

EL LIDERAZGO DIRECTIVO, LAS MOTIVACIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA Y EL
BENCHMARKING: CLAVES PARA FAVORECER LA SOSTENIBILIDAD DE ASPAEN GIMNASIO
YUMANÁ/ YUMANITOS Y DEL COLEGIO INTEGRAL FEMENINO

Minerva Constanza Polanco Rodríguez

María Isabel Mateus Vargas

Universidad de la Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía
2020

EL LIDERAZGO DIRECTIVO, LAS MOTIVACIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA Y EL
BENCHMARKING: CLAVES PARA FAVORECER LA SOSTENIBILIDAD DE ASPAEN GIMNASIO
YUMANÁ/ YUMANITOS Y DEL COLEGIO INTEGRAL FEMENINO

Minerva Constanza Polanco Rodríguez

María Isabel Mateus Vargas

INVESTIGADORAS

Mg. Ángela María Rubiano Bello

Mg. Claudia Liliana Silva Ortiz

ASESORAS

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía

2020



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

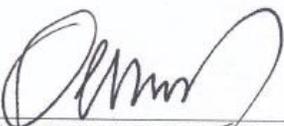
MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

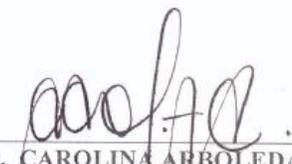
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 07 de febrero de 2020, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, las estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: *“El liderazgo directivo, las motivaciones de los padres de familia y el benchmarking: claves para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos y del Colegio Integral Femenino”* bajo la dirección de las docentes Investigadoras Angela Rubiano Bello y Claudia Liliana Silva.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por las estudiantes: *Minerva Constanza Polanco Rodriguez* y *María Isabel Mateus Vargas*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Notable (4.2)


Mg. LUIS ENRIQUE OBREGÓN.
Jurado


Mg. CAROLINA ARBOLEDA
Jurado


Dr. JAVIER BERMÚDEZ APONTE
Decano Facultad de Educación

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen Santísima por darme la fortaleza para iniciar y culminar este proceso de formación.

A la Dirección Nacional de Aspaen por su acompañamiento en el proceso permanente de formación de todos los colaboradores que conformamos esta hermosa familia.

A Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos por su apoyo y comprensión durante estos dos años.

A mi esposo Luis Fernando por su amor incondicional, a mis hijos Juan Fernando y Santiago por su comprensión y paciencia.

A mi padre Jairo y a Yaneth por cuidar de mis hijos y mi casa mientras tenía que estar ausente.

A mi hermana Cindy por toda su disponibilidad siempre a colaborar.

A nuestras hermosas asesoras Angelita y Claudia por su entrega total, por su sabiduría y especialmente por el amor que siempre nos brindaron.

Minerva Constanza Polanco Rodríguez

A Dios primeramente como causa última de todo lo que existe y fuente del bien y la verdad, trascendentales que espero continuar haciendo vida a nivel personal, familiar y profesional.

A ASPAEN Dirección Nacional por realizar inversión social en entidades como el Colegio Integral Femenino, institución para la que trabajo y verme beneficiada de la formación permanente que tiene prevista para el personal de la Asociación.

Al Colegio Integral Femenino por hacer posible mi formación, al equipo de trabajo y a los padres de familia por participar en el estudio y ver en este una posibilidad de mejora y fortalecimiento institucional.

A nuestras asesoras Ángela y Claudia por la generosidad con su tiempo y por conducirnos a puerto seguro, cuantos aprendizajes y de qué valía.

A mi papá por motivarme cada día para sacar adelante estos estudios.

María Isabel Mateus Vargas

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	12
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 Contexto de las Instituciones Educativas	17
1.2 Contexto de la institución Educativa Aspaen Gimnasio Yumaná / Preescolar Yumanitos.....	19
1.3 Contexto del Colegio Integral Femenino	21
1.4 Antecedentes	23
1.5 Formulación del problema.....	25
1.6 Problema de Investigación	26
1.7 Preguntas Asociadas.....	26
1.8 Objetivo General	26
1.9 Objetivos Específicos	26
1.10 Justificación.....	26
2. MARCO TEÓRICO	30
2.1 Sostenibilidad	30
2.2 Líder	31
2.3 Liderazgo.....	31
2.4 Liderazgo educativo	33
2.5 Liderazgo educativo con visión sostenible.....	35
2.6 Mercadeo	35
2.7 Mercadeo educativo	36
2.8 Motivaciones	38
2.8.1 Motivaciones Extrínsecas.....	40
2.8.2 Motivación Intrínseca.....	40
2.8.3 Motivaciones trascendentales.....	41
3. ESTADO DEL ARTE.....	42
4. METODOLOGÍA	62
4.1 Tipo de investigación	62
4.2 Diseño Metodológico: fenomenografía.....	62

4.4. Alcance.....	64
4.5. Población.....	65
4.6. Muestra.....	65
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	67
4.7.1 Grupo focal.....	67
4.7.2 Entrevista a profundidad.	75
4.7.3 Revisión Documental.	81
4.7.4 <i>Benchmarking</i>	81
4.9 Consideraciones éticas	83
5. ANÁLISIS DE DATOS	84
5.1. <i>Benchmarking</i> Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos	84
5.1.1. Caracterización de la Institución Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos.....	84
5.1.2. Comparativo por características generales de instituciones educativas similares en el sector.....	88
5.1.3 Comparativo Estudiantes/ Docentes por factores de sostenibilidad.....	89
5.1.4 Comparativo título otorgado y resultados de eficiencia externa	90
5.1.5 Comparativo Horarios y canales de atención.....	91
5.1.6 Comparativo Comunicaciones <i>Benchmarking</i> Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos.....	92
5.1.7 Comparativo Servicios adicionales <i>Benchmarking</i> Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos.....	93
5.1.8 Comparativo respecto a las instalaciones, aulas especializadas y otras instalaciones <i>Benchmarking</i> Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos	94
5.1.9 Comparativo Convenios y alianzas <i>Benchmarking</i> Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos	95
5.2. <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino	101
5.2.1 Caracterización de la Institución Colegio Integral Femenino	101
5.2.2 Comparativo título otorgado y resultados de eficiencia externa <i>Benchmarking</i> CIF.....	106
5.2.3 Comparativo horarios de clase y canales de atención a padres de familia y al público <i>Benchmarking</i> CIF 107	
5.2.4 Comparativo comunicaciones <i>Benchmarking</i> CIF.....	109
5.2.5 Comparativo servicios adicionales <i>Benchmarking</i> CIF.....	110
5.2.6 Comparativo instalaciones y aulas especializadas <i>Benchmarking</i> CIF.....	110
5.2.7 Comparativo Convenios y alianzas <i>Benchmarking</i> CIF.....	112
5.2.8 Comparativo costos educativos <i>Benchmarking</i> CIF.....	114
5.2.9 Comparativo costos educativos de la básica primaria <i>Benchmarking</i> CIF.....	115
5.2.10 Comparativo costos educativos de básica secundaria <i>Benchmarking</i> CIF.....	115
5.2.11 Comparativo actividades extraescolares y de extensión a la comunidad	117

5.2.12 Comparación de símbolos institucionales <i>Benchmarking</i> CIF.....	118
5.2.13 Comparativo estrategias de mercadeo <i>Benchmarking</i> CIF.....	119
5.4 Análisis de datos grupo focal con directivas de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos.....	120
5.5 Análisis de datos grupo focal con directivas de Colegio Integral Femenino	124
5.6 Análisis de datos entrevistas a profundidad padres de familia de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos 132	
5.7 Análisis de datos de las entrevistas a profundidad padres de familia del Colegio Integral Femenino	134
6. DISCUSION Y CONCLUSIONES	145
7. RECOMENDACIONES	145
8. NUEVOS INTERROGANTES.....	158
9. LIMITACIONES.....	159
REFERENCIAS	160
ANEXOS.....	164

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de Formación académica de los docentes y directivos	19
Tabla 2. Registro de matrícula institucional – Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos	20
Tabla 3. Registro de matrícula institucional – Colegio Integral Femenino	22
Tabla 4. Registro de unidad de trabajo.....	65
Tabla 5. Caracterización de los participantes	66
<i>Tabla 6. Matriz de Categorías, Subcategorías, Descriptores y Preguntas para el grupo focal Comité Directivo de la institución de Aspaen Gimnasio Yumaná/ Preescolar Yumanitos (Liderazgo Educativo).</i>	<i>67</i>
Tabla 7. Matriz de Categorías, Subcategorías, Descriptores y Preguntas para el grupo focal del Comité Directivo del Colegio Integral Femenino (Liderazgo Educativo).....	72
Tabla 8. Matriz de Categorías, Subcategorías, Descriptores y Preguntas para la entrevista a profundidad para los PPF (motivaciones) Aspaen Gimnasio Yumaná/ Preescolar Yumanitos y Colegio Integral Femenino	75
Tabla 9. Categorías para el Benchmarking.....	82
Tabla 10. Caracterización de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos	84
Tabla 11. Comparativo General Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos	88
Tabla 12. Comparativo Estudiantes/Docentes por factores sostenibilidad. Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos.....	89
Tabla 13. Nivel de eficiencia externa y título otorgado Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos.....	90
Tabla 14. Horarios y canales de atención a padres de familia Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos.....	91
<i>Tabla 15. Comunicaciones Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/ Preescolar Yumanitos</i>	<i>92</i>
Tabla 16. Servicios adicionales Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/ Preescolar Yumanitos	93
Tabla 17. Instalaciones y aulas especializadas Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos	94
Tabla 18. Convenios y alianzas Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos	95
Tabla 19. Costos Educativos del preescolar Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos	96
Tabla 20. Costos Educativos de básica Primaria Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos..	97
Tabla 21. Costos Educativos de básica secundaria Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos	98
Tabla 22. Costos Educativos de la educación media vocacional Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos.....	99

<i>Tabla 23. Actividades Extraescolares y de extensión a la comunidad Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	99
Tabla 24. Símbolos institucionales Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos.....	100
Tabla 25. Estrategias de mercadeo Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos	100
Tabla 26. Caracterización del Colegio Integral Femenino	101
Tabla 27. Comparativo General Benchmarking Colegio Integral Femenino	104
<i>Tabla 28. Comparativo General Benchmarking Estudiantes /Docentes por factores de sostenibilidad. Colegio Integral Femenino</i>	105
<i>Tabla 29. Nivel de eficiencia externa y título otorgado Benchmarking Colegio Integral Femenino</i>	106
Tabla 30. Horarios y canales de atención a padres de familia <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino	107
Tabla 31. Comunicaciones <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino	109
Tabla 32. Servicios adicionales <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino	110
Tabla 33. Instalaciones y aulas especializadas <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino	110
Tabla 34. Convenios y alianzas <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino.....	112
Tabla 35. Costos Educativos del preescolar <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino.....	114
Tabla 36. Costos Educativos de básica Primaria <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino.....	115
Tabla 37. Costos Educativos de básica secundaria <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino	116
Tabla 38. Costos Educativos de la educación media vocacional <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino	116
<i>Tabla 39. Actividades Extraescolares y de extensión a la comunidad Benchmarking Colegio Integral Femenino</i>	117
Tabla 40. Símbolos institucionales <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino.....	118
Tabla 41. Estrategias de mercadeo <i>Benchmarking</i> Colegio Integral Femenino.....	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Frecuencia de los códigos subcategoría de Liderazgo directivo institucional	121
Figura 2 Frecuencia de los códigos subcategoría de Liderazgo directivo pedagógico.....	123
Figura 3 Frecuencia de los códigos, subcategoría Liderazgo directivo.....	124
Figura 4 Frecuencias de los códigos, subcategoría Liderazgo institucional.....	129
Figura 5 Frecuencias de los códigos, subcategoría Liderazgo pedagógico	131
Figura 6 Frecuencia de los códigos subcategoría motivaciones extrínsecas	133
Figura 7 Frecuencia de los códigos subcategoría motivaciones intrínsecas.....	133
Figura 8 Frecuencia de los códigos subcategoría motivaciones trascendentes	134
Figura 9 Frecuencias de los códigos, subcategoría motivaciones extrínsecas.....	135
Figura 10 Frecuencias de los códigos, subcategoría motivaciones intrínsecas	141
Figura 11 Frecuencia de los códigos, subcategoría motivaciones trascendentales	143

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Carta de invitación a directiva de Aspaen.....	160
Anexo B. Carta de invitación a directiva de CIF.....	162
Anexo C. Carta de aceptación directiva de Aspaen.....	164
Anexo D. Carta de aceptación directiva de CIF.....	166
Anexo E. Modelo de consentimiento informado Aspaen.....	167
Anexo F. Modelo de consentimiento informado Colegio Integral Femenino.....	168
Anexo G. Protocolo de entrevista a padres de familia.....	169
Anexo H. Protocolo para grupo focal.....	172

RESUMEN

La presente investigación es un estudio fenomenográfico de tipo cualitativo, en el cual a través de un estudio de *benchmarking* se identifican las ventajas competitivas con las que cuenta Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos en Neiva y el Colegio Integral Femenino en Soacha, frente a los 7 colegios en total que son su competencia en las respectivas ciudades. Entre dichas ventajas se encuentra la competencia profesional de su equipo de colaboradores, la solidez de sus propuestas educativas, los resultados de las pruebas saber, la calidad de la planta física, las actividades extraescolares que se ofertan, el tipo de bachillerato, la prioridad que se otorga a la formación de los padres de familia, la ubicación de los egresados en los diferentes contextos, los convenios que tienen con diferentes entidades que contribuyen a la promoción de sus graduados y el prestigio del que gozan en las ciudades donde se ubican.

Además de un estudio de *benchmarking*, también se recolectó información en 2 grupos focales desarrollados en los respectivos colegios, con la participación de 8 directivas, quienes expresan qué y cómo se divulga desde su misión en la institución, los valores agregados de sus entidades, relacionados con el sentido de pertenencia, la apropiación de las ventajas competitivas de los colegios y la actitud decidida entre las directivas de estar liderando el despliegue de los valores diferenciadores en la comunidad escolar.

También, se usó la entrevista a profundidad para dialogar con 12 padres de familia de los dos colegios para identificar cuáles son las motivaciones internas, externas y trascendentales que los llevaron a optar por los colegios objeto de la investigación para confiarles la educación de sus hijos. Aunque la motivación extrínseca referida a los elementos materiales son los más evidentes, los hallazgos revelan que entre las motivaciones trascendentales de los padres de familia se encuentra el interés por la formación impartida como la educación integral personalizada y diferenciada de inspiración católica, así como el perfil de sus egresados, acentuado por las humanidades, entre otros.

En este orden de ideas, el presente estudio constituye un aporte significativo para los colegios participantes y también para otros colegios inspirados en el Opus Dei porque analiza el ingreso de nuevas familias a sus instituciones desde elementos propios de la educación cuyas acciones son de carácter inmanente, es decir que sobrepasan el mercadeo tradicional que se realiza en otros campos del renglón de los servicios, relacionados con la propaganda en televisión, el artículo de prensa, el inserto que acompaña la oferta de servicios complementarios a la educación para las familias, la valla publicitaria. Se debe divulgar y promover aquello que identifica a cada institución y pone de presente el sello de los colegios de la obra como entidades de trayectoria en las respectivas ciudades. Es decir, se necesita realizar un despliegue de

marketing educativo en el que se comunique que los colegios de la Obra representan una respuesta actual para la formación de niños y jóvenes en una sociedad cuyos valores están en crisis.

PALABRAS CLAVES: fenomenografía, liderazgo educativo, motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales, benchmarking, marketing y sostenibilidad.

ABSTRACT

The present investigation is a qualitative phenomenological study, in which through a benchmarking study the competitive advantages that Aspaen Yumaná Gymnasium / Yumanitos in Neiva and the Women's Integral College in Soacha are identified, compared to 7 schools in total that are their competition in the respective cities. Among these advantages is the professional competence of its team of collaborators, the soundness of its educational proposals, the results of the tests, the quality of the physical plant, the extracurricular activities offered, the type of baccalaureate, the priority that is given to the formation of parents, the location of graduates in different contexts, the agreements they have with different entities that contribute to the promotion of their graduates and the prestige they enjoy in the cities where they are located.

In addition to the benchmarking study, information was also collected in 2 focus groups developed in the respective schools, with the participation of 8 directors, who express what and how it is disclosed from their mission in the institution, the aggregate values of their entities, related to the sense of belonging, the appropriation of the competitive advantages of the schools and the determined attitude among the directives of being leading the deployment of the differentiating values in the school community.

Also, the in-depth interview was used to talk with 12 parents of the two schools to identify what are the internal, external and transcendental motivations that led them to opt for the schools under investigation to entrust them with the education of their children. Although the extrinsic motivation referred to the material elements is the most evident, the findings reveal that among the transcendental motivations of the parents is the interest in the training given as the integral personalized and differentiated education of Catholic inspiration, as well as the profile of its graduates, accentuated by the humanities, among others.

In this order of ideas, the present study constitutes a significant contribution to the participating schools and also to other schools inspired by Opus Dei because it analyzes the entry of new families to their institutions from the elements of education affected actions are immanent, that is to say that they exceed the traditional marketing that is carried out in other fields of services, related to television propaganda, the press article, the insert that accompanies the offer of complementary services to education for families, the fence advertising. It is necessary to disseminate and promote what we identify to each institution and present the stamp of the schools of the work as trajectory entities in the respective cities. In other words, it is necessary to carry out an educational marketing deployment in which it is communicated that the schools of the Work represent a current response for the formation of children and young people in a society whose values are in crisis.

KEY WORDS: phenomenology, educational leadership, intrinsic, extrinsic and transcendental motivations, benchmarking, marketing and sustainability.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende aportar elementos de análisis para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino desde el liderazgo de sus directivas y las motivaciones de los padres de familia. Para alcanzar ese propósito fue necesario elaborar un *benchmarking* de cada institución comparando diversos aspectos para identificar los factores diferenciadores con respecto a su competencia en el sector, analizar la incidencia del liderazgo directivo en el impulso de los factores diferenciadores de cada institución educativa e identificar las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales de los padres de familia para elegir a las instituciones participantes como opción formativa para sus hijos, a través de un estudio fenomenográfico de tipo cualitativo, que tomando como base un estudio de *benchmarking* se identifican los elementos diferenciadores de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino frente a las instituciones educativas que son competencia en las ciudades respectivas.

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la técnica del grupo focal con las directivas de los colegios objeto de la presente investigación para escuchar de la fuente primaria, cómo dan a conocer los valores agregados de sus instituciones frente a la comunidad educativa; el uso de la entrevista a profundidad, permite identificar las razones por las cuales los padres de familia seleccionan los colegios en estudio para educar a sus hijos, identificando los elementos esenciales que satisfacen sus necesidades con el fin de usarlos como soporte de sostenibilidad institucional a partir del liderazgo educativo de sus directivas, en el campo pedagógico, directivo e institucional. En el estudio se identifican elementos claves con relación al problema de investigación.

El presente informe de investigación está organizado en seis capítulos. El primero de ellos es el planteamiento del problema en el cual se describen a profundidad los antecedentes y argumentos que originan la pregunta de investigación. Igualmente, se incluyen los objetivos y la justificación del estudio, se deja sustentada la razón de ser de la investigación y el nivel de trascendencia que representa para sus rectoras, dada la trayectoria con la que cuentan estos colegios en cada ciudad.

Se sustenta la problemática, en los capítulos dos y tres que corresponden respectivamente al marco teórico y estado del arte, en atención a la imperiosa necesidad de saber qué se ha escrito al respecto, delimitar los constructos teóricos que estructuran el problema objeto de investigación. En ellos se profundiza en el concepto de liderazgo educativo a nivel pedagógico, directivo e institucional; se estudian las motivaciones del ser humano a nivel interno, externo y trascendental, entre otros.

En el cuarto capítulo se describe la ruta metodológica del estudio y se sustenta la pertinencia del diseño fenomenográfico seleccionado para la ejecución del proceso investigativo, dado que la fenomenografía se ocupa de describir un fenómeno del mundo como otros lo ven y revelar las diferencias entre las maneras de verlo, especialmente en un contexto educacional, se trata entonces de develar la experiencia de parte de los padres de familia y de las directivas de las instituciones educativas frente al problema de investigación.

El quinto capítulo corresponde al análisis de datos que se realizó con el apoyo técnico del programa atlas ti, que permitió hacer la categorización de la información y la formulación de la frecuencia de acuerdo con las respuestas obtenidas en las entrevistas a profundidad, practicadas a los padres de familia y en el grupo focal desarrollado con las directivas.

Se acude al *benchmarking* para identificar los elementos diferenciadores de los colegios en estudio frente a sus competidores en las respectivas ciudades. Se desarrolla la estrategia del grupo focal con 4 directivas de Aspaen Yumaná/Yumanitos y 4 directivas de Colegio Integral Femenino, quienes conforman el comité directivo. En los resultados obtenidos se resalta el papel primordial de las directivas al manifestar y promover los aspectos diferenciadores de sus colegios atendiendo que a partir de su liderazgo desde la dirección incide directamente a cada uno de los grupos que integra la comunidad educativa como son los padres de familia, docentes, estudiantes, entre otros y se finaliza en este capítulo con la entrevista a profundidad aplicada a 6 padres de familia de Aspaen Yumaná/Yumanitos y 6 padres de Colegio Integral Femenino, quienes con base en el grupo de preguntas que indagan por motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales, dan a conocer las razones por las cuales seleccionan nuestros colegios. En el sexto capítulo se centra la atención en las conclusiones de la investigación, que en esencia muestran dos aspectos muy importantes: la natalidad ha bajado en Colombia y los Colegios Aspaen Yumaná/Yumanitos y Colegio Integral Femenino, no son ajenos a esa realidad, así las estrategias competitivas indudablemente deben fortalecerse y desplegarse con mayor frecuencia y calidad, no basta tener trayectoria y prestigio en las respectivas ciudades, es necesario hacerlo sentir en el contexto de diversos modos y permanentemente. Finalmente se incluyen las recomendaciones, nuevos interrogantes de investigación y las limitaciones del estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Contexto de las Instituciones Educativas

Aspaen (Asociación para la enseñanza) es la red de colegios a nivel nacional con 12 preescolares, 16 colegios promovidos por los padres de familia y 3 colegios administrados, con presencia en 9 ciudades del país y 55 años de trayectoria. El objetivo principal del proyecto educativo de Aspaen es apoyar a los padres de familia en su misión de ser los primeros educadores de sus hijos. En Aspaen la educación es integral, personalizada para fomentar el buen uso de la libertad y atender la singularidad, los colegios y preescolares están comprometidos con la excelencia educativa, cuentan con la certificación internacional que los acredita como miembros de la comunidad de colegios CIE (*Cambridge International Education*).

El enfoque pedagógico de Aspaen fija un horizonte de mirada propio, acorde con la voluntad fundacional, para comprender, conceptualizar y desarrollar la educación en su objeto, fines, métodos, contenidos y medios; favorecer la innovación permanente, e imprimir a la formación un sello particular que le permita ser reconocida e impactar en la sociedad. El propósito es el de aportar significativamente a las necesidades de la realidad, desarrollando un Proyecto Educativo cuya finalidad es la educabilidad de toda persona, el uso adecuado de la libertad y la autonomía, la tenencia de un criterio objetivo y realista del mundo que le rodea. (Aspaen , 2015).

A través de formación humana y de crecimiento profesional permanente trabajan por la excelencia del grupo de colaboradores y directivos. Se promueve la formación en ciencia, razón y fe católica. Aspaen forma a sus estudiantes desde *Baby Care* hasta la finalización de la educación básica y media y cuenta con alianzas que les permiten a sus egresados continuar su desarrollo profesional y de posgrado, forma hombres y mujeres con profundo sentido social y cívico. Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos es uno de los Colegios Femeninos y de los Preescolares de la Asociación, respectivamente con presencia en la ciudad de Neiva y el Colegio Integral Femenino en Soacha, es una iniciativa personal que por querer fundacional tiene la filosofía de Aspaen, recibe la formación pedagógica, contable y jurídica de la Asociación; al igual que Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos reciben la Dirección Espiritual de la Prelatura personal del Opus Dei y es una de las instituciones que se benefician de la inversión social que realizan los padres de familia de Aspaen.

En Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino durante los últimos años se ha venido presentado un alto índice de deserción de estudiantes, situación generalizada en el sector educativo como consecuencia de la problemática de la economía del país, razón por la cual las familias han tenido que emigrar a otras ciudades en busca de nuevas oportunidades laborales o iniciar procesos en nuevas instalaciones educativas para facilitar la organización familiar. Entre otros aspectos relevantes se destaca la modernización de la planta física, las familias sugieren con frecuencia que el preescolar debe ser muy bonito, moderno, llamativo, con espacios seguros y mobiliarios acordes a la edad de los niños y niñas del preescolar que faciliten el desarrollo de nuevos aprendizajes. También el nivel de inglés es primordial, cada vez más esperan mayor competitividad en el mercado respecto a la competencia y la atención oportuna en la divulgación de la información específicamente en la publicación de servicio que ofrece el restaurante. Por otra parte, solicitan mayor control y seguridad al ingresar al colegio. También dentro de sus intereses esta otro tipo de bachillerato, comodidad y cercanía a la vivienda, desean un colegio mixto para sus hijos y por último la deserción en la competencia se da por insolvencia económica de las familias y cambio de domicilio.

En la sociedad contemporánea, la globalidad se constituye en un factor determinante de las circunstancias de cada uno de los sectores que permean las necesidades de las familias, de tal forma que hacer parte del portafolio de oportunidades ofertadas es de las principales metas y para tal fin, se buscan instituciones educativas como las presentadas en este estudio, que favorezcan y respondan el desarrollo integral de sus hijos con una mirada universal. La dinámica cambiante de la vida, afecta a las familias y las invita a explorar nuevas oportunidades de acuerdo con sus necesidades; uno de los propósitos de esta investigación es determinar las propuestas de valor adicionales que sintonizan con las expectativas de las familias para atraerlas y fidelizarlas con los respectivos proyectos educativos institucionales.

El enfoque pedagógico de educación integral personalizada de inspiración cristiana, se hace realidad con un equipo de colaboradores competitivos, de alta calidad profesional, que secundan la formación y los valores que buscan los padres de familia para sus hijos; se prepara a los estudiantes para que asuman la excelencia como un estilo de vida a nivel personal, profesional, familiar y social

Desde la Dirección Nacional de Aspaen se hace extensiva la invitación a cada una de las directivas e integrantes del equipo humano de los Gimnasios para desarrollar estrategias educativas que respondan a los retos de la sociedad contemporánea, basados en las prácticas pedagógicas derivadas de la educación personalizada, que favorezca las expectativas de los padres de familia. Esta estrategia de sostenibilidad a

partir del liderazgo directivo, pretende incidir en las prácticas docentes y en cada uno de los procesos que adelantan las instituciones para sacar adelante su quehacer educativo.

1.2 Contexto de la institución Educativa Aspaen Gimnasio Yumaná / Preescolar Yumanitos

El Gimnasio Yumaná/Yumanitos es una institución educativa de carácter privado ubicado en la parte alta, sector oriental de la ciudad de Neiva, departamento del Huila en la dirección Cr 55 8-108, zona de fácil acceso que al tomar la calle 8ª desde el centro de Neiva, permite transitar barrios importantes como La Gaitana, Ipanema y condominios como Altos de Iguatemí, Terrazas de Bizancio, Portal del Campo, Santorini, Quintas de Oriente, Caminos de Oriente, Mykonos, entre otros, que cuentan con el servicio de transporte público.

La institución educativa surgió por la iniciativa de un grupo de padres de familia que deseaban, un nuevo colegio femenino con el sello de la educación ASPAEN (Asociación para la enseñanza), tarea que venía ejecutando la Asociación en diferentes ciudades del país desde su creación. En la actualidad existen 25 sedes en el país con educación diferenciada. Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos, inició labores académicas el 18 de febrero de 1988, cuenta con la dirección espiritual de la prelatura personal del Opus Dei, y se enmarca en la educación personalizada con principios formativos como obra bien hecha. El nivel de preescolar es mixto hasta grado Kínder, la básica primaria y secundaria goza de educación diferenciada, institución femenina. Su calendario escolar es A, con jornada única de trabajo, nivel de preescolar de 8:00 am a 2:45 pm, básica primaria y secundaria de 6:45 am a 3:00 pm. Cuenta con rutas de transporte escolar, aunque varios estudiantes, se movilizan en transporte particular, de sus padres de familia.

La comunidad educativa de ASPAEN Gimnasio Yumaná/Yumanitos Neiva, está compuesta por: 59 docentes, 51 entre administrativas, directivas, de servicios, mantenimiento y aprendices, padres de familia y 540 educandos. En la tabla 1 se puede observar los niveles de formación académica de los docentes.

Tabla 1. Nivel de Formación académica de los docentes y directivos

Personal	Técnico Tecnólogo	Universitario	Especialización	Maestría	Doctorado
Docentes	0	41	13	9	1
Administrativas	2	4	8	0	0

Nota: Tomado de la oficina de Gestión y Talento Humano. Gimnasio Yumaná

El estrato socioeconómico promedio de las familias atendidas es 4 y 5, quienes participan en las actividades de formación como talleres, tertulias, entrevistas familiares, conferencias y bazares entre otros.

La institución educativa cuenta con los recursos tecnológicos suficientes para el desarrollo de las clases y una planta física de cuatro bloques distribuidos de la siguiente forma: Un bloque para el área administrativa y salón de cómputo, un bloque para el preescolar, un bloque para primaria, secundaria, biblioteca, salón de música, sala de profesores, fotocopiadora y salón con tablero digital y un bloque para el auditorio, la cafetería, la cocina y el restaurante. Posee tres canchas bajo techo y una de fútbol al aire libre, dos parques de juego, jardines, piscina para el preescolar y una amplia zona verde estilo campestre que permite una buena ventilación e iluminación en toda la institución.

El panorama reflejado en la institución respecto al número de estudiantes matriculados vale la pena resaltar que un gran número de familias tienen beca con porcentajes de descuento que oscilan entre el 5% y el 50% de descuento, son en total 139 familias. En el año 2019 iniciaron el año académico 454 estudiantes y finalizaron 474. Respecto al año 2018 el número de estudiantes fue de 493, es decir que la deserción fue de 19 estudiantes. De acuerdo a los registros-leads se atraen a través de los medios digitales 167 familias, 165 por referidos, 84 por pérdida de población para un total de 416 que es el 100%, el reporte que arroja el embudo en el proceso de ingreso, se matricula el 51% de la población.

A continuación, se registra el histórico de los últimos diez años de comportamiento en el proceso de matrículas.

Tabla 2. Registro de matrícula institucional – Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

Año	Niñas matriculadas Yumaná	Niños y niñas matriculados Yumanitos
2018	321	172
2017	327	184
2016	335	208
2015	338	229
2014	351	190
2013	364	181
2012	348	160
2011	360	176
2010	347	164
2009	379	151

Nota: tomados de libros de registro Dirección Académica

1.3 Contexto del Colegio Integral Femenino

El Colegio es propiedad de la Corporación Educativa Social de Soacha y se ubica en la comuna 2 del municipio que lleva su nombre, en la zona céntrica de la población. La Corporación al igual que el Colegio se fundaron hace 72 años con el objetivo de prestar diferentes servicios sociales subsidiados con recursos procedentes del sector público y privado; desde su fundación hasta el año 2008 lo lideró su fundadora, Leonor Puyana de Bermúdez (q.e.p.d.) quien se ocupó de conseguir los recursos y de hacer realidad las ideas fundacionales. Ahora bien, con su partida en el año 2008, sus familiares se han empoderado de la tarea para sacar adelante la entidad, pero siempre hace falta recursos; aunque el trabajo de siete décadas ha generado movilidad social, al punto que quienes fueron atendidos en sus comienzos se encontraban en situación de extrema pobreza y en la actualidad se atiende en su mayoría población con estrato 3, sin embargo, aún las familias no cuentan con los recursos económicos suficientes para sufragar el 100% del costo de la educación de sus hijas.

En atención al panorama descrito y con el propósito de contribuir a la mejora en la calidad de vida en la población asistida, pero ante la dificultad para conseguir recursos por donación y deseosos de dar continuidad a labor, la Junta Directiva ha previsto, incrementar las tarifas de matrícula. Se cuenta con una capacidad instalada para 400 niñas y en años anteriores cuando el subsidio estuvo por encima del 70% se contó hasta con 390 estudiantes; sin embargo, en éste momento estos valores de subsidio han bajado en promedio al 50% o menos para los primeros grados, es decir grado transición y primaria. En el 2019 ingresaron 160 niñas, financiadas por sus padres de familia y 134 más que son pagadas por el Estado, mediante la figura del banco de oferentes, para un total de 294 niñas matriculadas. Cuando se conoce estos datos, surgen hipótesis como: “el costo puede estar incidiendo en el número de matrículas”. La titulación brindada “Promoción de la comunidad con énfasis en educación familiar”, bachillerato que además de enseñar, las áreas fundamentales que estudia cualquier colombiano, da elementos técnicos de hotelería, que les capacita para el desempeño en el área operativa en instituciones de servicio, modalidad que se brinda desde 1982, a lo mejor en éste momento no tenga igual interés para la población.

Uno de los retos que afronta la institución es superar el carácter asistencialista asociado a su origen, esta condición desde la cual ha generado movilidad social y ha transformado la vida personal y familiar de las niñas que han hecho parte del programa, sin embargo, cada vez resulta más difícil penetrar las condiciones del mercado en temas de donaciones para mantener ésta política, en éste orden de ideas a pesar de la preocupación en sus directivas por la sostenibilidad se destacan los resultados y beneficios que ha causado a la población de Soacha, especialmente a la mujer niña y adolescente. Las estadísticas muestran

que se han beneficiado 122.000 miembros de familia, personas que gratamente han cambiado su historia personal y familiar de vida. Ante este panorama surge el interés de continuar desarrollando un liderazgo que, desde el campo educativo, aporte a la sostenibilidad de la institución. No se concibe que una entidad que ha brindado grandes beneficios a la comunidad desaparezca por falta de sostenibilidad, cómo atraer nuevos inversionistas sociales y a la vez familias beneficiarias, que identifiquen en éste proyecto educativo institucional una opción de vida para educar sus hijas en un programa como el descrito.

Anualmente, el Colegio Integral Femenino hace cuatro convocatorias de ingresos de nuevas familias, de 2.019 para el 2.020 se vendieron 113 formularios, es decir se logró atraer este número de familias, de las 113, 78 se inscribieron, y finalmente, sólo 51 se matricularon, se quedan en las pruebas de ingreso y varias familias desisten del proceso porque tienen horarios de trabajo extendidos, que les impide asistir a las actividades de formación previstas para los papás, entonces desde el inicio, prefieren no seguir el proceso, también sucede que la falta de estabilidad laboral, hace que no se comprometan con la financiación de la educación de sus hijas . En la actualidad la promoción de ingreso es limitada por la baja capacidad de inversión con la que cuenta el Colegio para este aspecto, entonces las nuevas familias llegan por perifoneo, valla publicitaria, la información que encuentran en la página web, los testimonios de familiares y amigos, los convenios municipales, los desempeños de las egresadas y los casos de éxito que logran conocer al respecto, entre otros.

Los registros de matrícula institucional del Colegio Integral Femenino, muestran el promedio de matrículas anual de la última década, a saber:

Tabla 3. Registro de matrícula institucional – Colegio Integral Femenino

Año	Niñas matriculadas
2018	274
2017	254
2016	283
2015	294
2014	298
2013	288
2012	319
2011	370

2010	381
2009	373

Nota: tomados de actas del Consejo Académico

Las instituciones objeto de estudio tienen en común el marco antropológico, pedagógico y teleológico por cuanto tienen previsto educar integralmente a la persona, en el caso de los colegios en estudio, al género femenino y del preescolar con población mixta, niño y niña dentro de una concepción católica del hombre y la sociedad, al igual que dentro de los parámetros de educación diferenciada; y gozan de un enfoque pedagógico de educación integral centrado en la persona, con inspiración cristiana, desarrollando armónicamente sus habilidades y destrezas que potencialicen las áreas del conocimiento.

1.4 Antecedentes

Al realizar un rastreo de antecedentes de investigación acerca del mercadeo para instituciones educativas, sobresale la obra de (Manes, 2005), quien presenta un conjunto de estrategias para captar y retener alumnos en el marco de la ética de la educación: cómo diagnosticar, planificar, desarrollar y comunicar proyectos educativos con eficacia pedagógica, efectividad socio-comunicativa y eficiencia administrativa; cómo indagar y satisfacer las expectativas que la comunidad deposita en la institución educativa; cómo crecer y adaptarse a los desafíos del siglo XXI brindando un servicio educativo de calidad, adecuado a las necesidades de los estudiantes, sus familias, las organizaciones y la sociedad. A través de una guía teórico-práctica que abarca: técnicas de planificación de *marketing* estratégico, evaluación de la imagen institucional, investigación de mercados educativos, desarrollos de nuevos servicios, promoción, publicidad, *telemarketing*, relaciones públicas, búsquedas de benefactores, armado de bases de datos, marketing digital y nociones de organización del circuito de admisiones; esta segunda edición está orientada a facilitar la gestión de administradores y directivos de instituciones educativas privadas y públicas de todos los niveles. Al realizar un rastreo de investigaciones que indaguen por la relación entre el liderazgo y la sostenibilidad de instituciones educativas, se evidencia que el tema de liderazgo educativo ha sido el tópico central de investigaciones, las cuales reflejan la importancia de este, en una institución; mientras que el tema de sostenibilidad a partir del liderazgo educativo poco ha sido trabajado a nivel investigativo.

El rastreo de antecedentes a nivel internacional, sobre los elementos que hacen parte de la sostenibilidad y el liderazgo educativo, se registra: en España una investigación realizada por Bolívar (2010) quien expone que el liderazgo educativo es fundamental para la mejora de los centros escolares y dicho liderazgo recae en manos de los equipos directivos, quienes son los encargados de dinamizar, apoyar y animar a toda la comunidad educativa; a la vez argumenta que el liderazgo se ve reflejado en las prácticas docentes, lo que

mejora internamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo directivo se debe reflejar en todas las actividades que emprende en la escuela para ello debe diseñar una planeación que le permita vincular a toda la comunidad educativa y desde la gestión administrativa dar la viabilidad para la ejecución de las propuestas de mejoramiento.

Igualmente, en España se encuentra el trabajo investigativo de Aznar (2010) quien expone como la educación es un motor activo para el desarrollo sostenible desde la perspectiva económica, cultural y social todo ello sobre la base de modelos éticos, este nuevo modelo de desarrollo sostenible se debe enmarcar en una nueva ética ecológica donde la solidaridad esté presente en cada una de las acciones. El liderazgo educativo no puede ser ajeno a las nuevas exigencias que presenta la sociedad; las estrategias metodológicas implementadas en el aula han de favorecer la planeación de proyectos educativos viables; para ello es necesario apoyarse en los planes curriculares que permiten vincular a toda la comunidad educativa. Los líderes no trabajan solos, ellos requieren de un grupo de personas que le permitan formar el equipo de trabajo, la visión de trabajar desde la ecología humana permite ubicar al ser humano en el centro como gestor de su propio cambio.

A nivel latinoamericano Muñoz y Marfán (2011) presentan un trabajo investigativo desarrollado en Chile el cual permitió hacer un rastreo general de la literatura sobre la oferta de formación académica que brindan las universidades del país para los directores de los centros escolares, por otro lado expone que los países con mejores resultados tienen equipos directivos sólidos, gracias a las políticas de selección de los mismos, se evalúan los niveles de desempeño a partir de los perfiles establecidos para los directores escolares y a la vez se proponen metas que posibilitan el desarrollo de prácticas exitosas. El liderazgo educativo reside en el director escolar, él con su equipo de trabajo (docentes, administrativos) diseñan los planes de acción para promover la cultura del liderazgo para favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje y de esta manera ser gestores de cambio en el ámbito educativo.

A nivel nacional Rodríguez (2016) argumenta la importancia de caracterizar el liderazgo existente en la organización escolar con el propósito de establecer un modelo pertinente que favorezca el manejo de las instituciones de educación, para ello se ha basado en el liderazgo educativo el cual lo referencia a partir de los modelos distributivo, transformacional y liderazgo desde la inteligencia emocional, cada uno de estas clases de liderazgo están encaminadas a favorecer la promoción de los aprendizajes de los estudiantes y a la vez facilitar la participación de todos los miembros de la comunidad en pro del beneficio mutuo. La investigación le permitió concluir que la sociedad actual requiere de líderes que sean formados en el aspecto intelectual y a la vez en el emocional para que sean capaces de consolidar los equipos de trabajo en las

instituciones educativas y puedan transformarlas en organizaciones eficaces para lograr la excelencia académica con altas expectativas.

Los estudios presentados evidencian que la excelencia académica no se logra solamente con el trabajo que realice el docente en el aula, para ello se requiere que en la institución educativa se viva la cultura del liderazgo educativo a todo nivel eso implica que el talento humano con el que cuenta el centro escolar sea formado en el liderazgo, por otro lado, la organización escolar debe crear los espacios necesarios para que cada uno de los miembros pueda proponer acciones encaminadas a la excelencia académica y formativa de tal forma que los proyectos educativos le permitan al centro escolar transformar la realidad educativa de su región.

1.5 Formulación del problema

Como plantean Restrepo y Restrepo (2012) al citar a Wolff, Navarro y González (2005). Los colegios privados en general y por excelencia presentan una oferta de mayor afinidad a las expectativas de padres y estudiantes respecto al proceso formativo de los últimos comparativamente con la mayoría de los casos de la educación básica pública en Latinoamérica. Su característica de contar con un modelo de dirección propio y particular, sin intervención directa de los gobiernos, compromete a sus rectores a proponer nuevos enfoques que respondan a las tendencias y demandas de la sociedad del conocimiento y de la información.

De otra parte, la innovación en un entorno cambiante es diferente en el modelo directivo de un rector de colegio respecto al de un líder político o de negocios, debido a la implicación propia de quien es responsable de la educación de niños, jóvenes o adultos. Así, se espera que esta persona reúna en sus condiciones humanas las más altas capacidades para entender la naturaleza de quienes forman parte del proceso educativo, además de saber orientar a quienes acompañan el proceso formativo de niños y jóvenes, y garantizar los recursos suficientes para que este suceda en la vida cotidiana. (Restrepo, Restrepo, 2012).

Por tanto, Restrepo y Restrepo (2012) afirman que el rector de colegio no es solamente un experto en educación. También es un experto en cultura, tecnologías, metodologías, administración, antropología social, finanzas, relaciones públicas, politología y psicología. La diversidad de frentes que debe atender le obligan a desarrollar y potencializar las virtudes que le faciliten asumir los desafíos inherentes a la dirección del colegio a su cargo, tales como: inspirador, oportuno, visionario, curioso, emprendedor, colaborador, orientador y noble.

1.6 Problema de Investigación

¿Cómo favorecer la sostenibilidad de las instituciones educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/Preescolar Yumanitos y el Colegio Integral Femenino desde el liderazgo de sus directivas y las motivaciones de los padres de familia?

1.7 Preguntas Asociadas

¿Cuáles son los factores diferenciadores de cada institución educativa?

¿Cuáles es la incidencia del liderazgo directivo en el impulso de los factores diferenciadores de cada institución educativa?

¿Cuáles son las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales de los padres de familia para elegir a las instituciones participantes como opción formativa para sus hijos?

1.8 Objetivo General

Aportar elementos de análisis para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino desde el liderazgo de sus directivas y las motivaciones de los padres de familia

1.9 Objetivos Específicos

Elaborar un *benchmarking* de cada institución comparando diversos aspectos para identificar los factores diferenciadores con respecto a su competencia en el sector.

Analizar la incidencia del liderazgo directivo en el impulso de los factores diferenciadores de cada institución educativa.

Identificar las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales de los padres de familia para elegir a las instituciones participantes como opción formativa para sus hijos.

1.10 Justificación

Proporcionar servicios educativos con mayor eficiencia frente a los competidores, demuestra la capacidad competitiva y representa una de las herramientas más importantes para mantener un éxito sostenido en los mercados.

En el sector educativo especialmente a nivel privado la competitividad es contemplada como el motor para el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que ofertan; se resalta la razón social,

situación que moviliza a los padres de familia de una institución educativa a otra, dependiendo a la vez de la acreditación que tenga la institución en la región. Hasta hace pocos años Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos de Neiva y el Colegio Integral Femenino de Soacha para los padres de familia eran concebidos como la primera opción para la educación de sus hijos; el incremento anual de estudiantes era significativo, sin embargo, en la actualidad se evidencia en las dos instituciones, que el volumen de estudiantes cada vez desciende más, lo que ocasiona pérdidas económicas y pone en riesgo la sostenibilidad de estos colegios.

Es evidente que instituciones educativas como Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino de Soacha están llamados a perdurar en el tiempo, en atención a los resultados y al impacto causado en sus respectivas comunidades. El enfoque pedagógico de Aspaen fija un horizonte de mirada propio, acorde con la voluntad fundacional, para comprender, conceptualizar y desarrollar la educación en su objeto, fines, métodos, contenidos y medios; favorecer la innovación permanente, e imprimir a la formación un sello particular que le permita ser reconocida e impactar en la sociedad.

El propósito es el de aportar significativamente a las necesidades de ambos contextos, desarrollando un Proyecto Educativo cuya finalidad es la educabilidad de toda persona, el uso adecuado de la libertad y la autonomía, la tenencia de un criterio objetivo y realista del mundo que le rodea. (Aspaen Colombia)

La literatura investigativa refleja: los desafíos a los que el líder de la institución educativa, se debe enfrentar en la actualidad a asuntos de los que no son ajenos, Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino, relacionados con:

- 1) La política y práctica de la ética y la moral (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009; Cheong Cheng, 2010; Oppenheimer, 2010; Vetrivel, 2010);
- 2) La calidad educativa definida por estándares mundiales (Harth, 2011; Wolff, Navarro y González, 2005; Salmi, 2009);
- 3) La gestión del cambio al interior de las instituciones educativas (Horng y Loeb, 2010; Restrepo Abondano, 2006; Seashore y Kyla, 2011; Palfrey, 2008);
- 4) La consolidación de la cultura organizacional en los colegios (Koestenbaum, 1999; Smith, 2004; Heifetz y Linsky, 2003);
- 5) La sostenibilidad y generación de recursos suficientes para operar la institución (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009; Cheong Cheng, 2010; Oppenheimer, 2010), aspectos inherentes al rol rectoral en un colegio.

El caso concreto de las instituciones Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino, se enmarcan en el quinto desafío, a saber: Sostenibilidad institucional: generación y administración de recursos.

Los primeros cuatro desafíos implican más recursos humanos, tecnológicos y, en consecuencia, económicos cuya inversión depende del balance que integre, de una parte, la dimensión estratégica y, de la otra, el realismo para llevar a cabo estos sueños.

El contexto del sector educativo impone varias condiciones que retan la capacidad del nivel directivo, como por ejemplo (Wolff, Navarro y González, 2005):

- La gestión de la calidad no implica más ingresos, simplemente es un compromiso institucional con la sociedad.
- La actualización tecnológica demanda la reformulación de la estrategia pedagógica y el entrenamiento profesoral, que tampoco generarán más ingresos.
- El talento humano en docencia es costoso y competido entre los colegios, trayendo como consecuencia la rotación e inestabilidad de los equipos de trabajo académicos.
- Los expertos en administración y operación de un colegio son escasos, situación que obliga a periodos de alta improductividad dada por el reentrenamiento profesional y la formación de los equipos de apoyo.
- La gobernabilidad de la institución se ve afectada por diferentes influencias, en su mayoría externas, con diversos intereses, algunos contradictorios, que propician la inestabilidad de la política que fundamenta el control del colegio.
- Sostenerse en un mercado es posible si el colegio logra mantener, garantizar e innovar para diferenciarse en un primer nivel, respecto de las expectativas de la familia y la sociedad.

Las anteriores condiciones afectan la sostenibilidad de una institución educativa. Esta se fundamenta en la lógica racional de un mercado de competencia y la eficiente administración de los recursos. Significa también que es propio de las funciones rectorales liderar en cuanto a: 1) la visión estratégica sobre el sistema educativo en el cual se desarrolla, 2) definir las metas de la institución en el contexto social, 3) conducir su ejecución garantizando la preferencia de las familias más la satisfacción de las expectativas de la sociedad

en cuanto al estudiante titulado, y 4) reformular permanentemente los esquemas económicos con base en el microanálisis y la evaluación de la gestión.

Debido a esto es necesario analizar la situación entre las estrategias que favorezcan la sostenibilidad en la institución desde el liderazgo educativo y evite la disminución de la población estudiantil generado por cambio de ubicación de los padres por motivos laborales, aspectos económicos o insatisfacción por el servicio recibido.

Al realizar el proyecto se espera que estas estrategias mejoren la calidad educativa, promueva la innovación pedagógica con propuestas viables que sean implementadas para optimizar y dinamizar la práctica pedagógica y ser partícipes directos del compromiso que ha asumido Ministerio de Educación Nacional con el programa “Colombia el país mejor educado de América Latina en el 2025” (2015) contribuyendo en el proceso en el sector privado por medio del liderazgo en la institución que permita la sostenibilidad en el sistema educativo y aumente las probabilidades de mejores resultados a largo plazo en las pruebas de calidad lo cual es una meta prioritaria en la institución educativa para cada una de las áreas que pongan en alto el nombre del centro educativa y evite la disminución de la comunidad educativa.

Desde el punto de vista económico el proyecto es viable ya que representa un costo mínimo en su implementación al contar en las instituciones con el apoyo de las directivas y los recursos necesarios por parte de las investigadoras para la culminación del proyecto.

Es decir; que el alcance de la investigación puede generar a corto, mediano y a largo plazo resultados favorables en la institución educativa: a corto plazo al suministrar estrategias que contribuyan al liderazgo de la institución relacionado con el proceso de enseñanza – aprendizaje, involucrando al profesorado y personal administrativo y a largo plazo con el mejoramiento de resultado en las pruebas Saber y la permanencia de la población estudiantil; este nuevo conocimiento generado por el estudio trascenderá las instituciones al preparar el terreno para nuevas investigaciones relacionadas con el liderazgo que favorezca la sostenibilidad de una institución el cual es un campo poco explorado en Colombia.

2. MARCO TEÓRICO

Una vez definido el tema de investigación según las necesidades de las instituciones educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y Colegio Integral Femenino para favorecer la sostenibilidad de estos colegios desde el liderazgo educativo, conviene centrar la atención en el soporte conceptual que se utilizará para resolver el problema de investigación.

El primer aspecto que hará parte de la investigación es la aproximación conceptual al término de sostenibilidad, respondiendo preguntas que permiten mayor comprensión del constructo teórico entre ellas ¿Qué es?, ¿Cuál es su origen?, ¿Qué acepción se manejará en la investigación?, entre otros. De igual manera se expondrá como el liderazgo directivo y el *marketing* interviene directamente en la sostenibilidad de las instituciones educativas.

2.1 Sostenibilidad

Cuando se revisa la literatura existente acerca del tema, inmediatamente el lector es remitido al concepto compuesto de desarrollo sostenible, que indudablemente se ha desarrollado ampliamente en el campo ambiental y que se ha extrapolado al campo social, económico, cultural, entre otros.

La génesis del concepto procede del ámbito ambiental, se remonta a 1983 cuando la Organización de Naciones Unidas (ONU), crea la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) quien fuera responsable del informe Brundtland de 1987, denominado inicialmente Our (Maderero, 2017) Common Future, traducido como Nuestro Futuro Común; en este informe se formaliza el concepto de desarrollo sostenible, entendido como: “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Saavedra, 2010, p.5). La sostenibilidad se basa en la capacidad de un sistema para mantener su identidad, funcionamiento y equilibrio a lo largo del tiempo, afrontando las restricciones ecológicas a largo plazo y las presiones socioeconómicas.

Se trata entonces de formular en ésta investigación, una propuesta que favorezca la sostenibilidad, en el sentido que los ingresos de las respectivas instituciones permitan satisfacer las necesidades presentes a todo nivel, haciendo uso del 100% de sus plantas físicas, sin poner en peligro la prolongación en el tiempo de la existencia de estas entidades; lo que implica colocar en acción el liderazgo educativo de sus rectoras quienes con sus equipos de trabajo respectivos, tienen la misión de atraer y vincular nuevas familias interesadas en la educación ofertada por estos Colegios.

Abordar el estudio del liderazgo educativo, es un asunto de esencia para la presente investigación por cuanto de los pilares que se logren desarrollar en los equipos de trabajo de las instituciones por parte de sus rectoras, dependerá que los recursos institucionales se aprovechen al máximo, así las cosas, conviene en

este estado hacer referencia al líder, entendido como un agente de cambio, formador por excelencia, que visiona y está pendiente de alinear la institución interna y externamente.

2.2 Líder

Al analizar el concepto de líder es necesario entender el origen etimológico del término. Al respecto Landolfi (2010) afirma la palabra “líder” viene de la partícula “lid”, que procede del latín lis-litis (nominativo y genitivo latino, respectivamente). Su significación original en la lengua latina es: disputa, querella o proceso. De igual manera el autor expone al líder como una persona que asume una postura activa la cual desea cambiar algo de su entorno inmediato. Al referir el término al ámbito educativo se encontró que la comunidad educativa siempre cuenta con líderes que a partir de sus acciones demuestran las capacidades para generar procesos de cambio a través de sus desempeños; al respecto resulta interesante detectar dichos líderes para centrar y dirigir el trabajo en equipo con ellos para planificar las acciones de mejora que se puedan evidenciar en la institución.

Para evidenciar las necesidades que pueden presentar las diferentes empresas, en este caso las instituciones educativas es conveniente comprender el significado de la palabra querella en la caracterización de la participación del líder, al respecto Landolfi (2010) expone que la palabra querella proviene del latín querela, la cual significa queja o lamentación. Realidad que se observa en la actividad del liderazgo. El trabajo del líder es determinar la situación que afecta o beneficia a la empresa y a partir de allí generar planes de acción a desarrollar con un equipo de trabajo, a partir de esto se manifiestan las acciones de liderazgo que se requieren para llevar a cabo dichos procesos de cambio.

Luego de reflexionar acerca del líder, se abordará ahora la acción que ejecuta, se trata del liderazgo, que por excelencia debe estar presente en quienes hacen cabeza en una organización, y dado que el líder tiene la responsabilidad de desarrollar el liderazgo en sus colaboradores, debe darse de tal forma esta acción que cada uno de los integrantes del equipo, sea un verdadero líder en el campo o la tarea que tiene a su cargo, así se centrará la atención ahora en la acción.

2.3 Liderazgo

El liderazgo supone alinear las prácticas gerenciales que se desarrollan a corto y largo plazo con los ejercicios necesarios para proyectar mayor desarrollo en las empresas, define estrategias que permiten orientación clara y precisa para la ejecución de acciones puntuales hacia los logros proyectados.

El liderazgo educativo desde la perspectiva del emprendimiento sostenible supone ir más lejos, en ese sentido el proceder del líder facilita el sentido ético que fortalece el desarrollo de las nuevas metas

pedagógicas, orienta a toda la comunidad educativa en la búsqueda del mejoramiento en la calidad institucional, de esta forma se logra una formación educativa íntegra.

Al hablar liderazgo educativo, el foco se centra en una dinámica formativa, propia de la institución educativa y de proyección en las mismas. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad escolar hacia la mejora de la calidad educativa, del clima, la cultura organizacional y del crecimiento personal, representada en la formación integral. (Sierra, 2018 p.16)

Otra de las visiones extendidas que muestra las características del líder, es la de ser agente que motiva, orienta, ofrece confianza y seguridad a un grupo de personas hacia un objetivo en común, lograr una integración coordinada bajo los parámetros establecidos que permiten el desarrollo armonioso y exitoso posibilitan agilidad y rendimiento. Leithwood y sus colaboradores (2016) han descrito como una gran practica de liderazgo que tiene impacto en el aprendizaje establece una visión clara y un sentido a la escuela desde la dirección, esto supone desarrollar una comprensión compartida y misión común de la organización focalizada en el progreso de alumnos.

El liderazgo implica un propósito y una dirección. Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo. Finalmente, hay otros casos donde el liderazgo consiste en centrar el esfuerzo en torno a una visión que se origina en otro lugar (Leithwood, 2009, p. 19)

De acuerdo con Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que se indican a continuación:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio por los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en estados iniciales. P (76)

De igual manera Covey (1998), plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo, plantea que las personas tienen un carácter compuesto por hábitos que son factores activos en sus vidas, que les ofrece pautas consientes e inconscientes contantemente que facilitan la efectividad en sus vidas.

En este orden de ideas se puede concluir que el liderazgo es decisivo en el desarrollo de la comunidad es lo que las personas necesitan como referente o guía para su realización en la vida. De ahí que sea fundamental la formación permanente de la persona y especialmente de quienes tienen por excelencia la tarea de liderar y se hace trascendente la acción de liderar cuando identificadas las oportunidades de mejoramiento en los diferentes niveles de la organización por parte del líder, incide en los demás colaboradores, los forma y los promueve hacia estados cada vez más perfectibles dentro de su naturaleza, lo que se refleja en la mejora de los procesos adelantados en las instituciones, en éste caso en los colegios objeto de investigación.

2.4 Liderazgo educativo

Al hablar de liderazgo se hace énfasis especial en el liderazgo directivo que se presenta en las instituciones educativas. Al respecto Bolívar (2010) expone que “la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora” (p.21). Se confirma que en una institución educativa la capacidad de liderazgo se ejerce desde los equipos directivos y son ellos los encargados de brindar la participación de toda la comunidad educativa para generar nuevos proyectos que permitan ser referentes en el contexto social y así atraer nuevas familias que permitan la sostenibilidad del mismo desde la visión del liderazgo educativo.

En las instituciones educativas la gestión de estrategias de gerenciamiento institucional son determinantes para generar nuevos proyectos académicos y formativos que logren superar las dificultades que se pueden presentar, al respecto Manes (2004) expone que las instituciones educativas pueden presentar crisis que afectan la sostenibilidad de las mismas determinando algunos factores que se deben tener en cuenta para lograr superarlas, entre estos factores se encuentran:

Crecimiento de la oferta educativa, dado que cada vez es mayor el número de instituciones que se encuentran en el mercado, se requiere ser muy competitivos para que las familias opten por instituciones que tienen además de planta física y equipos, una propuesta seria de educación, reflejada en la ubicación de sus exalumnos y en el posicionamiento que muestran los resultados de eficiencia externa e interna.

- a) Descenso y retraso en la matriculación, como lo muestran las conclusiones previas del último censo aplicado en Colombia, la natalidad ha bajado y Colombia está entrando en un envejecimiento poblacional progresivo.
- b) El efecto “cascada”, si las nuevas generaciones de familias tienen menos hijos, el fenómeno se hace realidad en los colegios y en no muy lejano plazo en la fuerza laboral activa con la que cuenta el país.
- c) Morosidad en los pagos de aranceles y “auto becas” con frecuencia se evidencia que algunas familias por múltiples situaciones personales incumplen con las responsabilidades económicas de la institución afectando así la estabilidad económica.
- d) Deterioro del compromiso docente, esta profesión tiene una alta dosis de vocación en el agente que lo realiza y cuando se llega a la profesión por motivaciones distintas como el estar de paso mientras se está en otro campo que resulte mejor remunerado, cuando no se logró ingresar al programado deseado por falta de algún requisito de acceso, hace que se esté en la profesión de educar de manera transitoria.
- e) Carencia de auténtico liderazgo directivo, varios de los docentes con escaso compromiso, son los que en oportunidad llegan a hacer parte de la dirección, quienes van en busca de una mejor remuneración, pero no siempre hay el suficiente liderazgo para sacar adelante sus comunidades educativas.
- f) Desarticulación entre niveles, es necesario que exista revisión y seguimiento permanente en la transición de los estudiantes de un nivel a otro y que exista claridad en los mínimos que se requiere asegurar en cada uno de ellos. Como estrategia se propone establecer los empalmes para lograr transiciones armónicas en el entorno educativo.
- g) Comunicación institucional deficiente y rumores, fundamental que existan y sean conocidos los canales de comunicación entre los miembros de la institución.
- h) Poco trabajo en equipo y reuniones improductiva, la misma dinámica de la sociedad contemporánea, la inmediatez, la velocidad con la que suceden y son conocidos los acontecimientos, la practicidad del momento y la poca fortaleza del ser humano, hace que las comunidades a cualquier nivel tengan dificultad para trabajar en equipo y que por la misma falta de liderazgo en quienes hacen cabeza, las reuniones no se planeen sistemáticamente.

Identificando los factores que afectan la sostenibilidad de las empresas es necesario establecer planes estratégicos de acción a partir del liderazgo de cada uno de los miembros. Al respecto Manes (2004) argumenta que superar la crisis relacionada con la sostenibilidad de las instituciones educativas implica

procesos de evaluación y planificación permanente. Ante esta situación los directivos docentes de las instituciones tienen la tarea de liderar mediante el análisis de cada una de ellas para reconocer la situación real del colegio y aunque las crisis se presentan como una amenaza para el mejoramiento institucional, cuando se analizan los casos particulares, estas se transforman en oportunidades de mejora al formular la estrategia para la transformación continua, logrando así, estar a la vanguardia y a la vez ser competentes en el contexto educativo.

2.5 Liderazgo educativo con visión sostenible

Como plantea Sierra (2016) el liderazgo educativo posee como referente filosófico: la ética como base de la sostenibilidad, desde el sentido de la responsabilidad que tiene el líder como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo. El comportamiento sobre las relaciones con la naturaleza, en otras palabras, tomando posición y jugando al sí me importa. Por ello, la actitud del sentido de lo humano con voluntad y con la madurez de la toma de decisiones propias, inteligentes, que proyectan la conciencia, con relación a la cultura.

Se puede afirmar que el emprendimiento sostenible está directamente relacionado con las prácticas empresariales. Pero resulta más imperativo interpelar que el liderazgo educativo, desde la percepción del emprendimiento sostenible, esté relacionado con la ética. (P. 6).

En síntesis, se trata de una dinámica que permite disponer de la libertad del otro, en éste caso los educandos, para que alcancen su fin último como seres corpóreo espirituales, coadyuvar para que identifiquen bienes mayores que contribuyan con la perfección de su ser personal y sostenible porque se trata de hacer comprensible la transformación cultural, ambiental, social y económica, generando así la proyección del ser hacia una educación cada vez humanizada, que se refleja en la calidad de vida de los educandos a nivel personal y profesional, cuya esencia es la ética y la valoración de cuantos recursos tienen oportunidad de administrar.

2.6 Mercadeo

Diversos autores hablan sobre el mercadeo, entre ellos Stanton, Etzel y Walker (2007) quienes exponen que el *marketing* es un sistema de actividades de tipo empresarial que ofrecen productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes con promoción y distribución a los mercados a fin del éxito de la

empresa. En otras palabras el mercado facilita llegar a otros clientes de manera que la proyección se amplie y el desarrollo empresarial tenga un abanico de posibilidades.

En este sentido, Manes (2008) plantea como una necesidad que las instituciones de educación incorporen en su estructura al marketing como proceso que busca oportunidad de negocio. Sobre este particular es sustancial identificar las necesidades del cliente, el perfil y el modelo de la institución.

Kotler, Armstrong, Camara y Cruz (2004) definen al mercado como “Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, comparten una necesidad particular que satisface una relación de intercambio”. De igual manera Lamb, Hair y McDaniel (2002) definen mercado como empresas o personas con la intención y la capacidad de comprar. Luego de revisar el concepto de mercadeo, a la luz de distintos autores, se encuentran confluencias que lo identifican como el conjunto de personas y/o empresas con la finalidad de obtener un producto o servicio de acuerdo a sus capacidades económicas a través de una analogía de canje o cambio.

2.7 Mercadeo educativo

El *marketing* se ha convertido en el principal motor de cambio y transformación del sector educativo. El propósito del *marketing* es lograr el incremento en la facturación de la empresa. La atracción de nuevos usuarios que fortalecen el músculo presupuestal de la empresa y permite el desarrollo de los proyectos misionales y visionales de la institución.

Con el transcurrir del tiempo, y una vez, alcanzado el volumen de facturación deseado, el objetivo del marketing se transforma, pasando de centrarse en la venta como tal a centrarse en la calidad del servicio que se ofrece, es decir adquiere una visión estratégica y su objetivo es el valor diferenciador con respecto a la

Diversos investigadores y teóricos reconocen la importancia del marketing educativo para lograr la sostenibilidad en el medio. Al respecto Llorente (2017) ofrece una visión completa de qué es el *marketing* educativo y cómo debe implementarse en un contexto pedagógico. Debemos concebir el colegio como una marca, un agente de cambio social, flexible y mutable.

De igual manera Manes (2004) expone que para diseñar un plan estratégico de *marketing* orientados a instituciones educativas es necesario tener en cuenta algunos elementos entre ellos el análisis contextual el cual permite identificar las tendencias principales del entorno, saber cuáles son las oportunidades y amenazas que existen para los colegios participantes en este caso, de igual manera es necesario analizar los

recursos que poseen entre ellos se pueden referenciar los financieros, físicos y el talento humano, por otro lado también manifiesta la necesidad de formular unas metas y unas estrategias que permitan llevar a cabo la ejecución de dicho plan. Dentro de las estrategias se tienen en cuenta las estrategias académicas, de oportunidades de servicios de mercadeo, estrategias competitivas y de posicionamiento; a partir de ellas se establece un sistema formal de planificación que incluye planear, hacer, verificar y actuar (p.37-39).

Valencia, H y Grillo, C. (2011) citando a Santesmases (2004), plantean que existe un tipo de *marketing* denominado social, ubicado dentro del marco de las relaciones presentes en las organizaciones que desarrollan marketing no empresarial, éste incluye un conjunto de actividades de intercambio básicamente de servicios e ideas que se llevan a cabo por instituciones sin ánimo de lucro, bien sean privadas o públicas, así el marketing incide en todas las actividades de la sociedad (p.13).

En síntesis, las instituciones educativas deben responder a las necesidades de las familia y de los alumnos, el *marketing* educativo es un elemento de cambio diferenciador que incitará ciertamente la educación, se debe trabajar en temas de innovación permanente con excelentes medios de comunicación que permitan llegar más allá.

Según Quinn, Mintzberg y Voyer (1997) “la fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son consecuentes de la cuota de mercado que ocupan y la que desea alcanzar” (p.56).

Como se observa, el término mercadeo hace referencia a la relación que existe entre el productor de la mercancía y el consumidor final, es decir que se trata de un término usado para referenciar productos terminados, generados regularmente en serie; esto indica que el término a utilizar en la presente investigación para hacer referencia al servicio educativo no será precisamente el de mercadeo por cuanto su definición se centra en un producto terminado que va del productor al consumidor pasando por el comerciante y lo que se hace en una institución educativa es formar integralmente a la persona, se le presta un servicio de diagnóstico, desarrollo, formación y promoción personal, luego entonces se trata más bien de un proceso institucional de promoción y admisiones de nuevas familias que deciden llevar sus hijos e hijas a los colegios en estudio para que sean educados.

Una vez revisados los elementos conceptuales de la investigación, vistos desde la institución propiamente dicha y sus agentes, así como los pasos a seguir para atraer nuevas familias y estudiantes, ahora conviene detenerse en las motivaciones que les impulsa a llegar a los colegios participantes, motivaciones

que permiten satisfacer las necesidades propias de cada una de las familias en el contexto personal y entonces el lector se encuentra frente a los contenidos de los estímulos suscitados por las ofertas de los colegios en estudio.

2.8 Motivaciones

Se entiende como los estados internos que determinan las conductas de las personas para la realización de tareas y logro de objetivos. Es el impulso que necesitamos para poder realizar las actividades y emprender hacia el camino de nuevas metas. Las motivaciones permiten tener una mirada diferente de las cosas, es esa percepción positiva que día a día nos ayuda aprovechar las oportunidades para alcanzar la felicidad. A nivel organizacional facilitan el compromiso y sentido de pertenencia que son de gran ayuda para el desarrollo de la empresa porque en los lugares de trabajo las personas requieren de ese motor motivacional para facilitar mantenerse en un mundo competente a través del tiempo cumpliendo con lo establecido de forma agradable.

Según Armstrong (1991), la motivación es “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo” (p.11) y se presenta a través de las sensaciones que llevan a la persona a actuar de cierta forma, cambiando de acuerdo a las situaciones en particular que se pueden presentar a cada individuo, estas experiencias producen cambios significativos que alteran o modifican la conducta dependiendo del grado de madurez de las personas.

La motivación es un proceso de adaptación que está relacionado con el crecimiento de todas las dimensiones de la persona, para Hull (1943) existen varios aspectos determinantes para la motivación: a) Internos como: la herencia, la homeostasis (equilibrio), el crecimiento potencial (autorrealización) y los procesos cognitivos (pensamiento) y b) Externos como: el aprendizaje, el hedonismo y la interacción social.

Se entiende por motivación, el conjunto de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo relativamente autónomo, creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada. (González, año, p.52).

Méndez (2016) indica que las motivaciones en el grupo de los colaboradores producen en ellos reacciones que afectan el clima laboral, es decir, que siendo el trabajador parte fundamental de una empresa se debe adoptar como parte importante en la organización, de ellos dependen la realización de los objetivos

empresariales a satisfacción, sus percepciones conllevan a la buena disposición y participación positiva de entrega total a la labor asignada.

Estipular las motivaciones en una empresa permitirá a los directivos transmitir seguridad, confianza y responsabilidad entre todos, el trabajo coordinado y en equipo facilitará el rendimiento de los encargos asignados, logrando así mantener la motivación que logré impactar en los resultados esperados a través del tiempo.

Lo expuesto por Pérez López (2002) en el modelo antropológico teoría de la motivación, añade una visión amplia y completa en los tres tipos de motivaciones: extrínsecas, intrínsecas y trascendentes, ésta última que es original suya, la define como esa fuerza que lleva actuar de acuerdo a las consecuencias de esa acción para otros. Las tres motivaciones coexisten por tanto señala que la eficacia motivacional esta predeterminada por la motivación trascendente, además distingue los tipos de agentes que definió como: Sistema estable, que caracteriza a la persona que no cambia sus reglas ni desarrolla su aprendizaje. El sistema ultra estable, donde se puede aprender con experiencia y por tanto modifica sus reglas de decisión, allí el aprendizaje es permanente y el sistema libremente adaptable, donde la persona aprende con la experiencia, pero no siempre es un aprendizaje positivo, también existe la posibilidad de aprender de las experiencias negativas.

Pérez López invita a cuestionarse siempre que se deban analizar en las empresas decisiones importantes, puesto que esas reflexiones muestran que los resultados no son sólo externos si no que afectan también el resultado interior de las acciones que forma parte de la teoría de la acción recíproca.

El estipular cualquier tipo de motivaciones en una empresa, favorecerá a los líderes gerenciales el engranaje coordinado que permitirá mayor ganancia de resultados a nivel empresarial. Generar o propiciar las motivaciones diariamente facilitaran el desarrollo de los objetivos y metas propuestas.

De acuerdo con Urcola (2016) motivar es provocar en otros una energía que les mueva hacia un destino determinado y cuya fuerza o raíz esta fuera (motivación extrínseca), o dentro de ellos (motivación intrínseca o trascendente, la motivación trascendente es aquella que en su realización produce beneficios en otras personas). Motivar es dar o tener un motivo para la acción (p.54-59).

Las motivaciones se han descrito fundamentalmente en extrínsecas que son el tipo de influencias familiares, de conocidos y amigos cercanos, actividades de tipo recreativo o de trabajo, es todo aquello que se logra del exterior. Las motivaciones intrínsecas, se refiere a esa aspiración sin esperar nada a cambio por ofrecer ayuda al otro, es el reconocimiento personal, social, profesional basadas en el auto crecimiento. Diferentes autores de estudios han realizado asociaciones al respecto sin tener en cuenta la apreciación que realizó Pérez López, en la forma como se combinan éstos con los trascendentes que son esas sensaciones y deseos por el bien común.

En síntesis, el proceso de motivación en primera instancia es regulado directamente por la persona, dado que ella elige las razones de mueven sus actuaciones, sin embargo y tratándose de un ámbito de formación tan importante como la institución educativa, los directivos docentes y en general su equipo de trabajo son agentes fundamentales en la formulación de estrategias que favorezcan la generación de nuevas motivaciones en los miembros de la comunidad educativa.

2.8.1 Motivaciones Extrínsecas.

La motivación extrínseca para Pérez López (1997) es “aquel tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, debido, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior” (p. 17).

Es el resultado de los impulsos que se producen en las personas con determinadas circunstancias o hechos que facilitan la realización de múltiples acciones que se producen fuera, es decir que el medio exterior influye de manera importante en las decisiones personales, familiares, emocionales o profesionales. Es el tipo de motivación que permite hacer algo que se desea mucho. Son aquellas que generan determinada conducta en la persona a partir de recompensas externas como: dinero, reconocimiento, ascenso, el trabajo soñado.

2.8.2 Motivación Intrínseca.

La motivación intrínseca para Pérez López (1997) es “ese tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada -o una tarea concreta-, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción.” (p. 18).

Se asocian con las actividades que son reforzadoras en sí mismas, es aquello que motiva a hacer algo cuando la voluntad falla. Se produce cuando las recompensas que se logran son internas, personales: alegría,

satisfacción, autoestima, es decir, cuando la motivación es provocada por las consecuencias internas de la propia conducta. Tiene origen del propio sujeto, lo controla, lo domina y a partir de experiencia adquiere la realización de los objetivos que llegan acompañados de sentimientos de satisfacción.

2.8.3 Motivaciones trascendentales.

La motivación trascendente para Pérez López (1997) es “ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad - a las consecuencias - de sus acciones para otra u otras personas” (p. 18). Es decir que se basa en las creencias, valores y principios del individuo, tales como el respeto, la amistad, la solidaridad o el servicio que generan actitud de beneficio y son importantes en el trabajo en equipo.

La motivación trascendente de un dirigente es de gran importancia porque bien se ha dicho que dirigir es una gran art, es el esfuerzo y la dedicación para animar a otros, porque la forma como un director llega así mismo se obtendrán resultados. Debe el líder influir de tal manera que logre que su grupo de colaboradores interpreten, analicen e interioricen las posibles consecuencias de sus acciones a fin de lograr una mejor visión del bien común.

Con este tipo de motivación se amplía el panorama porque se tiene en cuenta al ser humano tal como es con sentimientos que le permiten ponerse en el lugar del otro. Maslow establece una jerarquía de necesidades que tienen un orden, como especie de un mecanismo automático y una exposición altamente pragmática que sólo satisface las necesidades, pero sin tener en cuenta el verdadero deber de las cosas.

En la motivación trascendente se destaca esa fuerza interior que conlleva a una calidad emocional del ser humano en el beneficio de otros sobre el propio.

3. ESTADO DEL ARTE

Para reconocer el estado del arte de la investigación en la sostenibilidad de las instituciones educativas desde el liderazgo educativo, se recurrió a bases de datos, como: *Latindex*, *ERIC*, *Biblioteca EUREKA*, *SAGE* y *Proquest*. El rastreo se inició desde el planteamiento del problema y sirvió de punto de partida para delimitar, analizar, identificar los temas y en sí estructurar el proyecto. Se seleccionaron investigaciones afines a la temática del presente estudio, investigaciones realizadas como requisito para optar al título de especialista y magister, artículos de revistas del sector de la educación, investigaciones efectuadas en instituciones de educación superior y empresas que tuvieran una perspectiva similar a la de la presente investigación.

El proyecto de investigación aborda los siguientes constructos: Sostenibilidad, motivaciones, liderazgo y *marketing* educativo, en relación con estos tópicos se llevó a cabo la revisión de la literatura con respecto a las investigaciones de orden nacional e internacional que de una u otra forma aportan a la construcción de los conceptos.

Luego de efectuar la revisión de los antecedentes en torno al tema de la sostenibilidad de las instituciones educativas a nivel de educación básica y media, se encontró que al respecto son escasos los hallazgos en este campo específico con una antigüedad menor a 3 años. Se registran estudios relacionados con el tema, a nivel de la educación superior, por lo anterior, para el presente estado del arte, se tomará como referencia estudios, investigaciones y publicaciones que superan el parámetro cronológico de los 3 y los 5 años.

El estado del arte se presenta a partir de tres categorías relacionadas con el liderazgo educativo, el marketing y la sostenibilidad; literatura con la que se espera ampliar el campo del conocimiento ante la situación problemática del presente estudio ¿Cómo favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino a partir de una propuesta de *marketing* desde el liderazgo educativo de sus rectoras y su equipo de directivas docentes?

El antecedente más cercano a la presente investigación y de orden nacional, se registra en el departamento del Huila titulado *Propuesta de Fidelización de los Colaboradores de Aspaen Gimnasio La Fragua por Tierradentro Andrade* (2018). El trabajo investigativo plantea estrategias claves para lograr que los colaboradores de la institución se sientan comprometidos y fidelizados con la empresa porque allí encuentran estabilidad, seguridad, buen trato y remuneración económica que son factores influyentes en el contexto personal, familiar y profesional.

La investigación se desarrolló en el Colegio Aspaen Gimnasio La Fragua de la ciudad de Neiva, contó con la participación de 71 colaboradores de todas las dependencias del colegio: docentes, administrativos, directivos y servicios generales. Utilizó el diseño cualitativo con enfoque y tipo de investigación aplicada. El investigador recolectó la información a través de la entrevista como instrumento, y obtuvo fortalezas y aspectos a mejorar del clima organizacional con identidad propia de los principios fundacionales del Gimnasio La Fragua. El estudio permitió evidenciar que el grupo de colaboradores reconoce el esfuerzo, la gestión directiva y todos los beneficios que ofrecen en general, sin embargo, los resultados en la fidelización muestran una percepción baja, por tanto, se generaron acciones inmediatas de mejora para esa línea, y se ve necesario implementar políticas que faciliten el impacto de la estabilidad laboral.

La investigación descrita aporta una aproximación a los factores que inciden en la percepción del grupo de colaboradores de la institución y desde el liderazgo educativo se puede gestionar los mecanismos y estrategias para ofrecer los medios que garanticen la fidelización.

Otra de las investigaciones de orden nacional, se registra al norte de Colombia. El estudio titulado “Plan de *Marketing* para incrementar el número de estudiantes en el Centro Educativo la Sabiduría de la Ciudad de Barranquilla” fue elaborado por Ceballos, Arévalo y Giraldo (2012). Este trabajo centró la atención en la promoción de la oferta del colegio, se elaboró el plan de mercadeo como un estudio a nivel descriptivo con enfoque cuantitativo, y se estructuró la estrategia comercial que la institución debe seguir en el año 2012 buscando el éxito del nuevo programa, y que de paso sirviera como experiencia para ser replicado a todo el portafolio educativo de esta Institución. Se analizó el sector educativo en los estratos 4 y 5 y se diseñaron unas estrategias de lanzamiento a partir del análisis efectuado, con un plan de acción y su respectivo presupuesto.

Cabe resaltar que dicho colegio se encontraba en el momento del estudio de mercado, en etapa de relanzamiento, por este motivo, se desarrolló el plan de mercadeo al detectar falencias en la promoción de la oferta del colegio. Con respecto al estudio específico y en lo metodológico, realizaron un análisis DOFA, que les permitió estudiar detalladamente el contexto interno y externo. Identificaron acciones viables y estratégicas. Definieron programas de acción y control, creando tácticas efectivas de mercadeo relacionadas con precio, posicionamiento, distribución y logística; también de promoción, comunicación y relaciones públicas, para alcanzar el punto de equilibrio y así lograr posicionamiento a mediano plazo.

El proyecto acudió a una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo para identificar las características específicas de un plan de mercadeo que se pudiera ejecutar y de paso aumentar el impacto del trabajo institucional. El estudio evidencia la necesidad de crear un plan de mercadeo que favorezca la

promoción de la institución educativa para ampliar la cobertura de estudiantes, las estrategias planteadas pueden ser punto de referencia para trabajarse en la presente investigación. A continuación, se abordará otro grupo de estudios relacionados con el liderazgo directivo.

Rodríguez (2016) en el trabajo investigativo realizado en la Institución Educativa Departamental Pablo VI del municipio de Sopó, describe el liderazgo existente en la Institución Educativa para proponer orientaciones que promuevan los aprendizajes de los estudiantes. La metodología que aplicó fue el diseño cualitativo con el enfoque de investigación descriptiva de tipo exploratorio; trabajaron con grupos focales conformados por estudiantes y directivos a quienes se les aplicaron cuestionarios con preguntas abiertas y entrevistas como instrumentos. Frente al liderazgo educativo se concluye que los directivos y los docentes como líderes de las instituciones educativas deben conocer, implementar y fortalecer modelos de liderazgo que se ajusten al entorno educativo y redunden en el fortalecimiento de procesos de aprendizaje en los estudiantes, también se resalta el liderazgo que debe manifestar el rector frente a la gerencia educativa que desempeña.

La investigación expone la importancia de caracterizar el liderazgo existente en la organización escolar con el fin de establecer un modelo de liderazgo que se ajuste a las necesidades del entorno educativo. También, evidencia la necesidad de conocer las características que presentan los líderes, y ponen de manifiesto que la población estudiantil es uno de los grupos gestores de ideas y acciones del mejoramiento de los procesos de aprendizaje, que a la vez, se pueden visionar como procesos de marketing ya que son ellos los actores principales del proceso educativo.

Adicionalmente a nivel latinoamericano Muñoz y Marfán (2011) presentan una revisión documental, desarrollada en Chile, la cual permitió hacer un rastreo general de la literatura sobre la oferta de formación académica que brindan las universidades del país para los directores de los centros escolares, por otro lado, expone que los países con mejores resultados tienen equipos directivos sólidos. Gracias a las políticas de selección de los mismos, se evalúan los niveles de desempeño a partir de los perfiles establecidos para los directores escolares y a la vez se proponen metas que posibilitan el desarrollo de prácticas exitosas.

Un primer aspecto por considerar en Muñoz y Marfán (2011) es que varios países ya han definido perfiles ideales de los cargos directivos, facilitando así el desarrollo de programas de formación acordes a los estándares de cada país o contexto. Países como Nueva Zelanda y el Reino Unido, donde se determinan claramente competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile, las funciones y tareas principales del líder escolar, estableciendo qué debe saber y ser capaz de hacer (Pont, Nusche & Moorman, 2008). Estados Unidos, cuenta con los ISLLC (*Interstate School Leaders Licensure Consortium*)

desarrollados por el *Council of Chief State School Officers*, los cuales constituyen un marco que se ha puesto a disposición de los estados, que en su totalidad los están usando para fines de formación y/o evaluación de los directivos (Elliot, 2009). Estos estándares, por lo general, cumplen el rol de guiar la preparación y entrenamiento de los directores, pero también su certificación (Ingvarson, Anderson, Gronn & Jackson, 2006). Además de la predominancia que comienza a tener la creación de estándares que orienten la formación, la investigación sobre este tema también ha venido arrojando un conjunto de hallazgos sobre las mejores prácticas en materia de formación de directivos escolares.

Existe otro grupo de estudios en relación al liderazgo y la sostenibilidad que se encontró en el rastreo de antecedentes a nivel internacional, en España, una investigación realizada por Bolívar, quien expone que el liderazgo educativo es fundamental para la mejora de los centros escolares y dicho liderazgo recae en manos de los equipos directivos. El propósito de la investigación es analizar cómo es la forma de dirigir en diferentes lugares del mundo a partir del liderazgo pedagógico y el liderazgo centrado en las tareas de índole administrativa, de modo que se pueda constatar cómo afecta el impacto de estas acciones sobre los aprendizajes de los alumnos y cuáles son las buenas prácticas de liderazgo en escuelas de secundaria que aportan a la mejora continua de la educación.

La metodología que aplicó fue el diseño mixto. Se trabajó con instituciones educativas de España y Chile. Con base en 70 investigaciones en las que han participado algunos de los mejores investigadores en educación como (Hopkins, Harris, Leithwood, Brown Kington, 2009) sobre la incidencia del liderazgo en los resultados de los estudiantes a nivel cognitivo, socio afectivo y conductual. Estas obedecen a todas las condiciones que ofrece el desempeño docente y en particular a la forma de cómo se capacita al profesorado de tal manera que se vea reflejado un avance significativo en las metas propuestas.

Este estudio que es de gran interés para la investigación adelantada porque aporta experiencias de instituciones de diferentes lugares en lo concerniente al logro de la sostenibilidad de las dos instituciones educativas en estudio, a partir del liderazgo de sus directivas docentes.

El artículo sostiene que el mejoramiento de la educación pasa por cambios en el modelo de dirección de los establecimientos educacionales. El paradigma administrativista-burocrático de la dirección escolar, tanto en España como en Chile, presenta graves déficits para incidir en la mejora de resultados de su establecimiento. En lugar de esta gestión meramente burocrática, como sucede igualmente en otras organizaciones no educativas, se están demandando organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos. Al respecto Bolívar (2000) plantea que, las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio. Para

lograrlo precisan, entre otras, de autonomía que les permitan poner en marcha proyectos propios y aprender de la experiencia. También realiza una revisión teórica en la que defiende la tesis del mejoramiento de la educación, que se da con el paso del paradigma administrativista-burocrático de la dirección escolar, a la administración de organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos, en síntesis, se requieren estilos de gobierno directivo docente que sin perder el norte y la razón de ser de sus organizaciones responda a las expectativas de las familias quienes desean lo mejor en formación y atención para sus hijos.

De igual manera, Bolívar (2010) en España pone en evidencia con su trabajo investigativo cómo influye el liderazgo pedagógico y distribuido frente al mejoramiento de los logros académicos. Destaca la importancia de ejercer un liderazgo distribuido de tal forma que todos los miembros de la comunidad educativa puedan ser gestores de acciones de liderazgo desde la coordinación del equipo directivo. La investigación se desarrolló con un grupo representativo de colegios escogidos aleatoriamente. Se propuso constatar en qué grado y modos, el liderazgo de los equipos directivos ejercía un impacto sobre los aprendizajes de los alumnos; y las buenas prácticas de liderazgo en los Institutos de Secundaria, no limitadas únicamente al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación. Utilizó el diseño cuantitativo, con el enfoque metodológico de estudio de caso con la variedad de multicaso y la participación como sujetos de investigación de directivos, profesores y estudiantes a los cuales les aplicó cuestionarios, entrevistas a profundidad, observaciones de tareas y grupos de discusión para la recolección de los datos. El análisis de datos permitió concluir que el liderazgo pedagógico establece buenas prácticas educativas que contribuyen al incremento de los resultados del aprendizaje. De igual manera, destaca el liderazgo distribuido como una práctica acertada para el desarrollo organizacional, que recae en el equipo directivo como ente dinamizador de la promoción y la gestión de una enseñanza de calidad.

La investigación resalta el trabajo que realiza el equipo directivo en las instituciones educativas, y reconoce que el liderazgo no se presenta en un grupo determinado, sino que busca dinamizar el liderazgo en todos los miembros de la comunidad para obtener altos desempeños académicos en sus estudiantes. El liderazgo distribuido es una estrategia que permite el mejoramiento de los establecimientos educativos a partir de las capacidades internas, responsabilidades y roles compartidos de todos los miembros.

El liderazgo educativo requiere de procesos gerenciales en el que los rectores y su equipo de colaboradores trabajan de común acuerdo para favorecer los procesos educativos de calidad que les permiten mantenerse en el mercado como entidades educativas prestigiosas. Al respecto Ospina, Burgos y Madera (2017) presentan la investigación como una propuesta para identificar el vínculo existente entre la gerencia

educativa y la gestión del cambio de las instituciones educativas en la ciudad de Manizales, para ello utilizaron el diseño metodológico cuantitativo con el enfoque no experimental transversal de tipo correlacional el cual aplicaron en 10 instituciones educativas. A partir del análisis de la información pudieron concluir que las entidades educativas deben tener la capacidad para aprovechar todos los recursos que les brinda el entorno para el beneficio de ellas mismas, de igual manera argumentan que la actividad gerencial por parte de los rectores es determinante para favorecer procesos participativos en la construcción de las propuestas o proyectos de cambio incluyendo la participación de toda la comunidad.

La gerencia educativa permite estar a la vanguardia de los cambios continuos que se presentan en el sistema de tal forma que logra valorar, evaluar e innovar para garantizar la sostenibilidad de los procesos educativos frente al servicio de una educación de calidad. Según lo expuesto en el artículo anterior se puede concluir que la propuesta de una gerencia educativa y la gestión de cambio va estrechamente ligada con los procesos de liderazgo que deben asumir las directivas de las instituciones educativas objeto del presente estudio investigativo.

El liderazgo presenta direcciones valiosas que impulsan y apoyan a las personas a moverse en direcciones específicas dentro de la organización y las prácticas promueven la cooperación entre el grupo de colaboradores para lograr que trabajen coordinadamente hacia un objetivo común. Muñoz y Marfán (2011), en Chile se propusieron estudiar las competencias que permiten a los directores escolares liderar con éxito la mejora educativa en sus establecimientos y evaluar la oferta de programas de formación que tanto responde a esta necesidad. La metodología implementada con 363 directores escolares de establecimientos regulares con representantes del sector municipal y particular subvencionado combinó técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, empleando instrumentos como encuestas y entrevistas a encargados de programas y actores del mundo escolar y la elaboración de un catastro de instancias de formación.

Establecieron entre sus conclusiones que los programas de formación en Chile tienden a ser homogéneos y a no considerar competencias que son críticas para un liderazgo efectivo, además la ausencia de aprendizajes prácticos lleva a los directores y sostenedores a considerar que lo que se imparte no tiene relación con los problemas que se enfrentan en los establecimientos, por otro lado los programas existentes trabajan con escenarios ideales en vez de reales por lo tanto no permiten obtener aprendizajes aplicables.

El estudio ratifica la importancia de una buena dirección, la cual requiere de una formación apropiada para el desempeño de las funciones de los directores escolares, el establecimiento de perfiles ideales de acuerdo con el contexto de la institución, como estrategia motivadora para liderar con éxito la mejora

educativa en las familias. Una buena gestión por parte de los rectores se ocupa de brindar una educación de calidad que eleve los niveles de desempeño en los procesos de aprendizaje.

Igualmente, Medina y Gómez (2014) exponen su trabajo investigativo del liderazgo pedagógico con el fin de identificar las competencias más adecuadas para llevar a cabo un liderazgo distribuido que favorezca el desarrollo de programas innovadores en los 12 liceos que formaron parte del programa Liceos prioritarios en convenio con el Ministerio de Educación en cuatro regiones de Chile.

Esta investigación combina el diseño cuantitativo centrado en un enfoque descriptivo-exploratorio, mediante el diseño de un cuestionario “ad hoc” con preguntas cerradas, siguiendo la técnica de Likert, y otras abiertas, y dos grupos de discusión. La investigación consolida las características del liderazgo distribuido y destaca el papel del liderazgo de los directivos para desarrollar programas de mejora en los centros formativos, que cubren incluso estudiantes con capacidades diferentes.

La investigación resulta oportuna porque resalta el impacto del liderazgo participativo orientado a estimular la iniciativa del profesorado, practicar la delegación de funciones y propiciar la accesibilidad de todas las personas hacia el líder institucional. La práctica del liderazgo distribuido permite formar nuevos líderes al interior de los centros escolares, líderes que a través del trabajo van fortaleciendo los procesos de enseñanza y la participación de toda la comunidad escolar. Esto con el propósito de mejorar los niveles de desempeño de los estudiantes y a la vez posesionarse en el mercado educativo, por otro lado, también se puede evidenciar que los rectores son los primeros agentes educativos encargados de crear estrategias que fomenten el liderazgo de sus colaboradores con el propósito de mejorar las prácticas pedagógicas.

La investigación de Solís (2010) reflexiona sobre la influencia del liderazgo en la gestión escolar en la institución educativa, Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT 10) con el fin de conocer comparativamente cuál es el estilo de liderazgo óptimo para obtener un alto grado de eficacia y eficiencia en los niveles administrativos y académicos de la entidad. Este fue un estudio descriptivo y explicativo que da a conocer las características de los líderes que se encuentran en dicho plantel, es cuantitativo por cuanto permitió explorar los datos estadísticamente y correlacional porque explico la relación que existe entre las variables usadas en la investigación.

Entre las conclusiones se destaca: que el liderazgo ejercido en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos 10 no influye directamente en el logro de los objetivos académicos y administrativos que se formulan, lo cual se da porque ellos no son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la escuela para el logro de los objetivos, están llamados a ser ejemplo y paradigma para los miembros de la institución, lo que es mínimo en cada uno de los departamentos.

Luego de hacer la revisión de la literatura general de los diferentes artículos e investigaciones, frente a la categoría de liderazgo se puede determinar que la tendencia frente al tema, se centra en el reconocimiento del comité directivo como primeros líderes de los centros escolares encargados de la gestión y promoción de una enseñanza de calidad, que vincula la comunidad educativa con el propósito de mejorar los niveles de desempeño de los estudiantes y a la vez posesionarse en el mercado educativo.

La segunda categoría establecida hace referencia al *marketing*, específicamente al marketing educativo Llorente (2017) expone que en un contexto pedagógico, se debe concebir el colegio como una marca, un agente de cambio social, flexible y mutable. La búsqueda permite tener una visión general sobre lo que se está desarrollando a nivel universitario.

Se destaca, la investigación propuesta por Hernández (2011) un estudio el *Marketing* educativo; que desarrolla una estrategia C.E.M. aplicada a la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia de C.R.M. Se hizo una revisión conceptual de temas inherentes al marketing y la gestión de servicios, simultáneamente se estudió la gestión de relaciones con los clientes (CRM), la administración de experiencias de los clientes (CEM) para tener un conocimiento de cómo realizar una estrategia de este tipo, y finalmente se hizo una revisión de los conceptos de comportamiento del consumidor; el cual es necesario al momento de mejorar las experiencias de los clientes pues permite un mejor conocimiento de su forma de pensar y actuar al momento de realizar el proceso de compra.

Es una investigación de tipo descriptiva, que aborda dos grupos poblacionales de la Universidad Nacional sede Manizales (estudiantes, empleados), con los cuales se aplicó como instrumento una encuesta estructurada que permitió realizar un análisis de las variables: servicio, experiencia, compromiso, comportamiento y lealtad, las cuales permitieron identificar aspectos importantes con respecto al comportamiento de los clientes, sus preferencias, sus experiencias frente a los servicios ofrecidos, y la imagen que tienen de la institución.

Con estos resultados se logró plantear una estrategia basada en el conocimiento, la innovación, la promoción y comunicación de los servicios que permite gestionar las experiencias de los clientes en cada uno de los puntos de contacto, para lograr mayor utilización de los servicios y la fidelización.

Siguiendo la misma línea Sanz , Crisien, García y Patiño (2017) proponen el estudio sobre el *marketing* educativo como estrategia de negocio en las universidades privadas, Es una investigación documental descriptiva que se sustenta en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos

secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas.

El proceso de investigación implicó la revisión de documentos y fuentes bibliográficas relacionadas con los tópicos de marketing educativo, oportunidades de negocios y CRM, indagando su relevancia dentro de las estrategias utilizadas por las universidades para la prestación de sus servicios.

Entre los resultados, se establece que el C.R.M. es un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial que están diseñados para captar, retener y dar servicio a los clientes, lo cual resulta adecuado con el propósito de disponer del *marketing* como estrategia de negocios dentro de las organizaciones, siendo para este caso específico las universidades privadas, según estudios recientes las que han logrado una presencia en el mercado de alternativas, aunque algunas han sido objetadas por sus altos intereses mercantilistas y el poco compromiso con su oferta.

Sobre este particular, las universidades asumen que la promesa de institución debe ser consistente con la experiencia ofrecida, y por tanto el diseño de la estrategia de marketing debe contemplar los aspectos operativos que la harán realidad. De esta forma, representa un elemento decepcionante percibir una realidad diferente detrás de una campaña exitosa, por lo tanto, la experiencia del cliente está en capacidad de afectar a toda la organización, razón por la cual el mercadeo debe estar totalmente alineado y en conexión con el cliente.

Otro aspecto de interés a considerar en el mercado educativo, es que los clientes del sector desean, que sus necesidades reales sean atendidas y se le ofrezcan soluciones para resolver el problema completo, de ahí que las universidades comprometidas en atender y agrupar estas necesidades, así como de entregar soluciones rápidas, lograran la preferencia de los consumidores y capturaran algunos clientes que eran solo potenciales.

Todas estas intenciones, podrán constituir una realidad para las universidades de Colombia y sus clientes si se dedica el tiempo y recursos a generar experiencias diferentes y diferenciadoras, así como a conocer a la par la medición de los indicadores que reflejan el impacto emocional en el cliente. Para esto es vital que se generen mecanismos acordes, y se aproveche la información generada, la cual por lo general se subestima en su contenido.

A pesar de todos los esfuerzos en encuestas, no todas las instituciones aprovechan esta información para generar ventajas competitivas. Es necesario que las encuestas sean diseñadas con intenciones estratégicas y

actuar con base en los resultados, además de disponer de la tecnología que permita la conversión del dato a información de valor.

Así mismo, para que el CRM, pueda constituir una opción viable en las universidades, es fundamental poseer un modelo de retribución que pueda de manera transparente reconocer los resultados alcanzados. Por eso la filosofía a seguir establece que, si sólo se retribuye la productividad, nunca se obtendrá la experiencia de cliente, por lo tanto, los empleados deben contar con las herramientas y autoridad necesarias para hacerlo realidad.

Estas consideraciones permiten formular acciones de marketing educativo como estrategia de negocio, asumiendo la estructura del CRM, es decir un proceso conjunto y alineado, que repercute de manera positiva en la idealización de los clientes y en la rentabilidad del sector a través de mejoras plenamente identificables.

Fernández y Santos (2006) se elaboraron un estudio con el fin de reconocer y analizar intereses, gustos y características de los profesionales en el área de optometría y estudiantes de últimos semestres de la Facultad de optometría de la Universidad de la Salle para poder ofertarles cursos que les brinden mayor aprendizaje. El desarrollo de la tesis se inicia con el diseño de la encuesta y realización de la misma; en el segmento demográfico y geográfico considerado. Se analizó por densidad de mercado a los sitios de mayor concentración de óptometras en ópticas, divididos en sectores.

Esta investigación uso la metodología descriptiva para especificar las propiedades importantes de las personas o grupos de las comunidades. Se realizó un estudio de mercado buscando los intereses de los óptometras profesionales y estudiantes de último semestre para la actualización académica. Se consultó inicialmente, la bibliografía especializada de diferentes fuentes, referente a la normatividad en Colombia de la educación no formal, investigación de mercados y dentro de este, el marketing educativo.

El segmento demográfico considerado, es el de profesionales en el área de optometría y estudiantes de últimos semestres de la Facultad de optometría de la Universidad de la Salle; y el segmento geográfico se analizó por densidad de mercado a los sitios de mayor concentración de óptometras en ópticas. La fuente de información primaria se obtuvo a través de una base de datos empresarial suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá. La secundaria, por base de datos de los egresados de la facultad de optometría de la Universidad de la Salle. A los diferentes segmentos de mercado se aplicó una encuesta para recopilar la información y analizarla estadísticamente; con el fin de definir la viabilidad de la actualización académica en cuanto al tipo, área y el horario más asequible. Se elaboró el plan de estudios para cada uno de los programas a brindar y se diseñó el formato publicitario de los programas a ofertar.

De este estudio se puede retomar las ideas de segmentación del mercado educativo para las instituciones educativas, objeto de la presente investigación. Esta estrategia permite analizar las necesidades de los potenciales clientes, en este caso de las familias que pueden llegar a los colegios y diseñar productos y servicios que demandan los interesados.

Albarracín (2016) centra la atención de la investigación en el mercadeo educativo, dado el crecimiento del sector en distintas ciudades de Colombia y especialmente en Bogotá, lugar donde se realiza el estudio, a la vez que surge una oportunidad de empleabilidad para los profesionales del mercadeo. Este estudio descriptivo, se ocupó en el cómo se usó en la década del 2004 al 2014 el Mercadeo Educativo en las Instituciones de Educación Superior (IES) con Acreditación de Alta Calidad de la ciudad de Bogotá, y presenta algunas aproximaciones sobre la efectividad del mismo en el crecimiento de la población estudiantil y de la oferta educativa de las mismas.

El proceso metodológico del presente trabajo se basa en una revisión documental teórica, que permitió reconocer la existencia de múltiples variables que determinan el crecimiento y posicionamiento de las IES con Acreditación de Alta Calidad en Bogotá durante la década 2004-2014 y tiene como fin centrar la mirada sobre una de esas variables, que es la variable “Mercadeo Educativo”. Con base en la documentación y la recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias.

Ortiz (2014) en su investigación sobre el liderazgo pedagógico plantea, como recae sobre el director, la labor de llevar la institución que gerencia hacia la eficacia deseada y en consecuencia atender lo relacionado con el cumplimiento de la tarea y especialmente lo que tiene que ver con la persona, entendida esta como el estudiante, el docente, el padre de familia, el miembro de la comunidad vecina y todas aquellas personas que con ocasión de la prestación de algún servicio cooperan con el logro de los objetivos institucionales. Vale la pena anotar que el desempeño en éste campo, denota enseguida el tipo de liderazgo que ejerce la cabeza de la institución, que según el estudio debe enmarcarse en el liderazgo pedagógico, que invita a los miembros de la comunidad educativa a participar activamente, aspecto clave en la gestión educativa y esencial en la mejora de la calidad educativa. Metodológicamente es una investigación de enfoque cualitativo y de tipo descriptivo.

Del estudio se puede retomar para la presente investigación, las características de la gestión educativa como motor de los procesos de mejora de los centros educativos. Siguiendo los lineamientos de Ortiz (2014) donde apuesta a la transformación y la innovación de la educación; promoción de los nuevos liderazgos compartidos con sentido de logro entre las instituciones educativas; la actuación en el aula, sin ignorar el marco político, jurídico y político educativo; asunción de la gestión curricular como eje central con

pensamiento estratégico; desarrollo profesional docente y directivo como condición para la transformación y el liderazgo pedagógico con responsabilidad en el aula como espacio de aprendizaje permanente. Aspecto de gran importancia de cara a la consecución de nuevas familias para las instituciones educativas en estudio, pues no se trata solamente de la valoración de los aspectos materiales que tenga cada colegio para mostrar, también es necesario contar con lo señalado.

Valencia y Grillo (2011) investigaron los componentes y características que debe tener un sistema de gestión de *marketing* basado en el *Balance Score Card* o cuadro integral de mando para las organizaciones solidarias de Bogotá.

Se trata de un estudio cualitativo, exploratorio que busca obtener información a través de fuentes secundarias y primarias, para precisar y establecer los conceptos que orienten el diseño de un sistema de gestión de *marketing* en las organizaciones solidarias; también es descriptivo porque permite determinar y establecer el estado, la caracterización, los factores y procedimientos del fenómeno del *marketing* y su gestión en el espectro de actuación cultural, social y económica de las organizaciones y comunidades de la Economía Solidaria.

Se consultaron 12 empresas de orden cooperativo y se definieron las unidades de análisis que cumplen con los requisitos de indagación del problema de investigación sin aplicar aleatoriedad; se hizo entrevistas semiestructuradas a fin de indagar sobre las formas de concebir, practicar y gestionar el *marketing* que pueda contribuir al desarrollo de estas organizaciones. Se tomaron muestras de “grandes empresas” con más de 15.000 asociados; de “medianas empresas”, como aquellas con más de 2000 asociados y con intermediación financiera, segmento representado por los fondos de empleados. También “pequeñas empresas” aquellas que su manejo de capital depende de su número de asociados siendo este inferior a 1.999.

Álvarez (2013) en la investigación sobre mercadeo educativo: traza por objetivo del estudio, conocer e identificar los motivos de deserción escolar en la institución educativa Guadalupe y los motivos de permanencia de los estudiantes, así como las estrategias que aplica el colegio para buscar la permanencia de los clientes, desde el enfoque de mercadeo. Con base en dicho diagnóstico se diseñará un plan o ruta de mejoramiento.

Las problemáticas de deserción y disminución de los cupos escolares, visualizada en cifras muestra que se presenta un 10% en deserción año tras año y del 40% de la capacidad instalada sobrante, y se han definido como puntos críticos en primera instancia: la limitación de su planta física para el sano esparcimiento de sus alumnos, la falta de profesionales que gestionen una labor psicoafectiva en la institución, la poca diversidad del servicio ofrecido y la falta de estudios vocacionales que incentiven los estudiantes a continuar

sus tareas académicas. Siendo así, se hace un llamado a las directivas de la institución a gestionar estrategias de fidelización y retención de sus clientes, de implementar actividades que vayan en pro de los proyectos de vida de sus educandos, diversificar la oferta educativa según las necesidades de la población atendida y así contrarrestar el alto nivel de deserción escolar en dicho establecimiento.

Metodológicamente, es una investigación cualitativa que sirve de base para la realización de la consultoría efectuada posteriormente, caracterizada por la intención de describir, analizar y establecer las relaciones entre variables en poblaciones o grupos particulares que estén acordes con la consecución de los objetivos planteados. Se realizaron entrevistas individuales a estudiantes, y fue necesario por la extensión de la población (900 estudiantes de secundaria), escoger 120 estudiantes como muestra representativa (estándar mínimo) para describir en una investigación de este tipo, la diversidad de matices de la naturaleza de las relaciones sociales denominada la heterogeneidad estructural del objeto.

Ríos y Villalobos (2016) estudian las características y efectos de la asistencia técnica llevada a cabo por la Universidad de Santiago de Chile a 12 liceos que formaron parte del Programa Liceos Prioritarios, en convenio con el Ministerio de Educación entre 2006 y 2010, en cuatro regiones del país, y cómo este proceso contribuye al mejoramiento educativo de la entidad y la hace sostenible en el tiempo. Los participantes en los grupos de discusión, en la primera etapa del estudio, fueron docentes activos de los liceos seleccionados. Igualmente se entrevistó miembros de los Equipos Directivos de cada establecimiento seleccionado. En la segunda etapa del estudio, participaron miembros del equipo de gestión y profesores del liceo que presentó mejora sostenible.

Metodológicamente, es un estudio cualitativo, que analiza la sostenibilidad de las acciones implementadas. Se adopta el paradigma interpretativo para promover la comprensión e interpretación de la realidad desde los significados de las personas implicadas en los contextos educativos a partir de sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso educativo, los cuales no son observables directamente ni susceptibles de experimentación (Latorre, Rincón y Arnal, 1996). Finalmente, se formula un diseño emergente e interactivo que combina la utilización de entrevistas individuales y grupos de discusión.

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas individuales semi estructuradas y de grupos de discusión. Tanto los guiones de las entrevistas como los de los grupos de discusión, se fundamentaron en los aspectos señalados como logros, a partir de la asistencia técnica brindada y desde la visión de los docentes y de los directivos involucrados en ella. Para establecer las pautas guías, se tuvo como referencia los informes de evaluación realizados por la Universidad y los informes presentados al Ministerio de

Educación una vez finalizado el proceso de asesoría externa. Las entrevistas tuvieron una duración de una hora aproximadamente.

En una segunda etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas cuyas pautas guías se relacionaban con los logros que fueron sostenibles en el tiempo, de acuerdo con la visión de los miembros de la comunidad educativa. El análisis de los datos textuales se basó en los lineamientos propuestos por Rodríguez, Gil y García (1994), a partir de los supuestos planteados por Miles y Huberman (1994) quienes presentan el esquema de análisis como un proceso recursivo. La reducción de datos consideró, por un lado, el análisis de los datos textuales, así como las notas de campo y, por otro, la formación de categorías analíticas, elaboradas durante el análisis de los grupos de discusión. Posteriormente, la fase de estructuración y organización de la información se realizó a partir de la elaboración de una guía para la codificación.

El estudio permitió concluir aspectos relacionados con la cultura organizacional y dentro de esta, la cercanía en las relaciones interpersonales y el vínculo positivo a nivel de la comunidad. Se habla de valoración y respeto profesional entre los diferentes miembros del equipo directivo. Relaciones positivas tanto con los profesores como con los estudiantes. En este caso, lo que constituye un logro es, a su vez, una condición de la mejora sostenible.

Lo mismo ocurre en términos de la gestión directiva, se enfatizan las metas que direccionan los esfuerzos, que además son monitoreadas en su implementación a través de una acción coordinada y sistemática, dinámica propia de instituciones que asumen procesos de mejora permanentes. Cabe destacar que el monitoreo realizado a la labor pedagógica sobrepasa la supervisión y se centra en el acompañamiento, lo que tiene una estrecha relación con el cuidado del clima relacional al interior de la institución.

Finalmente, se rescata el papel que surten las asesorías técnicas, cuando generan estas condiciones de mejoramiento continuo, las cuales permiten construir innovaciones y centran el foco en procesos de largo alcance a nivel institucional, más que resultados de aprendizaje con una mirada cortoplacista, que seguramente responde a la presión institucional.

Flores, (2015) expone un estudio, sobre la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los equipos directivos y la eficacia de los centros educativos respecto a los resultados de sus estudiantes en las pruebas Simce. La Agencia de Calidad de la Educación de Chile creada por la Ley de Aseguramiento de la Calidad - N ° 20.529 de 2011 perfecciona el sistema escolar. Esta agencia es un servicio público con funcionalmente descentralizado. Se profundiza en el liderazgo transformacional como eje conductor, se usó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5x) para la exploración de las variables. Se desarrolló una metodología multimétodo que fusiona los paradigmas: positivista, interpretativo y aportaciones del crítico.

En el estudio se complementa lo cualitativo con lo cuantitativo y las relaciones fueron probadas en una muestra de 562 docentes de treinta centros escolares en la VI y VII regiones de Chile. Los resultados mostraron una relación estadísticamente significativamente, entre el liderazgo transformacional y la mejora escolar

Piragauta, (2014) plantea en la investigación, la necesidad de definir un plan de mercadeo educativo que permita ofertar el postgrado de Ingeniería de Universidad Libre, esto en atención a que día tras día, aparecen nuevas instituciones en el mercado con propuestas atractivas a los usuarios y ve que la Universidad Libre debe programarse en este campo para capturar el mercado que se necesita en la Facultad de Ingeniería de la seccional Bogotá.

La metodología trabajada en el estudio es de orden cuantitativo, se aplicó una encuesta a los estudiantes de las especializaciones en Ingeniería, relacionadas con: Gerencia Ambiental, Gerencia de Calidad de Productos y Servicios, Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas, Soldadura y a los estudiantes de la maestría en Ingeniería con énfasis en Energías Alternativas. Se consultaron fuentes secundarias representadas en los libros, estudios, archivo; también se revisaron las fuentes de información interna que están en los archivos de la Universidad Libre. Así las cosas, el estudio inicia siendo exploratorio porque busca la información ya existente respecto a la elaboración de planes de mercadeo; luego se describe y analiza la realidad de la promoción que se lleva a cabo con los programas de posgrado. Entre los instrumentos utilizados estuvo la encuesta tipo censo, pues la población no superaba las 1.000 personas, por lo tanto, se aplicó este instrumento al total de la población. Se entrevista a las personas encargadas del área de mercadeo y comunicaciones de tres universidades en particular. Y finalmente se ejecuta las acciones pertinentes para estructuración del plan de mercadeo según los objetivos específicos planteados en la investigación.

Como menciona Manes, (2004) a través de una guía teórico-práctica abarca las diferentes técnicas de planificación de marketing estratégico, la evaluación de la imagen institucional, también la investigación de mercados educativos, el desarrollo de nuevos servicios, la promoción, la publicidad, el *telemarketing*, *mailing*, CRM, las relaciones públicas, como también la búsqueda de benefactores, el *marketing* digital y las nociones de organización del circuito de admisiones; que facilitan los elementos claves para el desarrollo de las instituciones educativas privadas y públicas de todos los niveles.

Los diferentes autores abordados coinciden en la relevancia del *marketing*, el compromiso del líder educativo y el grupo de colaboradores para crear un buen clima institucional, que favorezca el trabajo en equipo asegurando el crecimiento de la empresa. Los objetivos se logran en la medida que la misión y la

visión ofrezcan una propuesta de valor que satisfagan al cliente, se logra ser competente en el desarrollo de planes y estrategias. Las ventajas competitivas dan superioridad, por lo tanto, los servicios educativos deben marcar la diferencia en calidad, precio y servicio, que puede definirse como algo intangible de gran importancia para las familias.

En la investigación Paolucci y otros, (2018) proponen aclarar los efectos del liderazgo transformacional en la eficacia de los equipos. Se estudia los efectos directos e indirectos del liderazgo transformacional en tres criterios de eficacia del equipo: la viabilidad, la mejora del proceso en equipo y la calidad de la experiencia grupal. Además, se analiza el efecto indirecto del liderazgo transformacional en la eficacia grupal a través del compromiso afectivo con el equipo. Se encuestó a 90 equipos que trabajaban en diferentes contextos organizacionales en Portugal.

Se aplicaron dos cuestionarios diferentes respectivamente a los miembros del equipo y a los líderes. Los miembros del equipo ($N = 445$) fueron encuestados sobre el liderazgo, el compromiso con el equipo y la calidad de la experiencia grupal, mientras que a los líderes ($N = 90$) se les pidió que evaluaran la viabilidad del equipo y la mejora del proceso en equipo. Las hipótesis se examinaron mediante modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados revelaron que el compromiso afectivo con el equipo media parcialmente la relación entre el liderazgo transformacional y la calidad de la experiencia grupal. El rol de mediación del compromiso afectivo del equipo entre el liderazgo transformacional, la viabilidad de éste y la mejora del proceso en equipo, no ha sido sustentado empíricamente.

La investigación de Villa (2012) desarrolló el concepto de *marketing* mediante la creación de un plan estratégico de marketing para la empresa gastronómica Diego Panesso Catering en la ciudad de Pereira, quien es la encargada de ofrecer servicios y asesorías de alimentos y bebidas. Realizó un detallado recorrido por la fundamentación teórica del marketing donde como primera instancia cimienta la filosofía de la empresa de acuerdo con el objetivo estratégico. Posteriormente realiza un análisis exhaustivo del macro ambiente y el microambiente resaltando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía.

También se adelantó una investigación de mercados a nivel descriptivo, para calcular el grado de satisfacción de los clientes potenciales de la empresa y obtener la segmentación y el posicionamiento. Finalmente diseña las estrategias de costos, producto y promoción con la intención de obtener mejora en la calidad de servicio para el mercado vigente.

Este fue un estudio descriptivo exploratorio que da a conocer las características de la empresa Diego Panesso Catering quien ha sido destacada en la realización de eventos y servicio de alimentación

institucional en diferentes tipos de eventos. Tiene una experiencia de 7 años en el mercado. Su propietario es el chef principal quien se ha dado a conocer por su intachable trabajo siendo reconocido a nivel regional y nacional por su participación en innumerables eventos. La base de datos existente cuenta con 34 empresas en total, siendo una población de estudio de base que va del 31 de diciembre de 2011 hasta el 18 de agosto de 2012, pero los datos de contacto directo sólo se cuentan para 17 de ellas.

De acuerdo con lo expuesto, no se contaba con un direccionamiento estratégico desarrollado claramente, este se fue desarrollando por medio de reuniones con el chef de la empresa y con el empresario. El personal con el que cuenta la empresa tiene experiencia en el sector gastronómico, utilizan formas empíricas para capacitarse por tanto los grados de profesionalización son escasos. En los últimos años se vienen implementados programas en esta área de gastronomía en la ciudad de Pereira. Cuenta con la mampostería y los equipos de última tecnología que facilitan el desarrollo de la operación que ofrecen el factor diferencial porque incursionan en técnicas y conceptos de la gastronomía a nivel internacional y nacional. Una de las grandes ventajas competitivas que ofrece la empresa, es que ofrecen la posibilidad de cocinar en vivo con todas las garantías pertinentes del restaurante y la capacidad máxima para atender es de 1200 personas.

La experiencia realizada en la empresa con el diseño del plan estratégico de Diego Panesso Catering, presenta aspectos relevantes que sirven como complemento al trabajo de tesis que se viene adelantando porque través de los mercados competitivos, se pueden llevar a cabo análisis que muestran resultados importantes para determinar el nivel de impacto en el mercado, identificar las fortalezas y posibles debilidades que se deben intervenir. También aporta herramientas para los estudios de mercado con respecto a servicio y calidad, a nivel global se vienen desarrollando investigaciones en marketing, complementadas con el “voz a voz”, la experiencia vivida y los referidos lo que permite responder a las expectativas del cliente y hacer que su experiencia sea inolvidable.

Arendt (2016) realizó un trabajo investigativo en siete instituciones ubicadas en distintas áreas del sector público en dos ciudades alemanas, por tanto, las entrevistas se realizaron en ese idioma a cinco personas gerentes de empresa, dos gerentes de agencias administrativas de universidades, gerente de agencia en el sector empleo, gerente del departamento de atención de salud y a dos administrativos que lideran instituciones de derecho público y otro que tiene a cargo una organización de trabajadores autónomos. En total fueron 7 gerentes en estudio, cinco hombres y dos mujeres.

La investigación de carácter exploratorio utilizó las entrevistas como instrumento, las cuales aportaron datos relevantes acerca de la conducta del gerente y de cómo perciben la motivación de sus empleados. Se

trabajó un cuestionario con diez afirmaciones que se relacionan con las dimensiones de la escala de medición de Perry.

Con respecto a la pregunta de investigación de este estudio: “¿Cómo influyen los diferentes roles de liderazgo y los instrumentos de gestión incluidos en el nivel de motivación de los empleados en el servicio público?”, los resultados obtenidos no son claros. La relación de todas las variables con respecto al rol del liderazgo y la motivación de un servidor público pareciera que, si existe, aunque no se evidencia si es un tipo de relación negativa o positiva.

La función primordial del gerente es proveer que se conserve la jerarquía con funciones y deberes que cumplir. Se deben tener claros los roles y responsabilidades para garantizar resultados acordes a lo esperado con un norte claro como lo es el control, aspecto que juega un papel importante en la compañía.

En términos generales se indica que pareciera existir una correlación con tendencia positiva entre el rol de mentor y la alta motivación del servicio público. Esta investigación ofrece una idea de cómo los roles de liderazgo afectan la motivación del servicio público pero los resultados obtenidos fueron ambiguos, pero si fue posible obtener una impresión generalizada de que de alguna forma existe una tendencia de correlación.

De igual manera Sandel (2012) en los Estados Unidos indaga si los seguidores con compromisos intervienen en el liderazgo transformacional y el desempeño de sus actividades. En esta misma línea, la investigación plantea conocer si el compromiso de los empleados es influenciado por aquellos líderes transformacionales y si potencian los desempeños de todo el grupo de empleados.

Los participantes fueron convocados por voluntad propia a través del sitio web llamado MTurk de Amazon. Se les dio a conocer las bondades del objeto a investigar y participaron de más de 100 países a título de trabajadores. Las personas ingresaron a la dirección web para desempeñar tareas que son solicitadas por otras empresas, trabajaron por una suma que cambia de acuerdo a las asignaciones de las responsabilidades de cada uno. Se demostró que los trabajadores de MTurk son personas muy confiables al igual que los estudiantes universitarios.

Esta investigación es cualitativa porque pretende describir de alguna forma las diferencias que hay entre la influencia del liderazgo transformacional y el no transformacional. El instrumento utilizado fue la encuesta, las personas trabajadoras accedieron a través de un enlace a una encuesta en línea. Allí se encontraron con un consentimiento informado que debían aprobar, posteriormente desarrollaron la tarea y las encuestas relacionadas con la información demográfica. Las personas fueron seleccionadas de forma aleatoria a una o dos condiciones de liderazgo transformacional o no transformacional. Este mismo ejercicio

se llevó a cabo con el grupo de estudiantes de pregrado y tuvieron un tiempo límite de dos meses para su realización.

Los resultados derivados de dicha investigación afirman la idea que inicialmente se presentó con relación a que todos los líderes transformacionales con mucha tranquilidad tienen un trabajo mayor que sus empleados y con funciones de alta responsabilidad. Los alcances obtenidos en la investigación han sido importantes y se sugiere que a futuro las investigaciones se introduzcan a otros entornos organizacionales donde se puedan profundizar otros aspectos.

El estudio arrojó unos resultados que permiten propagar los modelos de liderazgo transformacional, resaltando el papel del líder con relación al seguidor. El liderazgo transformacional ha demostrado que fácilmente se obtiene un rendimiento mayor al promedio en los seguidores; sin embargo, valdría la pena ahondar en ese resultado. El presente estudio investiga si el compromiso de los seguidores media la relación entre el percibido liderazgo transformacional y el desempeño en una tarea. Aunque las relaciones entre el liderazgo transformacional, el compromiso de los empleados y el desempeño en el trabajo se han estudiado en un nivel macro anteriormente, que parece ir en contra de la original conceptualización del compromiso relacionado con la tarea. Por lo tanto, el presente estudio de laboratorio explora estas relaciones en un nivel relacionado con micro tareas, en una interacción específica entre líder y seguidor en la que el líder es quien delega una tarea al seguidor.

Los resultados proporcionaron una evidencia de que el compromiso de la tarea del seguidor media la relación entre el transformacional percibido liderazgo y el desempeño de la tarea. Al comprender mejor cómo los líderes desarrollan el compromiso e impulsan el desempeño en relación con una tarea específica, las organizaciones pueden aprovechar la influencia que los líderes tienen en las interacciones diarias con sus seguidores.

Siguiendo los lineamientos de Olawale (2013) con respecto al impacto que tiene la gestión del liderazgo en la creatividad y el rendimiento laboral de los colaboradores, para sacar el mayor provecho de las personas no sólo se puede subestimar en el entorno laboral. La investigación fue aprobada por el departamento de recursos humanos de Lorna LTD, una compañía de casos con el fin de determinar el grado de satisfacción de los empleados. El propósito principal era optimizar el rendimiento de sus empleados y al mismo tiempo recomendar soluciones efectivas para enfrentar situaciones.

Para mejorar el nivel de desempeño, se deben identificar las satisfacciones, y para tal fin se llevó a cabo una encuesta para determinar el grado de compromiso e interés de los empleados con la compañía. Los resultados se agruparon mediante entrevistas, cuestionarios y análisis con el apoyo de la página web de la

empresa. Los resultados finales demostraron que la mitad de los empleados estaban poco contentos, mientras que para el resto era indiferente. Ante esta situación se planteó analizar y reestructurar el estilo de liderazgo con el fin de lograr mayor productividad de los empleados y el éxito en la empresa.

La metodología de la investigación es cualitativa y describe las características de los empleados y de la compañía Lorna LTD. Inicialmente se planteó descubrir las expectativas del empleado hacia la organización y viceversa. Posteriormente, se indagó sobre lo que faltaba entre los empleados de Lorna LTD y otros aspectos como los recursos de los empleados, la cooperación, el trabajo actual, la comunicación interna y el salario y se vio pertinente articular las aspiraciones de los empleados y las metas de la empresa. Realmente los empleados son agentes decisivos en el éxito de la compañía, por tanto, se sugirió proporcionar una remuneración empresarial especial, propiciar espacios de integración periódica con el equipo de trabajo para socializar temas de liderazgo y articular esfuerzos en el equipo, características propias del liderazgo transformacional.

Los puntos de divergencia de las investigaciones consultadas radican en los diferentes modelos de liderazgo que se ofrecen a nivel empresarial, siendo el liderazgo distribuido el más recurrente, de igual forma algunos estudios investigativos resaltan la gestión administrativa del rector como líder principal que cumple un papel relevante en la organización, mientras que otros estudios destacan que es necesario que el liderazgo no se presente de manera individual sino por el contrario, el liderazgo se fortalezca de tal forma que todos los colaboradores desarrollen competencias sociales de liderazgo, aunando esfuerzos por alcanzar los objetivos y metas empresariales.

4. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se enmarca en el tipo de investigación cualitativa por cuanto se busca, formular una propuesta para favorecer la sostenibilidad de las instituciones educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y Colegio Integral Femenino desde el liderazgo educativo, se necesita un qué, un cómo y un quién, que ancle el estudio. Antes de avanzar en el diseño y los demás aspectos específicos, conviene conceptualizar: ¿qué se entiende por investigación cualitativa?

Es una investigación que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Investiga la vida de las personas, historias, comportamientos, y también el funcionamiento de una organización, los movimientos sociales, las relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados pero el análisis en sí mismo es cualitativo, anotan (Strauss y Corbin, 1990 p.17).

También se dice que es un proceso activo, sistemático y riguroso, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio. Los investigadores centran la atención en las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresadas por ellos mismos, (Pérez Serrano, 1994^a p 46).

Luego de revisar algunos autores que hablan de la investigación cualitativa, Sandín, (2003) concluye que la investigación cualitativa es “una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos”. En éste orden de ideas se identifica que, la investigación cualitativa centra la atención en la experiencia tal y como es vivida, sentida o experimentada, el carácter cualitativo de la información recogida, así como su análisis.

4.2 Diseño Metodológico: fenomenografía

Es un diseño relativamente reciente en la literatura investigativa, que ha aportado a problemáticas relacionadas con el aprendizaje del estudiante. Desarrollada inicialmente por Ference Marton y sus colegas en la Universidad de Gotemburgo, también ha sido asumida por muchos otros investigadores en Australia, Suecia y Gran Bretaña.

La fenomenografía, tal y como fue definida por Marton (2000), es un enfoque empírico cuyo objetivo es identificar las formas cualitativamente diferentes, en las que las personas experimentan, conceptualizan, perciben y comprenden diversos tipos de fenómenos. El método se caracteriza por la identificación de las variaciones (en función de la edad, la cultura, los períodos históricos, el género...) en la descripción de los fenómenos; se basa en el análisis de entrevistas individuales, principal material empírico en este tipo de trabajos, aunque también se utilizan otras estrategias de recogida de información, como la observación o el análisis de documentos.

En el ámbito educativo, la fenomenografía se ha ocupado fundamentalmente de la comprensión de los procesos de aprendizaje del estudiante (Hernández Pina, 1993^a). La fenomenografía se ocupa de describir un fenómeno del mundo como otros lo ven y revelar las diferencias entre las maneras de verlo, especialmente en un contexto educacional.

La fenomenografía comparte con la fenomenología el estudio de la experiencia, pero en tanto los filósofos investigan su propia experiencia, la fenomenografía se centra en el estudio de las experiencias de otros. En tanto la fenomenología ha tenido una única teoría de la experiencia por el uso de un método particular que corresponde a una filosofía, la primera adopta una orientación empírica.

Para Marton (2000) la fenomenografía en la investigación es un enfoque que describe e identifica las formas cualitativamente distintas como los seres humanos viven, descubren, sienten, intuyen y vislumbran los diferentes fenómenos en el contexto que se desarrollan. Las experiencias no son consideradas como entidades físicas o mentales, sino como una relación entre objeto y sujeto.

En contraste, la fenomenografía apunta a capturar aspectos críticos de las formas cualitativamente diferentes de experimentar un fenómeno en un ámbito colectivo. En este sentido, (Marton, 2007) afirma que la investigación fenomenográfica busca revelar la anatomía colectiva de la conciencia.

Este trabajo riguroso se caracteriza por la recolección de la información, el respectivo análisis y la forma como se puede presentar los resultados. Inicialmente se tiene en cuenta el objeto de estudio junto con las múltiples formas cualitativamente distintas en las que las personas pueden apreciar los fenómenos.

Posteriormente se presentan los resultados y se detallan los logros alcanzados a través de descripciones y categorías para observar la diferenciación en la forma como se experimenta para seleccionar la muestra y el número de participantes. En ese sentido Marton & Booth (1997) afirman que la muestra refleja experiencias del fenómeno que se está investigando.

Con relación al número adecuado de participantes, Trigwell (2000) recomienda que sean muestras de quince a veinte casos para obtener la variación adecuada en la experiencia vivida. Al mismo tiempo se puede lograr un buen manejo de la información que se recolecta para asegurar la oportunidad de descubrir la gestión razonable. En ese sentido Marton & Booth (1997) afirman que, para recolectar la información, se debe asegurar que las preguntas están relacionadas directamente con el fenómeno investigado. Éstas deben tener la intención de conocer a fondo, cuál ha sido la experiencia de las personas entrevistadas en el fenómeno de interés para el estudio en particular.

Las entrevistas deben permitir flexibilidad, naturalidad y confianza durante la conversación, es decir que la entrevista no siga un lineamiento horizontal y rígido, si no por el contrario, que permita explorar temas que puedan complementar la información de interés para el tema de investigación. Marton & Booth (1997) afirman que se puede guiar al entrevistado a un estado de meta conciencia con el fin de mantener completamente el foco durante la conversación, discernir y tener simultaneidad de los aspectos de un fenómeno en particular.

Marton y Booth (1997) describen tres criterios para desarrollar un espacio de resultados: 1. Que cada categoría refleje algo distintivo sobre el fenómeno, 2. Que las categorías estén lógicamente relacionadas, en una relación jerárquica entre ellas y 3. Que el espacio de resultados se construya de manera parsimoniosa, lo que significa que la variación en la experiencia sea capturada por la menor cantidad de categorías posibles (p. 125).

En ese sentido Marton (2017) plantea que se busca es capturar las múltiples formas cualitativamente opuestas de experimentar el fenómeno en el espacio colectivo. La investigación fenomenográfica pretende dejar ver esa fisiología colectiva del conocimiento, incluso si el estilo de una persona constituye una categoría de descripción particular, tal categoría estará siempre desarrollada por medio de su relación con otras categorías de descripción, de modo que existe en un escenario colectivo. Después de conocer las descripciones de las categorías a nivel colectivo se logra comprender de una mejor manera los casos particulares.

4.4. Alcance

Es una investigación cualitativa que proyecta resolver el problema con un alcance descriptivo. Se pretende detallar las características de las personas o grupos de las instituciones educativas para recolectar la información de manera independiente de acuerdo con las percepciones de la unidad poblacional.

La información se recopilará a través de un grupo focal con las directivas de cada colegio y las entrevistas a profundidad a padres de familia, como método de recolección más habitual. El objetivo es descubrir las formas cualitativamente diferentes como las personas ven el fenómeno.

Con esta investigación se prevé construir una propuesta que permita favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino desde el liderazgo educativo.

4.5. Población

La unidad poblacional está conformada por nueve instituciones educativas, de las cuales cinco son de la ciudad de Neiva-Huila y cuatro del municipio de Soacha-Cundinamarca. Son instituciones que ofrecen servicio de educación con todos los niveles establecidos por el Ministerio de Educación. La unidad de trabajo está conformada por ocho directivas de instituciones objeto de estudio, y doce padres de familia de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino.

Tabla 4. Registro de unidad de trabajo

	Institución	sexo	Rectores	Padres de familia
1	Colombus American School	M		
2	Educakids	F		
3	Anglocanadiense	F		
4	La Gotica del saber	F		
5	Aspaen Gimnasio Yumaná	F	1	6
6	María Auxiliadora	Mixto		
7	Colegio Bolivar	Mixto		
8	Colegio la Alameda	Mixto		
9	Colegio Integral Femenino	F	1	6

Nota: Elaboración propia

4.6. Muestra

Para determinar la muestra de la presente investigación, de las 7 instituciones que hicieron parte del estudio de benchmarking, la entrevista a profundidad practicada a 12 padres de familia y los dos grupos focales realizados en cada uno de los colegios objeto de investigación, sus investigadoras utilizaron el tipo de muestreo casos tipo, propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010), que aplica eficientemente a

estudios cualitativos “donde el objeto es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (p. 397).

Así mismo Marton (2000) plantea que la fenomenografía es un enfoque empírico cuyo objetivo es lograr identificar las formas cualitativamente diferentes, en las que las personas experimentan, perciben y comprenden diversos tipos de fenómenos. Se ocupa de describir un fenómeno del mundo como otros lo ven y revelar las diferencias entre maneras de verlo, especialmente en un contexto educacional. Se centra en el estudio de las experiencias de otros y captura las formas cualitativamente diferentes de experimentar un fenómeno en un ámbito colectivo.

Teniendo en cuenta que la presente investigación busca hacer un análisis fenomenográfico sobre la propuesta para favorecer la sostenibilidad de las instituciones Educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino desde el liderazgo educativo, se seleccionó el Comité Directivo de cada colegio como grupo focal y para las entrevistas a profundidad escogió un grupo de padres de familia no mayor a 6 por colegio, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Dos padres de familia que hagan parte del nivel de preescolar. Sin importar su sexo.
- b) Dos padres de familia que hagan parte del nivel de primaria. Sin importar el sexo.
- c) Dos padres de familia que hagan parte del nivel de bachillerato. Sin importar el sexo.

La muestra tomada para el presente estudio contempla la mirada de los comités directivos y la percepción de los padres de familia desde su experiencia en el proceso de formación integral de sus hijos con el apoyo de las instituciones educativas que son objeto de esta investigación. Con el fin de incluir diversos puntos de vista, se entrevistan 2 padres de familia por cada uno de los niveles que ofrecen los colegios, a saber: preescolar, primaria y bachillerato sin importar si es hombre o mujer, lo importante es extraer las particularidades del objeto de estudio. A continuación, se presenta la caracterización de los participantes para proteger la identidad de los entrevistados.

Tabla 5. Caracterización de los participantes

Seudónimo	Sexo	Nivel	Institución
Josuea	Femenino	Preescolar	Yumaná/Yumanitos
Fabiana	Femenino	Preescolar	Yumaná/Yumanitos
Leo	Femenino	Primaria	Yumaná/Yumanitos
Lola	Femenino	Primaria	Yumaná/Yumanitos

Tava	Femenino	Bachillerato	Yumaná/Yumanitos
Cniet	Masculino	Bachillerato	Yumaná/Yumanitos
Celia	Femenino	Preescolar	Colegio Integral Femenino
Susi	Femenino	Preescolar	Colegio Integral Femenino
Vivi	Femenino	Primaria	Colegio Integral Femenino
Lulu	Femenino	Primaria	Colegio Integral Femenino
Zio	Femenino	Bachillerato	Colegio Integral Femenino
Dai	Femenino	Bachillerato	Colegio Integral Femenino

Nota: Elaboración propia

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

A continuación, se presentan las dos técnicas propias del diseño fenomenográfico a través de las cuales se realizará el trabajo de campo para indagar sobre el marketing, el liderazgo directivo, y las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales de los padres de familia para elegir la mejor opción educativa para sus hijos.

4.7.1 Grupo focal.

Un grupo focal se conforma con un conjunto de personas en calidad de informantes, organizadores alrededor de un tema propuesto por el investigador, quien además de seleccionarlos, coordina sus procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos, en un mismo espacio y en un tiempo definido (Bertoldi y colaboradores, 2006). A continuación, se presentan las matrices desarrollada para la construcción del instrumento (protocolo) para los grupos focales de los dos colegios participantes. Se aclara que son diferentes porque cada matriz se elaboró teniendo en cuenta las ventajas comparativas encontradas en cada institución.

Tabla 6. *Matriz de Categorías, Subcategorías, Descriptores y Preguntas para el grupo focal Comité Directivo de la institución de Aspaen Gimnasio Yumaná/ Preescolar Yumanitos (Liderazgo Educativo)*

Categoría	Subcategorías	Descriptores	Preguntas
Liderazgo Educativo	Liderazgo Institucional		1. ¿Qué estrategias de liderazgo están centradas en el desarrollo de las

<p>Este conjunto de preguntas indaga el referente filosófico como es la ética base de la sostenibilidad, desde el sentido de la responsabilidad que tiene el líder como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo.</p>			<p>personas tanto a nivel personal como colectivo?</p> <p>2. ¿Qué estrategias de liderazgo realiza el colegio con los docentes?</p> <p>3. ¿Qué estrategias de liderazgo promueve el colegio con los estudiantes?</p> <p>4. ¿Qué proyectos formativos lideran en la institución con los estudiantes, colaboradores y padres de familia?</p> <p>5. ¿Qué proyectos académicos lideran en la institución con los estudiantes, colaboradores y padres de familia?</p>
	Liderazgo Directivo		<p>6. ¿Qué está haciendo el comité directivo para fortalecer el equipo interdisciplinario?</p>

			<p>7. ¿De qué manera promueve la comunidad educativa espacios de discusión sana, cultura de dialogo, escucha y apertura sobre la manera como se desarrolla la educación diferenciada?</p> <p>8. ¿Existe un suficiente desarrollo teórico y práctico del enfoque de educación diferenciada del colegio?</p> <p>9. ¿El enfoque de educación diferenciada se refleja de manera apropiada y suficiente al exterior de la institución?</p> <p>10. ¿Se comunica y se desarrolla el proyecto conjunto de formación involucrando a la familia?</p> <p>11. ¿Cómo se comunica de manera estratégica el abordaje de la formación de familias a través de FAMOF que cuenta con</p>
--	--	--	--

			<p>una estrategia innovadora, pertinente, formal y vinculante para que los padres puedan participar de una manera activa y se apropien del conocimiento de una manera más vivida?</p> <p>12. ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?</p> <p>13. ¿Cómo se está promocionando ante la comunidad de la ciudad de Neiva el servicio de educación internacional?</p> <p>14. ¿Cuáles son los factores diferenciales de la educación internacional?</p> <p>15. ¿Cómo se encuentra la institución frente a la comunidad educativa respecto a su credibilidad y alto prestigio y trayectoria?</p>
--	--	--	---

			16. ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?
	Liderazgo pedagógico		<p>17. ¿De qué forma está directamente implicado el liderazgo en las decisiones pedagógicas?</p> <p>18. ¿Cómo el liderazgo pedagógico gestiona proyectos de calidad en el ejercicio institucional?</p> <p>19. ¿De qué manera se promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?</p> <p>20. ¿Cómo se gestiona la convivencia de forma participativa?</p> <p>21. ¿De qué forma se crean y desarrollan estructuras participativas por parte del alumnado y</p>

			profesorado en la institución?
--	--	--	--------------------------------

Nota: Elaboración propia

Tabla 7. Matriz de Categorías, Subcategorías, Descriptores y Preguntas para el grupo focal del Comité Directivo del Colegio Integral Femenino (Liderazgo Educativo).

Categoría	Subcategorías	Descriptores	Preguntas
Liderazgo Educativo Este conjunto de preguntas indaga el referente filosófico como es la ética base de la sostenibilidad, desde el sentido de la responsabilidad que tiene el líder como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo.	Liderazgo Institucional		<p>1. ¿Qué estrategias de liderazgo realiza el colegio con los docentes?</p> <p>2. ¿Qué estrategias de liderazgo promueve el colegio con los estudiantes?</p> <p>3. ¿Qué proyectos formativos lideran en la institución con los estudiantes, colaboradores y padres de familia?</p> <p>4. ¿Qué proyectos académicos lideran en la institución con los estudiantes, colaboradores y padres de familia?</p>
	Liderazgo Directivo		5. ¿De qué manera se promueve en la comunidad educativa la

			<p>propuesta técnica de gestión hotelera y servicios para la educación media?</p> <p>6. ¿Cómo se comunica a la comunidad educativa las ventajas de la propuesta técnica de gestión hotelera y servicios educación media?</p> <p>7. ¿Cómo se puede comunicar o impulsar dentro de las potenciales familias para el colegio, que el CIF es de las instituciones educativas que tiene la relación estudiante profesor menor que otros colegios de la competencia?</p> <p>8. ¿De qué manera se promueve dentro de la comunidad educativa la comprensión y apropiación de las ventajas de la educación diferenciada?</p>
--	--	--	---

			<p>9. ¿Cómo se está comunicando a la comunidad educativa las ventajas de la educación diferenciada?</p>
	Liderazgo pedagógico		<p>10. ¿De qué forma está directamente implicado el liderazgo en las decisiones pedagógicas?</p> <p>11. ¿Cómo el liderazgo pedagógico gestiona proyectos de calidad en el ejercicio institucional?</p> <p>12. ¿De qué manera se promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?</p> <p>13. ¿Cómo se gestiona la convivencia de forma participativa?</p> <p>14. ¿De qué forma se crean y desarrollan</p>

			estructuras participativas por parte del alumnado y profesorado en la institución?
--	--	--	--

Nota: Elaboración propia

4.7.2 Entrevista a profundidad.

Está orientada a realizar un conversatorio que genera un ambiente armónico, confortable, agradable y de confianza, en la búsqueda de compartir las experiencias con respecto a los saberes que poseen los actores hacia el marketing, el liderazgo directivo, y las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales de los padres de familia, la cual será una herramienta utilizada para conocer el sentir, el pensar y el actuar, de la población a estudiar.

“La entrevista a profundidad consiste en adentrarse al mundo privado y personal de extraños con la finalidad de obtener información de su vida cotidiana” (Cicourel, 1982). Para el caso de esta investigación el instrumento a utilizar será la entrevista a profundidad. En esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente (Taylor y Bogdan, 1990: 108). En el caso de este instrumento, las dos instituciones objeto de la presente investigación compartieron la matriz de preguntas a formular a los padres de familia.

Tabla 8. Matriz de Categorías, Subcategorías, Descriptores y Preguntas para la entrevista a profundidad para los PPF (motivaciones) Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y Colegio Integral Femenino

Categoría	Subcategorías	Descriptores	Preguntas
<p>Motivaciones de los padres de familia para matricular a sus hijos</p> <p>Este conjunto de preguntas indaga por las diferentes motivaciones por las cuales los padres</p>	<p>Preguntas generales</p> <p>Subcategorías</p>		<p>1. ¿Cómo supo de la existencia del colegio?</p> <p>2. ¿Qué le motivó a usted a elegir el colegio para la formación de su hija?</p>

de familia se inclinan para matricular a sus hijas en los colegios participantes (Aspaen Yumaná/Yumanitos y			3. Influyó el carácter femenino de la institución en la decisión de matricular a su hija en este colegio?
Colegio Integral Femenino)	Motivaciones extrínsecas	Satisfacciones personales que son producto de reacciones de otros en el entorno (remuneración, premios, felicitaciones)	<p>4. Estando ya la niña en la institución ¿qué es lo que más le gusta del colegio: precio, enfoque, relación colegio-padres, actividades culturales, clasificación del colegio?</p> <p>5. ¿Qué características específicas tienen las egresadas de Aspaen Gimnasio Yumaná-Yumanitos y del CIF?</p> <p>6. ¿Qué sabe de las oportunidades que ofrece la institución para satisfacer las necesidades de las familias que matriculan a sus hijas en el colegio?</p>

			<p>7. ¿El prestigio y la popularidad del colegio es un aspecto importante para usted a la hora de elegir institución educativa para su hija? ¿Por qué?</p> <p>8. ¿Qué tan importante es para usted el nivel formativo de las docentes y directivas del colegio para tomar la decisión de matricular a su hija en este lugar? ¿Por qué?</p> <p>9. ¿Es importante para usted el énfasis del colegio? ¿El título que ofrece el Colegio es relevante a la hora de elegirlo?</p> <p>10. ¿Consultó la página web y las redes sociales para tomar la decisión de matricular a su hija en la institución? ¿Por qué?</p>
--	--	--	---

			<p>11. ¿Qué tan decisivo fue el precio de la matrícula, pensión y otros cobros para ingresar su hija al colegio? ¿Por qué?</p> <p>12. ¿Qué tan importante para usted es la prestación de los servicios adicionales que ofrece el colegio en la decisión de matricular a su hija en el colegio? ¿Por qué?</p> <p>13. ¿Es relevante para usted, la infraestructura y planta física de la institución? ¿Por qué?</p> <p>14. ¿Los convenios y alianzas del colegio es un factor importante a la hora de elegir la institución educativa para su hijo? ¿por qué?</p>
	<p>Motivaciones intrínsecas</p>	<p>Satisfacciones personales que son independientes a los efectos externos de la</p>	<p>15. ¿Qué le diría a una familia interesada en un cupo para este colegio?</p>

		acción (satisfacción por el logro)	<p>16. ¿Cuáles de las características y actividades propias del colegio le generan alegría de que su hija estudie aquí?</p> <p>17. ¿Qué estrategias o herramientas brinda la institución para potenciar el bienestar estudiantil?</p> <p>18. ¿El nivel alcanzado por el colegio en las pruebas saber, tuvo alguna incidencia en su decisión de matricular a su hija en la institución? ¿Por qué?</p> <p>19. ¿Cuáles son los aspectos adicionales a la formación que le parece relevante destacar?</p>
	Motivaciones trascendentales	Experiencias que generan realización personal por la donación/servicio/ ayuda a otros. Se basan	20. ¿La filosofía institucional y la visión católica del hombre y la sociedad como laicos, incidieron en la decisión de

		<p>en los principios, creencias y valores de las personas.</p>	<p>matricular a su hija en el colegio? ¿Por qué?</p> <p>21. ¿Para usted es relevante que el proceso educativo de formación de la institución sea integral personalizado y diferenciado? ¿Por qué?</p> <p>22. ¿Considera importante que la institución facilite los medios de formación para los padres de familia? ¿Por qué?</p> <p>23. El apoyo espiritual es un factor primordial, ¿considera usted que lo debe ofrecer la institución? ¿Por qué?</p>
	<p>Sugerencias de los padres de familia para la promoción y fidelización</p>		<p>24. Desde su punto de vista como padre de familia, ¿Qué actividades considera que el colegio puede realizar para mantener las diferentes motivaciones que</p>

			permiten la fidelización con la institución?
	Servicios adicionales que satisfacen las necesidades de las familias		25. ¿Qué tipo de actividades extracurriculares ofrece la institución? ¿Satisface sus expectativas? ¿Por qué?

Nota: Elaboración propia

4.7.3 Revisión Documental.

La revisión documental permite conocer a fondo los antecedentes de un ambiente, las experiencias vividas y las situaciones de su funcionamiento cotidiano. (Hernández Fernández y Baptista, 2006, p.433). Para el desarrollo de la investigación se efectúa un análisis documental sobre la oferta educativa que ofrecen los colegios prestigiosos de las ciudades de Neiva y Soacha, los cuales son referenciados como instituciones educativas que son competencia para los colegios vinculados al proyecto de investigación. Las fuentes documentales se ubican a partir de documentos electrónicos como páginas web y redes sociales; los datos se recogen y se clasifican para el posterior análisis.

4.7.4 Benchmarking.

“Es un proceso sistemático y continuo que evalúa productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. (Splendolini. 2006). Para el caso de este proyecto de investigación, el *benchmarking*, facilitará revisar en detalle lo que tienen en común las instituciones participantes en esta investigación con otras instituciones que le son competencia en sus respectivas ciudades. Se organiza la información por categorías con el propósito de identificar las ventajas competitivas de los colegios participantes.

Los factores de comparación para el *benchmarking* se agruparon de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 9. Categorías para el Benchmarking

Conjunto de factores	Descriptor
1. Comparativo General	Se confronta a cada institución con otras del sector en relación con la naturaleza, carácter, calendario y años de prestación del servicio.
2. Aspectos de proporción de estudiantes/docente y capacidad instalada	Se analiza comparativamente a cada institución y su competencia en el sector, en lo relacionado con el número de estudiantes matriculados, número de docentes, nivel de formación de los docentes, relación docente/ estudiante, primer grado que brinda, capacidad instalada y ocupada.
3. Comparativo título otorgado y resultados de eficiencia externa	Se compara el título de bachiller, el énfasis y los resultados obtenidos en las pruebas saber grado 11.
4. Horarios y canales de atención a padres de familia	Se parangonan los horarios de cada institución, el horario atención a padres, los procesos administrativos y los canales de atención que ofrecen.
5. Comunicaciones	Se revisa la página web, las redes sociales, el estilo de comunicación y la coordinación de comunicaciones.
6. Servicios adicionales	Se comparan los servicios de capellanía, restaurante, transporte escolar y enfermería.
7. Instalaciones y aulas especializadas	Se centra la atención en las instalaciones, tipo de aulas especializadas y otras instalaciones.
8. Convenios y alianzas	Se analizan los convenios con lo que cuenta cada institución
9. Costos educativos del preescolar	Se confrontan valores de matrículas, pensión mensual, otros cobros y modalidades de pago.
10. Costos educativos de básica primaria	Se confrontan valores de matrículas, pensión mensual, otros cobros y modalidades de pago.
11. Costos educativos de básica secundaria	Se confrontan valores de matrículas, pensión mensual, otros cobros y modalidades de pago.
12. Costos educativos de la educación media vocacional	Se confrontan valores de matrículas, pensión mensual, otros cobros y modalidades de pago.

13.	Actividades extraescolares y extensión a la comunidad	Se analizan las actividades extraescolares y las actividades de extensión a la comunidad
14.	Símbolos institucionales	Se revisan los símbolos del colegio
15.	Estrategias de mercado	Se analizan estrategias de mercado

4.9 Consideraciones éticas

En atención a este aspecto, se deja constancia que en la presente investigación se ha respetado la dignidad, la libertad, la confidencialidad y la protección de datos personales, así como la información clara y oportuna, de tal manera que se solicitó el consentimiento informado a cada uno de los participantes para proceder a la aplicación de las entrevistas a profundidad (ver anexo), se les aclaró que están en toda libertad de participar o no, y que no hay incidencia alguna en la relación con la institución, ni con el desarrollo de la gestión dentro de la misma.

De igual forma, se remitió carta de solicitud de autorización a la Rectora de los colegios Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y al Representante Legal del Colegio Integral Femenino para realizar el presente trabajo investigativo (ver anexo), se les informó y se obtuvo dicha autorización (ver anexo). También se les dio a conocer el tema, los objetivos, las implicaciones y los beneficios del presente trabajo, para lo cual se requería realizar observaciones en los diferentes escenarios, al interior de las instalaciones del colegio.

5. ANÁLISIS DE DATOS

El primer objetivo específico consistió en elaborar un *benchmarking* de cada institución para identificar los factores diferenciadores con respecto a su competencia en el sector. Se partió de una caracterización general de cada institución y posteriormente se procedió a analizar las mismas características en las instituciones que son su competencia en las respectivas ciudades de Neiva y Soacha. A continuación, se presentan los resultados del *benchmarking* de cada colegio.

5.1. *Benchmarking* Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos

5.1.1. Caracterización de la Institución Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos.

Tabla 10. Caracterización de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

Aspecto	Descripción
Naturaleza	Privado
Carácter	Yumanitos (Mixto) Yumaná (Femenino)
Calendario	A
Años de prestación del servicio	32 (fundado en 1987)
Número de estudiantes matriculados 2019-1	453 estudiantes
Número de docentes	60
Nivel de formación de los profesores	11 profesoras con maestría 16 profesoras con especialización 1 profesora con doctorado 53 profesoras con licenciatura 3 profesionales en campos distintos a educación
Relación profesor- estudiante	14,4
Primer grado que ofrece la institución	Transición
Número estudiantes en el primer grado que ofrece el colegio	24 estudiantes
Capacidad Instalada	510 estudiantes
Índice de capacidad instalada	88.8%
Énfasis	Énfasis en Educación integral personalizada con inspiración cristiana

Título que otorga	Bachiller Internacional
Nivel ICFES	Muy Superior (A)
Certificaciones	Si EFQM 2 estrellas
Horario de clases	Yumanitos (7:30 a 2:45 pm) miércoles (7:30 a 11:45) Yumaná (6:45 a 3:00 pm) miércoles (6:45 a 12:00)
Horario de atención a PPF para procesos administrativos	7:00 a 4:00 pm
Canales de atención a PPF	Atención inmediata Citas personalizadas Correo electrónico Buzón de sugerencias Entrevistas a padres de familia
Página web	Si
Redes sociales	Facebook Instagram
Estilo de comunicación	Formal
Coordinación de Comunicaciones	Si
Enfoque pedagógico	Educación Personalizada desde una visión cristiana del hombre y de la vida
Servicios Adicionales/ Especiales	Capellanía Restaurante escolar Tienda escolar Transporte escolar Enfermería Fisioterapeuta Psicología Emermédica Almacén
Instalaciones (salones)	37 aulas
Aulas Especializadas	Salón de música

	Salón de artes Circuito neuromotor Cognitiva Comunicativa Oratorio
Convenios o Alianzas	Cambridge Associate School Universidad de la Sabana Universidad de Cataluña Universidad Navarra ALCED Edime Famof Inalde Instituto de la familia Ministerio Nacional de Educación
Otras instalaciones	Auditorio (con capacidad para 100 personas) Comedor (con capacidad para 300 personas) Laboratorio de química Laboratorio de física Cancha de fútbol Polideportivo Piscina Mini ciudad Parque temático
Instalaciones (zonas verdes)	Si existen. Zona campestre
Terreno	33355,55 m2
Instalaciones en m2 construidos	4733,28 m2
Costos educativos anuales por grado	<i>Toddler y Beginner:</i> \$6.437.350 <i>Prekinder y Kinder:</i> \$8.360.530 <i>Transition:</i> \$10.034.990 Primero: \$13.222.560 Segundo: \$12.909.990

	Tercero: \$11.736.440 Cuarto y quinto: \$10.617.710 Sexto, séptimo, octavo, noveno, décimo y once: \$9.252.630
Costos matrícula por grado	<i>Toddler y Beginner:</i> \$643.735 <i>Prekinder y Kinder:</i> \$836.053 <i>Transition:</i> \$1.003.499 Primero: \$1.322.256 Segundo: \$1.290.999 Tercero: \$1.173.644 Cuarto y quinto: \$1'061.771 Sexto, séptimo, octavo, noveno, décimo y once: \$925.263
Costo pensión mensual por grado	<i>Toddler y Beginner:</i> \$643.735 <i>Prekinder y Kinder:</i> \$836.053 <i>Transition:</i> \$1.003.499 Primero: \$1.322.256 Segundo: \$1.290.999 Tercero: \$1.173.644 Cuarto y quinto: \$1'061.771 Sexto, séptimo, octavo, noveno, décimo y once: \$925.263
Otros cobros educativos Preescolar	\$0
Otros cobros educativos Primaria	\$0
Otros cobros educativos Media	\$908.413
Modalidades de pago	Pagos PSE Consignación bancaria Pago directo en la Institución
Actividades Extraescolares	Patínaje Iniciación deportiva Porras nivel I, II y III Voleibol

	Fútbol
	Basquetbol
	Danzas
Otras actividades (abiertas al público)	Servicio Social
	Cursos vacacionales
	Escuela de inglés
	Famof
Presencia de símbolos institucionales	Escudo
	Bandera
	Himno
Estrategias mercadeo	Valla publicitaria
	Volantes
	Medios de comunicación regional
	<i>Brochure</i>
	Voz a voz
	Página web
	Redes sociales

Nota: Elaboración propia

5.1.2. Comparativo por características generales de instituciones educativas similares en el sector.

Para el presente *Benchmarking* se comparan la naturaleza, el carácter, el calendario y los años de prestación de servicio como categorías para identificar las diferencias entre las instituciones comparadas. Se encontró que Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos es el colegio con mayor trayectoria por años de servicio, tabla 11

Tabla 11. *Comparativo General Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos*

	Naturaleza	Carácter	Calendario	Años de prestación del servicio
<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	Privada	Mixto hasta grado <i>Kínder</i>	A	32 años

Femenino a partir de <i>Transition</i>				
<i>Colombus American School</i>	Privado	Mixto	A	22 años
<i>Colegio Anglocanadiense</i>	Privado	Mixto	A	15 años
<i>Colegio La Gotica del saber</i>	Privado	Mixto	A	27 años

Nota: Elaboración propia

En la tabla 11 se evidencia que todos los colegios analizados son privados 3 de ellos educación mixta. Yumanitos es mixto hasta los cuatro años (*kínder*). Todos son calendario A y tienen gran trayectoria en la prestación de servicios. Yumaná/Yumanitos es el de mayor experiencia puesto que lleva 32 años de trayectoria ofreciendo de su proyecto educativo a la comunidad Neivana.

5.1.3 Comparativo Estudiantes/ Docentes por factores de sostenibilidad

Otra categoría de *benchmarking* comparó al colegio Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos con entidades que son competencia en relación con el número de estudiantes matriculados, número de docentes, nivel de formación de docentes, relación de docentes/estudiantes, primer grado que ofrece, capacidad instalada e índice de capacidad ocupada.

Tabla 12. Comparativo Estudiantes/Docentes por factores sostenibilidad. Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

	Número de estudiantes matriculados 2019-1	N° de Docentes	Nivel de formación de los Docentes	Relación Docentes/ Estudiantes	Primer grado que ofrece	N° de estudiantes en el primer grado	Capacidad instalada	Índice de capacidad ocupada
<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos</i>	453	60	Licenciados, especialización,	14,4	<i>Toddler</i>	11	510	88,8%

			maestría y doctorado					
<i>Colombus American School</i>	430	50	Licenciados y especialización	11,62	Caminados	20	600	71,6%
<i>Colegio Anglocanadiense</i>	350	42	Licenciados y especialización	12	Caminados	8	400	87,5%
<i>Colegio La Gotica del saber</i>	250	22	Licenciadas	8,8	Caminados	10	270	92,59%

Nota: Elaboración propia

La tabla 12 evidencia que el colegio que mayor número de estudiantes tiene es Yumaná/Yumanitos, el de menor número de estudiantes el colegio La Gótica del saber. El que tiene el índice de capacidad instalada mayor es Yumaná/Yumanitos. El Colombus American School tiene mayor número de estudiantes en el primer grado que ofrecen. Todos cuentan con personal profesional calificado. Yumaná/Yumanitos cuenta con una persona con estudios de Doctorado.

El resultado del análisis invita a reflexionar sobre la tendencia demográfica en la ciudad de Neiva y en concreto en el sector donde está ubicado el colegio Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos puesto que el colegio materia de investigación, es precisamente el que presenta mayor índice de ocupación.

5.1.4 Comparativo título otorgado y resultados de eficiencia externa

En la categoría de título otorgado y los resultados de eficiencia externa del estudio de Benchmarking se puede evidenciar lo siguiente.

Tabla 13. Nivel de eficiencia externa y título otorgado Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

Título	Énfasis	Resultados saber 11°
---------------	----------------	---------------------------------

<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	Bachiller internacional	Académico	Muy superior
<i>Colombus American School</i>	Bachiller académico	Académico	Muy superior
<i>Colegio Anglocanadiense</i>	Bachiller académico	Académico	Muy superior
<i>Colegio La Gotica del saber</i>	Preescolar	Preescolar	

Nota: Elaboración propia

Todos los colegios se destacan por ofrecer el título de bachiller con énfasis académico excepto Yumaná/Yumanitos que es la única institución que ofrece bachillerato internacional, aspecto de gran relevancia en la ciudad.

5.1.5 Comparativo Horarios y canales de atención

Se compararon para el presente *Benchmarking* el horario de clases, la atención a padres para procesos administrativos y los canales de atención, evidenciándose los siguientes aspectos.

Tabla 14. Horarios y canales de atención a padres de familia *Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos*

	Horario de clases	Horario de atención padres procesos administrativos	Canales de atención
<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	6:45 a 3:00 pm	7:00 a 4:00 pm	Citas Correo electrónico Teléfono
<i>Colombus American School</i>	7:00 a 3:00 pm	3:30 a 5:00p.m.	Citas Correo electrónico Teléfono

Colegio Anglocanadiense	7:00 a 3:00 pm	8:00 a 3:00 pm	Citas Correo electrónico Teléfono
Colegio La Gotica del saber	7:00 a 3:30 pm	7:30 a 3:00 pm	Correo electrónico Teléfono

Nota: Elaboración propia

Se observa que los horarios de atención a padres de familia por parte de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos durante toda la jornada, la competencia ofrece espacios significativos siendo el Columbus American School el que ofrece menos tiempo para atención a las familias.

5.1.6 Comparativo Comunicaciones *Benchmarking* Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

También se compara los medios de comunicación que se utilizan para dar a conocer los proyectos educativos de cada institución. Se observa que sólo el Anglocanadiense no tiene página web y sus redes sociales son muy inactivas. El resto de colegios utilizan las redes sociales para dar a conocer su proyecto educativo institucional.

Tabla 15. *Comunicaciones Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/ Preescolar Yumanitos*

	Página web	Redes sociales	Estilo de comunicación	Coordinación de comunicaciones
Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos	www.aspaenpreescolaryumanitos.edu.co	Facebook Instagram	Formal	Si
Colombus American School	http://colombus.edu.co/	Facebook Instagram	Formal	No

Colegio <i>Anglocanadiens</i> <i>e</i>	NO	NO	Formal	No
Colegio <i>Gotica del saber</i>	La https://www.goticadelsaber.edu.co	Facebook Instagram	Formal	No

Nota: Elaboración propia

Se resalta la buena organización institucional en el área de Coordinación de comunicaciones en donde sólo Aspaen Gimnasio Yumaná/ Preescolar Yumanitos cuentan con una persona idónea y especializada en esa área.

5.1.7 Comparativo Servicios adicionales *Benchmarking* Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

El resultado del análisis evidencia que el apoyo de capellanía en todos los colegios excepto Yumaná/Yumanitos es de una vez al mes. Todos ofrecen servicio de restaurante y transporte escolar. El Columbus American School cuenta con una enfermería para el preescolar y una para primaria y bachillerato.

Tabla 16. *Servicios adicionales Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/ Preescolar Yumanitos*

	Capellanía	Restaurante	Transporte escolar	Enfermería
Aspaen Gimnasio <i>Yumaná/Yumanitos</i>	1 día a la semana	Lunes a viernes	Si	Sí
Colombus <i>American School</i>	1 vez al mes	Lunes a viernes	Si	Si (2) <i>preschool</i> <i>Y school</i>
Colegio <i>Anglocanadiense</i>	1 vez al mes	Lunes a viernes	Si	Si
Colegio <i>La Gotica del saber</i>	1 vez al mes	Lunes a viernes	Si	Si

Nota: Elaboración propia

Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos por ser un colegio católico ofrece mayor acompañamiento a la comunidad educativa con el apoyo del sacerdote una vez a la semana.

5.1.8 Comparativo respecto a las instalaciones, aulas especializadas y otras instalaciones Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos

El resultado del análisis invita a reflexionar sobre cómo en la actualidad está afectando notablemente el tipo de edificación, o construcción para que las familias seleccionen el colegio para sus hijos, es parte fundamental de la seguridad y tranquilidad de las familias en el momento de elegir el colegio para sus hijos.

Tabla 17. Instalaciones y aulas especializadas Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

	Instalaciones	Aulas especializadas	Otras instalaciones
<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	Construcción entre 20 y 30 años. Están en buen estado y son bonitas y acogedoras. Ambiente campestre	Si	Laboratorio de química y física Sala de música y danza, Circuito neuromotor salón sensorial, parques infantiles, polideportivo, piscina, auditorio, parqueadero amplio, cocina de última tecnología y comedor grande y ventilado. Oficinas
<i>Colombus American School</i>	Construcción entre 5 y 10 años. Modernas, bonitas y acogedoras.	Si	Salón de música danzas laboratorio, polideportivo, parqueadero,

	Ambiente campestre		oficinas modernas, comedor campestre
<i>Colegio Anglocanadiense</i>	Construcción artesanal en guadua entre 5 y 10 años. Poca zona verde.	No	Canchas deportivas en tierra, salón de música, laboratorio, parque para niños, comedor y cocina
<i>Colegio La Gótica del saber</i>	Construcción entre 20 y 30 años. Son casas adaptadas para el preescolar. Bonita, bien mantenida	Si	Aula de música y danzas. Parques infantiles pequeños sobre grama artificial. Piscina. Oficinas pequeñas pero acogedoras.

Nota: Elaboración propia

Los resultados muestran que los colegios cuentan con infraestructuras modernos, bonitas, seguras para los estudiantes, algunas más nuevas que otras con aulas especializadas y otras instalaciones que causan impacto positivo en las familias en el momento de elegir el colegio para sus hijos.

5.1.9 Comparativo Convenios y alianzas Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

El siguiente estudio de comparación muestra que Aspaen Yumaná/Yumanitos cuentan con un gran número de convenios importantes para toda la comunidad educativa.

Tabla 18. *Convenios y alianzas Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos*

Convenios	
<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	<i>British Council</i>

	ALCED <i>Cambrige</i> Edime Famof Forum Inalde Instituto de la familia EFQM MEN U, de Catalunya U. de la Sabana U. del Rosario
<i>Colombus American School</i>	<i>Character Counts</i> <i>British Council</i> MEN U. de la Sabana U. del Rosario MinTic
<i>Colegio Anglocanadiense</i>	No
<i>Colegio La Gotica del saber</i>	No

Nota: Elaboración propia

Los colegios Anglocanadiense y la Gótica del saber no ofrecen ningún tipo de convenio, pero aun así cuentan con buen número de estudiantes de acuerdo con su capacidad instalada.

Tabla 19. *Costos Educativos del preescolar Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos*

	Matricula	Pensión mensual	Otros cobros	Modalidades de pago
<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	836.053	754.688	255.136 transporte 135.072 lonchera 208.397 Escuelas deportivas	Pagos Pse Pago directo Colegio

<i>Colombus American School</i>	1'399.849	1'259.864	360.000	Pagos Pse Pago directo Colegio
<i>Colegio Anglocanadiense</i>	524.743	472.270	278.000	Consignación bancaria Pago directo Colegio
<i>Colegio La Gotica del saber</i>	610.000	490.000	250.000	Pagos Pse Pago directo Colegio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Costos Educativos de básica Primaria Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

	Matricula	Pensión mensual	Otros cobros	Modalidades de pago
<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	1'322.256	925.263	255.136 transporte 135.072 lonchera 208.397 Escuelas deportivas	Pagos Pse Pago directo Colegio
<i>Colombus American School</i>	1'265.756	1'139.180	1'200.000 Evaluaciones externas, día institucional, salidas pedagógicas, revista, materiales, agenda, libros y seguro estudiantil.	Pagos Pse Pago directo Colegio

<i>Colegio Anglocanadiense</i>	524.743	472.270	130.000	Consignación materiales y bancaria salidas. Pago directo Colegio
<i>Colegio La Gotica del saber</i>	639.000	620.000	250.000	agenda, Pagos Pse cartillas y seguro Pago directo estudiantil. Colegio

Nota: Elaboración propia

Tabla 21. Costos Educativos de básica secundaria Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

	Matricula	Pensión mensual	Otros cobros	Modalidades de pago
<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	925.263	832.736	255.136	Pagos Pse transporte Pago directo 135.072 lonchera Colegio 208.397 Escuelas deportivas
<i>Colombus American School</i>	1'015.000	914.252	720.000	Pagos Pse Evaluaciones Pago directo externas, día Colegio institucional, revista, materiales, agenda, libros y seguro estudiantil.
<i>Colegio Anglocanadiense</i>	524.743	472.270	130.000	Consignación materiales y bancaria salidas. Pago directo Colegio
<i>Colegio La Gotica del saber</i>	670.000	612.000	350.000	Pagos Pse

agenda, cartillas y seguro estudiantil. Pago directo Colegio

Nota: Elaboración propia

Tabla 22. Costos Educativos de la educación media vocacional Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

	Matricula	Pensión mensual	Otros cobros	Modalidades de pago
<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	1'029.000	954.000	250.000	Pagos Pse Pago directo Colegio
<i>Colombus American School</i>	830.000	979.422	350.000	Pagos Pse Pago directo Colegio
<i>Colegio Anglocanadiense</i>	524.743	472.270	240.000	Consignación bancaria Pago directo Colegio
<i>Colegio La Gotica del saber</i>	675.000	639.000	245.000	Consignación bancaria Pago directo Colegio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Actividades Extraescolares y de extensión a la comunidad Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

	Actividades Extraescolares	Actividades Extensión a la comunidad
<i>Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos</i>	Club de Danzas Club de Nutrición	Preparación para la Primera y Comunión

	Técnicas Culinarias Club de coro	Servicio Social Cursos vacacionales
Colombus American School	Lunes miércoles y jueves: futbol, música, ajedrez, danzas	Proyectos de síntesis: visita al hospital ayuda a comunidades necesitadas
Colegio Anglocanadiense	Fútbol, danzas, música	Visita al hogar del abuelo
Colegio La Gótica del saber		

Nota: Elaboración propia

Tabla 24. Símbolos institucionales Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

Aspaen	Gimnasio	Símbolos Colegio
Yumaná/Yumanitos		
Colombus	American	Escudo
School		Bandera
		Himno
Colegio Anglocanadiense		Escudo
		Himno
Colegio La Gotica del saber		Escudo

Nota: Elaboración propia

Tabla 25. Estrategias de mercadeo Benchmarking Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

Estrategias de mercadeo		
Aspaen	Gimnasio	Valla publicitaria
Yumaná/Yumanitos		Redes sociales, periódicos locales.
Colombus		Valla publicitaria
American School		Página web, redes sociales, periódicos locales

Colegio Anglocanadiense	Revista Dinero resultados Icfes
Colegio La Gótica del saber	Valla publicitaria Página web, redes sociales, periódicos locales

Nota: Elaboración propia

5.2. Benchmarking Colegio Integral Femenino

5.2.1 Caracterización de la Institución Colegio Integral Femenino

Tabla 26. Caracterización del Colegio Integral Femenino

Aspecto	Descripción
Naturaleza	Privado
Carácter	Femenino
Calendario	A
Años de prestación del servicio	72 (fundado en 1947)
Número de estudiantes matriculados 2019-1	296 estudiantes
Número de docentes	22
Nivel de formación de los profesores	2 profesoras con maestría 2 profesoras con especialización 7 profesoras con licenciatura 4 profesionales en campos distintos a educación 3 profesoras en formación profesional
Relación profesor- estudiante	13,4
Primer grado que ofrece la institución	Transición
Número estudiantes en el primer grado que ofrece el colegio	6 estudiantes
Capacidad Instalada	400 estudiantes
Índice de capacidad instalada	74%
Énfasis	Énfasis en Educación Familiar
Título que otorga	Bachiller en Promoción de la Comunidad con Énfasis en Educación Familiar
Nivel ICFES	Superior (A)

Certificaciones	No
Horario de clases	6:45 a.m. a 3:00 p.m.
Horario de atención a PPF para procesos administrativos	Según circular que se envía a comienzo de año para dialogar con las profesoras o cita previa con las directivas
Canales de atención a PPF	Citas personalizadas Correo electrónico Agenda escolar
Página web	Si existe
Redes sociales	Facebook Instagram Twitter
Estilo de comunicación	Formal
Coordinación de Comunicaciones	No
Enfoque pedagógico	Educación Integral Personalizada (inspiración cristiana)
Servicios Adicionales/ Especiales	Capellanía Restaurante escolar Transporte escolar (por recomendación, no contratado con el colegio) Enfermería
Instalaciones (salones)	12 aulas
Aulas Especializadas	Aula para confecciones Aula para nutrición y técnicas culinarias Aula para textiles Aula de Informática Aula de inglés Laboratorio de Física y Química Aula Gali para tecnología y robótica Aula de ambiente hotelero Salón de Artes

Convenios o Alianzas	SENA (Técnico en Animación Turística) Universidad Católica de Colombia Universidad Politécnico Grancolombiano ICSEF
Otras instalaciones	Auditorio (con capacidad para 200 personas) Comedor (con capacidad para 100 personas) Biblioteca (abierta al municipio)
Instalaciones (zonas verdes)	Si existen
Terreno	11.000 m2
Instalaciones en m2 construidos	4.500m2
Costos educativos anuales Preescolar (transic.)	\$3.482.160
Costos matrícula Preescolar(transición)	\$325.000
Costo pensión mensual Preescolar(transición)	\$292.500
Otros cobros educativos Preescolar(transición)	\$232.160
Costos educativos anuales Primaria	\$3.210.971
Costos matrícula Primaria	\$297.781
Costo pensión mensual Primaria	\$268.103
Otros cobros educativos Primaria	\$232.160
Costos educativos anuales Básica Secundaria	\$2.644.801
Costos matrícula Básica Secundaria	\$239.200
Costo pensión mensual Básica Secundaria	\$215.523
Otros cobros educativos Básica Secundaria	\$250.371
Costos educativos anuales Media	\$1.571.434
Costos matrícula Media	\$123.532
Costo pensión mensual Media	\$111.179
Otros cobros educativos Media	\$336.112
Modalidades de pago	Consignación Bancaria Pago directo en la Institución
Actividades Extraescolares	Club de Danzas, Club de Nutrición y Técnicas Culinarias

	Club de coro
Otras actividades (abiertas al público)	Preparación para la Primera Comunión Servicio Social Cursos vacacionales
Presencia de símbolos institucionales	Escudo Bandera Himno
Estrategias mercadeo	Valla publicitaria Perifoneo Volanteo Visibilidad en la emisora local Visibilidad en el canal local Alianza publicitaria con las constructoras del sector

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se compara las características generales de instituciones educativas similares en el sector al Colegio Integral Femenino, como son la naturaleza que son privados, los tres de carácter mixto, calendario A y con una trayectoria cronológica significativa. La Normal Superior tiene más cien años, le sigue el Colegio Bolívar que cuenta 77 años de labores, los dos son Colegios Salesianos y el Colegio Gimnasio la Alameda es el más joven de los tres, con 34 años de labores, es un Colegio de Familia.

Tabla 27. Comparativo General Benchmarking Colegio Integral Femenino

	Naturaleza	Carácter	Calendario	Años de prestación del servicio
<i>Colegio Integral Femenino</i>	Privada	Femenino	A	72 años
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	Privada	Mixto	A	105 años
<i>Colegio Bolívar</i>	Privada	Mixto	A	77 años

<i>Gimnasio La Alameda</i>	Privada	Mixto	A	34 años
-----------------------------------	---------	-------	---	---------

Fuente: Elaboración propia

La tabla 27 evidencia que los Colegios que son competencia para el Colegio Integral Femenino, tienen varias décadas de labores en el municipio de Soacha, sin embargo, ocupa el tercer lugar en trayectoria y son homogéneos en los demás aspectos relacionados en la tabla. Vale la pena anotar que, siendo privados, los tres que son competencia para el Colegio Integral Femenino se autofinancian, mientras que el CIF, se sostiene con donativos en un 49%.

Comparativo Estudiantes /Docentes por factores de sostenibilidad del Colegio Integral Femenino

El comparativo de Estudiantes/ Docentes muestra el número de matriculados, el número de profesores y su nivel de formación, la relación docente/estudiantes, el primer grado que ofrecen con el respectivo número de estudiantes, la capacidad instalada y ocupada

Tabla 28. *Comparativo General Benchmarking Estudiantes /Docentes por factores de sostenibilidad. Colegio Integral Femenino*

	Número de estudiantes matriculados 2019-2021	Número de Docentes	Nivel de formación de los Docentes	Relación Docentes / Estudiantes	Primer grado que ofrece	Número de estudiantes en el primer grado	Capacidad instalada	Capacidad ocupada
<i>Colegio Integral Femenino</i>	296	18	Profesionales y licenciados	13,4	Transición	6	400	74%
<i>Normal Superior María Auxiliad</i>	800	37	Profesionales y licenciados	21.6	Pre kínder	30	1000	80%

<i>ora de Soacha</i>								
<i>Colegio Bolívar</i>	1162	57	Profesionales y licenciados	20.38	Pre jardín	28	1250	92.96%
<i>Gimnasio La Alameda</i>	310	20	Profesionales y licenciados	15.5	Transición	25	430	72%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 28 evidencia que la competencia del CIF tiene ocupada la capacidad instalada, en un porcentaje superior a éste, excepto el Colegio Gimnasio La Alameda, vale la pena resaltar que el CIF es el colegio con menos capacidad instalada; la Normal y el Colegio Bolívar tienen 2 grados anteriores a la transición que son el semillero de este grado, luego. La tabla también muestra que tanto el CIF como la competencia trabajan con personal licenciado y profesionales de otras disciplinas. Se destaca en la relación profesor/estudiante que el CIF tiene el menor número de estudiantes por profesor, lo que da cuenta de su propuesta educativa centrada en la persona.

5.2.2 Comparativo título otorgado y resultados de eficiencia externa Benchmarking CIF

La tabla muestra los resultados de eficiencia externa en las pruebas saber 11°, el énfasis de cada Colegio, y el título que otorga.

Tabla 29. Nivel de eficiencia externa y título otorgado Benchmarking Colegio Integral Femenino

	Título	Énfasis	Resultados saber 11°
<i>Colegio Integral Femenino</i>	Promoción de la comunidad con énfasis en educación familiar	Hotelería	A

Normal Superior	Normal	y	Pedagógico	y	A
María	bachiller		académico		
Auxiliadora de Soacha	académico				
Colegio Bolívar	Bachiller		Administrativo		A
	académico		Comunicación		
			Ingeniería		
Gimnasio La Alameda	Bachiller		Académico		A
	académico				

Nota: Elaboración propia

La tabla 29 muestra que se presenta homogeneidad en los resultados de eficiencia externa. La Normal Superior María Auxiliadora brinda a sus bachilleres académicos, la opción de tener los estudios pedagógicos, cursando el ciclo complementario como ellos lo denominan. El Colegio Bolívar y el Gimnasio La Alameda son académicos por excelencia, aunque en el caso del Bolívar están articulados desde grado 10o con algunos programas de educación superior que le brindan La Universidad Agustiana y la Universidad ECCI, en ciencias administrativas, financieras y económicas, tales como: Contaduría Pública, Mercadeo, Negocios Internacionales y Administración de empresas; en Cine y Televisión y Arquitectura; y en Tecnología en desarrollo de software, Ingeniería en Telecomunicaciones e Ingeniería Industrial. El Colegio Integral Femenino, brinda un bachillerato con énfasis en gestión hotelera y servicios, tiene articulación con el SENA en el Técnico en Animación Turística y convenio con ICSEF (Instituto de Ciencias Sociales y Económico Familiares) en Silvania, en el técnico en Hotelería y Servicios, les homologan un año de estos estudios.

5.2.3 Comparativo horarios de clase y canales de atención a padres de familia y al público

Benchmarking CIF

La tabla muestra que tanto el CIF como la competencia, tienen un horario escolar con jornada única, horarios de atención para su comunidad educativa y para el público y canales de atención presencial y virtual.

Tabla 30. Horarios y canales de atención a padres de familia Benchmarking Colegio Integral Femenino

	Horario de clases	de	Horario atención a padres procesos administrativos	Canales de atención
<i>Colegio Integral Femenino</i>	6:45 a 3:00		3:30 a 5:00p.m. al público y a los padres según horario de las profesoras o con cita previa	Citas Correo electrónico
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	6.45 a 3:00			Citas Correo electrónico
<i>Colegio Bolívar</i>	6:30 a 3:30 l, m, j y v. Los miércoles de 6:30 a 1:40		Coordinación académica y coordinaciones de convivencia: martes y jueves de 7:30 a.m. - 9:00 a.m. Secretaría y administración: lunes, martes, jueves y viernes de 7:00- 3:00 pm.; miércoles de 7:00 a 1:00 p.m. Cita previa	Citas Correo electrónico
<i>Gimnasio La Alameda</i>	6:45 a 300		8:00 a 12:30p.m. Cita previa	Citas Correo electrónico

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 30, los Colegios competencia del CIF estudian en promedio 40H semanales como el CIF, tienen franjas para atención a padres de familia y público en general, el CIF da a conocer la disponibilidad horaria de sus profesoras

5.2.4 Comparativo comunicaciones *Benchmarking* CIF

A continuación, las páginas web de los colegios, las redes sociales, el estilo de comunicación y si hay coordinador de comunicaciones

Tabla 31. Comunicaciones *Benchmarking* Colegio Integral Femenino

	Página web	Redes sociales	Estilo de comunicación	de Coordinación de comunicaciones
<i>Colegio Integral Femenino</i>	www.colegiointegralfemenino.com.co	Facebook Twiter Instagram	Formal	No. Encargado de la página web
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	www.ensumauxisoacha.edu.co	Facebook Twiter Instagram	Formal	No. Encargado de la página web
<i>Colegio Bolívar</i>	www.colegiobolivarsoacha.edu.co	Facebook Twiter Instagram	Formal	No. Encargado de la página web
<i>Gimnasio La Alameda</i>	www.gimnasiolaalameda.edu.co	Facebook Twiter Instagram	Formal	No. Encargado de la página web

Nota: Elaboración propia

La tabla 31 muestra que los cuatro colegios tienen página web para que el público los consulte, están en al menos 3 redes sociales y no cuentan con una persona dedicada exclusivamente a las comunicaciones, aunque si tienen una persona encargada de la página web.

5.2.5 Comparativo servicios adicionales *Benchmarking* CIF

Se colocan en esta tabla los adicionales que se les presta a los estudiantes relacionados con capellanía, transporte escolar, restaurante y enfermería

Tabla 32. *Servicios adicionales Benchmarking Colegio Integral Femenino*

	Capellanía	Restaurante	Transporte escolar	Enfermería
<i>Colegio Integral Femenino</i>	2 días a la semana	Lunes a viernes	No directo con el Colegio	Sí
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	5 días a la semana	Lunes a viernes	Directo e indirecto	Sí
<i>Colegio Bolívar</i>	5 días a la semana	Lunes a viernes	Directo e indirecto	Sí
<i>Gimnasio La Alameda</i>	Ocasional	Lunes a viernes	Indirecto	Sí

Fuente: Elaboración propia

La tabla 32 muestra que los 2 colegios salesianos tienen servicio permanente de capellanía, el Colegio Gimnasio La Alameda, tiene capellán, pero no hay atención permanente, lo citan para eventos especiales y el CIF por su parte cuenta 2 días de la semana con él y algunos fines de semana cuando hay convivencias de estudiantes. Los 3 Colegios competencia el CIF tienen servicio de restaurante escolar, sólo que el CIF presenta un valor subsidiado en el almuerzo. Los 2 colegios salesianos tienen rutas escolares de tipo directo e indirecto, servicio de transporte indirecto el Colegio Gimnasio La Alameda, al igual que el CIF y los cuatro colegios presentan servicio de enfermería.

5.2.6 Comparativo instalaciones y aulas especializadas *Benchmarking* CIF

Continuando con el benchmarking, ahora se revisan las instalaciones, las aulas especializadas y las otras instalaciones.

Tabla 33. *Instalaciones y aulas especializadas Benchmarking Colegio Integral Femenino*

	Instalaciones	Aulas especializadas	Otras instalaciones
--	----------------------	-----------------------------	----------------------------

<i>Colegio Integral Femenino</i>	12 zonas verdes	salones y	Aula para confecciones Aula para nutrición y técnicas culinarias Aula para textiles Aula de Informática Aula de inglés Laboratorio de Física y Química Aula Gali para tecnología y robótica Aula de ambiente hotelero Salón de Artes	Auditorio (con capacidad para 200 personas) Comedor (con capacidad para 100 personas) Biblioteca (abierta al municipio)
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	36 clases. sede	salones de Única	Salas de Informática Salones de Danzas y Música Laboratorios (Biología, Física y Química) Laboratorio de Inglés Emisora Escolar	Auditorio Comedor Biblioteca
<i>Colegio Bolívar</i>	38 clases. sede de primaria y sede de bachillerato	salones de	5 Salas de Informática Salones de Danzas	Auditorio Comedor Biblioteca

				Música	
				Laboratorios	
				(Biología, Física	
				y Química)	
				Laboratorio de	
				Inglés	
				Gimnasio	
				Infantil y	
				ludoteca	
				Parque Infantil	
				Audiovisuales y	
				Comunicaciones	
				Emisora Escolar	
<i>Gimnasio</i>	<i>La</i>	14 salones de	Sala de	Auditorio	
<i>Alameda</i>		clases. Única	Informática	Comedor	
		sede	Salón de Danzas	Biblioteca	
			Música		
			Laboratorios		
			(Biología, Física		
			y Química)		
			Espacio para el		
			descanso		

Nota: Elaboración propia

La tabla 33 muestra que los Colegios comparados cuentan con el número de salones acordes con la oferta de sus programas; tienen las aulas especializadas según los énfasis que brindan, no se perciben ventajas ni desventajas, solamente están atendiendo debidamente los servicios ofertados.

5.2.7 Comparativo Convenios y alianzas *Benchmarking* CIF

Se relaciona a continuación las entidades con las que tienen convenio los Colegios competencia del CIF.

Tabla 34. *Convenios y alianzas Benchmarking Colegio Integral Femenino*

Convenios

<i>Colegio Integral Femenino</i>	SENA (Técnico en Animación Turística). ICSEF en el técnico en hotelería. Descuentos especiales para las egresadas en la Universidad Católica, Politécnico Grancolombiano Universidad ECCI.
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	Universidad Javeriana Universidad La Gran Colombia
<i>Colegio Bolívar</i>	Universidad Agustiana Universidad Ecci
<i>Gimnasio La Alameda</i>	Sena

Nota: Elaboración propia

Refleja la tabla 34 que los Colegios han buscado este tipo de alianzas de acuerdo con las necesidades de su población, la Normal para brindarles continuidad a sus normalistas; el Colegio Bolívar dar un atractivo a la academia, hace que cursen un primer semestre de su futura carrera profesional desde que cursan grado décimo y en el Colegio; el Colegio Gimnasio La Alameda también ha buscado articularse con el SENA al igual que el CIF, sin embargo se muestra que en el Integral Femenino, los convenios son académicos y monetarios para responder a las necesidades de sus estudiantes y egresadas.

5.2.8 Comparativo costos educativos *Benchmarking* CIF

Ahora el comparativo se centrará en los costos educativos, discriminados en matrícula, pensión mensual, otros cobros y modalidades de pago.

Tabla 35. Costos Educativos del preescolar *Benchmarking* Colegio Integral Femenino

	Matricula Promedio	Pensión mensual promedio	Otros cobros	Modalidades de pago
<i>Colegio Integral Femenino</i>	\$325.000	\$292.500	\$232.160	Consignación bancaria Pago directo Colegio
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	\$388.000	\$350.000	\$183.812	Consignación Bancaria
<i>Colegio Bolívar</i>	\$370.000	\$340.000	\$506.000	Consignación Bancaria Botón pagos en la página web
<i>Gimnasio La Alameda</i>	\$290000	\$265.000	\$586.000	Consignación Bancaria

Nota: Elaboración propia

La tabla 35 muestra que los valores más altos en matrícula y pensión los tienen los colegios salesianos, la Normal superior procura cobrar menos en otros cobros y tener altos los costos educativos, el Colegio Bolívar tiene las pensiones por debajo de la Normal y mantiene el valor de los otros cobros aparte, El Gimnasio La Alameda tiene las pensión y los otros cobros más bajitos pero sus otros cobros son los más altos de la competencia; el CIF está en costos por debajo del Colegio Bolívar y del Gimnasio la Alameda en un 65% y por encima del María Auxiliadora en un 25% por encima.

5.2.9 Comparativo costos educativos de la básica primaria *Benchmarking* CIF

Igualmente, en la tabla se compara matrícula, pensión y otros cobros de la primaria

Tabla 36. Costos Educativos de básica Primaria *Benchmarking* Colegio Integral Femenino

	Matricula Promedio	Pensión mensual Promedio	Otros cobros	Modalidades de pago
<i>Colegio Integral Femenino</i>	\$297.781	\$268.003	\$232.160	Consignación bancaria Pago directo
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	\$379.366	\$347.000	\$183.812	Consignación bancaria
<i>Colegio Bolívar</i>	\$355.000	\$337.000	\$506.000	Consignación bancaria
<i>Gimnasio La Alameda</i>	\$270.000	\$250.000	\$586240	Consignación bancaria

Nota: Elaboración propia

Las pensiones mensuales y las matrículas más costosas siguen siendo las de los Colegios salesianos, Bolívar y María Auxiliadora, el más económico el Gimnasio La Alameda, el CIF por su parte ocupa el tercer puesto en costos de los cuatro Colegios comparados. El medio de pago más usado es la consignación bancaria, el Colegio Bolívar tienen botón de pago en su web. Solo el CIF conserva aún la recepción de dinero en el Colegio.

5.2.10 Comparativo costos educativos de básica secundaria *Benchmarking* CIF

Igualmente, en la siguiente tabla se compara matrícula, pensión y otros cobros de la básica secundaria de las entidades en estudio. El medio de pago más usado es la consignación bancaria, el Colegio Bolívar tienen botón de pago en su web.

Tabla 37. Costos Educativos de básica secundaria Benchmarking Colegio Integral Femenino

	Matricula Promedio	Pensión mensual Promedio	Otros cobros Promedio	Modalidades de pago
<i>Colegio Integral Femenino</i>	\$239.220	\$215.523	\$250.371	Consignación bancaria Pago directo
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	\$356.239	\$326.500	\$183.812	Consignación bancaria
<i>Colegio Bolívar</i>	\$343.000	\$310.000	\$506.000	Consignación bancaria Botón de pago
<i>Gimnasio La Alameda</i>				Consignación bancaria

Fuente: Elaboración propia

Las pensiones mensuales y las matrículas más costosas siguen siendo las de los Colegios salesianos, Bolívar y María Auxiliadora, el más económico el Gimnasio La Alameda, el CIF por su parte ocupa el tercer puesto en costos de los cuatro Colegios comparados. El medio de pago más usado es la consignación bancaria, el Colegio Bolívar tienen botón de pago en su web. Solo el CIF conserva aún la recepción de dinero en el Colegio

Costos educativos de la media vocacional, se revisa matrícula, pensión mensual y otros cobros a continuación:

Tabla 38. Costos Educativos de la educación media vocacional Benchmarking Colegio Integral Femenino

	Matricula Promedio	Pensión mensual Promedio	Otros cobros Promedio	Modalidades de pago
<i>Colegio Integral Femenino</i>	\$123.532	\$111.179	\$336.112	Consignación bancaria

				Pago directo en el Colegio
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	\$338.666	\$308.500	\$183.812	Consignación bancaria
<i>Colegio Bolívar</i>	\$320.000	\$298.000	\$506.000	Consignación bancaria Botón de pago
<i>Gimnasio La Alameda</i>			\$586.240	Consignación bancaria Botón de pago

Nota: Elaboración propia

La tabla 38 muestra que las pensiones mensuales y las matrículas más costosas siguen siendo en los Colegios salesianos, Bolívar y María Auxiliadora, el más económico el Gimnasio La Alameda, el CIF por su parte ocupa el tercer puesto en costos de los cuatro Colegios comparados. El medio de pago más usado es la consignación bancaria, el Colegio Bolívar tienen botón de pago en su web. Solo el CIF conserva aún la recepción de dinero en el Colegio

5.2.11 Comparativo actividades extraescolares y de extensión a la comunidad

Se revisan las actividades extraescolares que se le ofrecen a los estudiantes y los programas previstos para el vecindario.

Tabla 39. *Actividades Extraescolares y de extensión a la comunidad Benchmarking Colegio Integral Femenino*

	Actividades Extraescolares	Actividades Extensión a la comunidad
<i>Colegio Integral Femenino</i>	Club de Danzas Club de Nutrición y Técnicas Culinarias Club de coro	Preparación para la Primera Comunión Servicio Social Cursos vacacionales
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	Formación Complementaria	Servicio social

		Preparación para la primera comunión y la confirmación
<i>Colegio Bolívar</i>	Escuelas de formación complementaria en los campos artístico, deportivo, lúdico, cultural, científico, espiritual, entre otros	Servicio social Preparación para la primera comunión y la confirmación
<i>Gimnasio La Alameda</i>	Danzas Teatro	Servicio social Preparación para la primera comunión y la confirmación

Fuente: Elaboración propia

La tabla 39 muestra en general la preocupación que hay en las cuatro instituciones por responder a las necesidades de los niños y niñas y a las expectativas de los padres de familia. Un aspecto importante para rescatar es que el Colegio Integral Femenino no cobra por los clubs que brinda por la tarde, están incluidos en los pagos educativos.

5.2.12 Comparación de símbolos institucionales *Benchmarking* CIF

En este apartado la tabla toma en cuenta los descriptores relacionados con el escudo, la bandera y el himno.

Tabla 40. *Símbolos institucionales Benchmarking Colegio Integral Femenino*

			Símbolos Colegio
<i>Colegio Integral Femenino</i>			Escudo Bandera Himno
<i>Normal</i>	<i>Superior</i>	<i>María</i>	Escudo
<i>Auxiliadora de Soacha</i>			Bandera Himno
<i>Colegio Bolívar</i>			Escudo Bandera Himno Escudo Bandera

	Himno
<i>Gimnasio La Alameda</i>	Escudo
	Bandera
	Himno

Fuente: Elaboración propia

Las instituciones competencia y el Colegio Integral Femenino cuentan con escudo, himno y bandera y los colores institucionales que los distinguen y que suelen usarlo en las diferentes presentaciones.

5.2.13 Comparativo estrategias de mercadeo *Benchmarking* CIF

Se compara en el estudio, también los canales de mercadeo con los que cuentan cada una de las instituciones para dar a conocer sus programas como son las vallas, el uso del canal y la emisora local entre otros.

Tabla 41. Estrategias de mercadeo *Benchmarking* Colegio Integral Femenino

	Canales de mercadeo
<i>Colegio Integral Femenino</i>	Valla publicitaria Perifoneo Volanteo Visibilidad en la emisora local Visibilidad en el canal local Alianza publicitaria con las constructoras del sector Página web Eventos con la comunidad
<i>Normal Superior María Auxiliadora de Soacha</i>	Visibilidad en la emisora local y en el canal local Información parroquial Página web
<i>Colegio Bolívar</i>	Página web Información en la parroquia Valla publicitaria Visibilidad en el canal local

<i>Gimnasio La Alameda</i>	Página web
	Valla publicitaria
	Visibilidad en la emisora y el canal de televisión, locales

Nota: Elaboración propia

Las instituciones estudiadas tienen en común el uso de la página web, las vallas publicitarias, la visibilizarían a través de la emisora y el canal local; los colegios salesianos usan la parroquia para dar a conocer sus inscripciones, se identifica que el CIF usa las redes sociales de algunas constructoras para divulgar las inscripciones de estudiantes para el nuevo año.

5.4 Análisis de datos grupo focal con directivas de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

Con relación al segundo objetivo específico el cual hace referencia al análisis de la incidencia del liderazgo directivo en el impulso de los factores diferenciadores de cada institución educativa, las categorías usadas en el grupo focal desarrollado con las directivas de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos, tabla No 37, se estructuraron en el estudio del marco teórico, concretamente al estudiar el tema del liderazgo educativo, fue necesario establecer las subcategorías pertinentes, así: liderazgo institucional, liderazgo directivo y liderazgo pedagógico, clasificación tomada de Álvarez y otros (2016).

En el análisis de los datos obtenidos en el grupo focal y las 6 entrevistas a padres de familia se utilizó la versión 7.5.4 de Atlas Ti que permitió realizar la codificación de los datos. Se realizaron las entrevistas a padres de familia y grupo focal, posteriormente las investigadoras realizaron las transcripciones de todas las grabaciones que se realizaron con el consentimiento informado de los participantes. Posteriormente, se crearon las unidades hermenéuticas en Atlas Ti con las transcripciones, se etiquetaron los datos y se establecieron categorías y subcategorías, de las unidades hermenéuticas (transcripciones de las entrevistas y los grupos focales). Se llevó a cabo una minuciosa revisión de los datos y se procedió a la triangulación de las categorías y subcategorías contrastando los hallazgos encontrados en las entrevistas a padres de familia y el grupo focal.

A continuación, se revelan los hallazgos del análisis de los datos obtenidos en las entrevistas a los padres de familia y al grupo focal que se llevaron a cabo en Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos. Estos datos fueron etiquetados con Atlas ti. Las investigadoras definieron las categorías y los descriptores, posteriormente, en la codificación se logró identificar la frecuencia de aparición de los códigos en cada

categoría para cada entrevista y grupo focal. En seguida, se presentan los resultados arrojados en la codificación de las subcategorías emergentes (frecuencia de los códigos – estadística cualitativa) que se llevó a cabo para cada categoría confrontando las unidades hermenéuticas.

Categoría: Liderazgo

Codificación subcategoría: liderazgo directivo institucional

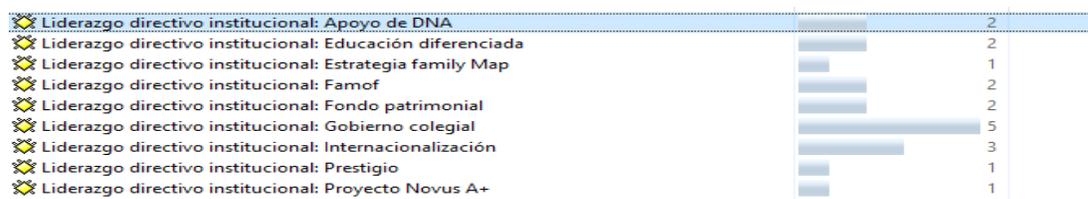


Figura 1. Frecuencia de los códigos subcategoría de Liderazgo directivo institucional

En la subcategoría concepto de liderazgo directivo institucional a través de la figura x, se muestra que, para el grupo focal, el liderazgo directivo institucional es una posición de responsabilidad que está centrada en el servicio con el fin de transformar la sociedad, se trabaja con el corazón y se imparte amor hacia lo que se hace. Se propician espacios que generen retos para que cada persona del equipo de trabajo logre alcanzarlos y se brinda la oportunidad de desarrollar la creatividad para beneficio propio y crecimiento de la institución. Se motiva al personal, teniendo en cuenta las habilidades de cada uno para alcanzar las metas ante una situación determinada. En palabras de las directivas, se expresa que el liderazgo “promueve o motiva y ayuda al desarrollo de las habilidades, de la potencialización de las habilidades del grupo y del equipo con quien trabaja”.

El acompañamiento de la DNA (Dirección Nacional de Aspaen) para cada uno de los procesos formativos y académicos que se desarrollan en la institución genera un gran plan estratégico que permite direccionar las acciones puntuales del colegio y tener las personas competentes para cada uno de los encargos, facilitan también la coordinación, ejecución y liderazgo de los planes de acción de cada área. Se ejerce el liderazgo desde el encargo asignado, las docentes tienen estrategias de liderazgo porque están empoderadas desde los roles que manejan como las direcciones de curso y las coordinaciones de nivel también ejercen liderazgo con todo el equipo de profesionales para sacar adelante los proyectos institucionales.

A continuación, se presentan algunos de los relatos: “Pienso que una estrategia de liderazgo que tenemos en nuestra institución es también todo el apoyo que tenemos desde Bogotá, Aspaen tiene un plan

estratégico que nos permite direccionar esas acciones puntuales en el colegio” y “Las mentorías especializadas que nos han agendado desde Aspaen donde a partir de un diagnóstico se identifican los desarrollos personales y lo que falta por mejorar”.

Otro aspecto que destaca el grupo focal es que la educación diferenciada pone de manifiesto las necesidades, intereses y etapas del desarrollo de los hombres y las mujeres que son propias de la naturaleza de cada uno. En el ámbito educativo, se potencializan las características singulares que facilitan la gama de posibilidades que tiene cada ser humano. Se hace valiosa la propuesta de la educación diferenciada para Aspaen porque los tipos de aprendizajes, el ritmo, las formas de pensar, el desarrollo psicológico y afectivo se determinan por la edad, las motivaciones y las necesidades de cada persona, por lo tanto, se brinda un trato diferenciado en el proceso formativo de tal manera que se logre un desarrollo integral garantizando la formación de la persona como ser competente con identidad.

Se encontró que los participantes en el grupo focal atribuyen que desde la institución se debe fortalecer los criterios para la sustentación de ese modelo con el propósito de llegar a las familias con la firme convicción que es un modelo que permite alcanzar el desarrollo integral del ser humano, esto se apoya en los siguientes extractos de intervención: “El enfoque de educación diferenciada se vive porque somos un colegio de solo niñas sin embargo si se debe trabajar más como la fundamentación de cómo expresar las bondades que tiene ese modelo, muchas veces nos quedamos cortas en sustentar o mostrar lo que vale la pena esta modelo”, otra persona añade, “Nos falta como ser más sólidos en el argumento y en presentar esas bondades, si lo vivimos, pero cuando de pronto tenemos que hablar nos quedamos cortos en la explicación”.

Por otra parte, se destaca que el Fondo Patrimonial Educativo de la Asociación para la Enseñanza “ASPAEN”, es un beneficio de ayuda económica que pueden acceder los colaboradores que lleven como mínimo dos años de vinculación con el colegio/preescolar para cursar estudios de posgrados. Se destacan los siguientes relatos: “Ese liderazgo en parte también es financiado por el rubro nacional del fondo patrimonial educativo que de acuerdo al *teacher map* se identifican las debilidades y fortalezas que direccionan el plan de formación profesional y personal docente” Otro participante resalta: “El colegio cuenta con el apoyo del fondo patrimonial educativo para la formación de los docentes en áreas específicas apoya la formación en especializaciones o maestrías”.

Según Abad (2010), menciona que, “en este tipo de liderazgo educativo, los equipos directivos de cada centro juegan un papel clave en la definición del modelo de la convivencia escolar. De forma implícita o

explícita todos los equipos directivos toman decisiones que afectan a la manera de detectar, intervenir y prevenir los conflictos derivados de la convivencia diaria”

El grupo focal enfatiza, que el liderazgo directivo institucional, se vivencia a través del gobierno colegial que es un estilo de gobierno que permea todas las instancias, fomenta el desarrollo de la confianza y la unidad en las decisiones, contribuyendo así, de modo efectivo a mantener el rumbo de Aspaen. Se comparten perspectivas, se toman decisiones con responsabilidad ética sobre la perspectiva no sobre los intereses y se conversa no se debate. Se basa en la idoneidad, el cumplimiento y la sinceridad.

A continuación, se presentan algunos de los relatos: “Se trabaja el gobierno colegial y se genera realmente un trabajo colegiado y cada vez vamos fortaleciéndonos más y vamos enriqueciéndonos con el tema”, otra participante menciona: “Nos venimos capacitando más en ese aspecto teniendo en cuenta el equipo interdisciplinario y la perspectiva de cada uno de los miembros” y “Fortalecer el equipo es la estrategia que manejamos de los expedientes porque nos facilita la participación teniendo en cuenta de hecho cada una de las áreas que cada uno de nosotros lidera dentro de ese equipo”.

Los participantes destacan que el prestigio institucional ha sido reconocido a lo largo de los años por ser una institución con excelentes estándares educativos, también por los desempeños y resultados en las pruebas saber a nivel nacional. “Tenemos un prestigio que se ha ganado a lo largo de los años como una institución en el sector de Neiva reconocida por sus altos estándares educativos” y “Los desempeños y resultados en las pruebas saber a nivel nacional permiten que seamos una institución muy reconocida en todo el sector de Neiva y Sur Colombiano”.

Subcategoría: Liderazgo directivo pedagógico

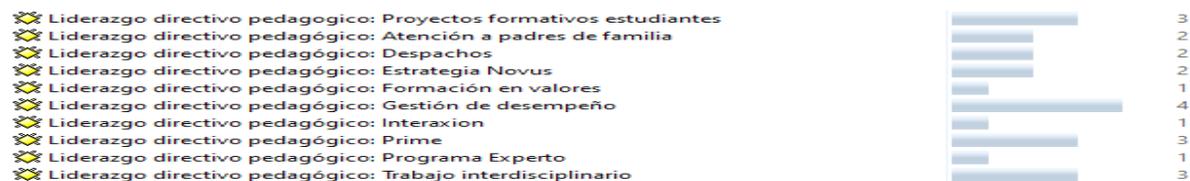


Figura 2 Frecuencia de los códigos subcategoría de Liderazgo directivo pedagógico

Dentro de los aspectos que se evidencian en los relatos del grupo focal con relación a la categoría de liderazgo directivo pedagógico se identificaron subcategorías las cuales fueron analizadas para determinar la visión de los grupos focales de las instituciones Aspaen Yumaná/Yumanitos frente al liderazgo directivo

pedagógico. Se observa que en la voz de los participantes destacan que los “Docentes tienen estrategias de liderazgo porque están empoderadas con los roles que manejan como las direcciones de curso y las coordinaciones de nivel también ejercen ese liderazgo dentro del personal que laboran en el colegio”.

Atribuyen los participantes del grupo focal que el papel de los líderes docentes es primordial en el desarrollo estratégico de la institución, son ellos precisamente quienes están en contacto directo permanente con las familias y estudiantes, atendiendo sus necesidades y dando confianza en los procesos de formación de sus hijos.

5.5 Análisis de datos grupo focal con directivas de Colegio Integral Femenino

Las categorías usadas en el grupo focal desarrollado con las directivas del Colegio Integral Femenino, tabla No 38, se estructuraron en el estudio del marco teórico, concretamente al estudiar el tema del liderazgo educativo, fue necesario establecer las subcategorías pertinentes, así: liderazgo institucional, liderazgo directivo y liderazgo pedagógico, clasificación tomada de Álvarez, J. y otros (2016).

Subcategoría: liderazgo directivo

✚ Liderazgo Directivo: Analizar las situaciones desde el rol de cada miembros de la com...	1
✚ Liderazgo Directivo: decisiones pedagógicas	1
✚ Liderazgo Directivo: Divulgación investigaciones educación diferenciada	1
✚ Liderazgo Directivo: Educación diferenciada	1
✚ Liderazgo Directivo: Educación diferenciada - instancias de formación docente	1
✚ Liderazgo Directivo: Educación integral personalizada	2
✚ Liderazgo Directivo: formación del criterio en docentes	1
✚ Liderazgo Directivo: identificación de nuevos talentos en docentes	2
✚ Liderazgo Directivo: Ingreso de las familias y en el desarrollo de las clases	1
✚ Liderazgo Directivo: participación de las niñas, profesoras y padres en celebraciones	1
✚ Liderazgo Directivo: Prácticas académicas hoteleras en casa y trabajo en el área	1
✚ Liderazgo Directivo: prácticas cerradas de coffe break, desayunos y atención de convi...	1
✚ Liderazgo Directivo: transferencia de aprendizajes pedagógicos	1
✚ Liderazgo Directivo: Correlación área hotelera con otras asignaturas	1
✚ Liderazgo Directivo: Preceptoría a estudiantes de transición a 11o	1

Figura 3 Frecuencia de los códigos, subcategoría Liderazgo directivo

Al analizar el liderazgo educativo, Abad (2010), menciona que, “en este tipo de liderazgo educativo, los equipos directivos de cada centro juegan un papel clave en la definición del modelo de la convivencia escolar. De forma implícita o explícita todos los equipos directivos toman decisiones que afectan a la manera de detectar, intervenir y prevenir los conflictos derivados de la convivencia diaria”. Se hizo unas subcategorías que favorecieran el estudio de la temática en la institución educativa, Colegio Integral Femenino, y en una primera instancia se evidencia la subcategoría de liderazgo directivo, en este apartado se registra: Analizar las situaciones desde el rol que cada miembro de la comunidad educativa, al respecto las directivas participantes dicen: “Tenemos diferentes instancias, desde las comisiones de evaluación,

donde las profesoras hacen sus respectivos aportes, los padres también, ya sea verbal o por escrito y eso facilita que las decisiones que se toman sean mucho más ricas y que respondan a las necesidades de en beneficio de toda la comunidad educativa, igual hay otros proyectos que tienen que ver con sacar un periódico adelante, unos intercurros de baloncesto u otro deporte, también se tiene que contar con el respaldo de diferentes personas para que se pueda sacar ese objetivo común”.

También mencionan, decisiones pedagógicas: “Pues yo veo que parte del liderazgo es precisamente poder aprovechar el talento, las características de otros y conviene que quien está direccionando haga el apunte final y la posibilidad de dejar que otras personas, sean las niñas, las docentes y los mismos padres de familia se pronuncien sobre algún tema de interés o de inquietud de formación y poder uno con los conocimientos que tiene sobre el tema poder direccionarlo hacia algo mejor y de acuerdo con el grupo poder sacar algo y tomar una decisión más eficiente.

Entonces pienso que el liderazgo en este caso de mi persona como directora de orientación está precisamente en saber aprovechar todo aquello que tienen las personas que hacen parte de la comunidad para potenciar y poder hacer más significativo lo que se obtenga”.

Otro ítem a resaltar en esta subcategoría, es la divulgación investigaciones de educación diferenciada, “Yo veo que una forma también de exaltar ese valor de la educación diferenciada es dando a conocer los contenidos y los resultados de las investigaciones que se han hecho entorno a este tipo de educación, porque ahí se muestran cosas tan interesantes, acerca de cómo aprende el hombre y como aprenden las mujeres y como también lo hacen los niño y las niñas, cuales son los intereses de unos y otros según la edades y así uno como profesor tenga claro para formar en sus estudiantes según sean niños o niñas, en nuestro caso son niñas y que uno como padres tengan elementos de ayuda para fortalecer la formación de sus hijos, estoy recordando algún datos, por ejemplo como el desarrollo lógico matemático está sustentado en la seguridad que le da el papá al hijo, o sea en los aportes que le da uno y otros sexo por ejemplo esos desarrollos se van consolidando en esa etapa del pensamiento lógico deductivo, por las edades, la niña siente más deseos de escuchar al chico que está simpático, atractivo y más bien se inhibe mientras que el muchacho por su condición de señor, centrado en un solo tema, sí, porque así es su psicología hace que él se destaque mucho en el desarrollo de las asignaturas, especialmente las relacionadas con lo lógico matemático mientras que cuando están en un ambiente separado hace que la niñas ya no tenga distractor alguno, si no que ese momento pueda desarrollar al máximo ese potencial entorno a lo que se le está sugiriendo en ese momento, entonces si dar a conocer a los padres de familia como al personal que trabaja en la institución entorno a las ventajas de este tipo de estudios diferenciados que ya en la práctica son de mucha ayuda”.

Se mira en esta subcategoría, la educación diferenciada, “en diferentes instancias que tenemos de formación para los padres se trabaja el concepto de educación diferenciada y también con las niñas se resalta que educar a la mujer tiene unas características particulares como educar al hombre, pienso que ellas son las primeras que tienen que identificar ese valor y proponerlo fuera de la institución porque efectivamente, en este momento la educación de solo niñas o solo niños no es muy bien acogida, no obstante los padres si identifican que es un aspecto positivo precisamente para contrarrestar otros aspectos que se ven en los jóvenes en este momento, entonces la idea es que las niñas y los padres de familia tengan claro y que de alguna forma por su pronunciamiento de este aspecto de formar a la mujer en lo que es propio de ella y al hombre lo que es propio de él, esa es una forma de informar el valor de esa educación diferenciada”. Complementa este elemento la educación diferenciada instancias de formación docente, dicen las participantes “En diferentes instancias que tenemos de formación para los padres se trabaja el concepto de educación diferenciada y también con las niñas se resalta que educar a la mujer tiene unas características particulares como educar al hombre, pienso que ellas son las primeras que tienen que identificar ese valor y proponerlo fuera de la institución porque efectivamente, en este momento la educación de solo niñas o solo niños no es muy bien acogida, no obstante los padres si identifican que es un aspecto positivo precisamente para contrarrestar otros aspectos que se ven en los jóvenes en este momento, entonces la idea es que las niñas y los padres de familia tengan claro y que de alguna forma por su pronunciamiento de este aspecto de formar a la mujer en lo que es propio de ella y al hombre lo que es propio de él, esa es una forma de informar el valor de esa educación diferenciada”.

Otra variable importante de esta subcategoría, es la educación integral personalizada, expresada así: “Yo creo que no hay nada más acogedor para un papá saber que su hija no es un número más, sino todo lo contrario se sabe quién es, se le hace acompañamiento en esos procesos en sus dificultades, sus alegrías, se le fortalece en su forma de pensar, en su forma de actuar y se le va encaminando para que logre la madurez de acuerdo a su edad. Hoy vemos que los papás muy difícilmente acompañan las niñas en su proceso de crecimiento y pues que mejor que sea la institución educativa la que haga este proceso y este es de los valores agregados más fuertes que tienen la institución porque ayuda en la formación personal”; se complementa este aspecto con la preceptoría de transición a 11° “Ahora estamos en orientación individual que es uno de los agregados que tiene el Colegio Integral Femenino porque cada una de sus profesoras atiende semanalmente a un grupo de estudiantes de 4 a 8 niñas a la semana, dentro de esas 2 horas calendario que se tienen, entonces cómo podemos hacerle ver a los padres de familia que en un momento dado vienen al colegio, de estas cosas adicionales que normalmente no tienen los colegios, aunque sean de muy buena calidad en el municipio”.

Se registra también en el liderazgo directivo, la formación del criterio en docentes, esto dicen las participantes “Como bien lo anotan ustedes, una forma concreta de potenciar el liderazgo en las personas que hacen parte de este equipo, es escuchándolas y concretamente visibilizando sus propuestas porque a partir de estas uno puede orientar a las personas, que es lo permanente y que es lo cambiante, entonces a partir de una actividad pequeña, mediana o de alta envergadura, la gente tiene sus ideas y se le ocurre esto y lo otro que es una forma directa e indirecta de llegar a las niñas con los procesos de aprendizaje pero nosotras estamos justamente para direccionar y orientar, entonces de esa forma, la persona evidencia sus talentos, forma el criterio y educa a las niñas, entonces nuestra tarea todo el tiempo será estar atentas para formar este personal, para orientar lo que haga falta y para ayudar a que lleguemos a puerto seguro y no nos perdamos del horizonte para el cual está hecho el Colegio Integral Femenino”; y es necesario o complementar este aspecto con la identificación de nuevos talentos en docentes: “Pienso que también es un desafío aprovechar las destrezas que tienen las docentes u otras personas también de la comunidad, según la disciplina que manejen, y en el colegio lo hemos visto muchas veces, por ejemplo la profesora que asume un proyecto de manejo de huerta porque ella como profesora de ciencias, tiene unos conocimientos que puede aplicar muy bien o la profesora de educación física que da un curso y las niñas voluntariamente quieren estar en él o la profesora de artes que ofrece un curso de fotografía, bueno cada uno de esas cosas, ve uno que partir de esas habilidades básicas, propias de las características de las docentes por sus disciplinas y condición personal aportan cosas que hacen mucho bien a la comunidad escolar y yo digo a las estudiantes”. Y transferencias de aprendizajes pedagógicos: En la historia de la institución, una de esas estrategias es que gracias a Aspaen y otras instituciones, muchas hemos tenido la oportunidad de recibir formación y es venir, yo recuerdo mucho a nuestra antigua rectora porque ella aprendía a la letra y al otro día veía cómo también aprendíamos, muchas de nosotras nos hicimos acá, las cuatro nos hicimos acá, yo no soy docente y lo que se lo aprendí acá, ella nos daba un artículo, un libro, una técnica, y esto da la competencia para actuar con coherencia frente a la tarea de educar”.

Otro aspecto que se exalta en el liderazgo directivo es Ingreso de las familias y desarrollo de las clases. Bueno cuando se hace el proceso de ingreso de niñas y de familias al colegio, en primera instancia se resalta que es el Colegio el que maneja en la población esta área técnica en hotelería y se hace ver las ventajas que tienen frente al desarrollo económico de la región tanto de Soacha como de Colombia, en la medida que se dialoga y se interactúa con las docentes que no pertenecen al área técnica, obviamente las otras profesoras pueden conocer y valorar esta modalidad que a veces no es tan clara, en la medida que se comunica para el mejoramiento laboral, de los hogares que le capacita para desarrollarse en ese campo pero también le ayuda a mejorar la calidad de vida obviamente es una forma de promover esa media vocacional”

Igualmente hace parte del trabajo directivo: participación de las niñas, las profesoras y los padres de familia, “La participación con las niñas empieza con pequeñas decisiones, qué vamos a hacer para las secretarias, para las profesoras o para e día x, entonces ellas opinan y de esta manera se van sintiendo parte de la dinámica institucional, que se les tiene en cuenta lo que ellas piensan, sus gustos, sus preferencias; con las profesoras también se les tiene en cuenta, se les involucra en unas decisiones más profundas, cosas que tengan que ver con la parte académica, convivencial, con proyectos que tenemos a nivel institucional, se les convoca haciéndolas parte de esas decisiones; con los padres algunas veces les preguntamos por ejemplo en el PEI les preguntamos de algunos temas, sé que algunos son convocados antes para que ellos opinen de cómo podemos organizar un seminario, un día de la familia, se sienten bien de poder participar, sin embargo creo yo que es un punto en el que podemos fortalecernos, nos hace falta preguntarle más a la gente, ¿qué piensa?, ¿qué propone?, ¿qué le gusta?, ¿qué le disgusta? Porque en la medida que les podamos preguntar a las personas, podemos mejorar como institución y como equipo”.

Con las niñas, se fomenta las prácticas académicas hoteleras en casa y trabajo en el área: “La participación con las niñas empieza con pequeñas decisiones, qué vamos a hacer para las secretarias, para las profesoras o para e día x, entonces ellas opinan y de esta manera se van sintiendo parte de la dinámica institucional, que se les tiene en cuenta lo que ellas piensan, sus gustos, sus preferencias; con las profesoras también se les tiene en cuenta, se les involucra en unas decisiones más profundas, cosas que tengan que ver con la parte académica, convivencia, con proyectos que tenemos a nivel institucional, se les convoca haciéndolas parte de esas decisiones; con los padres algunas veces les preguntamos por ejemplo en el PEI les preguntamos de algunos temas, sé que algunos son convocados antes para que ellos opinen de cómo podemos organizar un seminario, un día de la familia, se sienten bien de poder participar, sin embargo creo yo que es un punto en el que podemos fortalecernos, nos hace falta preguntarle más a la gente, ¿qué piensa?, ¿qué propone?, ¿qué le gusta?, ¿qué le disgusta? Porque en la medida que les podamos preguntar a las personas, podemos mejorar como institución y como equipo”

Siguiendo con la motivación por el área técnica hotelera, se destaca el ítem de prácticas cerradas de *coffee break*, atención de desayunos y convivencias, las integrantes mencionan: “La participación con las niñas empieza con pequeñas decisiones, qué vamos a hacer para las secretarias, para las profesoras o para e día x, entonces ellas opinan y de esta manera se van sintiendo parte de la dinámica institucional, que se les tiene en cuenta lo que ellas piensan, sus gustos, sus preferencias; con las profesoras también se les tiene en cuenta, se les involucra en unas decisiones más profundas, cosas que tengan que ver con la parte académica, convivencial, con proyectos que tenemos a nivel institucional, se les convoca haciéndolas parte de esas decisiones; con los padres algunas veces les preguntamos por ejemplo en el PEI les preguntamos de algunos

temas, sé que algunos son convocados antes para que ellos opinen de cómo podemos organizar un seminario, un día de la familia, se sienten bien de poder participar, sin embargo creo yo que es un punto en el que podemos fortalecernos, nos hace falta preguntarle más a la gente, ¿qué piensa?, ¿qué propone?, ¿qué le gusta?, ¿qué le disgusta? Porque en la medida que les podamos preguntar a las personas, podemos mejorar como institución y como equipo”. Igualmente, se da correlación del área hotelera con otras asignaturas “Pues últimamente la hemos tomado más en serio porque nos hemos puesto en la tarea de que otras personas la valoren como nosotras la valoramos, desde otras asignaturas se ha tratado de hacer lagunas correlaciones para que las niñas le cojan gusto, le cojan amor y vean que se le puede sacar mucho fruto, por ejemplo en algunos momentos se une inglés y nutrición o inglés y prácticas y se hace presentación de sus rectas en inglés y pues eso ayuda a que se motiven por las dos asignaturas y también que aprendan más”.

Subcategoría: liderazgo institucional

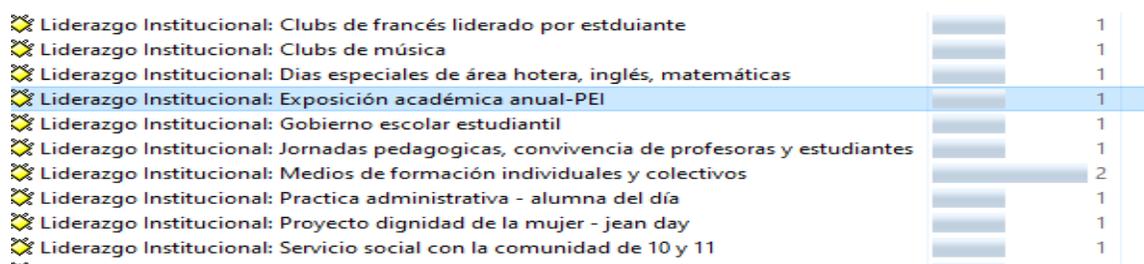


Figura 4 Frecuencias de los códigos, subcategoría Liderazgo institucional

Ahora, se centrará la atención en el liderazgo institucional, y según (Abad, 2010) “pasa por conectar las exigencias sociales con las necesidades de los docentes y alumnos. En temas relacionados con la convivencia, este liderazgo se concreta básicamente en lo siguiente: Ofrecer un marco legal para poder hacer de la gestión de la convivencia un objetivo de aprendizaje democrático. Impulsar la formación del profesorado en la gestión de la convivencia en el centro y en el aula. Promover y apoyar el funcionamiento de estructuras participativas de profesorado y alumnos en el centro, con su correspondiente reconocimiento en el horario. Evaluar y ofrecer apoyo y reconocimiento a los centros cuando realicen prácticas eficaces”. En este se identifican los siguientes elementos: Club de francés liderado por estudiante “Un último podría ser que de cierta medida nosotros ayudamos a que las niñas identifiquen sus talentos, saquen provecho de ellos, los compartan y sean útiles y sirvan con eso que saben y que también se lo compartan con otras, por ejemplo, el club de francés, liderado por una estudiante, siempre vivimos con esa mentalidad de que, el que sabe lo comparta”. Continuando con este apartado, también se constata, la existencia del *Club de música*: “El club de música y uno ve como a veces se termina el año y algunas quieren seguir apoyando actividades institucionales, a pesar de que están en vacaciones”.

Se fomenta el desarrollo cultural organizando el día de área hotelera, inglés y matemáticas. De pronto podríamos citar los días especiales, el *english day*, las olimpiadas de matemáticas, la feria de la ciencia, muestras que hacen desde modistería y la microempresa en décimo y muestras que hacen en nutrición sobre cocteles, postres, la feria micro empresarial

Otra variable importante de analizar, la exposición académica anual de PEI, y según las directivas del Colegio: “Bueno pues anualmente la realización de las exposiciones pedagógicas como muestra del proyecto educativo institucional, donde cada profesora se hace cargo de un grupo de estudiantes con las cuales es directora o subdirectora de grupo y trabajan en un tema de investigación durante aproximadamente cinco meses para luego finalizar con una muestra pedagógica a la cual se convoca a los padres de familia y estudiantes de otros colegios”.

Se motiva la formulación y divulgación de propuestas por parte del gobierno escolar estudiantil: “Con las estudiantes, el gobierno escolar que lo tienen todos los colegios, pero es una oportunidad para que revisen un poco las necesidades, los intereses o las inquietudes de otras estudiantes y las planteen a comienzo del año para luego ser elegidas por todas sus compañeras también trabajen la implementación de esas propuestas”

Se exalta la presencia de medios de formación individuales y colectivos y las directivas del colegio: “Yo veo que otra estrategia donde se pone a prueba esta estrategia de habilidad de liderazgo en las docentes son los procesos de formación que, aunque tienen una directriz frente a un tema, el ejercicio y el desarrollo del mismo pues hay libertad para que se implementen otros elementos, entonces ellas deben analizar las características de sus grupos, sus familias, sus estudiantes, y obviamente esto les va a permitir direccionar de forma muy particular el tema planteado”.

La práctica administrativa – alumna del día: “Yo veo que hay varios proyectos y entre esos este el servicio de la alumna del día, las niñas que acompañan a sus compañeras mientras las docentes están en una reunión corta, también el servicio de la asistente del Capellán, en esas actividades ellas también manejan con mucha libertad en la organización y de alguna forma desarrollan muchas habilidades en esas instancias”.

Institucionalmente, se trabaja el proyecto de la dignidad de la mujer – *jean day*: “Con las niñas tenemos también algunos más lúdicos como el *jean day*, que es una oportunidad para enseñarlas a poner de forma tangible la dignidad de la mujer a través del vestido y el buen gusto, veo que esos son de los proyectos formativos que más caracterizan al Colegio Integral Femenino y también hemos ido acogiendo en los últimos tiempo algunas propuestas externas entonces, que es necesario calificarnos en algún tema tecnológico, entonces miramos con x o y empresa qué pudiera ser o que otros nos hablan de como aprender

a nutrirse saludablemente según la edad, y el trabajo que cada una ejecuta y también las necesidades de salud, también se ha ido acogiendo estos proyectos que quedan bien incardinados dentro de este cometido que tenemos de educar”.

Se fomenta el trabajo en el municipio, mediante: servicio social con la comunidad de 10º y 11º: “Yo veo también, otros proyectos que se manejan con las estudiante y que son muy importantes son el servicio social porque son una oportunidad para que las niñas se sensibilicen con su entorno que lo conozcan, lo valoren y desde las oportunidades que tienen, ayuden a mejorar la calidad de vida de su entorno, tanto las niñas de 10º con los niños en las vacaciones, en apoyo en diferentes procesos, tareas, recreación, nutrición, si a partir de sus talentos, ellas han logrado que otros niños mejoren sus calidad de vida, aparte de sensibilizar y ayudar a mejorar su calidad de vida, enseñarles cómo se lavan la boca, como se lavan los dientes, como se sienta uno bien, esas cosas pequeñas que van inundando y mejorando la calidad de vida de otros.

Subcategoría: liderazgo pedagógico

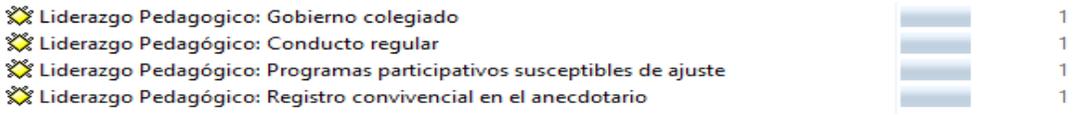


Figura 5 Frecuencias de los códigos, subcategoría Liderazgo pedagógico

Finalmente, se analiza la subcategoría de liderazgo pedagógico, que según Abad (2010), “su objetivo es facilitar la creación de redes de trabajo orientadas a la mejora de la convivencia. El liderazgo pedagógico promueve, la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y la responsabilidad en la puesta en marcha de las medidas de mejora. Se relaciona con la capacidad para facilitar procesos grupales y gestionar la convivencia de forma participativa” y penetra en el gobierno colegiado “Bueno pues la convivencia, siempre se gestiona de forma participativa porque no son decisiones que toma una sola persona, en toda la parte convivencial, si es una situación sencilla participa la estudiante con la docente que se ha presentado la situación, pero de lo contrario pues se involucre la orientadora escolar, la administradora y a veces hasta se involucra la rectora pues entre más personas se involucren, puede ser mejora la alternativa y puede ser más confiable, digamos hay menos riesgos a equivocarnos porque son unas decisiones que no son fáciles”.

Se motiva el seguimiento del conducto regular: “Hay algo muy importante y es el conducto regular que manejamos en la institución y las niñas lo aprenden y esto les da madurez a las niñas porque el dolor que tiene una, no lo tiene la otra y esto permite que se vaya solucionando y el problema no se agrande”.

Se cuenta con programas participativos, susceptibles de ajustes “Tenemos varios programas donde participan las profesoras, los estudiantes, los padres, no obstante, cuando se definen las acciones para desarrollar ese programa, se les pregunta a las niñas, las profesoras también opinan y nosotros también como directivas nos pronunciamos y digamos que de ahí salen unas nuevas formas para desarrollar la actividad porque son programas que se vienen desarrollando durante algunos años en la institución, no obstante, también vemos conveniente cambiarlos, o reajustarlos, entonces me parece que eso también es un espacio para crear nuevas estructuras para la participación”

Se cuenta con la estrategia del registro convivencial en el anecdotario: “Hay una estrategia muy interesante que utilizamos en el Colegio, que es el anecdotario, ante cualquier situación que se presente por ejemplo de conflicto o incluso para felicitar las niñas, se tienen unos espacios muy interesantes, por ejemplo, se describe la situación como se dio y se propone la acción, la niña y los padres de familia pueden pronunciarse y lo hacen en favor o en contra y esto es un espacio que les ayuda a las niñas a ser muy conscientes, a ensayar la toma de decisión que obviamente ellas se pronuncien y asuman un comportamiento a partir de ello, entonces pienso que es una estrategia muy rica, que les ayuda a las niñas a que valoren ya sea en forma positiva o negativa sobre lo sucedido les ayuda a desarrollar el criterio”.

5.6 Análisis de datos entrevistas a profundidad padres de familia de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos

Con relación al tercer objetivo específico que hace referencia en identificar las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales de los padres de familia para elegir a las instituciones participantes como opción formativa para sus hijos, tabla 36. Matriz de Categorías, Subcategorías, Descriptores y Preguntas para la entrevista a profundidad para los PPF (motivaciones) se sintetizan las categorías de análisis que se abordaron durante la investigación derivadas de las entrevistas a profundidad aplicadas a los padres de familia

Categoría: Motivaciones

Codificación subcategoría: Motivaciones extrínsecas

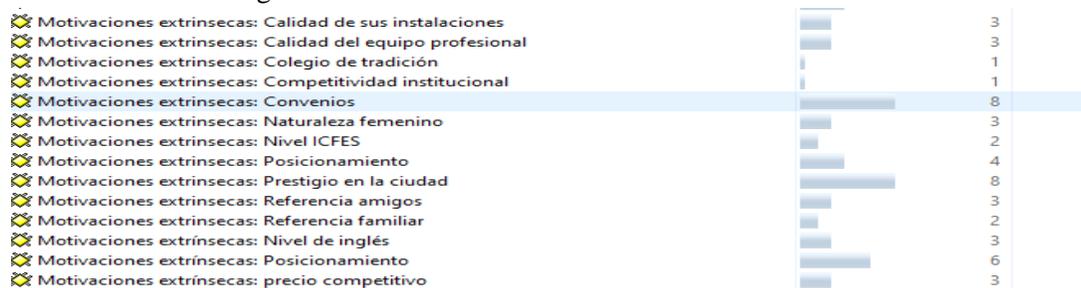


Figura 6 Frecuencia de los códigos subcategoría motivaciones extrínsecas

Los aspectos más comunes que se evidencian en los relatos de los padres de familia frente a las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales que los impulsa para elegir a la institución educativa para sus hijos se puede observar que consideran que el colegio es de tradición en la ciudad con un alto prestigio y reconocimiento por su excelente formación académica, formación en valores y virtudes.

En la subcategoría de definición motivaciones extrínsecas, se encontró que los participantes de las entrevistas atribuyen una connotación sobresaliente respecto a las múltiples motivaciones que permiten que la institución llegue cada vez más a familias nuevas, esto se apoya en los siguientes extractos de intervención: “el colegio en la ciudad de Neiva es un colegio de alto prestigio”, otra persona añade que “el colegio está muy bien posicionado”, a su vez en voz de otro de los participantes, se indica, “es un colegio de tradición en la ciudad de Neiva”. Se observa que el alto reconocimiento de la institución es visible en las familias, valoran, confían y son conscientes del apoyo interdisciplinario que reciben para la formación de sus hijos.

Categoría: Motivaciones

Codificación subcategoría: Motivaciones intrínsecas

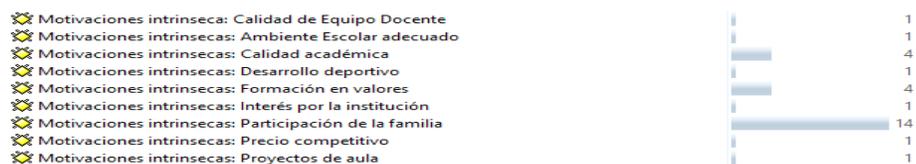


Figura 7 Frecuencia de los códigos subcategoría motivaciones intrínsecas

Esta subcategoría contiene los relatos de los padres de familia referidos a las diferentes motivaciones intrínsecas que le permiten satisfacer sus necesidades a la hora de elegir el colegio para sus hijos. Para los padres de familia asumir esas motivaciones implica tomar la mejor decisión para ofrecer una educación de excelente calidad para sus hijos con el acompañamiento de un equipo docente especializado. Los siguientes fragmentos revelan la voz de los padres de familia acerca de esta esencia: “Es muy importante la formación de las docentes, el nivel de profesionalización y los espacios de formación que ofrece la institución para garantizar la formación integral de hijos”, otra persona añade: “La formación de las docentes es un factor clave para el logro de los objetivos institucionales, de ellas radica las buenas bases que reciben nuestras hijas en su proceso formativo”, resaltan también que “facilitan las cosas eso es lo que hace la relación colegio familia y todos nosotros que formamos parte de la familia Aspaen es un aspecto muy bonito”.

Categoría: Motivaciones

Codificación subcategoría: Motivaciones trascendentes

Motivaciones trascendentes: Amor por el colegio	2
Motivaciones trascendentes: Brindar la mejor educación	1
Motivaciones trascendentes: Esfuerzo económico por brindar la mejor educación	2
Motivaciones trascendentes: Formación católica	9
Motivaciones trascendentes: Oportunidades de vida	1

Figura 8 Frecuencia de los códigos subcategoría motivaciones trascendentes

En la subcategoría de definición motivaciones trascendentes, los padres de familia asumen las motivaciones trascendentes como ese tipo de fuerza que lleva actuar a las personas debido a las consecuencias de sus acciones para otras personas, se basa en las creencias, valores y principios del individuo como son el respeto, la solidaridad, la amistad o el servicio que generan actitud de beneficio para el trabajo en equipo. En la voz de los participantes se destaca que “Por ejemplo los retiros espirituales, los retiros de pareja independientemente de la religión, de todas formas, cualquier tipo de adoración a Dios es válida y la respetamos y creemos que los retiros y todas esas cosas ayudan a s a las formar a las familias”, otro añade que “Respetamos y creemos que los retiros y todas esas cosas ayudan a sacar a las parejas adelante, si la pareja está bien los niños están bien y las familias están bien”.

El análisis de esta subcategoría evidencia que los padres de familia son conscientes de la gran misión de las familias sobre los hijos. La formación de pareja y el enriquecimiento como padres de familias son factores que se ven reflejados directamente en el desarrollo de la personalidad de los hijos, educar en el amor y para el amor a través del ejemplo se logra la tranquilidad y la armonía en el desarrollo de su personalidad.

5.7 Análisis de datos de las entrevistas a profundidad padres de familia del Colegio Integral Femenino

Las entrevistas a profundidad se efectuaron a 6 padres de familia del Colegio Integral Femenino, con el fin de conocer las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales que tienen para elegir la institución como el lugar para educar a sus niñas.

En las Tablas 36 Matriz de Categorías, Subcategorías, Descriptores y Preguntas para la entrevista a profundidad para los PPF (motivaciones) se sintetizan las categorías de análisis que se abordaron durante la investigación. Las categorías objeto de análisis que se derivan de las entrevistas a profundidad aplicadas a los padres de familia, surgieron al inicio de la investigación.

Subcategoría: motivaciones extrínsecas

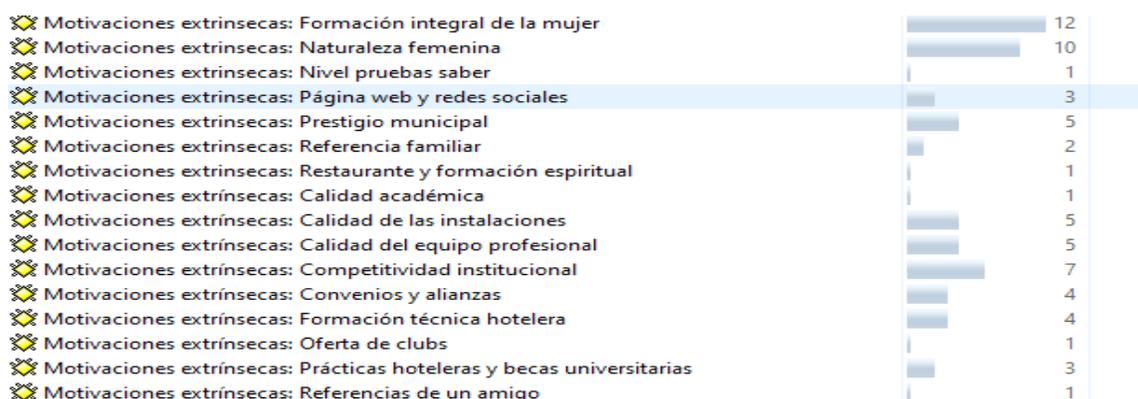


Figura 9 Frecuencias de los códigos, subcategoría motivaciones extrínsecas

En la subcategoría de motivaciones extrínsecas, según Pérez López (1997) es “aquel tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, debido, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior” (p. 17).

Se encontró que los padres de familia participantes, expresan que les llamó la atención del Colegio Integral Femenino, la formación integral a la mujer, esta es una de las promesas fundamentales del Colegio, presente en el horizonte institucional y concretamente en la misión, y en diálogo con los padres contactados, así lo expresaron: “Bueno pues a mí realmente me gusta mucho el lema del colegio, que hace énfasis en la integralidad y eso es lo que yo he buscado en mis hijas...”; también menciona: “lo que interesa es que se inculquen valores porque hoy en día la sociedad está tan por debajo que me llama mucho la atención esa parte del Colegio, como el diario vivir de las niñas de los valores, del respeto, del amor”; “A mí me interesó más que todo, la inducción que se le da, a ser buenas mujeres con proyectos que aporten a la sociedad”; “En este colegio las niñas que ingresan van a tener una formación no solo educativa sino como personas para el día de mañana lograr generar un aporte para nuestro país de forma creativa y trabajadora en el desarrollo de las personas”; “La educación que brindan, en este caso mi espejo como tal, entonces la manera como yo aprendí, la manera como me estoy desarrollando frente a la sociedad, esto me motivo muchísimo para que mis hijas también tuvieran esa formación”; “Me motivó que es muy lindo, le enseñan, lo espiritual, lo católico, los valores, el respeto, el manual de Carreño...”; “las niñas se valoran como mujeres y pongamos en las egresadas si me he dado cuenta que son fuertes, echadas para adelante, ayudan a su familia pero si me parece muy lindo y pongamos hay profesoras en el Colegio que son egresadas y que vuelven al Colegio y traen cosas lindas”; “Mejor persona, mejor mamá, hermana, hija, más habilidades para desempeñarse en cualquier labor”.

Otro aspecto muy apreciado es la naturaleza femenina, desde la fundación del Colegio, se cuenta con un programa netamente femenino, al respecto los padres de familia abordados dijeron: “Si Sra. obviamente si, pues en esta sociedad en la que estamos hoy en día, hay que cuidarlas tanto y hoy no solo se cuidan las niñas sino también los niños por tantas cosas que se ven en la sociedad, desafortunadamente cosas malas, no se puede decir que cosas buenas para exaltar, aquí estamos muy bien”; también hacen algunas comparaciones con otras instituciones donde han estado sus hijas, “Si Catalina cuando estaba en el jardín, la relación con los niños no fue muy buena, eran muy bruscos, cuando llegamos aquí y le explicaron que ella iba a comunicarse con niñas y ella decidió y lo que más le gusta es eso porque las niñas no son bruscas pero eso no influye en que desarrolle con el hombre cuando tiene que verse en sociedad”, agregan: “Si es importante porque así se les enseña a las niñas que cuando vayan a tener como una relación y todo, ya las niñas la sepan manejar y no se vayan tan a la carrera es lo más importante”; ven que es una alternativa ideal para la formación de sus hijas, “Para mi si, obviamente las mujeres son más sutiles, pero me he dado cuenta que le han enseñado a ser más fuerte, que ya no es como cuando estaba en otros colegios, que era más sensible a ciertas cosas y eso yo veo que también influyó el carácter femenino, influye bastante”; otro menciona: “Bueno te digo, lo bonito de las niñas es que sean femeninas, me parece lindo que sean solo niñas, para mi si es indispensable”; también identifican que la convivencia en una institución con educación diferenciada es decisiva, “Sí, influyo porque ya para ese tiempo viendo la situación de los colegios de Soacha, ya estaba muy deteriorada la situación de convivencia en los otros Colegios”; cuando conocen el Colegio, terminan decidiendo por esta propuesta educativa “Si mucho porque uno de mamá siempre quiere la seguridad y la protección para sus hijas y apenas llegué acá yo vi que era un colegio femenino, que eran solo profesoras y que eran personas en las que se podía confiar”; otros son más breves pero precisos, “Me gusta que sea femenino”.

También se registra entre los participantes, que les motiva las pruebas saber, el Colegio año a año ha mejorado en ésta prueba de eficiencia externa, en el 2018 ocupó el segundo puesto a nivel municipal y en el presente año, está en el tercer lugar, así lo anotan: “Yo no me había acercado al colegio a ver esas pruebas porque no había tenido esa cercanía, pero si lo vi el año pasado y hay motivación en las niñas cuando llegan a una prueba y les va bien, desde que haya una buena formación académica eso se refleja en los resultados de las pruebas”

Despierta interés la página web del Colegio y las publicaciones que aparecen en las redes sociales, les mantiene motivados conocer los testimonios de algunas egresadas y ver las publicaciones de algunas actividades desarrolladas internamente con las estudiantes y la comunidad educativa en general, así lo ilustran los participantes “... ahora si vivo muy pendiente de la página del Colegio y me gusta leer las historias y las vivencias de las niñas que han salido del Colegio y que son egresadas, que son niñas que se

han caracterizados por buscar una formación para la que están “diseñadas”, como para fortalecer eso que cada una tiene”; “La verdad si y vi cosas muy bonitas, vi fotos de las niñas, los bailes y vi mucha tradición y cultura”.

También se valora el prestigio municipal del Colegio Integral Femenino, que cuenta ya con 72 años de labores en Soacha, como el 95% de las estudiantes viven en el municipio, sus familias conocen la institución y sus egresadas, algunos han soñado con ingresar sus hijas al Colegio y en labios de los entrevistados, se escuchó: “Si porque sabemos que el Colegio no solo se dedica a ellas sino tiene en cuenta la comunidad de alrededor, es una institución integral, dada a la comunidad en otras instituciones solamente están ellos, no brindan algo más a la sociedad”; la condición de Fundación que debe conseguir un porcentaje importante de su presupuesto para financiar el funcionamiento del Colegio, hace que su Junta Directiva, viva buscando permanentemente recursos y en este cometido, presentando la entidad a potenciales inversionistas sociales, lo que representa invitar personalidades de distintos campos en la sociedad, esto expresando los participantes: “Bastante, porque siempre que hay una reunión, por ejemplo, en el PEI, ¿la gente se pregunta y que está pasando en ese Colegio?, vienen personas importantes al Colegio, el prestigio que se les da a las niñas, entonces ese Colegio es importante porque mire quienes están llegando ahí”.

Valoran las referencias familiares, la trayectoria del Colegio en el municipio ha hecho que sea conocido por distintas generaciones y que varias familias lleguen referidos por algunos miembros de familia, así lo muestran las respuestas de los entrevistados: “bueno somos residentes de Soacha, entonces siempre el colegio ha estado y por referencias familiares, primas que estudiaron aquí, entonces nosotros cuando ellas ya iban pasando a transición empezamos a buscar un colegio que nos brindara los valores y principios, que nos enfocara la familia en una religión, en Dios y el único colegio que nos aplicó para nosotros, fue el secretariado, en ese momento”; y cuentan quienes se han beneficiado del programa educativo del Colegio: “Bueno lo que pasa es que toda la vida he vivido en Soacha, mis tías tanto por papá como por mamá estudiaron acá, de pronto no salieron totalmente egresadas y hubo un tío que me decía que yo estudiara aquí entonces no se pudo y mis hijas por esa razón llegaron al Colegio”.

Les gusta el restaurante y la formación espiritual, entre los beneficios de bienestar, que identifican en el Colegio está el servicio del restaurante, que es balanceado y les cuesta un Euro diariamente y la formación espiritual que es un campo en el que se trabaja con los diferentes miembros de la comunidad educativa como pilar fundacional, “por ejemplo aquí en Soacha no todos los colegios ofrecen la parte del restaurante escolar, mucho más el beneficio que se tiene con el restaurante porque se colocan dietas para que las niñas aprendan hasta eso, comer bien alimentarse bien porque si se dedican solamente a comer golosinas, no se alimentan

bien... esa parte me gusta mucho y para mí es muy importante y aunque no participo seguido, los retiros espirituales que brindan, son un fortalecimiento espiritual grandísimo, no todos los colegios cuentan con esa parte y si en nuestro corazones no tenemos a Nuestro Señor Jesucristo, no hay nada que hacer, Él es el todo poderoso, nos da los beneficios que tenemos a diario y si no fortalecemos esa parte yo creo que seríamos seres humanos incompletos”.

Despierta interés, la calidad académica, otro aspecto clave que en seguida identifican las familias por los resultados de las pruebas saber, el posicionamiento de las egresadas, las becas a las que algunas acceden ” Si claro, es importante porque uno tiene que darse cuenta de la calidad de educación que reciben las hijas”

Atrae la calidad de las instalaciones, físicamente es un lugar soñado para los visitantes, Colegio campestre, con amplios espacios, aulas especializadas para desarrollar el área técnica de hotelería, salones iluminados y aireados, limpio y organizado, es un ambiente aspiracional, que educa, esto dijeron: ”ella ama el colegio, por los espacios que hay, las zonas verdes, pues para nosotros de pronto no tanto”; algunos explican: “Claro, es muy importante, hoy en día los colegios desafortunadamente cogen casas de vivienda para adecuar los salones y quedan encerrados, sin ventilación, oscuridad, no tienen espacio; aquí hay campo abierto, aire libre y no necesitan prender la luz, eso es muy importante, precisamente eso influyo para ingresáramos a Natalie, cuando estuvo en el jardín estuvo muy enferma y cuando llegamos a aquí, ella empezó a mejorar su salud por el espacio y el entorno del Colegio”; otros agregan: “Siempre me ha parecido que está muy bien organizado puedes ver la biblioteca, la capilla, los salones, el año pasado Sarita no veía el tablero, entonces se lo subieron, pero son cosas muy pequeñas, la limpieza del lugar, las personas que hacen la limpieza siempre saludan son muy formales, las docentes son muy educadas, no tengo queja”; “la planta física es importante, por ejemplo, en el caso de mi hija que tiene un problema, atención dispersa, entonces me dicen que ella es muy activa, espacios, zonas verdes donde poder correr y salir”.

Es importante la calidad del equipo profesional, “Obviamente es un aspecto muy importante, que la persona a la que yo le entregue mi hija diariamente, este en la capacidad intelectual, moral, social de entregarle a mi hija el conocimiento, ellas son como unas esponjitas y algo le ha de quedar en todo lo que ella vive en el Colegio”; “Si hay personas capacitadas y profesionales, sé que le van a brindar una buena educación, pero si son personas que no tienen un título, son técnicas o no tienen experiencia no le van a dar una buena educación a ella”; “Importantísimo porque igual aquí las califican, cuando yo estudiaba escuchaba que las profesoras tenían una calificación de acuerdo con la educación que tenían, el escalafón, entonces acá las profesoras son escalafonadas y eso es lo importante porque así mismo vemos la educación que le puede brindar a nuestras niñas, no es cualquier persona que salió de una universidad, la que venga a

brindar una educación porque yo creo que más que una profesora es como una amiga, una compañera para las niñas”; “bastante, yo he interactuado con varias docentes y veo que tienen esa ética para hablarle a uno, tienen esa formación, hablan muy centradas y las docentes son muy respetuosas, he visto que cuando se crea un conflicto entre las niñas, ellas quieren solucionarlo, son muy profesionales en su ciencia y eso es muy lindo porque uno siempre va a otro colegio, y no siempre se ve eso y las profesoras de aquí son muy profesionales”; “A mí me parece importante porque las docentes deben estar bien capacitadas para que las niñas reciban un buen enfoque”.

Fundamental, la competitividad institucional, dicen los participantes:” Claro que sí, porque si yo al ingresar mis hijos a una institución, yo debo conocer que antecedentes dan las demás personas sobre ese lugar y dependiendo de ello, yo voy confiado en que mis hijas tendrán buen desarrollo, social, espiritual y profesional también influye en el rendimiento escolar, en el escalafón de ese colegio”; Yo creo que va todo de la mano y el precio yo creo que es justo, hacen club, el festival de danzas, el día de la familia y la interacción del grupo de padres con la docente se da muy bien”; “Ay no que es muy bonito, tu entras y sientes esa paz, porque tú en la calle das un paso y sientes la energía negativa y aquí sientes paz, las profesoras se dirigen bien a ellas, yo creo que le diría que no lo duden en ingresar la niña a la institución porque tiene muchos beneficios, no solo la formación de la niña sino la formación de nosotros como papás, lo digo porque yo ya pienso diferente, ya no es como soy la mamá de Sara, sino la interacción con las docentes, no hay palabras para describir lo bonito del Colegio y no es porque este acá pero yo me siento muy orgullosa de que Sarita estudie en este Colegio”; “Le diría que están escogiendo un buen lugar para sus hijas”; “Me motivo tanto las instalaciones como lo que tiene el Colegio al formar mujeres emprendedoras, que salen de acá y tienen un proyecto de formar una microempresa”; “La parte que tiene con los padres, que no lo dejan a un lado, me gustan los seminarios que comparte, me gusta mucho el proyecto del PEI, me parece algo muy bonito y la parte de la pensión, económica porque hay colegios aquí en Soacha que son más costosos y la educación me parece excelente”; “Que no lo piensen dos veces que es un colegio en la parte institucional y académica fenomenal”.

Los interesados en el Colegio, también destacan la motivación que despiertan *los convenios* y *alianzas* “Si claro, es incómodo hacer comparaciones, pero muy pocos colegios en Soacha hacen eso de tomarse la tarea de golpear puerta a puerta y mirar que pueden traer de beneficio para nuestras niñas y eso es un punto a favor para nuestras niñas”; “Si porque es importante que el Colegio le abra las puertas a personas de bajos recursos que quieran una formación integral para sus hijas y no tengan que ir a otros colegios que por medio del convenio no reciban esta educación”; “Los convenios, me parecen muy bien porque mi hija Mariam este año está con convenio y me parece fenomenal que el colegio aplique esa parte de los convenios, le da mucha

oportunidad a las familias que no pueden pagar una pensión si no que ya hay subsidio”; “Sarita está en convenio desde el año pasado y fue muy raro como salió el convenio, yo siempre pienso que los tiempos de Dios son perfectos, a Sarita le salió convenio para otra institución y le quedaba muy lejos y cuando me acerqué a la Secretaria me enteré que este Colegio tenía convenio y me sentí súper feliz y decía Dios mío esto es para mí, Sarita podía estudiar acá, yo contenta, igual el convenio ayuda a muchas personas sin perder las obligaciones que uso tenga con el colegio, ejemplo que sarita debe pagar la boleta de las clásicas del amor porque uno tiene que ser consciente que aunque el gobierno le ayuda uno, no se puede recostar, a veces los papás olvidan eso”.

Otro elemento clave en las motivaciones extrínsecas es, la formación técnica hotelera, al respecto dicen los entrevistados: “Si la verdad si, para mí siempre ha sido muy importante eso, me parece estupendo y fabuloso, me gusta porque nos ayuda a fortalecer la personalidad de nuestras hijas a partir del trabajo articulado entre los padres y el Colegio, es muy importante esa parte”; “Claro que sí porque en el colegio les complementan la formación que nosotros le queremos dar nuestros hijos, que es que ellos sean creativos y tengan ideas para mejorar su calidad de vida y esto se fomenta en el colegio”; “Si yo creo que sí, porque supongamos la niña aprende cosas que en ningún otro lado las he visto, o sea aprende a ser femenina, pero a ser fuerte, no es solamente tender una cama y planchar, si no es hacer las cosas bien, para uno ser alguien, porque no es simplemente hacer sino lo que implica la administración de un hotel, muchas veces se ve la hotelería como tender una cama y no es solamente eso, yo estudio hotelería y es una amplia rama, de la que yo veo que Sarita aprende cosas y me cuenta y eso es lindo en Sara”; y “Me parece importante el servicio que prestan en los hoteles y el servicio que presta la institución en el servicio a la comunidad”.

Ya estando en la institución, les atraen la oferta de clubs, una actividad que se tiene una vez por semana, después de las clases y a la que se pueden inscribir según su libre elección sin cobro adicional, dicen sobre el tema: “Pues me parece que los clubs son buenos porque el aprovechamiento del tiempo libre no tiene precio, y que el colegio ofrezca esa parte, aunque mi hija ya lleva como 3 años que no participa porque ella tiene clases en la tarde en la casa de la cultura, ella quisiera, pero no puedo saturarla”.

Llama la atención, también las prácticas hoteleras y las becas universitarias, el colegio tiene convenio con varios hoteles para enviar sus estudiantes a las practicas hoteleras, les pedimos que las niñas pueda rotar por las diferentes áreas de la institución con el fin de que conozcan y coloquen en práctica, lo aprendido: “Si me he dado cuenta pongamos la vez pasada que estuve en el grado de quinto, que dan oportunidades a las niñas para salir adelante y eso es muy bueno porque las niñas siempre van a querer ser mejores para obtener un beneficio y eso es muy bonito, además interactúa tanto con los docentes que es chévere”; “Las becas que les otorgan a las niñas por ser las mejores estudiantes, otros son los servicios sociales, prestan

servicio a la comunidad que está alrededor del colegio, los cursos para las primeras comuniones, confirmaciones”; “me parece muy interesante, el trabajo articulado que tienen con los hoteles, los beneficios que se consiguen para las becas de las universidades eso me parece que es un trabajo arduo y duro del Colegio que hay que exaltar”.

Se destacó en las motivaciones extrínsecas, las referencias de un amigo,” Fue por una vecina, porque yo estaba buscándole colegio a Xiomara, ella salió del Gimnasio con las tías y no encontraba una institución para ella por los problemas visuales que tenía, fui a un colegio por acá en Soacha y no me la recibieron por la discapacidad visual, me la rechazaron, entonces yo estaba en la casa toda aburrida y una señora que se llama Claudia, me dijo hay un Colegio muy bueno acá en Soacha, es un Colegio de niñas, tiene buenas instalaciones, si quiere vaya haga la compra del formulario haber que le dicen, pues no sé qué dirán porque ustedes no son casados y yo vine y compre el formulario y sí me hicieron la entrevista, cuando yo llegue me recibieron y muy bonitas las instalaciones, muy bonito el colegio, a mi esposo no le gustaba mucho porque era de niñas y decía, no que es que las niñas, a veces son odiosas entre niñas y me preguntó, le dije a mi me gustan las instalaciones y apenas llegue acá el trato con las profesoras, la señorita Blanca Ligia que me recibió ese día me pareció muy bien y de ahí fue que tome la decisión de dejar a Xiomara acá y ya este año termina el once en este colegio”.

Subcategoría: motivaciones intrínsecas

Motivaciones intrínsecas: Aprendizajes de la exposición de PEI y otros	2
Motivaciones intrínsecas: Familiar de egresada del Colegio	3
Motivaciones intrínsecas: formación familiar	7
Motivaciones intrínsecas: Integración de los padres y seguimiento a las niñas	4

Figura 10 Frecuencias de los códigos, subcategoría motivaciones intrínsecas

En la presente investigación también se tuvo en cuenta las motivaciones intrínsecas, de las familias interesadas en ingresar sus niñas al Colegio Integral Femenino, que según Pérez López (1997) es “ese tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada -o una tarea concreta-, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción.” (p. 18).

Sobre el particular, los padres participantes hicieron hincapié en: Los aprendizajes de la exposición de P.E.I. y otros, es una muestra académica anual que se prepara con las docentes y las estudiantes, en la actualidad se registra que por 39 años consecutivos, se ha realizado esta actividad, y esto expresan los padres entrevistados: “El P.E.I., año a año lo han venido fortaleciendo, incluso para los padres de familia que nos está pasando el tiempo, nos está enseñando a nosotros también, nos hemos enriquecido con las cosas nuevas que las niñas van investigando para hacer del PEI una experiencia muy bonita”. También se ha implementado

en horario extraescolar, actividades lúdicas y académicas en las que se pueden inscribir las niñas, sin costo adicional, llamadas clubs, y así se expresan los padres: “Los clubs, los cursos de primera comunión y lo más bonito del colegio es el PEI, esa actividad es maravillo ella se desenvuelve en público desde transición, me fascinan también los bailes”.

Es una gran motivación para algunas madres de familia, haber estudiado en el Colegio y luego optar por la institución, como la alternativa educativa para sus hijas, Ser familiar de egresada, atrae a algunas familias, así lo expresan: “Bueno afortunadamente, yo soy egresada del Colegio, entonces en el momento que supe que eran niñas yo ya les tenía el Colegio”; también sucede que algunas familias, van enviando sus hijas porque conocen la formación que se brinda, así lo dicen: “Eso sí lo digo con conocimiento de causa por ejemplo, mi niña mayor es una niña muy juiciosa, muy responsable, cumplidora de su deber y antes exagerada esa niña, ella está muy bien paradita en la tierra y gracias a Dios le ha ido muy bien el trabajo, ella es trabajadora social del Colegio Mayor de Cundinamarca que tiene el corte muy similar al del Colegio, entonces ha sido una formación súper para ella”; los participantes conocen un poco más la institución y además de la egresada, conocen de otros estímulos que tienen “las becas que da el Colegio muy buenas, la que tiene la oportunidad de merecer la beca y la otra es por ejemplo este año, yo quería matricularla y gracias a Dios Mariam, entro aunque tiene necesidades especiales, esa parte me parece muy bien y Mariam este año pudo entrar al Colegio, gracias a que tuvo un convenio, fenomenal y fue la oportunidad para ingresar al Colegio, cuando yo fui a solicita el cupo en la Secretaria de Educación, pedí que estudiara en el Colegio, que por qué, porque me parece muy bueno, tiene a su hermana allá y gracias a Dios se logró y están acá las dos niñas”.

De las motivaciones intrínsecas que los padres de familia tienen en mente está “la formación familiar y así lo dicen: “Bueno lo que nos ha gustado más es la parte del trabajo con la familia, que toda la actividad que el Colegio realiza es con base en la familia y en los valores que traemos de casa para afianzarlos en el colegio”; “nadie nos enseñó a ser padres, y los talleres que nos hacen a nivel pareja y a nivel individual para padres e hijos nos fortalece en la relación de nosotros y nos ayuda a comprender y a salir de los errores que estamos cometiendo, tenemos entonces esos talleres nos instruyen muchísimo y nos educan demasiado”; “...continuar los talleres para padres; ...en la actualidad el colegio nos ayuda a satisfacer las necesidades que tenemos como padres y contribuyen al bien de la familia...” y “los seminarios de orientación familiar, pasar de 3 que se hacen a 5 para tener elementos que orienten a los hijos”; “Me gusta los clubs, los retiros con las madres, la venida del padre, por si uno se quiere confesarse, si está interesado que su niña haga la primera comunión y también si Dios quiere, se puede hasta casar en la Iglesia porque me han dicho algunas amigas

que por que no me caso aquí, también los clubs porque eso hace que las niñas además del estudio se enfoquen en algo que les guste” y “me parece súper la página, la revista, el periódico son herramientas muy buenas”;

Otro aspecto que gusta a los padres de familia es, integración de los padres y seguimiento a las niñas bueno, ejemplo con Sarita, cuando ella no entiende algunos temas, las profesoras le explican, me gustan las estrategias del docente, por ejemplo, Sarita se quedó en una nota de matemáticas y vine a hablar con ella, y me dijo no, Sarita puede aprender más, dile que se acerque a la hora de descanso, se da la opción de que las niñas aprendan”; “Si bastante porque por ejemplo en los retiros espirituales, hablan de san José el esposo de la Virgen y yo decía, es el papá de Jesús pero que ternura y delicadez con la Virgen, la interacción con las profesoras que le dan a unas lecciones importantes”; “Por ejemplo, el acompañamiento que le brindan las profesoras; en el otro colegio tenía problema con inglés y matemáticas y aquí le ha ido bien”; “A mí me gusta la integración que tiene por parte de la junta directiva, de los docentes con los padres, ellos en la formación que le dan a las niñas tratan de integrarlos con diferentes actividades, le fomentan el seguimiento estudiantil a las niñas con sus tareas con sus talleres y eso es lo que a nosotros nos da pertenencia cada día para estar más pendiente de los cambios en el colegio y las mejoras que se puedan dar”.

Subcategoría: motivaciones trascendentales

Motivaciones trascendentales: Formación católica	4
Motivaciones trascendentales: Temas de controversia social	1

Figura 11 Frecuencia de los códigos, subcategoría motivaciones trascendentales

Otras de las motivaciones estudiadas en la investigación fueron las trascendentales, La motivación trascendente para Pérez López (1997) es “ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad - a las consecuencias - de sus acciones para otra u otras personas” (p. 18). Es decir que se basa en las creencias, valores y principios del individuo, tales como el respeto, la amistad, la solidaridad o el servicio que generan actitud de beneficio y son importantes en el trabajo en equipo. En este campo acotaron: la formación católica” Si, para mi si de hecho yo vengo de una familia netamente católica yo estudie en el Colegio María Auxiliadora, nuestra tendencia siempre ha estado encasillada en esa parte”; “Claro que sí, porque tanto la mamá de las niñas como yo hemos tenido una formación en el respeto por Dios, respeto por nuestras costumbres por la Iglesia católica y este colegio nos lleva a respetar los símbolos religiosos y a tener una formación digna para nuestra sociedad y para los seres queridos”; “Lo que pasa es que muchas veces uno pierde la espiritualidad, la gente hace las cosas por hacerlas y no se acerca a Dios, yo soy católica, me gustan las creencias que tienen la institución le enseñan que hay alguien más allá. En el Colegio que estaba la niña que es un muy buen colegio, no tengo nada que decir distinto, pero allá no les enseñaban

religión porque mucha gente es atea y se influye en el niño para que sea ateo también, entonces la cercanía con Dios también hace falta. Yo estude en otro colegio también muy bueno pero mi profesora de religión era atea, entonces hasta donde llegan los parámetros de que se pierde dónde está la religión, pero si la formación espiritual es relevante para las niñas” y “Me gusta que el Colegio sea católico, el rezo del rosario en mayo y el énfasis en lo católico”. Finalmente, señalan entre las motivaciones trascendentales, temas de controversia social, en los siguientes términos “

“Bueno actividades de pronto en los talleres de padres tocar esos temas actuales que son como álgidos en la familia y que muchas veces no sabemos qué decisión tomar, como que temáticas, de pronto nosotros, como padres estamos encasillados en los tabúes del homosexualismo, del lesbianismo, del consumo de sustancias psicoactivas y saber cómo manejarlos cuando surgen en las niñas, aunque hoy día el internet ayuda, y en otras oportunidades no siempre es muy bueno”.

6. DISCUSION Y CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo general aportar elementos de análisis para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino desde el liderazgo de sus directivas y las motivaciones de los padres de familia. A continuación, se discutirán los hallazgos con relación a los objetivos planteados y se presentarán las conclusiones del trabajo investigativo.

El primer objetivo de la investigación fue elaborar un *benchmarking* de los dos colegios que hacen parte del estudio, para identificar los factores diferenciadores con respecto a su competencia en las ciudades de Neiva y Soacha, los resultados del *benchmarking*, facilitaron la revisión en detalle de los aspectos que tienen en común, las instituciones participantes frente a su competencia. Como plantea Splendolini (2006) el *benchmarking* “Es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. De acuerdo con el autor, el *benchmarking* proporciona información que permite realizar comparaciones específicas en detalle respecto al servicio que se ofrece y cómo se ofrece en cada una de las instituciones. En ese mismo orden de ideas se plantean reflexiones que apuntan a la mejora continua respecto a las necesidades de los clientes potenciales para el sector educativo.

Por otra parte, entre los autores consultados, que presentan posturas sobre el mercadeo, entre ellos Stanton, Etzel y Walker (2007) exponen que el *marketing* es un sistema de actividades de tipo empresarial que ofrecen productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes con promoción y distribución a los mercados a fin del éxito de la empresa. En otras palabras el mercado facilita llegar a otros clientes de manera que la proyección se amplie y el desarrollo empresarial tenga un abanico de posibilidades.

En este sentido, Manes (2008) plantea como una necesidad que las instituciones de educación incorporen en su estructura al *marketing* como proceso que busca oportunidad de negocio. Sobre este particular es sustancial identificar las necesidades del cliente, el perfil y el modelo de la institución. También expone que para diseñar un plan estratégico de *marketing* orientados a instituciones educativas es necesario tener en cuenta algunos elementos entre ellos el análisis contextual el cual permite identificar las tendencias principales del entorno, saber cuáles son las oportunidades y amenazas que existen para los colegios participantes en este caso, de igual manera es necesario analizar los recursos que poseen entre ellos se pueden referenciar los financieros, físicos y el talento humano, por otro lado también manifiesta la necesidad de formular unas metas y unas estrategias que permitan llevar a cabo la ejecución de dicho plan. Dentro de las estrategias se tienen en cuenta las estrategias académicas, de oportunidades de servicios de mercadeo,

estrategias competitivas y de posicionamiento; a partir de ellas se establece un sistema formal de planificación que incluye planear, hacer, verificar y actuar (p.37-39).

Diversos investigadores y teóricos reconocen la importancia del *marketing* educativo para lograr la sostenibilidad en el medio. Al respecto Llorente (2017) ofrece una visión completa de qué es el *marketing* educativo y cómo debe implementarse en un contexto pedagógico. Debemos concebir el colegio como una marca, un agente de cambio social, flexible, mutable, es un negocio que requiere de atención y seguimiento permanente para garantizar el logro de los objetivos institucionales.

Dichos planteamientos presentan una convergencia con los análisis obtenidos en el estudio de benchmarking ya que se ven reflejados los factores que impulsan el desarrollo de las instituciones, lo que las hace más fuertes y en lo que realmente se debe trabajar para apuntar a la sostenibilidad institucional.

Las instituciones educativas deben responder a las necesidades de las familia y de los alumnos, el *marketing* educativo es un elemento de cambio diferenciador que incitará ciertamente la educación, para ello se trabajan temas de innovación permanente con excelentes medios de comunicación que permitan llegar más allá, esto concuerda con la postura de Manes (2004), donde señala que las instituciones pueden presentar algún tipo de crisis que afecte la sostenibilidad de las mismas determinando factores que se deben tener en cuenta para trabajar en superarlas y así lograr satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

Por otra parte, el informe de Brundtland (1987) hace referencia de “Nuestro futuro común”, en este informe se formaliza el concepto de desarrollo sostenible entendido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. La sostenibilidad se basa en la capacidad de un sistema para mantener su identidad, funcionamiento y equilibrio a lo largo del tiempo afrontando las posibles restricciones ecológicas a largo plazo y las presiones socioeconómicas.

En concreto el análisis de *benchmarking* realizado frente a la competencia de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos, evidenció que las principales ventajas competitivas son la trayectoria de la institución al ser la más antigua de las analizadas, el bachillerato internacional modalidad en la cual no hay otro similar dentro de la competencia, el acompañamiento que se brinda a los padres de familia, la coordinación de desarrollo humano y la asesoría espiritual del sacerdote, así como la calidad de las instalaciones.

Siguiendo el hilo conductor de este primer objetivo, ahora se dan a conocer los hallazgos encontrados mediante el estudio de *benchmarking* aplicado a los Colegios que son competencia para el Colegio Integral Femenino en el municipio de Soacha Cundinamarca, en los siguientes términos: la competencia para el CIF, tienen varias décadas de labores en el municipio de Soacha, sin embargo, el CIF tiene más de 7 décadas de trabajo en el municipio y desde su fundación ha subsidiado la educación de las estudiantes, inicialmente en un 100% y en la actualidad en un 49%, igualmente brinda el servicio de restaurante escolar como la competencia, solo que el CIF, lo subsidia en un 50%

La relación profesor/estudiante, en el CIF es del 13.4%, lo que da cuenta de su propuesta educativa centrada en la persona, del enfoque de educación integral personalizada de inspiración cristiana, anclada en acciones como la preceptoría que brinda a cada estuante del colegio comparada con la Normal Superior María Auxiliadora de 21,6%, el Colegio Bolívar de 20.38 y de 15.5 del Gimnasio la Alameda.

El segundo objetivo, consistió en analizar la incidencia del liderazgo directivo en el impulso de los factores diferenciadores de cada institución educativa, para esto se analizó la manera en que los directivos asumen ese liderazgo apuntando a cada una de las necesidades de las familias, estudiantes y comunidad educativa en general, acudiendo a la estrategia del grupo focal. En cuanto a la formación académica de los directores escolares, Muñoz y Farfán (2011) afirman que el liderazgo educativo reside en el director, es él quien junto con su comité directivo diseña planes de acción para promover la cultura de liderazgo.

El principio expuesto por Bolívar (2010) plantea que la capacidad para el mejoramiento de un colegio depende en que los equipos directivos con liderazgo contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora. La capacidad de liderazgo se ejerce desde los comités directivos, son ellos los encargados de brindar participación de la comunidad educativa para generar nuevos proyectos que permitan ser referentes en el contexto social y así lograr atraer nuevas familias que permitan la sostenibilidad del mismo desde esa visión de liderazgo educativo.

El liderazgo directivo institucional es una posición de responsabilidad que está centrada en un propósito y es el de servir con el fin de transformar la sociedad, trabajando con el corazón para lograr impartir amor hacia lo que se hace. Se asume como el arte de motivar a otras personas, teniendo en cuenta las habilidades de cada uno de los integrantes de los equipos, para alcanzar las metas ante una situación determinada. Dicha postura presenta una convergencia con lo planteado por Abad (2010) donde hace referencia que la dirección debe tener como meta el desarrollo de las personas a nivel personal y grupal, se deben asumir riesgos y las metas deben estar centradas en procesos de cambio.

La DNA (Dirección Nacional de Aspaen) para cada uno de los procesos formativos y académicos que se desarrollan en la institución genera un gran plan estratégico que permite direccionar esas acciones puntuales en el colegio y tener las personas competentes para cada uno de los encargos, éstos facilitan coordinar, liderar y ejecutar planes de acción. Los equipos directivos juegan un papel clave en el desarrollo del proyecto educativo, de forma explícita o implícita para tomar las decisiones cruciales que orientan el destino de la institución. Dichos planteamientos presentan una convergencia con el análisis de LeithWood y sus colaboradores (2016) quienes han descrito que la gran práctica de liderazgo que tiene impacto en el aprendizaje, se establece una visión clara y un sentido a la escuela desde la dirección, esto supone desarrollar una comprensión compartida y misión común de la organización focalizada en el progreso de alumnos.

Se puede ejercer el liderazgo desde el ejercicio mismo de su encargo asignado, las docentes, especialmente las directoras de grupo son líderes porque están empoderadas con los roles que desempeñan, en realidad son ellas quienes tienen el mayor contacto con las familias, son las que se encargan de enamorarlos con el buen trabajo que se realiza con sus hijos en el proceso de formación y además sacan adelante todos los proyectos institucionales. Dicha postura presenta una convergencia con lo planteado por Martens (1987), las cualidades de un liderazgo eficaz son las que los líderes desarrollan en una organización como son el asertividad y la empatía, también desarrollan habilidades de comunicación, tienen autocontrol, confían, son persistentes, flexibles, aprecian y valoran a las personas.

Respecto a la incidencia del liderazgo directivo en la divulgación de los aspectos diferenciadores del Colegio Integral Femenino, se seleccionó a la Junta de Dirección, integrada por 4 directivas, así: la Directora Docente, la Directora de Orientación, la Directora Administrativa, y a la Rectora, quienes a ser interpeladas sobre, cómo impulsan los factores diferenciadores, esto manifestaron:

La educación diferenciada, el Colegio Integral Femenino es la única institución educativa de educación básica y media, de carácter femenino en Soacha, situación que demanda explicar a la comunidad educativa la razón de ser de esta, en el Colegio. Así las cosas, en las entrevistas y seminarios de orientación familiar, que son espacios de formación para los padres, se trabajan el concepto de educación diferenciada. También con las niñas se resalta que educar a la mujer tiene unas características particulares como educar al hombre, se trata de fortalecer a los diferentes agentes en el manejo de éste tipo de educación para que sean los primeros en identificar su valor y proponerlo fuera de la institución porque efectivamente en algunos contextos hay resistencia frente a modelos educativos con esta tendencia.

Igualmente, es de gran importancia dar a conocer los contenidos y los resultados de las investigaciones que se han hecho entorno a la educación diferenciada, saber que el desarrollo lógico matemático está sustentado en la seguridad que le da el padre al hijo, identificar los aportes que le da el padre y la madre al hijo, por ejemplo, esos desarrollos se van consolidando en esa etapa del pensamiento lógico deductivo. Por las edades, la niña siente más deseos de escuchar al chico que está simpático, atractivo y más bien se inhiben de expresar sus ideas en torno a temas lógico matemáticos mientras que el muchacho por su condición de señor, centrado en un solo tema, sí da a conocer sus premisas sobre el asunto.

El Colegio Integral Femenino, brinda preceptoría a sus estudiantes de transición a 11º, encargo que hace parte de la asignación académica de cada profesora, quien atiende de 4 a 8 niñas a la semana, dentro de esas 2 horas previstas para este aspecto formativo.

Se registra también en el liderazgo directivo, la formación del criterio en docentes, “... una forma concreta de potenciar el liderazgo es escuchándolas y visibilizando sus propuestas porque a partir de estas se les orienta para que identifiquen lo permanente y lo cambiante, luego a partir de determinada actividad se abordan los procesos de aprendizaje de las estudiantes con el acompañamiento de sus directivas, de esa forma, la persona evidencia sus talentos, forma el criterio y educa a las niñas, la misión de la tarea directiva será estar atentas a formar sus docentes, orientar lo que haga falta y hacer que se llegue a puerto seguro en la educación de las estudiantes y sin perder del horizonte para el cual está hecho el Colegio Integral Femenino”; se complementa este aspecto con la identificación de nuevos talentos en docentes: “se observa que a partir de las habilidades básicas, propias de las características de las docentes por sus disciplinas y condición personal aportan cosas que hacen mucho bien a la comunidad escolar y en concreto a las estudiantes”. Se articula a lo anterior las transferencias de aprendizajes pedagógicos: “una de esas estrategias institucionales, a lo largo de su historia, ha sido el aprovechamiento de la formación brindada por Aspaen y otras instituciones, y luego multiplicarla en el equipo de trabajo...”.

Otro aspecto que se exalta en el liderazgo directivo es “Ingreso de las familias y desarrollo de las clases de hotelería, en el proceso de ingreso de niñas y de familias al colegio, en primera instancia se resalta que el Colegio es la única institución de educación básica y media, que maneja en la población esta área técnica en hotelería y se hace ver las ventajas que tienen frente al desarrollo económico de la región tanto de Soacha como de Colombia, también se dialoga e interactúa con las docentes del componente académico, para que conozcan y valoren esta modalidad que a veces no es tan clara, cuando se comunica de forma teórico práctica la calificación laboral que brinda, en conexión con el mejoramiento de la calidad de vida de las estudiantes y sus familias”

Igualmente hace parte del trabajo directivo del Colegio Integral Femenino: motivar “la participación de las niñas, las profesoras y los padres de familia”, “... con las niñas empieza con pequeñas decisiones, qué se puede hacer para celebrar determinado acontecimiento; con las profesoras también se les tiene en cuenta, se les involucra en unas decisiones más profundas, cosas que tengan que ver con la parte académica, convivencial, con los proyectos institucionales, se les convoca haciéndolas parte de esas decisiones; con los padres se les suele preguntar por ejemplo en la exposición académica anual, se les convoca para que ellos aporten en la organización de un seminario, un día de la familia, sin embargo se identifica, que es un aspecto a fortalecer, es pertinente preguntarle más a la gente, ¿qué piensa?, ¿qué propone?, ¿qué le gusta?, ¿qué le disgusta? Porque en la medida que se escuche más a la comunidad educativa, se mejora como institución y como equipo”.

Respecto la motivación por el área técnica hotelera, se destaca el ítem de prácticas cerradas de *coffee break*, atención de desayunos y convivencias, igualmente, se da correlación del área hotelera con otras asignaturas “... la idea es, que otras personas valoren el área técnica, como las profesoras de este saber y las directivas del Colegio; se ha hecho articulación entre inglés y nutrición o inglés y prácticas y se hace presentación de sus recetas en inglés, lo que incide en la motivación por las dos asignaturas y el logro de un mayor aprendizaje”.

Otra variable importante de esta subcategoría, es la educación integral personalizada, expresada así: “... no hay nada más acogedor para un papá saber que su hija no es un número más, sino todo lo contrario se sabe quién es, se le hace acompañamiento en esos procesos en sus dificultades, sus alegrías, se le fortalece en su forma de pensar, en su forma de actuar y se le va encaminando para que logre la madurez de acuerdo con su edad...”

Lo anterior muestra en términos de Bolívar (2010) que “la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora” (p.21). Es el equipo directivo el responsable de direccionar las instituciones y desarrollar el liderazgo en su personal, lo que exige diversidad de talentos y complementariedad de los mismos.

El tercer objetivo, relacionado con la identificación de las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales de los padres de familia para elegir a las instituciones participantes como opción formativa para sus hijos, permitió comprender los retos que tiene las instituciones objeto de la presente investigación, frente a las expectativas que tienen las familias para sus hijos e incluso para ellas mismas, por lo tanto, se

buscó reconocer los desafíos que afrontan los comités directivos y sus respectivos equipos de trabajo en la ejecución de sus proyectos educativos que ofertan, integralidad, tranquilidad, seguridad, prestigio y posicionamiento son los mínimos esperados por los entrevistados.

Y hablando de retos, Méndez (2016) indica que las motivaciones en el grupo de los colaboradores producen en ellos reacciones que afectan el clima laboral, es decir, que siendo el trabajador parte fundamental de una empresa se debe adoptar como parte importante en la organización, de ellos dependen la realización de los objetivos empresariales a satisfacción, sus percepciones conllevan a la buena disposición y participación positiva de entrega total a la labor asignada. Dicha postura presenta convergencia con esa realidad que vive cada una de las instituciones donde sus mayores esfuerzos se centran primero en la formación a los padres de familia, posteriormente a la formación permanente de todo el equipo de colaboradores y por último en la formación de los estudiantes porque realmente son los dos anteriores quienes facilitan el camino y abonan el terreno para el desarrollo integral de los estudiantes.

De igual forma, se encuentra una similitud con los planteamientos expuestos por Pérez López (2002) en el modelo antropológico teoría de la motivación, donde añade una visión amplia y completa en los tres tipos de motivaciones: extrínsecas, intrínsecas y trascendentes, las tres motivaciones coexisten. Pérez López invita a cuestionarse siempre que se deban analizar en las empresas decisiones importantes, puesto que esas reflexiones muestran que los resultados no son sólo externos si no que afectan también el resultado interior de las acciones que forma parte de la teoría de la acción recíproca. El estipular cualquier tipo de motivación en las instituciones, favorecerá a los equipos directivos la ganancia de resultados planteados a todo nivel. Generar o propiciar las motivaciones diariamente facilitaran el desarrollo de los objetivos y metas propuestas. Las familias manifiestan que las instituciones son de gran trayectoria, confiabilidad y que están dispuestos a invertir por una excelente formación integral para sus hijos.

Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos halló a través de la ejecución de la entrevista a profundidad, en su grupo de padres de familia que los aspectos más comunes que se evidencian en los relatos, frente a las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales que los impulsa para elegir a la institución educativa para sus hijos se puede observar que consideran que el colegio es de tradición en la ciudad con un alto prestigio y reconocimiento por su excelente formación académica, formación en valores y virtudes. Piensan que es un colegio muy bien posicionado que se ha mantenido a través de los años, con un excelente equipo de profesionales que están siempre prestos a servir y que el nivel de la institución está por encima de los nuevos colegios.

Las estrategias de liderazgo están actualmente centradas en el propósito, en el para qué de la institución y en el trabajar con el corazón para poder impartir ese amor a lo que se hace, con el fin de lograr la construcción de una sociedad más equilibrada, a partir de sólidas bases de formación que privilegien la integralidad de los niños y niñas por estar llamados a ser los transformadores del futuro. La vinculación directa en las actividades y las responsabilidades de cada una de las personas que forman parte de la institución como un ente activo, participativo y de acompañamiento de esas actividades, generan retos para todo el equipo de trabajo ofreciendo la oportunidad a la creatividad que ellos planteen para su propio desarrollo y crecimiento de la institución.

Otra estrategia de liderazgo con la que cuenta la institución es el apoyo de la Dirección Nacional de Aspaen con un plan estratégico que permite direccionar acciones puntuales en el colegio y tener las personas pertinentes para coordinar liderar y ejecutar esos planes de acción. Las docentes son primordiales en el desarrollo del liderazgo porque son las encargadas del contacto directo con las familias y estudiantes, son ellas quienes dan la mayor seguridad, el apoyo y el acompañamiento adecuado.

Una estrategia muy efectiva en el tema del desarrollo de las personas son los despachos. A través de los despachos el jefe o el jefe inmediato con el colaborador pueden tener un espacio en el que se permita y se dé vía libre al desarrollo personal y profesional tanto del que hace el despacho como el que lo está recibiendo.

La estrategia del *Teacher Map* permite que se vaya revisando el crecimiento de todos los docentes a nivel personal, profesional y laboral, están los procesos que se lideran desde desarrollo humano que va encaminado al crecimiento de las docentes desde la ruta del cargo, la ruta de estudio y desarrollo académico y también la proyección que puede llegar a tener dentro de la institución. El fondo patrimonial educativo que de acuerdo a la estrategia del *Family Map*, del *Teacher Map* identifican las debilidades y fortalezas de las personas, direccionan el plan de formación profesional y personal docente y apoya económicamente con convenios internacionales y nacionales con la Universidad de la Sabana y demás instituciones que ayuden a proveer sus habilidades duras y blandas. Contamos con herramientas muy bien definidas para identificar esas habilidades blandas esas habilidades duras, tenemos lo que es la prueba Caliper que nos arroja un conocimiento general de todos y específico de cada una de las docentes que tiene la institución, es una herramienta valiosa que permite visualizar el potencial del personal con el que cuenta la institución.

El colegio a través de una línea estratégica nacional de formación de estudiantes se cuenta con el grupo ancla ofreciendo a las estudiantes estrategias de liderazgo desde su formación personal y las preceptorías

que hagan con su grupo de apoyo de docentes permitan afianzar las debilidades que tienen y potenciar las fortalezas.

El programa de formación a padres de familia busca acompañarlos en el rol mismo que ellos ejercen como los principales educadores de sus hijos. Aspaen lidera un programa de formación que tiene que ver con el contexto actual que es el mundo de la tecnología que ha permeado el ambiente académico y familiar, Interaxion ofrece las herramientas para poder emplear los dispositivos teléfonos móviles, aparatos electrónicos en bien del mismo de los estudiantes y de la familia. Es un programa muy novedoso que ha aportado a las familias experiencias significativas.

Por otra parte, la institución cuenta con un proyecto bandera formativo con las estudiantes denominado Novus A+ que conlleva a todo el desarrollo de afectivo y sexual de las estudiantes desde grado *Transition* hasta grado once. También se cuenta con el plan bandera Experto que tiene como objetivo central poder fundamentar todo lo que es el ser humano y toda la esencia de la educación y de hecho como proyectarlo a través del desarrollo de la identidad personal de cada uno de los estudiantes y con los padres de familia se tiene toda una ruta de formación a partir del trato personal, las convivencias a través de los encuentros por grupos de familias y entrevistas personalizadas con todo un programa muy bien estructurado que se desarrolla anualmente y el proyecto de internacionalización que es un programa líder en la región que requiere de continuo crecimiento para lograr posicionarse cada vez más en la ciudad.

Para el caso concreto del Colegio Integral Femenino se encontró que entre las motivaciones extrínsecas que incidieron en la elección del colegio para sus hijas, está: la naturaleza femenina, la formación integral a la mujer, las referencias de familiares y amigos, las pruebas saber, el prestigio municipal, la calidad académica, la planta física, el equipo de profesionales que hacen parte de la institución, los convenios y alianzas, las prácticas hoteleras entre otros, indicadores que dan cuenta de la calidad educativa con la que cuenta el Colegio y también del voz a voz que se registra en el municipio entorno al trabajo formativo que se realiza y se concluye que es pertinente dar a conocer los valores destacados del Colegio en el contexto municipal por cuanto lo señalado como motivación externa, siendo de los factores diferenciadores, los padres lo conocen cuando ya han elegido el Colegio para sus hijas, falta divulgación. Igualmente se destacan estrategias importantes de trabajo con padres de familia, los seminarios de orientación familiar que se hacen en fin de semana para asegurar la asistencia y las entrevistas de orientación familiar que se hacen de manera personalizada y por el espacio de unos 30 minutos con el fin de dialogar sobre algún tema formativo y sobre los resultados académicos y otros de la niña.

7. RECOMENDACIONES

Es importante reconocer que para favorecer la sostenibilidad de las instituciones educativas de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino se partió de los resultados obtenidos y las conclusiones planteadas donde se identificaron algunos aspectos por fortalecer. A continuación, se mencionarán las recomendaciones pertinentes para la institución Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos:

Es de gran importancia que el Colegio desarrolle un plan de promoción y comunicación que permita incrementar el número de familias año tras año con el propósito de lograr la sostenibilidad de la institución y se logre un incremento en la población logrando así aprovechar la capacidad instalada con la que cuenta. Estas familias o mercado potencial se deben atraer a partir de la publicidad de calidad que vaya acorde con las últimas tecnologías, esto implica implementar una estrategia de marketing que garantice que la promesa de valor llegue cada vez más a nuevas familias que deseen invertir en una excelente educación para sus hijos. Actualmente Aspaen desde la Dirección Nacional de Promoción y Comunicaciones está trabajando el alcance de la nueva dirección a través de la cadena de valor. Esta propuesta de valor es el factor que hace diferente y útil a la empresa frente a la competencia y es apreciado por los clientes. Es el encaje entre los dolores y las alegrías de los padres de familia respecto a los generadores de alegrías y aliviadores de las frustraciones de Aspaen.

De acuerdo a los indicadores del último año frente a las nuevas metas del año en curso se tiene previsto un crecimiento neto proyectado de estudiantes. Se inició la ejecución del Plan Operativo Neiva teniendo en cuenta el embudo de matrículas con el comportamiento mes a mes del ciclo comercial a través de las tácticas de Promoción y Comunicación para incrementar el número de leads a través de la estrategia de canales digitales e impresos-publicidad, la estrategia de activación de convenios y anfitriones de marca y estrategia de eventos abiertos y ferias locales, visitas empresariales, actividades integradas y eventos deportivos. Se proyectó un presupuesto para el alcance de los objetivos planteados.

Para lograr disminuir el número de deserciones se crearán programas de fidelización con el propósito de evitar la deserción por insatisfacción porque lo que cuenta como factor primordial es la experiencia del cliente. Aspaen trabajará a partir del plan de acción para el colegio/preescolar todo lo que este a su alcance para potencializar aún más la empresa educativa. A través del proceso de comunicación se proyecta también incrementar la reputación en los grupos de interés trabajando desde la propuesta de valor y el reposicionamiento de la marca Aspaen como la más reconocida a nivel nacional.

Así mismo, es relevante tener en cuenta que al ingresar nuevas familias éstas deben estar seguras, confiadas y felices con el proyecto educativo que se ofrece, por lo anterior es necesario fortalecer la forma como se comunica, la experiencia del cliente debe ser inolvidable, única, que se sientan encantados ante el primer contacto. Sólo así, lograremos ese elemento diferenciador que queda impregnado en el corazón y la mente de todas las familias nuevas.

Además, al finalizar esta investigación y el proceso de análisis de este trabajo fue evidente que el colegio necesita continuar fortaleciendo todas las bondades con las que cuenta y que además son reconocidas y valoradas por las familias, en esto es de vital importancia el trabajo en equipo de todos los colaboradores de la institución basados bajo los principios institucionales. Esto implica trabajar en la formación permanente que desde el área de talento humano lidera bajo la orientación y dirección del comité directivo para que se viva la filosofía de la institución y se logre un vínculo fuerte que los comprometa cada vez más con la institución.

Vale la pena destacar la sugerencia de Urcola (2016) quien afirma que motivar es provocar en otros una energía que les mueva hacia un destino determinado y cuya fuerza o raíz esta fuera (motivación extrínseca), o dentro de ellos (motivación intrínseca o trascendente, la motivación trascendente es aquella que en su realización produce beneficios en otras personas). Motivar es dar o tener un motivo para la acción (pp.54-59). Una vez se logró trabajar a partir de esos principios es evidente los resultados positivos para la institución, se aprovecharán al máximo las habilidades, destrezas y talentos de todo el equipo profesional.

De igual forma, se sugiere que el Colegio continúe trabajando para impulsar las motivaciones como plantea Pérez López (1997) quien postula la motivación es “ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad, a las consecuencias de sus acciones para otra u otras personas” (p. 18).

Es decir que se basa en las creencias, valores y principios del individuo que son importantes para el trabajo en equipo. La motivación trascendente de un dirigente es de gran importancia porque dirigir es un arte, es el esfuerzo y dedicación para animar a otros, porque la forma como un director llega así mismo se obtendrán resultados. Debe el líder influir de tal manera que logre que su grupo de colaboradores interpreten, analicen e interioricen las posibles consecuencias de sus acciones a fin de lograr una mejor visión del bien común.

Teniendo en cuenta las recomendaciones anteriormente planteadas es importante que el colegio continúe trabajando y generando acciones o tácticas para el desarrollo de la promoción y comunicación que permita fidelizar a las familias logrando así disminuir la deserción de las familias porque el tiempo de permanencia de cada estudiante es valioso para construir una relación basada en la confianza que permita transformar la sociedad a partir de estas nuevas generaciones que tienen todo en sus manos para hacerlo.

Fidelizar de manera eficiente y oportuna por medio de la comunicación con los públicos internos especialmente del preescolar quien es ahí donde es el semillero para los colegios grandes.

Para Aspaen es importante incrementar la atracción gracias al incremento de las familias en un mercado potencial y natural, cuidar a las familias para que ellas puedan vivir la experiencia de una forma memorable, única e irrepetible.

Igualmente, se presentan las recomendaciones pertinentes para el Colegio Integral Femenino, en los siguientes términos:

Dar a conocer a través del marketing digital, que puede ser SEO (publicidad orgánica no paga), lo que implica la generación de contenidos pedagógicos para su publicación, testimonios y modelos que se necesita comunicar; también se existe SEM (publicidad pagada); creación de contenidos, publicación de videos que comuniquen el éxito del modelo pedagógico; desde las redes sociales dirigirse a jóvenes y niños; email marketing; e-commerce y marketing analytics que implica preparar la red para aumento del tráfico de la misma, diferenciación de la marca, mejorar el posicionamiento y fidelizar a los clientes, los valores agregados de la institución para que más familias opten por elegir la propuesta educativa del Colegio Integral Femenino para sus hijas, ya que se cuenta con varias bondades como lo evidencia el estudio de benchmarking, pero sólo las conocen quienes optan por entrar sus niñas al colegio, basados en el “voz a voz” o en las referencias familiares y/o de sus amigos.

Contar con un coordinador de comunicaciones que se ocupe de alimentar la página web y tener al día las redes sociales con las noticias del colegio, dar a conocer más las actividades académicas que se desarrollan en la institución, generalmente se muestran algunas artísticas y otras de orden religioso.

Empoderar al personal docente, a las estudiantes y a los padres de familia con los valores agregados de la institución, organizar distintos momentos para identificar los aspectos destacados del Colegio por parte de cada miembro de la comunidad educativa.

Entre las actividades que más motiva a los padres de familia y a las directivas es la presentación anual de la muestra académica elaborada entre profesoras y estudiantes con una temática central, que además cuenta con un carácter productivo, proyectos que son muy valiosos y con los que la institución puede concursar para darse a conocer, motivar a su personal y capturar algunos recursos que contribuyan con ese porcentaje que debe buscar el Colegio Integral Femenino mediante donaciones.

Tecnificar la maquinaria del área de gestión hotelera, darle un toque empresarial, mediada por el inglés como segunda lengua porque las fotografías que se muestran en las publicaciones son muy

domésticas, una imagen contraria da cuenta de una mayor calificación en el área técnica, rigor y propiedad en este campo del conocimiento.

Cambiarle el nombre al bachillerato, que en la actualidad es “bachiller en promoción de la comunidad con énfasis en educación familiar” por una denominación que dé cuenta de los aprendizajes logrados por las niñas en la institución, podría ser “bachiller técnico en gestión hotelera y de servicios”.

Realizar convenios de articulación académica con universidades en el área de hotelería y servicios, figura que es muy atractiva para las familias y los estudiantes y potencia el valor agregado con el que cuenta en la actualidad el Colegio Integral Femenino, convenio con el SENA que le permite a los bachilleres que, al terminar sus estudios, no solo tengan esta titulación, sino además contar con el técnico en animación turística.

8. NUEVOS INTERROGANTES

Para esta investigación se proponen nuevos interrogantes que a continuación se mencionan entorno a la propuesta de marketing para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio integral femenino.

En primer lugar, reconociendo la importancia de la cadena de valor que las instituciones deben trabajar y fortalecer para estar a la vanguardia y ser competitivos ante el mercado actual y futuro que viene cada vez más con fuerza. Somos parecidos con otros Colegios/preescolares, pero realmente cual es el factor diferenciador, debemos explotar lo que tenemos, hacerlo con nuevas oportunidades de negocio que fortalezcan el proyecto educativo y por ende el músculo financiero que asegurará la sostenibilidad en el tiempo de la institución. Las estrategias permitirán dar pasos seguros de cambio innovador, será esa fórmula para competir, con la que se logre ayudar a nuevas familias para escoger nuestra institución como una primera opción.

De igual manera, considerando la complementariedad de los canales de comunicación con un nuevo diseño de página web que sea atractiva que evidencia la estructura grande de red de colegios a nivel nacional con un alto potencial profesional, ético y de gran trayectoria.

Con el fin de continuar proponiendo estrategias que favorezcan la sostenibilidad de las instituciones educativas, surge el interrogante por el nuevo modelo de negocio que se debe implementar para ser cada vez más competitivos a nivel regional y nacional. Es sustancial la actualización el PEI, el desarrollo de focos que apunten al manejo de los dolores y satisfacciones de los clientes para trabajar encaminados siempre en dar solución y tranquilidad a las familias.

También haría falta resolver en futuros estudios, ¿Se tiene en las instituciones educativas Yumaná/ Yumanitos y en el Colegio Integral Femenino, la meta de desarrollar el liderazgo pedagógico en el personal docente como aspecto fundamental en la sostenibilidad de las instituciones educativas en estudio? y planteamientos como: ¿Tienen sentido de pertenencia a sus colegios respectivos, los estudiantes de las instituciones educativas en estudio, en atención a que conocen los valores agregados de las mismas y están altamente motivados por difundirlos? O ¿qué hace falta para lograrlo?

9. LIMITACIONES

Durante el proceso algunos elementos que dificultaron el desarrollo investigativo y que se logró superarlos en el transcurso del proyecto fueron:

Realizar el estudio de *benchmarking* fue un reto muy grande, para lograr realizar las visitas y los acercamientos pertinentes a las instituciones y personas claves fue un proceso que requirió tiempo y esfuerzo, aunque al final con gran satisfacción se logró obtener la información. Este proceso de recolección de la información requirió de tiempo, pero para organizar dicha información se logró realizar gracias al insumo importante con el que se contaba.

Al elegir un estudio cualitativo con diseño fenomenográfico que implica entrevistas a profundidad y el desarrollo del grupo focal se presentó dificultad en los tiempos acordados con los participantes seleccionados los cuales por factor tiempo, responsabilidades y compromisos laborales. Por lo cual se reprogramaron las que requerían cambio de fecha y hora y a la final se logró el objetivo.

Una gran limitación fue la vivencia de la ambidestreza, es decir, adelantar el trabajo profesional como directivas docentes y cualificarse en la dirección y gestión de instituciones educativas en el nivel de maestría de manera simultánea.

El manejo de algunas herramientas técnicas para la organización de la información encontrada con la aplicación de las distintas técnicas de investigación.

Los antecedentes investigativos de la presente investigación ¿Cómo favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino a partir de una propuesta de *marketing* desde el liderazgo educativo de sus rectoras y su equipo de directivas docentes? son escasos, lo que muestra también un gran campo de acción en este campo y la bibliografía que presenta alguna relación, registra una antigüedad superior a 5 años.

REFERENCIAS

- Albarracín, A. M. (2016). *La investigación de mercados, como herramienta en el uso del mercadeo educativo en instituciones de educación superior con acreditación de alta calidad en la ciudad de Bogotá, 2004-2014*. Universidad Santo Tomás. Facultad De Mercadeo Bogotá,
- Alcaldía de Neiva. (03 de 12 de 2015). *Neiva, la razón de todos*. Obtenido de alcaldianeiva.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx#modal-customRegister
- Alvarado, R. A. (2008). *Estrategias de Marketing de Servicios Educativos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4754>
- Álvarez, M. F. (2015). El liderazgo positivo y compartido. *Padres y maestros* | n° 361. doi:<http://dx.doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.002>
- Álvarez, L. (2013). *Mercadeo Educativo: Una Propuesta Contra La Deserción Escolar Para la Institución Educativa Guadalupe*. Institución Universitaria Esumer. (Tesis de Maestría). Medellín.
- Alvez, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología*, 123-133.
- Aspaen. (2015). *Proyecto Educativo*. Bogotá: Aspaen Colombia.
- Aznar, P. M. (2010). Educación para el desarrollo sostenible: Reflexiones teórica y propuestas para la acción. *Edetania* 37, 129-148. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3709364.pdf>
- Arent, J. (2016). *The influence of leadership roles and management instruments on public service motivation*. Bachelor thesis.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. 9 N° 2. <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/1402>
- Beck, U. (1998). *La sociedad del Riesgo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Básica. Obtenido de <http://hdl.handle.net/123456789/337>
- Centro de Altos Estudios Universitarios (CAEU). (2017). *El paradigma de la sostenibilidad*. Revista Iberoamericana de Educación, 16. Obtenido de [file:///C:/Users/User/Downloads/rie_73%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/rie_73%20(4).pdf)

- Fernández, J., & Hernández, A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. . 142, 2013 | *IISUE-UNAM*, XXXV, núm(UNAM), 27-41. Obtenido de www.iisue.unam.mx/perfiles/descargas/pdf/2013-142-27-41
- Fernández, D. C. y Santos, H. (2006). *Investigación de mercados para cursos de educación continuada en la facultad de optometría de la Universidad de la Salle*. Bogotá.
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de aprendizaje. Un estudio de liderazgo educativos en las regiones VI y VII de Chile*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España. Recuperado de URI: <http://hdl.handle.net/10489/41231>
- Fundamentos de Marketing . (2003). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://bit.ly/2RzQ8wC>
- García, J. C. (2014). *Fundamentos del Marketing Educativo*. Madrid, España: Wolters Cluwer Educación. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-fundamentos-del-marketing-educativo/9788499871592/2302353>
- Golby, J., & Wood, P. (2016). The Effects of Psychological Skills Training on Mental Toughness and Psychological Well-Being of Student-Athletes. *Psicología*, 15. Obtenido de: <https://bit.ly/2RuZ9XH>
- Komiyana, H., & Takeuchi, K. (2006). *Sustainability science: building a new discipline*. Tokio: Sustain Sci. doi:10.1007/s11625-006-0007-4
- Kotler, P., Camara, D., & Cruz, I. (2004). *Principios de Marketing*. Madrid, España: Prentice Hall. Obtenido de <https://bit.ly/2E2m7Sc>
- Lamb, C., Hair, J., & MacDaniel, C. (2002). *Marketing*. México, México: Cengage Learning. Obtenido de http://cort.as/-B_K_
- Llorente, C. A. (2017). *Marketing Educativo*. ESIC Business&MarketingSchool.
- Maderero, D. F. (2017). Forestal Maderero.
- Manes, J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. Obtenido de <https://bit.ly/2zHYxal>
- MEN. (2015). *Colombia la mejor educada en el 2025. Líneas estratégicas de la política educativa del Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Obtenido de http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356137_foto_portada.pdf

- Muñoz, G. S., & Marfán, J. S. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educativa*, 48, 63-80. Obtenido de <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel>
- Ortiz, A. (2014). *El liderazgo educativo en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, municipio del distrito central*. (Tesis de Maestría)- Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”. Tegucigalpa.
- Paolucci, N., Dimas, I., Zappalà, S., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: the mediating role of affective team commitment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(3), 135-144. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a16>
- Pérez López, J. A. (1997). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Piragauta, L. B. (2014). *Diseño de un plan de mercadeo educativo para los posgrados de ingeniería de la universidad libre, seccional Bogotá*. (Investigación de especialista)
- Prácticas de Dirección y Liderazgo en las Escuelas Primarias Públicas De. (2010). *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4), 38. Obtenido de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf>
- Olawe, T. (2013). *Leadership style. Impacto n employee*. Lahti University of applied sciences. Degree programme in international business. Compañía de casos Lorna LTD. Finlandia.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Hall. Obtenido de <https://bit.ly/2BR9fwE>
- Restrepo-Torres, J. M., Restrepo-Torres, M. L. (2012) Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Revista Educación Educadores*. Vol. 15, No. 1, 117-129.
- Ríos, Daniel, Villalobos, Paula (2016). Mejora educativa a partir de asesoría externa: el complejo camino hacia la sostenibilidad. *Estudios Pedagógicos XLII*, N° 2: 315-330
- Rodríguez, B. (2016). *Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela*. (Tesis de Maestría) Universidad Militar Nueva Granada – Facultad de Humanidades. Cajicá.

- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. Recuperado en 22 de diciembre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185
- Rodríguez, B. A. (2016). *Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en el aula*. 175, Universidad Militar Nueva Granada, Cundinamarca, Cajicá. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14797/1/RodriguezArevaloBlancaMarcela2016.pdf>
- Salas, H. C. (2017). Influencia del marketing relacional en los resultados organizacionales de instituciones. *Investig. Altoandin*, 19(1), 63-74. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.256>
- Santesmases, M. (2004). *Marketing: conceptos y estrategias* Ediciones Piramide. 5° Edición Madrid.
- Sander, K. (2012). *Transformational, leadership, engagement and performance: A new perspective*. Colorado State University.
- Solís, S. (2010). *La influencia del liderazgo en la gestión escolar*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás. México D.F.
- Sierra, G. V. (2018). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del entendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 111-128. doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). México, México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Valencia, H. O. & Grillo, C. (2011). Manizales. Sistema de gestión de marketing para las organizaciones solidarias en la ciudad de Bogotá D.C. (Tesis de Maestría). Universidad de Manizales.
- Villa, A. (2012). Pereira. Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial.

ANEXOS

Anexo A. Carta de invitación a directiva de Aspaen

Neiva 16 de abril de 2018

Doctora
MARCELA ARTUNDUAGA CRUZ
Aspaen Gimnasio Yumaná
Rectora

Apreciada Rectora

Cordial saludo,

Somos un grupo de investigadoras de la Maestría en Educación de la Universidad de la Sabana y adelantamos el proyecto de investigación titulado "Propuesta para favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos y Colegio Integral Femenino desde el liderazgo educativo".

Al realizar el estudio se espera que las estrategias desde el liderazgo educativo mejoren la calidad de la formación, promueva la innovación pedagógica con propuestas viables que sean implementadas para optimizar y dinamizar la práctica pedagógica y ser partícipes directos del compromiso que ha asumido Ministerio de Educación Nacional con el programa "Colombia el país mejor educado de América Latina en el 2025" (2015) contribuyendo en el proceso en el sector privado por medio del liderazgo en la institución que permita la sostenibilidad en el sistema educativo y aumente las probabilidades de mejores resultados a largo plazo en las pruebas de calidad lo cual es una meta prioritaria en la institución educativa para cada una de las áreas que pongan en alto el nombre del centro educativo y evite así la disminución de la población de estudiantes.

Se evidenciará, además, que el alcance de la investigación puede generar a corto, mediano y a largo plazo resultados favorables en la institución educativa: a corto plazo al suministrar estrategias que contribuyan al liderazgo de la institución relacionado con el proceso de enseñanza – aprendizaje, involucrando al profesorado y personal administrativo y a largo plazo con el mejoramiento de resultado en las pruebas Saber y la permanencia de la población estudiantil; este nuevo conocimiento generado por el estudio trascenderá las instituciones al preparar el terreno para nuevas investigaciones relacionadas con el liderazgo que favorezca la sostenibilidad de una institución el cual es un campo poco explorado en Colombia

Por otra parte, los hallazgos de esta investigación de carácter cualitativo posibilitarán una reflexión profunda de las directivas y de la comunidad educativa en torno al sentido de calidad educativa, la proyección y la sostenibilidad de la institución en el tiempo.

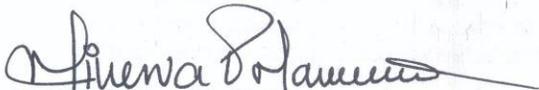
Por lo tanto, si contamos con su autorización, implementaremos observaciones y grupos focales en docentes, estudiantes y padres de familia. Para el desarrollo de los grupos focales se utilizará una guía de tópicos, la cual será diseñada por la investigadora, validada por pares expertos y se realizará una prueba piloto para corroborar la pertinencia y la coherencia para responder a la finalidad de la investigación.

La participación es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte final de la investigación será socializado con la institución oportunamente. Si desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes a los siguientes correos: angelarube@unisabana.edu.co, claudia.silva@unisabana.edu.co o comunicarse a los siguientes teléfonos en la Facultad de Educación: 861-5555 ext. 2245-2241.

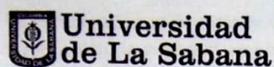
Cordialmente,

ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO
Cel: 322 700 8141
angelarube@unisabana.edu.co

CLAUDIA SILVA ORTIZ
claudia.silva@unisabana.edu.co


MINERVA C. POLANCO RODRÍGUEZ
Cel: 317 853 2184
minervaporo@unisabana.edu.co

Anexo B. Carta de invitación a directiva de CIF



Bogotá, 01 de abril de 2018

Doctor:

PABLO ANDRÉS BERMÚDEZ PUYANA

Representante Legal

Corporación Educativa Social de Soacha -

Colegio Integral Femenino

Soacha, Cundinamarca

Estimada Doctor Bermúdez:

Reciba un cordial saludo.

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto de investigación titulado: Propuesta para favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos y Colegio Integral Femenino desde el liderazgo educativo

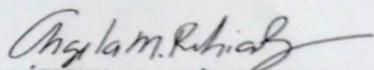
El estudio tiene la finalidad desarrollar una propuesta de marketing para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino con base en el liderazgo educativo de sus rectoras y su equipo de directivas docentes.

Por otra parte, los hallazgos de esta investigación caracterizaran las acciones de mercadeo educativo que favorecen la sostenibilidad de las instituciones educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino; se analizará la incidencia del liderazgo directivo en el impulso de los factores diferenciadores de cada institución educativa y se identificará las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales de los padres de familia para elegir a las instituciones participantes como opción formativa para sus hijos.

Por lo tanto, si contamos con su autorización, implementaremos observaciones y grupos focales en docentes, estudiantes y padres de familia. Para el desarrollo de los grupos focales se utilizará una guía de tópicos, la cual será diseñada por la investigadora, validada por pares expertos y se realizará una prueba piloto para corroborar la pertinencia y la coherencia para responder a la finalidad de la investigación.

La participación es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte final de la investigación será socializado con la Institución oportunamente. Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes a los siguientes correos: angelarube@unisabana.edu.co y claudiasilva@unisabana.edu.co o comunicarse a los siguientes teléfonos en la Facultad de Educación: 861-5555 ext. 2245-2241.

Cordialmente,



ÁNGELA MARÍA RÚBIANO BELLO

3227008141

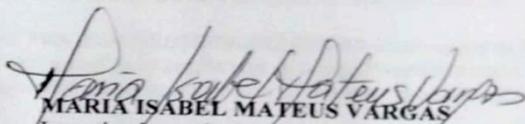
angelarube@unisabana.edu.co

Asesora del Proyecto

CLAUDIA LILIANA SILVA ORTIZ

claudiasilva@unisabana.edu.co

Asesora del Proyecto



MARÍA ISABEL MATEUS VARGAS

Investigadora principal

3017259840

mariamatva@unisabana.edu.co

Anexo C. Carta de aceptación directivo de Aspaen

Neiva 16 de abril de 2018

Investigadoras:

Mg. ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO

Mg. CLAUDIA SILVA ORTIZ

Asesoras del Proyecto

MINERVA CONSTANZA POLANCO RODRÍGUEZ

Investigadora Principal

Maestría en Dirección y Gestión Instituciones Educativas

Universidad de la Sabana.

Se me ha informado a través del Comité Directivo de nuestra institución que la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La sabana nos ha invitado a participar en el estudio “Propuesta para favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos y Colegio Integral Femenino desde el liderazgo educativo”.

Nos explicaron que la investigación tiene un propósito importante ya que para los padres de familia estos colegios eran concebidos como la primera opción para la educación de sus hijos, y el incremento anual de estudiantes era significativo, sin embargo, en la actualidad se evidencia en las dos instituciones, que el volumen de estudiantes cada vez descende más, lo que ocasiona pérdidas económicas y pone en riesgo la sostenibilidad de estos colegios.

Es evidente que las instituciones están llamadas a perdurar en el tiempo, en atención a los resultados y al impacto causado en sus respectivas comunidades. El enfoque pedagógico de Aspaen fija un horizonte de mirada propio, acorde con la voluntad fundacional, para comprender, conceptualizar y desarrollar la educación en su objeto, fines, métodos, contenidos y medios; favorecer la innovación permanente, e imprimir a la formación un sello particular que le permita ser reconocida e impactar en la sociedad.

Adicionalmente se nos informó que:

- La participación del colegio en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estamos en libertad de retirarnos de ella en cualquier momento.
- No recibiremos beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de la institución.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo de estudio se guardará en la Universidad de la Sabana, bajo la responsabilidad de la investigadora.
- Hacemos constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma: Yfala Furtado
C.C. 26124103 de Neiva

Anexo D. Carta de aceptación directico Colegio Integral Femenino

Bogotá, abril 1 de 2018

Investigadoras:

Mg. ANGELA MARÍA RUBIANO BELLO

Mg. CLAUDIA LILIANA SILVA ORTÍZ

Aseoras del Proyecto.

MARÍA ISABEL MATEUS VARGAS

Investigadora Principal.

Maestría en Dirección y Gestión Instituciones Educativas.

Universidad de La Sabana

Puente del Común, Chia

Se me ha informado que la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana me ha invitado a participar en el estudio "Propuesta para favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos y Colegio Integral Femenino desde el liderazgo educativo".

Además, se me ha explicado que la investigación tiene como finalidad: "Desarrollar una propuesta de marketing para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino con base en el liderazgo educativo de sus rectoras y su equipo de directivas docentes".

Yo, PABLO ANDRÉS BERMÚDEZ PUYANA, en mi calidad de Representante Legal de la Corporación Educativa Social de Soacha cuyo único programa es el Colegio Integral Femenino, una vez informado sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación del colegio.

Adicionalmente se me informó que:

- * La participación del colegio en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- * No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de la institución.
- * Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la Universidad de la Sabana, bajo la responsabilidad de la investigadora.
- * Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas u otras instituciones educativas.
- * Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea

Firma: _____

C.C. _____ de _____

19286352

de

8/4

Anexo E. Modelo de consentimiento Informado Aspaen

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado (a) con cedula de ciudadanía número _____ expedida en _____ certifico que he sido informado (a) con profunda claridad y veracidad sobre el trabajo investigativo que el estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana Minerva Constanza Polanco Rodríguez me ha invitado a participar.

Certifico, además, que actué consecuente, libre y voluntariamente como participante, contribuyendo a este proceso investigativo de forma activa inicialmente a través de una entrevista, la cual se grabará en formato audio con el fin de facilitar la organización y análisis de la información.

Reconozco que la información que yo suministre durante el trabajo de campo en el proceso de este estudio es confidencial y se dispondrá exclusivamente para responder al propósito de la investigación. Conozco que puedo formular preguntas acerca de la investigación en cualquier momento y que además puedo retirarme de la misma cuando así lo decida sin que esto ocasione perjuicio alguno.

Comprendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando el proceso de análisis de la información haya concluido.

En constancia firma:

Participante

C.C. _____

Investigador

C.C. _____

Anexo F. Consentimiento Informado Colegio Integral Femenino

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado (a) con cedula de ciudadanía número _____ expedida en _____ certifico que he sido informado (a) con profunda claridad y veracidad sobre el trabajo investigativo que el estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana María Isabel Mateus Vargas me ha invitado a participar.

Certifico, además, que actué consecuente, libre y voluntariamente como participante, contribuyendo a este proceso investigativo de forma activa inicialmente a través de una entrevista, la cual se grabará en formato audio con el fin de facilitar la organización y análisis de la información.

Reconozco que la información que yo suministre durante el trabajo de campo en el proceso de este estudio es confidencial y se dispondrá exclusivamente para responder al propósito de la investigación. Conozco que puedo formular preguntas acerca de la investigación en cualquier momento y que además puedo retirarme de la misma cuando así lo decida sin que esto ocasione perjuicio alguno.

Comprendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando el proceso de análisis de la información haya concluido.

En constancia firma:

Participante

C.C. _____

Investigador

C.C. _____

Anexo G. Protocolo de entrevista a padres de familia



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

Propuesta para favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas

Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos y Colegio Integral Femenino desde el liderazgo educativo

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Respetada:

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto titulado: “Propuesta para favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos y Colegio Integral Femenino desde el liderazgo educativo”. En este estudio nos proponemos resolver el siguiente interrogante: ¿Cómo favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas Aspaen Gimnasio Yumaná/Preescolar Yumanitos y el Colegio Integral Femenino a partir de una propuesta de marketing desde el liderazgo educativo?

Es conveniente señalar que los hallazgos de esta investigación se constituyen en un aporte para las instituciones en el proceso de sostenibilidad de las instituciones educativas en la ciudad de Neiva y Soacha. Con el fin de reunir información se realizarán entrevistas personalizadas las cuales serán grabadas para asegurar el aprovechamiento de los datos.

Los resultados de las entrevistas se recopilarán en un informe final que constituye el insumo para responder a los objetivos de la investigación, por lo tanto, toda la información que provenga de usted será tratada de manera confidencial para lo cual se omitirán los nombres de los participantes.

Atentamente, solicitamos su autorización para entrevistarle y emplear los datos recolectados. En caso afirmativo, favor completar la información y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Para el estudio tiene una gran importancia que usted pueda participar ya que como máxima autoridad de la institución es fundamental.

Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud o de requerir aclaración acerca de los procesos propios de nuestro proyecto.

Agradecemos su gentil información.

Mg Ángela María Rubiano
Asesora de Investigación
angelarube@unisabana.edu.co

María Isabel Mateus
Investigador Principal
mariamatva@unisabana.edu.co

Minerva Constanza Polanco R.
Investigador Principal
Minerva.polanco@unisabana.edu.co

MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado con CC _____ de _____ . ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar en el estudio y manifiesto que he leído y comprendido el objetivo del estudio

FIRMA: _____

FECHA: _____



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: María Isabel Mateus y Minerva Constanza Polanco Rodríguez, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a:

Objetivo de la entrevista a profundidad: Desarrollar una propuesta para favorecer la sostenibilidad de las Instituciones Educativas de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino desde el liderazgo educativo.

Fecha: _____	Hora: _____
Lugar: _____	
Moderador: _____	

Datos del Participante:

Nombre: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

La presente entrevista es una herramienta que tiene como propósito “aportar elementos de análisis para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino desde el liderazgo de sus directivas y las motivaciones de los padres de familia”.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Anexo H. Protocolo para grupo focal



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA PARA FAVORECER LA SOSTENIBILIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
ASPAEN GIMNASIO YUMANÁ/ YUMANITOS Y COLEGIO INTEGRAL FEMENINO DESDE EL
LIDERAZGO EDUCATIVO”**

PROTOCOLO DE GRUPO FOCAL

Investigadoras: María Isabel Mateus Vargas y Minerva Constanza Polanco Rodríguez, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Dirigida a: Comité directivos de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos de la ciudad de Neiva.

Objetivo del grupo focal: Aportar elementos de análisis para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino desde el liderazgo de sus directivas y las motivaciones de los padres de familia

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador (a): _____

Muestra caso- tipo: _____

Datos de los participantes:

1. Nombre de la Rectora: _____

• **Edad:** _____

• **Años de antigüedad en el colegio:** _____

2. Nombre de la Directora de Familia: _____

- **Edad:** _____
- **Años de antigüedad en el colegio:** _____

3. Nombre de la Directora Administrativa:

- **Edad:** _____
- **Años de antigüedad en el colegio:** _____

4. Nombre de la Directora Académica: _____

- **Edad:** _____
- **Años de antigüedad en el colegio:** _____

El grupo focal que realizaremos tiene como fin conocer las percepciones de cada una de las directoras que conforman el Comité Directivo de las instituciones con el fin de aportar elementos de análisis para una propuesta de marketing para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos y el Colegio Integral Femenino con base en el liderazgo educativo de sus rectoras y su equipo de directivas docentes, desde la mirada de los actores implicados. Es importante aclarar que los datos recolectados en este grupo focal se utilizarán únicamente con fines de investigación. Durante la realización del mismo se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos.

Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Preguntas:

Liderazgo directivo para la promoción de los factores diferenciadores de cada institución:

Planta física (presencia de escenarios deportivos, seguridad de las instalaciones).

1. ¿Qué acciones de conservación de la planta física se promueven desde el equipo directivo?
2. ¿Cómo se comunica a los grupos de interés interno la calidad de nuestras instalaciones?
3. ¿Cómo se comunica a los públicos objetivos de nuestra propuesta educativa que la calidad de nuestras instalaciones es superior en seguridad y disponibilidad de escenarios deportivos?
4. ¿Cómo podemos comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?

Equipo interdisciplinario (enfermera, fisioterapeuta, psicología de tiempo completo).

5. ¿Qué estamos haciendo como equipo directivo para fortalecer nuestro equipo interdisciplinario?
6. ¿Cómo estamos comunicando a los padres de familia, docentes y estudiantes que nuestro equipo interdisciplinario asiste de forma permanente en la institución?
7. ¿Cómo se comunica a los públicos objetivos de nuestra propuesta educativa que Yumaná/ Yumanitos cuenta con enfermera, psicóloga y fisioterapeuta de tiempo completo para sus hijos?
8. ¿Cómo podemos comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?

Variedad en la oferta de actividades extracurriculares.

9. ¿Desde el comité directivo cómo apoyamos las actividades extracurriculares?
10. ¿Cómo se amplía anualmente la oferta de actividades extracurriculares?
11. ¿Cómo se divulga la información y variedad de nuestras actividades extracurriculares a la comunidad educativa?
12. ¿Cómo se comunica a nuestras familias potenciales que Yumaná/ Yumanitos es el único colegio del sector que cuenta con clases de ballet dentro de la institución, porras, equipo de fútbol para niños de 3 y 4 años, iniciación deportiva y patinaje?
13. ¿Cómo podemos comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?

Formación a los padres de familia.

14. ¿Cómo fortalecemos la formación de familias a través de diferentes actividades impulsadas desde la Dirección de Familias?
15. ¿De qué manera estamos comunicando a la comunidad educativa que contamos con una Dirección de Familias, una Coordinación de Familias y un programa diseñado para apoyarlos en el proceso de crianza?
16. ¿Cómo estamos compartiéndole a las familias potenciales que Yumaná/ Yumanitos cuenta con FAMOF, Padres Líderes, Yumamitas, ¿Padres Coordinadores?
17. ¿Cómo estamos divulgando la “Ruta de formación de Familias” a nuestras familias potenciales?
18. ¿Cómo podemos comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?

Educación diferenciada.

19. ¿De qué manera promovemos dentro de la comunidad educativa la comprensión y apropiación de las ventajas de la educación diferenciada?

20. ¿Cómo estamos a la comunidad educativa las ventajas de la educación diferenciada?
21. ¿Cómo podemos comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?

Título que otorga como Bachiller Internacional.

22. ¿Cómo estamos promocionando ante la comunidad de la ciudad de Neiva el servicio de educación internacional?
23. ¿Cuáles son los factores diferenciales de la educación internacional?
24. ¿Cómo podemos comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?

Colegio con mayor trayectoria (antigüedad) en el sector.

25. ¿El comité directivo cómo promociona la institución desde el factor trayectoria y colegio destacado por obtener resultados muy superiores a nivel regional?
26. ¿Cómo estamos frente a la comunidad educativa respecto a la credibilidad de la institución por su alto prestigio y trayectoria?
27. ¿Cómo podemos comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?

Mejores condiciones de contratación para los profesores.

28. ¿Cómo son las condiciones de contratación que se ofrecen al grupo de colaboradores?
29. ¿Cómo estamos comunicando a los padres de familia y comunidad en general las garantías de contratación que Aspaen ofrece a su equipo de trabajo?
30. ¿Cómo influye en la formación de las estudiantes la calidad del personal docente?
31. ¿Cómo podemos comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?

Nivel de formación de los profesores.

32. ¿De qué manera la institución apoya a los docentes para continuar su proceso de formación profesional?
33. ¿Cómo estamos comunicando a los grupos de interés la calidad del recurso humano con el que contamos?
34. ¿Cómo podemos comunicar o impulsar mejor este factor diferenciador?

Fin del grupo focal.

Gracias por su participación.