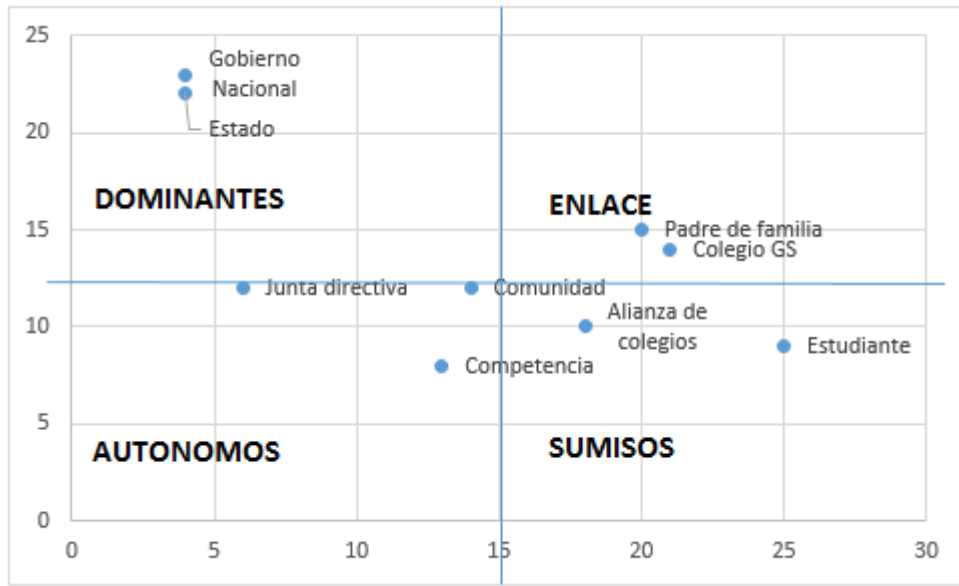


Figura 9. Grado de dependencia e influencia que tiene un actor

Fuente: Autor del proyecto

Del cuadro anterior se puede concluir lo siguiente:

Los actores dominantes son de carácter estatal: El Gobierno Nacional y el Estado.

Los actores autónomos, poco influyentes y poco dependientes son: la Junta directiva, la competencia y la comunidad.

Los actores enlace son los padres de familia y el Colegio.

Los actores con alta dependencia y poca influencia son: La alianza de colegios y los estudiantes.



## 9. ANÁLISIS DE FUTUROS

### 9.1 Método Delphi

#### 9.1.1 Formulación De Eventos

Tabla 24. Formulación de eventos

Evento N°	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
1	Apoyos de fondos de emprendimiento	Actualmente existen más de 17 entidades entre públicas y privadas que apoyan el emprendimiento. Se espera que este indicador se incremente cada año.
2	Fidelización de padres de familia	El indicador de deserción escolar se encuentra en un 10%. Se espera que el indicador llegue a estar por debajo del 5% en el 2016.
3	Estabilidad laboral para el personal	Indicador de movilidad de personal, a corte de Junio se encontraba en un 3,2%, cumpliendo la meta de <20%. Se espera que el indicador se encuentre al 2% el 2016.
4	Calidad académica	El 80% de los estudiantes tienen un promedio académico superior a 4,33. Se espera que el 2016 el indicador suba a 4.5.
5	Manejo de las TIC's	El 100% de las aulas de clase cuentan con computadores y VideoBeam para las clases. El 80% del material dictado en clase se encuentra en el portal de la institución. Con los nuevos avances tecnológicos se espera que se implementen las herramientas que sean beneficiosas para el desarrollo de las habilidades de los estudiantes.

Fuente: Autor del proyecto

#### 9.1.2 Análisis De Eventos- Hipótesis

Tabla 25. Análisis de eventos – hipótesis

Evento N°	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
1	Apoyos de fondos de emprendimiento	Que tan probable es que en el 2016 se creen nuevas entidades entre públicas y privadas que apoyen el emprendimiento?

<b>Evento N°</b>	<b>VARIABLE CLAVE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL EVENTO</b>
2	Fidelización de padres de familia	Que tan probable es que el indicador de deserción escolar se encuentre por debajo del 5% en el 2016?
3	Estabilidad laboral para el personal	Que tan probable es que el indicador de movilidad de personal se encuentre al 2% el 2016?
4	Calidad académica	Que tan probable es que el promedio académico de los estudiantes se incremente a 4.5 el 2016?
5	Manejo de las TIC's	Que tan probable es que en el 2016 el colegio cuente con las mejores herramientas tecnológicas para el proyecto empresarial que desarrolla la institución.

Fuente: Autor del proyecto

### 9.1.3 Expertos De La Empresa

*Tabla 26. Expertos de la empresa*

<b>Experto</b>	<b>Cargo</b>
Orlando Cáceres	Rector
Diana Virginia Velásquez Vega	Vicerrectora Académica
María Fernanda Moreno Romero	Subdirectora Administrativa
Robinson Fernando Guerrero Salazar	Coordinador Centro de Desarrollo tecnológico
Lina María Delgado Rueda	Coordinadora núcleo de emprendimiento Gimnasio Superior NEGSU

Fuente: Autor del proyecto

### 9.1.4 Clasificación De Eventos Según Grado De Probabilidad

*Tabla 27. Clasificación de eventos según grado de probabilidad*

	Orlando Cáceres	Diana Virginia Velásquez Vega	María Fernanda Moreno Romero	Robinson Fernando	Lina María Delgado Rueda	PROBABILIDAD PROMEDIO	CV	CONSENSO
Que tan probable es que en el 2016 se creen nuevas entidades entre públicas y privadas que apoyen el emprendimiento?	25	15	35	40	10	25	51%	Evento muy improbable
Que tan probable es que el indicador de deserción escolar se encuentre por debajo del 5% en el 2016?	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>89%</b>	<b>6%</b>	<b>Evento muy probable</b>
Que tan probable es que el indicador de movilidad de personal se encuentre al 2% el 2016?	45	30	90	50	50	53	42%	Existe duda
Que tan probable es que el promedio académico de los estudiantes se incremente a 4.5 el 2016?	<b>95</b>	<b>80</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>54</b>	<b>61%</b>	<b>43%</b>	<b>Evento probable</b>
Que tan probable es que en el 2016 el colegio cuente con las mejores herramientas tecnológicas para el proyecto empresarial que desarrolla la institución.	45	70	20	20	30	37	57%	Evento improbable

Fuente: Autor del proyecto

Según la siguiente tabla, se establece que es probable que un 80% de los estudiantes tengan un promedio académico de 4.5 en el 2016 y es muy probable que el indicador de deserción escolar se encuentre por debajo del 5% en el 2016.

Este resultado se genera debido a la alta votación por parte de los directivos de la institución, el Rector y la Vicerrectora Administrativa quienes conocen el comportamiento del colegio y el avance que ha tenido la institución en términos académicos los últimos años. Por otra parte en el índice de deserción escolar hay una votación importante por parte de la Subdirectora Administrativa quién lidera el proceso de matrículas de la institución y conoce las estadísticas de deserción y proyección de la misma.

### 9.1.5 Análisis De Escenario Tendencial

Tabla 28. Análisis de escenario tendencial

<b>VARIABLE CLAVE</b>	<b>COMPORTAMIENTO AL AÑO 2016 (AÑO HORIZONTE)</b>
Fidelización de padres de familia	En el año 2016, Se espera que el indicador llegue a estar por debajo del 5%.
<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Se solidificará un proyecto educativo de alta calidad académica.	Se disminuirán los indicadores de deserción escolar.
Se ampliará la cobertura de becas para que más estudiantes de estratos 1,2 y 3 tengan acceso a la educación de calidad.	Se ampliará el boca a boca positivo de los padres de familia que recomiendan el colegio.
Se mejorará la infraestructura para que se puedan desarrollar otros espacios artísticos y deportivos.	
Se implementarán escuelas de padres de familia efectivas que aporten a la educación que realizan los padres de familia en los hogares para promover la educación integral.	
Calidad Académica	Con el centro de emprendimiento (NEGSU), el programa transversal de emprendimiento en la

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AL AÑO 2016 (AÑO HORIZONTE)
	institución, el incentivo de becas para promedio superior y la nueva política de no admisión de estudiantes en los grados 9, 10 y 11, se espera que la tendencia sea de crecimiento. Promedio de los estudiantes al 2016: 4.5
CAUSAS	CONSECUENCIAS
<p>En los últimos años el colegio ha ganado proyectos importantes en los programas de emprendimiento, hace parte activa de la Red Regional de Emprendimiento, adscrita a la Gobernación de Santander.</p> <p>En la sexta interacción del programa VIVE DIGITAL en la fase de idealización y Prototipación inscritos con SANTANDER APPS de la unión UPB, UDI , CETICS , participaron 19 proyectos de idealización de prototipos móviles de los estudiantes de décimo grado y undécimo grado pasando a la fase de capacitación y primer filtro : 18 proyectos del Gimnasio Superior.</p> <p>La formación educativa está basada en el desarrollo de competencias en el campo empresarial, tales como el conocimiento de las tendencias del futuro empresarial, la formación del individuo como líder de su entorno, la capacidad para desarrollar acciones creativas e innovadoras, la creación de nuevos mercados, la propulsión de los ya existentes, la generación de riqueza y empleo productivo y la habilidad para generar satisfacciones personales, profesionales y sociales</p>	<p>Se materializarán proyectos de emprendimiento generados por los estudiantes.</p> <p>El colegio entrará dentro de los primeros puestos en el escalafón de mejores puntajes en las pruebas Saber.</p> <p>El 80% de los estudiantes tendrán un promedio superior al 4.5.</p>

Fuente: Autor del proyecto

### 9.1.6 Análisis Morfológico

Se realiza el Análisis Morfológico para plantear las cuestiones críticas del objeto de estudio y sus posibles respuestas.

	Componentes	Opciones de futuro		
		No deseable	Tendencial	Deseable
A	Fidelización de padres de familia	>10%	7%	<5%
B	Implementación de proyectos desarrollados por los alumnos gracias al enfoque empresarial.	Promedio inferior a 3	Promedio 4	Promedio superior a 4,5

### 9.1.7 Construcción de escenarios (optimista –pesimista –Deseable)

Se plantean los tres escenarios para el Colegio Gimnasio superior en el 2016.

<b>Escenario 1 OPTIMISTA</b>	
<p><b>El colegio Gimnasio superior, se posiciona en el mercado como la institución educativa con un nivel educativo alto, los estudiantes generan proyectos que se implementan en las mejores condiciones.</b></p> <p><b>El Colegio amplía las instalaciones y se adquiere una nueva sede campestre.</b></p>	
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
El colegio fortalece su programa NEGSU	Se fortalece el programa de emprendimiento.
Adquiere una sede campestre	Se mejora el problema de capacidad.
Implementa el programa de becas para estratos 1, 2 y 3.	Se amplía la cobertura en el sector
Se fortalece el plan de formación de los docentes.	Se disminuye de manera significativa la rotación de personal.
Se ofrecen programas de educación técnica.	Se posiciona la marca Gimnasio Superior.

### **Escenario 1 PESIMISTA**

<b>El colegio Gimnasio superior continúa en la sede actual, ocasionando problemas de capacidad, negándose cupos y desmejorando la imagen de la institución. Se desmejora el programa de emprendimiento debido a la falta de docentes capacitados.</b>	
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
El programa NEGSU se debilita y pierde credibilidad en sus estudiantes	Los programas presentados no se ejecutan.
Se continúa con la sede actual.	Se desmejora imagen por capacidad.
Desaparece el programa de becas para estratos 1, 2 y 3.	Se pierde cobertura para estratos bajos.
No se genera un plan de incentivos y un programa de formación para los docentes.	Aumenta de manera significativa la rotación de personal.
Se continúa con una jornada única.	Se desmejora significativamente la marca Gimnasio Superior en la región.

Después de analizar cada uno de los escenarios optimistas y pesimistas, se identifican las causas y consecuencias más deseables y se toma como decisión que el escenario optimista es el deseado para el Colegio Gimnasio Superior; por cuanto reúne los eventos más significativos y los que están alineados con las principales aspiraciones y objetivos.

<b>Escenario 1 DESEABLE</b>	
<b>El colegio Gimnasio superior, se posiciona en el mercado como la institución educativa con un nivel educativo alto, los estudiantes generan proyectos que se implementan en las mejores condiciones. El Colegio amplía las instalaciones y se adquiere una nueva sede campestre.</b>	
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
El colegio fortalece su programa NEGSU	Se fortalece el programa de emprendimiento.

Adquiere una sede campestre	Se mejora el problema de capacidad.
Implementa el programa de becas para estratos 1, 2 y 3.	Se amplía la cobertura en el sector
Se fortalece el plan de formación de los docentes.	Se disminuye de manera significativa la rotación de personal.
Se ofrecen programas de educación técnica.	Se posiciona la marca Gimnasio Superior.



## 10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Para el proyecto planteado se escoge la estrategia de Porter: Segmentación con enfoque de costes bajos, debido a que para lograr el posicionamiento esperado se debe continuar con el enfoque empresarial y el modelo de educación integral, continuando con un porcentaje de becas del 60%, 40% y 20% al 70% de estudiantes. De esta manera se podrá ampliar la cobertura para los niños de estrato 1, 2 y 3 y así cumplir con el objetivo social definido por la Junta Directiva.

### 10.1 Construcción Del Escenario Apuesta

#### 10.1.1 Formulación y construcción de objetivos estratégicos

Tabla 29. Formulación y construcción de objetivos estratégicos

No	OBJETIVOS
1	Disminución de la deserción escolar en el año 2016.
2	Mejorar el rendimiento académico en el año 2016.

Fuente: Autor del proyecto

#### 10.1.2 Análisis Dofa De Objetivos Estratégicos

Tabla 30. Análisis Dofa De Objetivos Estratégicos

<i>Análisis Dofa De Objetivos Estratégicos</i>	
<b>Objetivo 1.</b>	Disminución de la deserción escolar en el año 2016.
<b>Fortalezas</b>	<p>Contar con un programa de formación con énfasis empresarial.</p> <p>Énfasis en inglés.</p> <p>Herramientas tecnológicas para los programas de aprendizaje.</p> <p>Docentes con experiencia en el ámbito empresarial.</p>

	Programas de lúdicas de danza, teatro, deportes y música.
	Programa de becas.
	Formación en temas sociales.
	Apoyo psicológico.
	Escuela de padres de familia para temas relacionados con la formación del estudiante.
<b>Oportunidades</b>	Programas de educación técnica. Alianzas de capacitaciones con otras entidades aliadas de la Financiera Comultrasan.
<b>Debilidades</b>	Infraestructura limitada para las actividades deportivas.  Alta rotación del personal docente.  Incentivos en el sector oficial para los docentes.
<b>Amenazas</b>	Limitaciones a nivel normativo por parte del estado.
<b>Objetivo 2.</b>	Mejorar el rendimiento académico en el año 2016.
<b>Fortalezas</b>	Programa transversal con enfoque empresarial.  Infraestructura tecnológica adecuada.  Docentes con experiencia en el ámbito empresarial.  Política de becas del 20%, 40% y 50% según promedio académico.  Incentivos a los docentes por puntajes en las pruebas Saber.
<b>Oportunidades</b>	Instituto de inglés para estudiantes y niños en general.  Posicionamiento a nivel regional y local.  Oportunidades para los estudiantes en las mejores instituciones de educación superior.
<b>Debilidades</b>	Alta rotación del personal docente.
<b>Amenazas</b>	Problemas familiares en los hogares de los alumnos.  Cambios normativos.

Fuente: Autor del proyecto

### 10.1.3 *Árbol De Pertinencia*

Tabla 31. *Árbol de pertinencia*

Opción estratégica: Actualmente se evidencia que el posicionamiento del Colegio Gimnasio Superior no es el esperado.		
Propósito	Objetivo	Acciones
Aumentar el posicionamiento del Colegio Gimnasio Superior el 2016	<b>1. Disminución de la deserción en el año 2016.</b>	<p>Implementar un plan de financiación que permita mejorar la infraestructura física de la institución.</p> <p>Creación de un programa de incentivos para evitar la alta rotación de los docentes.</p> <p>Adecuar el programa de Becas para ampliar su cobertura y mantener la estabilidad económica de la institución.</p> <p>Crear el programa de escuela de padres para aportar a la formación integral de los estudiantes.</p> <p>Creación de un espacio físico para el Núcleo de emprendimiento del gimnasio superior NEGSU para continuar generando proyectos emprendedores que sean mostrados a nivel regional y nacional.</p> <p>Realizar un plan de comunicación con las empresas aliadas a Financiera Comultrasan para que se conozca el proyecto educativo.</p> <p>Definir un programa de incentivos de beca y reconocimientos a los estudiantes destacados en el ámbito deportivo.</p> <p>Construir un área especializada para empresarial en donde se puedan realizar talleres de creatividad.</p> <p>Dotar una de las áreas para música.</p> <p>Implementar el plan de capacitación con los colegios pertenecientes a la Alianza de colegios de Santander para el</p>

---

Opción estratégica: Actualmente se evidencia que el posicionamiento del Colegio Gimnasio Superior no es el esperado.

---

personal docente. Apropiando por instituciones los temas destacados o los que tengan mayor experiencia y conocimiento.

---

---

Opción estratégica: Actualmente se evidencia que el posicionamiento del Colegio Gimnasio Superior no es el esperado.

---

**2. Mejorar el rendimiento académico en el año 2016.**

Definir un programa de seguimiento a los alumnos que desmejoren el rendimiento académico.

Fortalecer el Centro de tutorías del gimnasio superior (CENTUGS), para que nivelen a los estudiantes en problemas de atención dispersa y se refuerza los temas académicos críticos. Invirtiendo capital para destinar un espacio físico, contratar docentes para este propósito.

Crear un programa en Psicología para el acompañamiento a los estudiantes que van perdiendo el año.

Crear un plan de formación integrado para los docentes en los que se incluyan temas de actualidad regional y capacitaciones de las pruebas Saber.

Realizar un modelo de pruebas virtuales entre los cuales se destacan preguntas en el aula virtual para practicar para las pruebas Saber y preparación para las evaluaciones acumulativas.

Modernización de las aulas de clase con la implementación de las herramientas tecnológicas, computadores o tabletas para los estudiantes y tableros electrónicos.

---

Fuente: Autor del proyecto

## 11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 11.1 MAPA ESTRATÉGICO

A continuación se presenta el Mapa Estratégico para El Colegio Gimnasio Superior, donde se identifican cada una de las variables estratégicas dentro de la perspectiva que corresponde:

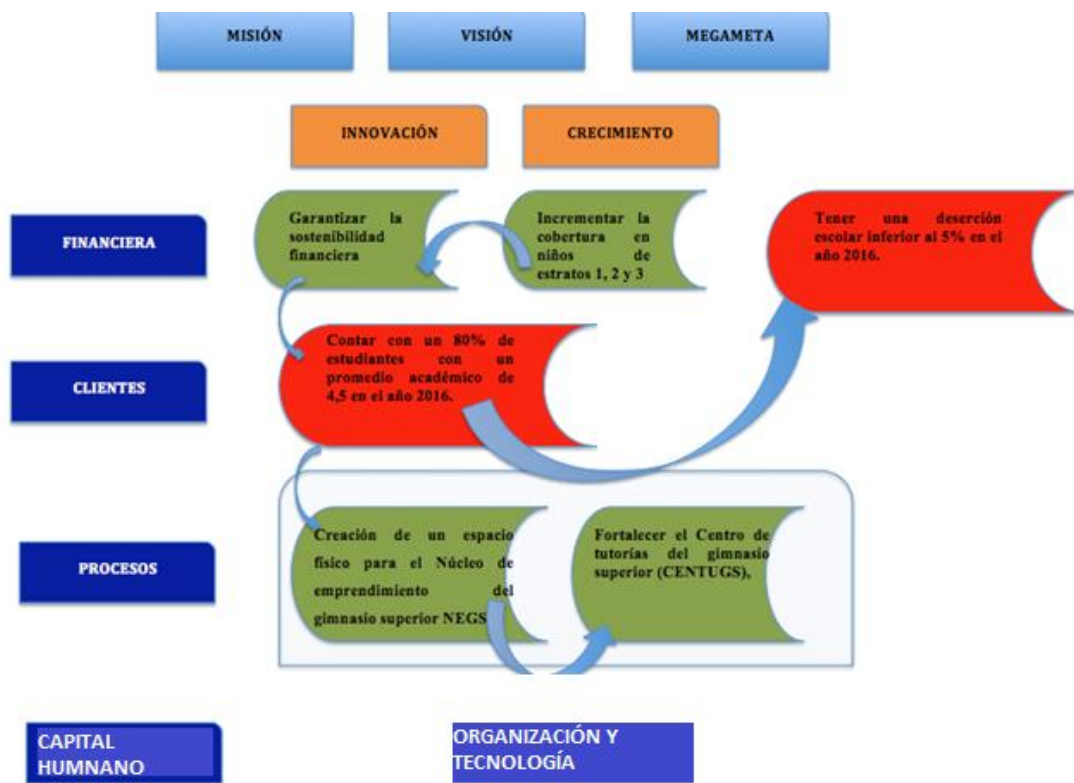


Figura 10. Mapa estratégico

Fuente: Autor del proyecto

### 11.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>					
<b>MISIÓN</b>	El Gimnasio Superior contribuye en la formación de buenos ciudadanos, competentes, con espíritu empresarial y cultura solidaria, que le permitan liderar su propia transformación y la de su entorno.				
<b>VISIÓN</b>	Ser líderes en el desarrollo de un proyecto educativo empresarial de alta calidad académica, en el segmento de la educación básica y media técnica, para formar jóvenes emprendedores que aporten cultura empresarial para la región, enmarcado dentro de una filosofía de calidad y desarrollo humano.				
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta al 2016</b>	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>Responsable</b>
<b>Financiera</b>	Garantizar la sostenibilidad financiera	Ingresos generados/E BITDA *100	7%	Seguimiento estado de resultados	Contador Gerente Subdirectora Administrativa
	Incrementar la cobertura en los niños de estratos 1, 2 y 3.	(Niños de estratos 1, 2 y 3 en la institución)/ Total de alumnos en la institución *100	>80%	Programa de becas	Subdirectora Administrativa Rector
	Disminución de la deserción escolar	(Número de estudiantes que terminan el año escolar)/ (Número de estudiantes que inician nuevo año escolar)- (Estudiantes nuevos)*100	<5%	+Implementar un plan de financiación que permita mejorar la infraestructura física de la institución.  +Creación de un programa de incentivos para evitar la alta rotación de los docentes.  +Adecuar el programa de Becas para ampliar su cobertura y mantener la estabilidad económica de la institución.	Contador Gerente Subdirectora Administrativa Coordinadora Académica Vicerrectora Administrativa Docentes Junta Directiva

				<p>+Crear el programa de escuela de padres para aportar a la formación integral de los estudiantes.</p> <p>+Realizar un plan de comunicación con las empresas aliadas a Financiera Comultrasan para que se conozca el proyecto educativo.</p> <p>+Definir un programa de incentivos de beca y reconocimientos a los estudiantes destacados en el ámbito deportivo.</p> <p>+Construir un área especializada para empresarial en donde se puedan realizar talleres de creatividad.</p> <p>+Dotar una de las áreas para música.</p> <p>+Implementar el plan de capacitación con los colegios pertenecientes a la Alianza de colegios de Santander para el personal docente.</p>	
--	--	--	--	--	--



<p><b>Cientes</b></p>	<p>Mejorar el rendimiento académico en el año 2016.</p>	<p>Promedio académico</p>	<p>Superior al 5%</p>	<p>+Definir un programa de seguimiento a los alumnos que desmejoren el rendimiento académico.</p> <p>+Fortalecer el Centro de tutorías del gimnasio superior (CENTUGS), para que nivelen a los estudiantes en problemas de atención dispersa y se refuerza los temas académicos críticos. Invirtiendo capital para destinar un espacio físico, contratar docentes para este propósito.</p> <p>+Crear un programa en Psicología para el acompañamiento a los estudiantes que van perdiendo el año.</p> <p>+Crear un plan de formación integrado para los docentes en los que se incluyan temas de actualidad regional y capacitaciones de las pruebas Saber.</p> <p>+Realizar un modelo de pruebas virtuales entre los cuales se destacan</p>	<p>Contador Gerente Subdirectora Administrativa Coordinadora Académica Vicerrectora Administrativa Docentes Junta Directiva</p>
-----------------------	---	---------------------------	-----------------------	--	---

				<p>preguntas en el aula virtual para practicar para las pruebas Saber y preparación para las evaluaciones acumulativas.</p> <p>+Modernización de las aulas de clase con la implementación de las herramientas tecnológicas, computadores o tabletas para los estudiantes y tableros electrónicos.</p>	
<b>Procesos</b>	<p>Creación de un espacio físico para el Núcleo de emprendimiento del gimnasio superior NEGSU</p>	<p>(Número de aulas destinadas para el proyecto NEGSU)/ (Número total de aulas en la institución)* 100</p>	<p>20%</p>	<p>Generar estrategias para incrementar los recursos económicos.</p> <p>Realizar la construcción del espacio físico.</p> <p>Dotar el espacio físico con material para creatividad, finanzas y proyectos.</p>	<p>Contador Gerente Subdirectora Administrativa Coordinadora Académica Vicerrectora Administrativa</p>
	<p>Fortalecer el Centro de tutorías del gimnasio superior (CENTUGS)</p>	<p>(Número de estudiantes en CENTUGS)/ (Total de estudiantes en la institución)* 100</p>	<p>50%</p>	<p>Destinar el espacio físico.</p> <p>Asignar los docentes para las tutorías.</p> <p>Adquirir material didáctico para dotación del aula.</p>	<p>Coordinadora Académica Vicerrectora Administrativa</p>

## 12. CONCLUSIONES

La educación es el medio principal por el cual una nación aumenta sus posibilidades de mejoramiento y posicionamiento. Para que la educación cumpla dicho propósito, debe permitir una amplia cobertura, programas de calidad y eficacia.

El colegio Gimnasio Superior es una institución dedicada a ofrecer un servicio educativo integral con enfoque empresarial que les permita a los alumnos estructurar un plan de negocios que pueda convertirse en un proyecto de vida.

En su trayectoria el colegio ha ofrecido una amplia cobertura especialmente a los niños en los estratos 1, 2 y 3. Con un modelo empresarial desde los primeros grados que se ha materializado como proyecto de vida de muchos exalumnos. Todo esto a un bajo costo que le permite al padre de familia dar una educación de calidad a sus hijos.

Sin embargo, a pesar del mejoramiento que se ha dado a la imagen de la institución, el colegio no ha alcanzado el posicionamiento que se espera en la región.

Luego de describir el sistema objeto de intervención: “Gimnasio Superior” y analizar el sistema estructural en el que opera se determinaron los factores de cambio endógenos y exógenos. Se concluye que los objetivos estratégicos que se deben plantear y sobre los cuales se debe enfatizar son:

Tener un indicador de deserción escolar inferior al 5% en el año 2016 y contar con un 80% de estudiantes con un promedio académico de 4,5 en el año 2016.

Realizado el análisis de los actores sociales, identificando las convergencias, divergencias, ambivalencias, grado de poder y negociación de la estrategia se concluye que los actores, se concluye que los actores dominantes son de carácter estatal, los actores autónomos, poco influyentes y poco dependientes son: la Junta directiva, la competencia y la comunidad y los actores enlace son los padres de familia y el Colegio.

Implementando las acciones descritas en el árbol de pertinencia, la institución podrá alcanzar un alto posicionamiento en la ciudad de Bucaramanga y en el departamento, soportado por la imagen de Financiera Comultrasan, la cual tiene una trayectoria importante a nivel regional y nacional.

Se concluye que se cumplió satisfactoriamente con los objetivos planteados al inicio de este trabajo de grado.

### **13. RECOMENDACIONES**

Según el análisis prospectivo realizado se proponen las siguientes recomendaciones:

Se hace necesario el compromiso de la Rectoría para realizar seguimiento y verificación continua de las actividades relacionadas en este trabajo.

Realizar un estudio de viabilidad para adecuar la planta física generando mayor capacidad de estudiantes.

Fortalecer en las jornadas pedagógicas la capacitación de los docentes, específicamente en temas relacionados con el departamento para aprovechar el enfoque empresarial y el desarrollo de los proyectos en la región.

Continuar con el programa de incentivos a los docentes para disminuir la rotación de personal.

Dar seguimiento a la ejecución de la planeación estratégica definida.

## **BIBLIOGRAFIA**

CORPORACIÓN GIMNASIO SUPERIOR

[www.gimnasiosuperior.edu.co](http://www.gimnasiosuperior.edu.co)

STEINER George, Planeación Estratégica “Lo que todo director debe saber”, CECSA México. 1989.

GODET, MICHEL (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Segunda Edición.

OPTI (1999). Primer Informe de Prospectiva Industrial. Futuro Tecnológico en el horizonte del 2015.

Sierra, Dario (2011). Cátedra. Prospectiva. Universidad de la Sabana 2011.