

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



**FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**PROYECTO DE PLAN DE MEJORAMIENTO PARA INCREMENTO DE
POBLACIÓN ESTUDIANTIL EN EL GIMNASIO EL RENUEVO**

**ESTUDIANTE: JOAQUÍN RESTREPO CARDONA
TUTOR: CARLOS TREBILCOCK ARANGUREN**

CHÍA, CUNDINAMARCA

07 DE DICIEMBRE DE 2019

Tabla de Contenido

Introducción	5
Problema De Investigación	8
Contexto institucional.....	8
Descripción del Problema	11
Formulación del problema	13
Objetivos	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Marco Referencial.....	15
Antecedentes.....	15
Marco Teórico	19
El plan de mejoramiento institucional (PMI) a través del marketing.	19
Diseño Metodológico.....	24
Tipo de Investigación.....	24
Población y muestra.....	25
Técnicas de recolección de información.....	25
Técnicas de análisis de la información	26
Análisis de resultados la información	27
Análisis de las encuestas a consejo de padres.....	27
Análisis de la encuesta a docentes.	30
Análisis de la entrevista particular a padres y a la personera.....	34

Análisis del grupo focal con los docentes.....	36
Análisis del grupo focal con consejo estudiantil.....	37
Matriz de triangulación.....	38
Matriz de análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	45
Plan De Acción	49
Conclusiones y Recomendaciones	54
Referencias.....	57
Anexos	59
Anexo 1: Formato de encuesta a docentes	59
Anexo 2: Formato de encuesta a consejo de padres de familia.....	62
Anexo 3: Formato de entrevista particular a miembros del consejo de padres	64
Anexo 4: Formato de entrevista de grupo focal a docentes	65
Anexo 5: Formato de entrevista grupo focal a consejo estudiantil	66
Anexo 6: Flujo de caja proyecto de bilingüismo:.....	67
Anexo 7: Modelo de horario reformado para incrementar horas de inglés y calidad académica.....	67

Introducción

El presente trabajo se propone plantear un plan de mejoramiento que permita el aumento de la población estudiantil en el Gimnasio El Renuevo. Esta necesidad se origina por el cambio de sede de la institución, la cual operó por once años en un sector densamente poblado de Bogotá, dándose su mudanza en 2015 a una zona rural poco habitada. Desde aquel suceso, el número de estudiantes se redujo hasta alcanzar en 2019 una cifra que puso en riesgo la sostenibilidad del colegio.

La investigación efectuada se ha apoyado en las estrategias del marketing estratégico aplicado al entorno educacional. Se considera crucial abordar la relación entre marketing estratégico y educación para los establecimientos de enseñanza en Colombia, toda vez que las instituciones educativas adquieren un perfil cada vez más empresarial, tanto en la forma de operar como de gestionar sus procesos.

Con el fin de obtener la información deseada, se aplicaron encuestas, entrevistas y grupos focales a los relacionados con el problema de investigación, esto es: estudiantes, padre de familia, docentes y directivos. Luego, se aplicaron las matrices DOFA y se triangularon las encuestas y entrevistas para clasificar las temáticas. Luego se procedió a un análisis de los datos obtenidos y se priorizaron los puntos para elaborar un plan de mejoramiento. Fruto de la recopilación y análisis, se propuso un plan de acción, el cual se tiene dos componentes propios del marketing estratégico (García, 2018): uno de captación de nuevo alumnado y otro de retención y fidelización.

El deseo del autor es que las valoraciones realizadas sirvan como referente a los gerentes educativos que afrontan una situación similar a la descrita arriba.

Introductory abstract

The present work proposes to introduce an improvement plan to increase the student population at Gimnasio El Renuevo. This need bears from the change of facilities on 2015, when the school moved from a densely populated area at Bogota to a lonely rural area at Facatativá. From that moment on, the student rate at El Renuevo decreased to a critical number on 2019, which menaced the school to sustain itself no longer.

The research is supported on strategic marketing focused at the educational environment. It is crucial to consider the relationship between marketing and education for Colombian schools today, since institutions from this realm acquire a clearer enterprise profile in the way they function and achieve their goals.

In order to obtain the information, a set of surveys, interviews and focus groups were applied to the stakeholders. That is: students, parents, teachers, and the directive group. Then the SWOT chart was implemented along with the triangle of information. The gathered data was then analyzed, and the main points to attend were prioritized with the purpose of making an improvement plan. As a result of all this, an action plan was proposed, holding two main components, according to García (2018): the first comprises the attracting stage. The second stage, on the other hand, is based in capturing and nurturing.

It is the author's wish that this research could be of profit for every educational manager who faces a similar situation, such as the one described above.

El deseo del autor es que las valoraciones realizadas sirvan como referente a los gerentes educativos que afrontan una situación similar a la descrita arriba.

Facing the current situation, it is necessary to design an improvement plan based on strategic marketing that allows El Renuevo to capture new students and retain the present ones. For the first purpose (capturing) an annunciation campaign will be started on physical and virtual channels, plus the signing of agreements with Preschool and Elementary institutions by offering tuition advantages. As a second goal (that is retaining) a bilingual project will be proposed along with a schedule reform in order to increase academic quality.

Problema De Investigación

Contexto institucional

El Gimnasio El Renuevo es un colegio calendario A, que comprende los niveles de preescolar, primaria y bachillerato. La misión del colegio, como se lee en la página web, es la siguiente:

Somos una institución de educación formal, cristiana-evangélica, que tiene el compromiso y la misión social de impartir a los estudiantes una formación integral en valores, mediante la consigna bíblica de “presentar perfecto a todo hombre en Cristo Jesús.” (Colosenses 1:28)

En su componente intelectual, los estándares académicos de nuestro colegio, están marcados por los lineamientos curriculares del Bachillerato Internacional, y se imparten al estudiantado a través de video beams y ipads cuyo manejo coordina cada profesor de acuerdo con su planeamiento y su especialización en el escalafón docente.

Existe un currículo evidente de orden académico, el cual se complementa con un currículo de orden espiritual, a través del cual, el conocimiento llega a los estudiantes con una visión cristiano-evangélica radical.

El liderazgo de los estudiantes se desarrolla mediante un horario que prioriza cada día la clase de Formación Cristiana con todo el estudiantado, como inicio de la jornada escolar.



Ilustración 1: Portada de página web de Gimnasio El Renuevo. Recuperado de <https://gimnasioelrenuevo.edu.co/>

Actualmente, el Gimnasio El Renuevo está aprobado como institución de educación formal por la Secretaría de Educación de Facatativá, con la Resolución de Licencia de Funcionamiento # 1272 del 7 de septiembre de 2015, y con NIT # 41.752.370-6.

El colegio se fundó inicialmente en Bogotá, en junio de 2002, con la representación y regencia de su fundadora, la doctora Yilda María Cardona, abogada familista y licenciada en lenguas extranjeras. Las labores se iniciaron en febrero de 2003, contando con los grados de pre-jardín hasta quinto de primaria. A partir de 2009, el colegio abrió el bachillerato, añadiendo un curso por año. La primera promoción de grado 11 se realizó el 03 de diciembre de 2014, con un total de 10 graduandos. Al día de hoy, el Gimnasio El Renuevo cuenta con 4 promociones de Educación Media.

Durante 11 años, las instalaciones del Gimnasio El Renuevo estuvieron en Bogotá, en la calle 167 # 62 -54, barrio Portales del Norte, localidad de Suba. En 2014, la Comunidad Calasancia de la Divina Pastora, propietaria del inmueble, solicitó su desocupación. Esta situación conllevó a la adquisición de un terreno propio, ubicado en la zona rural de Facatativá, donde el colegio funciona actualmente.

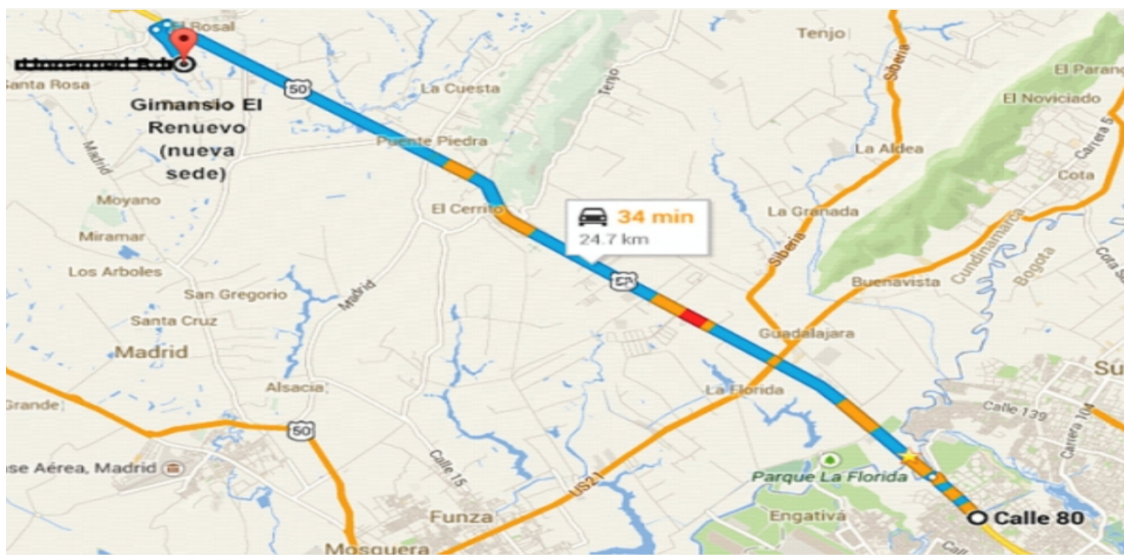


Ilustración 2. Recorrido desde Puente Guadua, en la calle 80 con carrera 119, hasta el Gimnasio El Renuevo, en zona rural de Facatativá . Recuperado de <https://www.gimnasioelrenuevo.edu.co/dondeubicarnos.php>

El Gimnasio El Renuevo se diferencia de otros colegios cristianos de la sabana de Bogotá en los siguientes aspectos:

- A diferencia de muchos, no es regentado o patrocinado por una iglesia, sino que es de un particular, en este caso, de Yilda María Cardona.

- Pretende ofrecer un servicio de colegio cristiano campestre a costos más bajos que los que existen en la sabana de Bogotá (Ej. el N.G.C, Gimnasio Campestre Cristiano, Gimnasio Beth Shalom, Zion School, El Camino Academy)
- Actualmente tiene en sus aulas niñas de una fundación que alberga población vulnerable, lo cual no tienen (hasta donde se ha obtenido información) los colegios cristianos mencionados más arriba.

Descripción del Problema

Para 2014 (un año antes del cambio de sede), el Gimnasio El Renuevo contaba con una población de 220 estudiantes, cifra que permitía su sostenibilidad. El nuevo sitio donde se instaló fue el sector rural de Facatativá, cerca del kilómetro 22 de la autopista Medellín. Anteriormente, en la sede de Bogotá, el 70% de la población estudiantil vivía cerca del colegio, de manera que casi todos los estudiantes llegaban a pie.

Para el año 2015, ya estando en Facatativá, el colegio comenzó su calendario lectivo con una cifra de 130 estudiantes, que en su 90% provenían de la anterior sede. A esa población se sumó la llegada de 60 menores de edad provenientes de la Fundación Misericordia Amor y Servicio (MAS), perteneciente a la iglesia Casa Sobre La Roca. Lo anterior implicó la llegada de una población estudiantil con un nivel académico por debajo del promedio histórico del colegio.

Aunque el colegio mantuvo las mismas tarifas para los estudiantes antiguos, para el año 2016 comenzó a darse una numerosa deserción. Entre las razones que los padres de familia adujeron se contaban la lejanía, pues algunas rutas ahora tomaban hasta 2 horas en su recorrido. Así mismo, se sumaron el costo adicional de ruta y la presencia de los

niños de la fundación M.A.S, lo cual, en la percepción de algunos, influía en la baja académica y disciplinaria del colegio.

Ante la baja población estudiantil, el Gimnasio El Renuevo comenzó a ver afectada su área financiera. Para 2016, la cifra de estudiantes apenas permitía el punto de equilibrio. A esta dificultad se sumaba el desembolso que el colegio efectuaba cada mes en razón del crédito adquirido con Leasing Davivienda y el Banco de Bogotá, dinero que se destinó a la construcción de las aulas. Tal precariedad en las arcas desencadenó irregularidades en el pago de la nómina, generando inconformidades por parte del personal y la decisión de muchos por no seguir en el plantel para 2017.

Para el año 2019, debido a que la cifra de estudiantes continuaba siendo escasa para el sostenimiento del colegio, el cuerpo directivo optó por fusionar algunos cursos: los dos grados de preescolar que ofrecía el colegio (jardín y transición) se unieron en un solo salón, dirigidos por una sola maestra. En primaria, el grado primero se fusionó con grado segundo. Grado tercero se unió con cuarto. En secundaria, grado décimo se unió con undécimo. A pesar de estas fusiones, la orden de rectoría fue la de impartir el currículo correspondiente a cada curso según los parámetros del Ministerio de Educación. Los docentes que enseñaban en estos grados idearon estrategias para cumplir con esa directriz. Manifestaron, no obstante, que experimentaban dificultades al manejar dos grados en una misma hora y lugar. Por otro lado, la noticia de estas uniones de grados generó nuevas inconformidades en algunos padres de familia.

De todo lo anterior, se concluye que el decrecimiento estudiantil en los últimos 4 años (2015 -2019) generó un fuerte impacto en las finanzas del colegio.

Valga añadir que, desde el año 2018, el Gimnasio El Renuevo realizó convenio con el colegio Fuente de Vida, ubicado en la calle 86 con carrera 113, en el barrio Ciudadela, de Bogotá. Esta institución, regentada por la licenciada Sandra Espitia, comparte afinidades de filosofía institucional con el Renuevo, sobre todo en ponderar la enseñanza de la Biblia y la doctrina cristiana evangélica. No obstante, y debido a su reducido espacio, Fuente de Vida solo ofrecía los niveles de preescolar y básica primaria, razón por la cual sus directivas remitieron a los padres de sus egresados al Gimnasio El Renuevo. Para 2019, El Renuevo contaba con 14 estudiantes provenientes de Fuente de Vida.

En su totalidad, para ese mismo año, El Renuevo contaba con una población de 117 estudiantes, 36 de los cuales pertenecían a la Fundación M.A.S. Por cada una de las niñas de esta institución, la Fundación paga al colegio \$250.000, que constituye cerca de la mitad de lo que paga un estudiante convencional. También hay una población de 10 estudiantes con beca completa.

Formulación del problema

El Gimnasio El Renuevo cuenta con una baja población estudiantil, dificultad que no le permite mantener un punto de equilibrio financiero. Esta situación crítica se origina, en su mayor parte, por el cambio de sede, lo que ha significado una pérdida de 50% de estudiantes en los últimos 4 años.

Ante tal situación ¿qué estrategias deben accionarse para incrementar, retener y fidelizar?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento que permita identificar estrategias de mercadeo para incrementar, retener y fidelizar la población estudiantil del Gimnasio El Renuevo.

Objetivos específicos

Realizar un análisis interno de la institución para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

A partir del análisis realizado, plantear acciones que conduzcan a captar nuevo alumnado, al tiempo que se conserva a la mayoría de la población ya existente.

Marco Referencial

Antecedentes

Ante la creciente calidad de oferta académica en el país, las instituciones educativas se ven enfrentadas a una reñida competencia. Esta situación es notoria en las principales ciudades colombianas. Factores como innovación pedagógica o tecnológica se cuentan entre las exigencias que acucian a la educación tradicional. En un escenario de tanta oferta y competencia, los colegios que solían albergar centenares de estudiantes se han visto reducidos, ante lo cual han debido replantearse sus metas o idear acciones que les permitan recuperar las cifras perdidas.

Para la presente investigación, se halló un referente en dos instituciones en la ciudad de Barranquilla. La primera, denominada Centro Educativo La Sabiduría, fundada en 1988, la cual alcanzó su apogeo en población estudiantil a mediados de los años 90. Desde entonces, el colegio inició un declive anual en sus matrículas, al punto de entrar en crisis económica en el año 2010.

El proyecto para rescatar a este colegio se enfocó en los estratos 4 y 5. La duración estimada cubría desde noviembre de 2011 hasta febrero de 2012, es decir, 4 meses. Con el fin de concretar un análisis objetivo, los investigadores diseñaron encuestas y se valieron de la matriz DOFA para analizar los datos obtenidos.

Los responsables del proyecto formularon el problema de la siguiente manera:
(...) se estima necesario realizar un plan de mercadeo que aproveche las ventajas competitivas que el mercado está ofreciendo, en especial la poca cobertura educativa en

los estamentos públicos y privados, y así también la exigencia de mejores estándares académicos que permita una formación integral en los jóvenes de la ciudad. (Ceballos, Arévalo y Giraldo, 2012, p. 31)

La estrategia específica durante los 4 meses fue la siguiente:

Publicidad de empaque plegable: La campaña publicitaria se debía realizar en centros comerciales, ferias educativas y otros sitios o eventos públicos en la ciudad de Barranquilla. Se le entregaría a la gente un volante en forma de origami con información del colegio, a saber: propuesta educativa, costos, modos de financiación.

Estrategia de producto ampliado: los investigadores recomendaron “ofrecer una biblioteca especializada en los ámbitos de estudios, crear convenios con instituciones de educación superior que se articulen con la educación media y empresas para egresados y organizar seminarios de profundización” (p.35)

Estrategia de precio: Los investigadores recomendaron “mantener los precios acordados (y) otorgar becas parciales a mejores promedios académicos, en particular dos de cada curso.” Por otro lado, sugirieron “ofrecer descuentos a las instituciones que firmen convenios con el colegio.” (p.35)

Estrategia de distribución: se propuso la creación de convenios con colegios, empresas y cajas de compensación. Así mismo se promovió la agilización de “los procesos de información, admisión, carnetización y trámites administrativos.”

Estrategia de promoción: Durante los 4 meses estimados se proyectó “realizar publicidad en los periódicos ADN y El Heraldo (.), en las vallas publicitarias cerca del perímetro de acción (...) y, por último, realizar pautas publicitarias en la emisora de

mayor *rating*. También propusieron “hacer *stand* en centros comerciales, específicamente el del éxito de la 51B, Portal del Prado y Buenavista, y pasacalles en las avenidas principales.” (p.35)

Por último, en este trabajo se crearon tablas presupuestales para verificar la viabilidad de estas estrategias y su realización.

El segundo caso se halló en el Nuevo Colegio del Prado, ubicado también en Barranquilla. En esta investigación, Orozco (2015) estableció su contexto, problemáticas y objetivos de la siguiente manera:

Si bien es cierto que el colegio cuenta con prestigio social y con excelentes logros académicos, también es cierto que existe bastante competencia en lo referente a la oferta educativa de otros colegios ubicados en su zona de influencia, por lo que se requiere diseñar un Plan de Marketing que permita alcanzar los objetivos estratégicos que la Institución se ha establecido como son el tener un crecimiento sostenido en las matriculaciones y brindar una educación de calidad. (p.5)

Frente a esta realidad, se planteó el objetivo de “desarrollar un plan de marketing que permita captar, retener y fidelizar alumnos en el Nuevo Colegio del Prado” (p.29)

Para tal fin, Orozco diseñó encuestas que se aplicaron a estudiantes, padres de familia, docentes, directivos y habitantes de la comunidad circundante al colegio. A renglón seguido, elaboró una matriz que permitiera distinguir los aspectos internos y externos que favorecían o implicaban algún riesgo para la institución. Finalmente, estableció tres objetivos:

Objetivo 1: Incrementar en un 10% la proporción de nuevo alumnado.

Como estrategia puntual, se trazó una serie de fechas en las que se incluían actividades como: aplicación de encuestas a habitantes del sector para obtener una base de datos de clientes potenciales; repartición de volantes de la institución y una jornada de puertas abiertas en la que se invitaba a los habitantes del sector a conocer el colegio.

Objetivo 2: Aumentar en un 15% los convenios con jardines infantiles de la ciudad.

Se establecieron fechas en las que se planeaban visitas a jardines infantiles, a los cuales se entregarían folletos del Nuevo Colegio del Prado. Así mismo, se estipularon fechas en que el colegio recibiría a los padres provenientes de esos jardines.

Objetivo 3: Potenciar las relaciones entre el colegio y el entorno por medio de actividades socioculturales y deportivas.

Se establecieron fechas en las que se realizarían estas actividades dentro de la institución para atraer habitantes del sector.

Objetivo 4: Diseñar una estrategia de marketing digital para captar y retener alumnos.

Se fijaron fechas y pasos conducentes a la modernización y enriquecimiento de la página web, de modo que lograra mejorar su “posicionamiento orgánico” (p.51)

Atendiendo a las consideraciones anteriores, se percibe una carencia en el plan de mejoramiento ideado para el colegio La Sabiduría (2011), en la medida en que se idearon propuestas para promocionar la institución en el ámbito publicitario, pero se atendió de manera muy superficial a la mejoraría de los procesos pedagógicos, tecnológicos o administrativos que provocaban el decrecimiento de población estudiantil. En comparación, el plan de mercadeo concebido por Orozco (2015) contenía estrategias más puntuales y que sobrepasaban el aspecto mercantil o publicitario.

Marco Teórico

El plan de mejoramiento institucional (PMI) a través del marketing.

Uno de los puntos que se puede manejar para un PMI se relaciona con estrategias de mercadeo o mercadotecnia, en inglés conocido como *marketing*. Este concepto no se relaciona solo con la publicidad, como por lo común se interpreta. Se trata, más bien, de un constante repensar de la institución para identificar las necesidades de la sociedad y atenderlas.

García (2014) define al marketing como “La disciplina que gestiona las relaciones entre el cliente y cualquier organización, sobre la base de proporcionar productos o servicios con un valor añadido incremental fundamentado en el conocimiento de los intereses y necesidades de éstos.” (p.38) El marketing se apoya sobre unos pilares a los que, por lo general, se les suele llamar “las 8’p’s”, por sus iniciales en inglés: Producto y marca (Product), Prestación del servicio (Productivity and Quality), Distribución (Place and Time), Publicidad y Comunicación (Promotion and Publicity), Personas (People), Personal de empleados, Procesos y política comercial (Process and comercial policy), y Estética e imagen (Physical environment).

El presente trabajo se apalanca en el enfoque del Marketing estratégico, el cual se centra en identificar las características y comportamientos de la población de mercado a la que se quiere llegar. Al identificar tales rasgos, es posible segmentar el perfil del cliente al cual se quiere llegar y las estrategias que se apliquen en torno al producto, la prestación del servicio, el tiempo, el lugar y el precio; todo lo anterior con el fin de

“lograr establecer y desarrollar relaciones [de la Institución Educativa] con estos clientes”
(García, p. 95)

Dentro del marketing estratégico se puede insertar el marketing educativo, que según lo define Llorente (2018), es “el conjunto de técnicas y estrategias que ponemos en marcha con el objetivo de aumentar la captación de nuevos alumnos y fidelizar a los que ya tenemos.” El marketing educativo incluye la publicidad como uno de sus motores, pero va más allá de él: debe contribuir a desarrollar los aspectos de la institución que lo demanden; la publicidad por sí misma no salvará a la institución, al menos no a largo plazo. Las medidas de mejoramiento que se adopten deben ser profundas, intencionales y con miras a un mejoramiento sostenible.

El marketing es un motor de cambio que genera círculos virtuosos para llevar al colegio al siguiente nivel (...), tiene como objetivo mejorar el proyecto educativo del colegio, (ya que) un proyecto educativo innovador, adaptado a las necesidades de las familias y en constante evolución, es la mejor estrategia para fidelizar y retener a nuestros alumnos actuales. (Llorente, 2018, p. 48)

Los tres factores que constituyen la esencia de un contrato educativo son el proyecto que la institución ofrece, la propuesta de servicios añadidos y los espacios y dotaciones (García, p. 64) El mejoramiento en la calidad sirve, al tiempo, de plataforma para captar nuevos estudiantes. Las acciones que la institución se fija a corto plazo han de

relacionarse con la captación de gente nueva, mientras que las acciones a largo plazo deben encauzarse al posicionamiento, también llamado *branding* (Llorente, 2018, p.18)

No obstante, para que el mercadeo tenga un resultado contundente, debe basarse en estrategias concretas que conduzcan a potenciar las fortalezas y esclarecer las oportunidades, y así también disminuir los riesgos y atender los puntos débiles de la institución. Al respecto Perteguer (2018), apunta:

Si [las instituciones educativas] no tenemos una estrategia de posicionamiento consciente, estaremos a expensas de los vientos favorables o desfavorables. Nuestra imagen raramente responderá a lo que somos y queremos proyectar, [y si se carece de una estrategia] será lo que otros decidan o lo que ocurra. En éste, como en otros temas importantes, lo peor es no hacer nada. (p. 60)

Por lo anterior, es de vital importancia que la institución tome los siguientes pasos para posicionarse y captar estudiantes, según recomendaciones del mismo Perteguer (2018):

Reflexionar sobre su identidad como institución, cuál es su PEI vivencial, a quiénes se dirige, qué ofrece a la sociedad, qué la distingue de otros colegios y dónde quiere posicionarse.

Establecer acciones que contribuyan a mejorar la percepción de la institución por parte de los trabajadores, estudiantes y padres de familia. Mantener una comunicación clara y fluida con estos tres estamentos es fundamental. Si hay errores, deben

comunicarse a quien esté en capacidad de resolverlos; si algo sale bien, comunicarlo a todos.

Marcar presencia en medios, actos sociales y entornos digitales, mostrando lo que la institución tiene para aportar, al tiempo que se hace conocer.

De acuerdo con Llorente, en la estrategia de posicionamiento o *branding*, se debe “ofrecer una propuesta de valor diferenciada que nos ayude a proyectarnos como instituciones innovadoras y garantizar una educación de calidad.” (p.48)

González (2018) afirma que en todo proceso de mercadeo se desarrollan 3 fases:

Análisis de fortalezas del centro educativo: observar competencia, aspectos del entorno cercano, tendencias de la sociedad.

Definición de objetivos deseados, alineados con la estrategia de ventas global de la empresa: Estos datos deben basarse en cifras y estadísticas que garanticen la objetividad y viabilidad de las estrategias. Un ejemplo de tal clase objetivo sería: “conseguir que un mínimo de 50 familias vengan a la jornada de puertas abiertas.” Resulta útil valerse de la sigla nemotécnica SMART cuando se plantea un objetivo, acróstico que al español se traduciría como *Específico, Medible, Asignable, Realista, Condicionado a un tiempo*. La organización de objetivos se plasman en un cuadro de mando, en cual también se fijan los indicadores, las fechas y los responsables de llevar a cabo las actividades (ver punto 5: *Cuadro de plan de acción*)

Implementación de un plan de acción: al ponerse en marcha el plan de acción, es necesario que se divulgue y hable del mismo a todos los grupos de interés (*stakeholders*), que para el caso de la institución educativa debe involucrar a directivos, docentes,

estudiantes, padres o proveedores. Para fines de efectividad, es importante que solo se comunique la parte del plan que afecte a ese grupo en concreto; con cada uno de los grupos se ha de elaborar un determinado esquema y subgrupos de trabajo, así como asignar las estrategias y los responsables de cada objetivo (García, 2018, p. 124)

Las 3 fases mencionadas no deben seguirse como un procedimiento secuencial, sino entrelazado, el cual se debe pulir y acomodar “hasta dar con una fórmula válida”. (Llorente, p. 53) La institución debe valerse de medios propios y pagados para posicionarse y darse a conocer.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

El presente trabajo es de carácter cualitativo, en la medida en que desarrolla preguntas e hipótesis en el proceso de la recolección y análisis de los datos. En otras palabras, “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (Hernández, Fernández & Baptista, p. 7). Por eso mismo, aquí se recogen elementos de la investigación-acción educativa, que explora las situaciones de un modo subjetivo. La investigación - acción parte del concepto de que cada institución tiene una visión única de su presente, así como una forma de entender las situaciones que se presentan y que se nutren de las experiencias, pensamientos e ideas transmitidas entre los involucrados, ante lo cual busca comprender tal dinámica dentro del contexto en que se encuentra. La herramientas más usadas en este enfoque son las entrevistas, las discusiones grupales y las inmersiones de campo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 496)

La investigación – acción se enmarca dentro del pensamiento crítico y es concebida como una forma de investigar que persigue no sólo la obtención de conocimiento, sino la mejora de las situaciones, los cambios, las transformaciones de lo que está siendo investigado. Es una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar (Kemmis y McTaggart, 1988, p. 9).

Población y muestra

Partiendo de las observaciones anteriores, se procedió a trazar un plan de mejoramiento que permitiera el incremento, retención y fidelización de población estudiantil en el Gimnasio El Renuevo. Para ello, se seleccionaron 3 grupos con el fin de obtener información y trazar el plan de acción. Los grupos fueron, a saber:

1. Grupo docente en plenaria (12)
2. Consejo de padres de familia (5)
3. Consejo estudiantil (6)
4. Personera

Técnicas de recolección de información

El autor de la presente investigación diseñó y aplicó las siguientes herramientas con el fin de reconocer los puntos que el Gimnasio El Renuevo requiere para atraer y mantener población estudiantil:

Encuesta escrita: “Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2010, p. 194). Esta herramienta se aplicó al grupo docente y de padres de familia. (Ver anexo 1 y 2)

Entrevista: “La entrevista es, en cierto sentido, un tipo verbal de cuestionario. En lugar de escribir las respuestas, el sujeto proporciona la información necesaria verbalmente en una relación personal. Puede ser formal (previamente preparada) o informal (observaciones recogidas en una conversación incidental)” (Best, 1961, pp. 160-161) En el presente caso, este tipo de técnica se utilizó con los miembros del consejo de padres de familia (ver anexo 3)

En el presente caso, se realizaron entrevistas individuales por teléfono a 3 integrantes del consejo de padres de familia (Ver anexo 3).

Entrevista grupal o Focus group: es una reunión deliberada de un grupo de personas que participan en una junta planeada, con el fin de obtener las percepciones del consumidor en torno a un tema o área de interés. A diferencia de las entrevistas, que ocurren de forma individual, el focus group permite a los miembros del grupo interactuar e influenciarse entre sí a lo largo de la discusión, tomando en consideración diversas ideas y perspectivas (Devault, 2019, parr. 1)

Esta herramienta se utilizó con los docentes y el consejo estudiantil. (Ver anexo 4 y 5)

Técnicas de análisis de la información

A partir de la información recopilada, se han tomado como instrumentos para su análisis dos técnicas: la estadística descriptiva y la triangulación.

Estadística descriptiva: a pesar del preponderante elemento cualitativo, el presente trabajo cuenta con un componente de análisis de estadísticas en el que, de acuerdo con Bianco y Rodríguez, “se exploran los datos a fin de identificar sus principales características mediante una reducida cantidad de gráficos y/o números.”. (p.2)

Triangulación de datos: este es uno de los métodos más usados en la investigación cualitativa.

Siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor

variedad de formas de recolección (...) Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección se le denomina triangulación de datos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pp. 417 y 418)

Análisis de resultados de la información

Análisis de las encuestas a consejo de padres.

De la encuesta realizada a los padres de familia, que en su 67% se compone de miembros de más de 3 años de antigüedad, el 40% indicó que conoció el colegio por referencia de personas vinculadas a la institución, lo cual indica que el “voz a voz” es un medio muy efectivo. A ello cabe anotar que, dentro de las políticas institucionales, el colegio ofrece un descuento en matrícula a las familias recomendantes.

En cuanto a las familias que han llegado al colegio por su anunciación en internet, un 26% marcó este punto. Después de este porcentaje, las cifras que siguen son la valla publicitaria en la autopista Medellín (11%), la pauta radial por la emisora Vida AM (8%) y el boletín dominical de la iglesia Casa Sobre La Roca en sus sedes de Bogotá y Chía (8%).

Respecto a la frecuencia con que se visita la página web, el 100% de los padres indicó que nunca accede a ella a lo largo del año. Esto indica que deben operarse modificaciones para que la página web sea más atractiva y funcional. Entre las recomendaciones que los integrantes del consejo de padres plantearon están: crear un botón electrónico para pagos, dotar el sitio de más contenidos audiovisuales y noticiosos; subir documentos de interés general, tales como el Manual de Convivencia y el proyecto educativo institucional (PEI).

Respecto a los motivos por los que los padres eligieron el colegio como opción educativa para sus hijos, el 100% indicó la formación en valores y principios cristianos como factor primordial. Ante la pregunta de “¿cuál es el aspecto que le gusta más a su hijo de la institución?”, el 83% señaló la planta física, en tanto el 16% eligió las actividades extracurriculares (salidas, viernes de lúdica, Chapel Day).

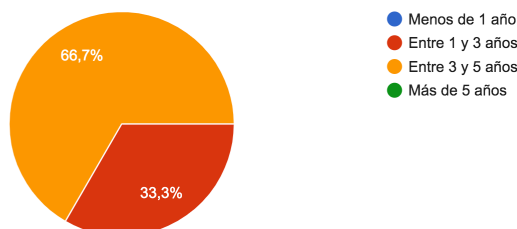
Respecto a la calidad académica, la mayoría de padres manifestó una satisfacción mediana, ya que de un puntaje de 1 a 5, el 100% situó la calidad académica entre 3.5 y 4.0. Por otro lado, un 50% de los padres encuestados manifiesta satisfacción con el servicio al cliente, aunque hay un 33% que se considera insatisfecho. En opinión de algunos, existe una excesiva centralización que vuelve lentos los procesos de comunicación y gestión de la institución.

En las siguientes gráficas se exponen las estadísticas de la encuesta:

Ilustración 3: Encuesta realizada al consejo de padres de familia, realizada en Google Forms.

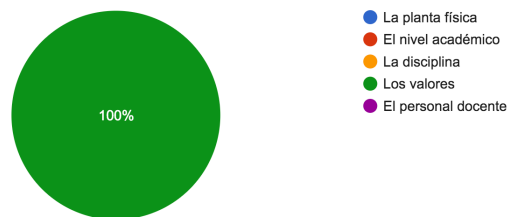
1.) ¿Hace cuánto tiempo forma usted parte de la institución?

6 respuestas



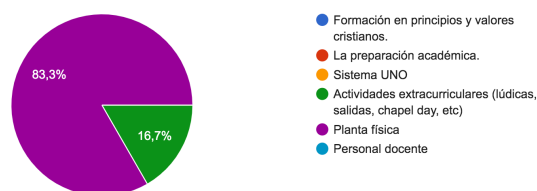
2.) ¿Cuál fue el motivo más importante que consideró para elegir el Gimnasio El Renuevo como opción educativa para su hijo?

6 respuestas



3.) ¿Cuál es el motivo que más le gusta a su hijo sobre la institución.

6 respuestas



4.) ¿Con qué frecuencia visita la página web del colegio?

6 respuestas



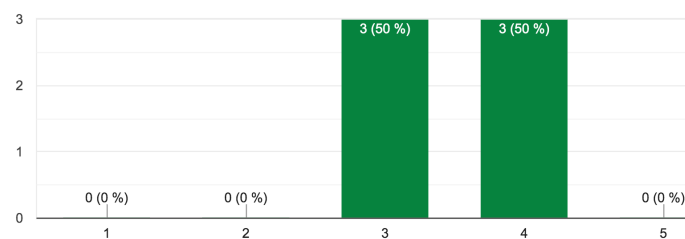
5.) ¿Qué información desearía encontrar en la página web?)

6 respuestas

El manual de convivencia. Fotos actualizadas. Circulares del mes.
Botón de pagos PSE
Que este actualizada
imágenes y/o videos recientes de actividades extracurriculares y de otras actividades que se realizan en el entorno institucional
Agendamiento de actividades escolares, evaluaciones y seguimiento escolar. Algo que nos haga ingresar más seguido.
Programación semestral de las actividades

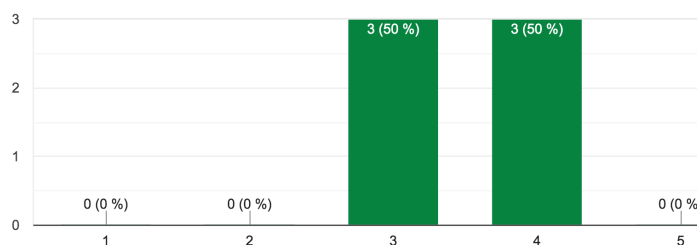
Califique en 1 a 5 la calidad académica que el colegio ofrece a sus hijos

6 respuestas



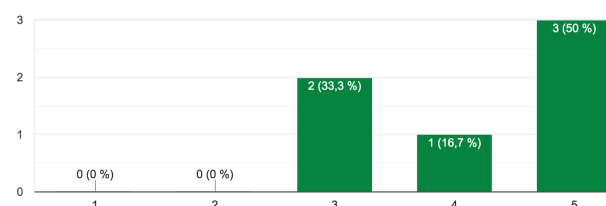
Califique de 1 a 5 la infraestructura física del colegio

6 respuestas



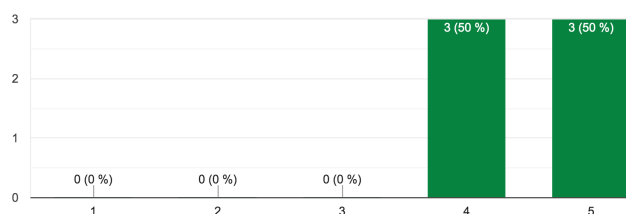
Califique de 1 a 5 el servicio al cliente que le ofrece la institución

6 respuestas



Califique de 1 a 5 la comunicación entre la institución y el hogar

6 respuestas



Análisis de la encuesta a docentes.

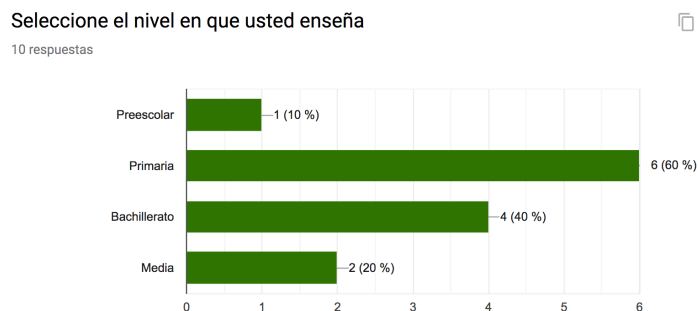
Pasando a la encuesta aplicada al cuerpo profesoral, el 90% considera que se transmite de forma efectiva la Misión y Visión institucional. Así mismo, la efectividad de la comunicación entre el personal se estima buena en un 80%. En cuanto a las áreas que requieren de una pronta mejoría, el puntaje más alto lo obtuvo el componente denominado *Logística*, seguido por *nivel académico*.

En aspectos como el desempeño académico de los estudiantes, los procesos de evaluación, la calidad y pertinencia en las metodologías y procesos didácticos, el rango de satisfacción docente se mantuvo entre el 50% y el 70%.

En cuanto al área disciplinaria, un 50% manifestó satisfacción y otro tanto respondió con mediana satisfacción.

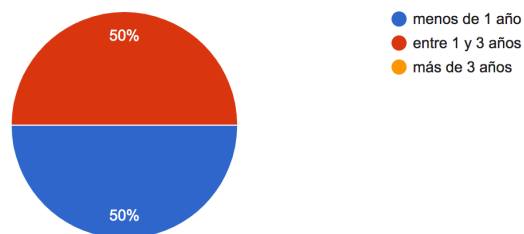
Los porcentajes y cifras se muestran graficados en la siguiente tabla:

Ilustración 4: encuesta aplicada a los docentes, realizada en Google Forms.



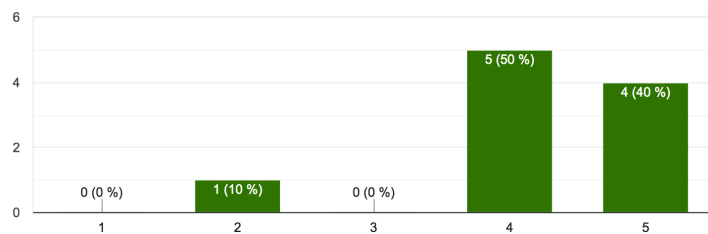
¿ Cuánto tiempo lleva vinculado a la institución?

10 respuestas



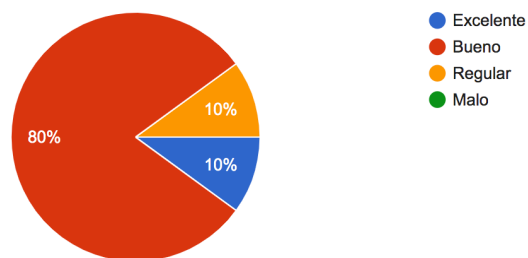
Los directivos difunden eficazmente la Misión, Visión y los principios de la Institución

10 respuestas

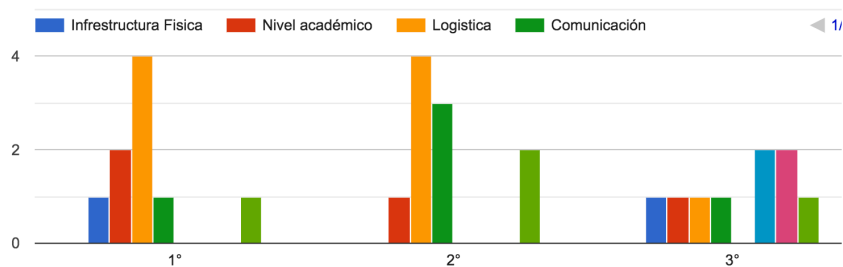


¿ Cómo califica el sistema de comunicación que se da entre el personal de la Institución ?

10 respuestas

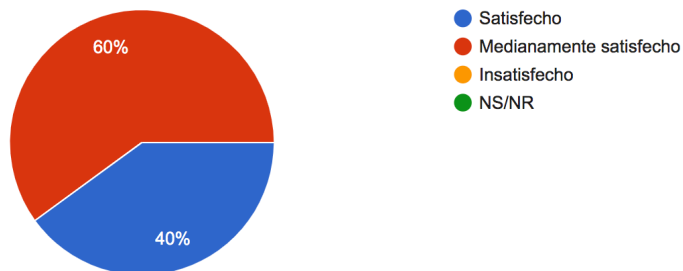


Jerarquice el área donde usted considera se requiere una pronta intervención



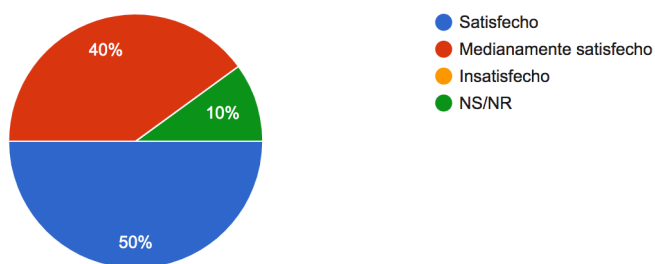
Nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios

10 respuestas



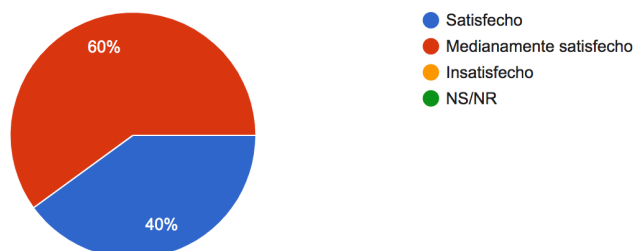
Las metodologías empleadas en el proceso de aprendizaje son pertinentes al modelo pedagógico Institucional

10 respuestas



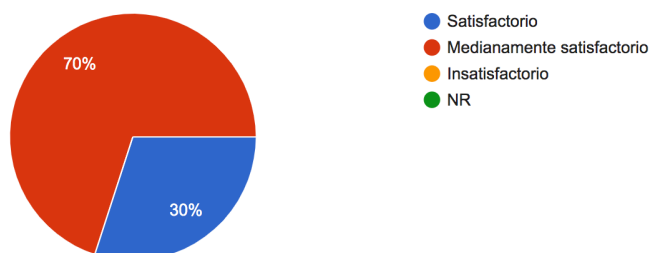
El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en el G.E.R

10 respuestas



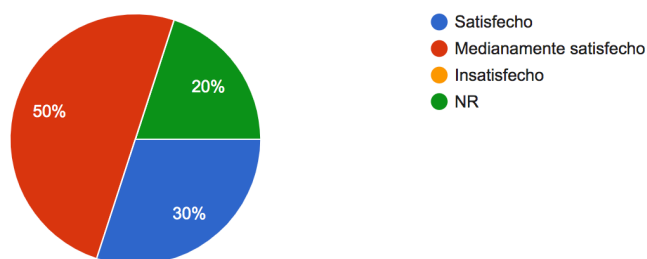
El nivel de avance y desarrollo pedagógico de la Institución

10 respuestas



La articulación de los proyectos transversales con la estructura curricular del GER

10 respuestas



Análisis de la entrevista particular a padres y a la personera.

Se entrevistó un total de 5 acudientes, todos ellos miembros del consejo de padres de familia. Entre las primeras preguntas, se reflexionó sobre las dificultades que los aspirantes del “voz a voz” encontraban para desistir de elegir al Renuevo como opción educativa. Entre las razones más frecuentes se encuentran la reunión total de los costos (matrícula, pensión, transporte y textos).

Las entrevistas particulares confirmaron que el nivel académico debe subir y tornarse más exigente. De forma unánime, los entrevistados enfatizaron que la enseñanza del inglés es una de las áreas más necesitadas de mejoría. Las horas de inglés se deben

incrementar, así como la calificación del personal para enseñar en esta área. También recomendaron que los docentes hagan mayor uso de la plataforma virtual para tareas y talleres.

El presidente del consejo de padres, Carlos Carrera Donado, señaló que debe haber más claridad en los conductos disciplinarios de la institución, y señala como causa de tal problema el desconocimiento generalizado del Manual de Convivencia. Así mismo, manifestó la necesidad de volver más ágiles los procesos administrativos del colegio, considerando que muchas de las decisiones se dependen de la aprobación o análisis de rectoría, lo que a veces ralentiza dichos procesos.

Por otro lado, en las entrevistas surgió como punto crítico el tiempo que tardan algunos estudiantes en las rutas, en especial para quienes viven al sur de Bogotá. Por dicha razón, uno de los padres entrevistados de forma particular comentó: “si el colegio quiere atraer población estudiantil que se fidelice, debe concentrarse en las áreas de Bogotá cercanas a él, tales como Engativá y Barrios Unidos. Al recibir estudiantes que viven tan al sur, las rutas comienzan a extender demasiado sus recorridos, y esto genera inconformidad para todos. Debido al tiempo que tardan esos niños en la ruta, rara vez pasan del año (en el colegio), porque (el largo recorrido en la ruta) termina siendo un atentado contra su calidad de vida.” Este mismo acudiente planteó como solución que el colegio realice convenios con instituciones de educación básica ubicados en Engativá.

Valentina Rivera, personera 2019, ingresó a la institución para grado octavo, en el año 2016. Señala que valora mucho la formación cristiana que el colegio le ha aportado y considera la formación académica como buena. No obstante, expresó la necesidad de que

a los estudiantes los matriculen en el curso preparatorio de las Pruebas SABER desde décimo y no en once, como se hace actualmente, así como orientar a los estudiantes de Media hacia una profundización profesional. Señaló, así mismo, que la figura de personero no se toma lo bastante en cuenta y no percibe el apoyo necesario de las directivas para llevar a cabo sus propuestas. Sugirió que se informe con más antelación de ciertas actividades. Rivera concuerda con los otros grupos en que debe haber un incremento en la exigencia académica y diversificar los métodos de enseñanza. Así mismo, sugirió mayor organización en las actividades extracurriculares. Para conocer los detalles de estas entrevistas, dirigirse al anexo 3.

Análisis del grupo focal con los docentes.

En la entrevista grupal con los docentes, quedó en evidencia de que no hay un enfoque pedagógico claro. Si bien en el PEI se declara que la pedagogía de la institución sigue las líneas del enfoque humanista socio-cognitivo, no se llegó a un consenso claro de en qué consistía tal metodología. Una de las razones, es que esta metodología tiene diversos exponentes e intérpretes, entre los cuales se cuentan Vigotski, Piaget, Ausubel, Bruner y Novak (Vallecilla et al., 2013). Más allá de las metodologías ofrecidas por los textos o el criterio de cada docente, no existe una propuesta concreta en la misión institucional en cuanto al componente académico. Aparte de lo anterior, si bien los docentes manifestaron que el nivel académico debe mejorarse, priorizaron el aspecto de perfeccionar la organización logística y de planeación.

En la entrevista grupal, cuando se les preguntó qué aspectos logísticos consideraban

susceptibles de cambio, se indicó un planeamiento anticipado de todas las actividades, en especial las extracurriculares.

Como problema unánime en la entrevista grupal, los docentes expresaron carecer de suficiente tiempo para cubrir todas las temáticas planteadas en los textos que actualmente se usan. También se agregó que no se cuenta con el suficiente tiempo para una articulación más coordinada en proyectos transversales y actividades extracurriculares.

En torno al tema de la intensidad horaria y el problema de las distancias de los estudiantes, una docente afirmó que si el colegio recibe población más cercana, las rutas se demorarán menos, y eso incluso abriría la posibilidad de extender el horario de clases, ya sea para que los estudiantes comiencen la jornada una hora más temprano o, en su defecto, una hora más tarde, factor que repercutiría en la mejora de la calidad académica.

Por último, quedó en evidencia que debe haber mayor claridad y seguimiento del debido proceso disciplinario, lo que incluye una difusión más amplia del PEI y el Manual de Convivencia.

Para conocer las preguntas que se realizaron al grupo focal de docentes, ver anexo 4.

Análisis del grupo focal con consejo estudiantil.

Se convocó a los representantes de cada grado (desde tercero hasta undécimo) para una entrevista grupal.

La mayoría de estudiantes entrevistados confirmó su predilección por la planta física, el tiempo de lúdicas y el trato amable y paciente de los docentes. No obstante esta fortaleza, expresaron la necesidad de crear más espacios de infraestructura lúdica y

funcional (tales como puestos para sentarse a almorzar) y habilitar áreas para realización de actividades deportivas. Para mejoras del aspecto académico, sugirieron más horas de educación física, así como una enseñanza musical que no se centre solo en la guitarra. Para conocer los detalles de las preguntas realizadas al consejo estudiantil, ver anexo 5.

Matriz de triangulación

A partir de la información recopilada, se presenta la matriz de triangulación, la cual consiste en la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección que luego se exponen en paralelo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 417)

Tabla 1: Matriz de triangulación de datos

CATEGORÍA	<i>ENTREVISTA</i>	<i>ENCUESTA</i>	<i>GRUPO FOCAL</i>
Proyección a largo plazo con nuestros estudiantes	<p>PADRES:</p> <p>Una formación cristiana sólida.</p> <p>-Formación académica actualizada y que los prepare para las carreras que ellos quieran elegir.</p>	<p>-PADRES:</p> <p>encuestados coinciden en un 100% sobre la importancia de una formación sólida en valores cristianos.</p>	<p>-DOCENTES: Es necesario afianzar más entre el personal y con los estudiantes nuestra misión institucional.</p>

	-Buen nivel de inglés.		
Motivos de retiro de estudiantes	<p>-Costos.</p> <p>-Bajo nivel académico.</p> <p>-Bajo nivel de inglés.</p>		<p>-Docentes sugieren aplicar un formulario en el que se pregunte el motivo de retiro del estudiante.</p> <p>-Los estudiantes señalan la lejanía y medidas disciplinarias desmedidas.</p>
Aspectos prioritarios para mejorar	<p>PADRES:</p> <p>-El nivel académico.</p> <p>-El nivel de inglés.</p> <p>-Mayor uso de la plataforma</p>		<p>-DOCENTES:</p> <p>-Realizar un cronograma “macro” desde principio de año en donde estén registradas todas las actividades del año.</p>

	<p>-Cambiar los pupitres viejos</p>		<p>-DOCENTES:</p> <p>Asignar a final de año distintos comités de docentes (académico, disciplinario, transversales, extracurriculares) para hacer una revisión y socialización de cada aspecto de la institución.</p> <p>-</p> <p>ESTUDIANTES:</p> <p>Solicitan mayor participación en el gobierno escolar y ser más tenidos en cuenta.</p>
--	-------------------------------------	--	---

<p>Aspectos académicos y pedagógicos</p>	<p>PADRES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manejar mejor el horario de tareas. -Mejoramiento en la exigencia académica. -Mayor uso de la plataforma electrónica. -Mayor agilización en procesos administrativos. -Mayor participación de los padres. <p>PERSONERA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Preparar a los estudiantes para el ICFES desde grado 	<p>PADRES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -En un puntaje de 1 a 5, los padres encuestados califican al colegio en 3.5. <p>DOCENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los docentes encuestados consideran que el nivel académico es el segundo aspecto urgente para mejorar, luego de mejorar procesos logísticos (coordinación y programación de distintas actividades) 	<p>-DOCENTES:</p> <p>Es necesario aclarar y definir el enfoque pedagógico.</p> <p>-DOCENTES:</p> <p>No existe buena articulación de proyectos transversales por falta de tiempo.</p> <p>-DOCENTES:</p> <p>Los textos no se están pudiendo completar por falta de tiempo.</p> <p>-ESTUDIANTES:</p> <p>Hay mucho énfasis en la comprensión lectora. Debería haber más espacio para debates, mesas</p>
---	---	--	---

	<p>11. A los estudiantes de Media debe dárseles un énfasis o profundización para su preparación universitaria.</p> <p>-Opina que debe haber mayor preparación conceptual de los docentes; las clases deben volverse más didácticas y debe haber mayor uso de la plataforma virtual.</p>	<p>-Entre los docentes encuestados, hay un alto nivel de mediana satisfacción respecto a los procesos de evaluación, el nivel de avance pedagógico y la articulación de proyectos transversales.</p>	<p>redondas, etc.</p> <p>-Mayor dinamización de las clases y mayor uso de la plataforma electrónica.</p>
<p>Aspectos disciplinarios</p>	<p>PADRES Y DOCENTES: Manual de convivencia debería</p>	<p>-PADRES: solicitan la divulgación del manual de convivencia.</p>	<p>-DOCENTES: No hay un debido proceso en la aplicación de</p>

	<p>estar en la página web y en la agenda. Esto permitirá que haya un mejor seguimiento del conducto regular en aspectos disciplinarios.</p>		<p>disciplinarios.</p> <p>-DOCENTES: Actualización general del manual de convivencia.</p>
<p>Planta física</p>	<p>PADRES: -Creación de puestos para almorzar. -Muro de squash -Mesas de pimpón en concreto.</p>	<p>PADRES: -Aunque el 83% de los encuestados señala que la planta física es uno de los aspectos que más le gustan, el puntaje de infraestructura se ubica en 3.5, en un puntaje de 1 a 5.</p>	<p>ESTUDIANTES: - Solicitan mayor adecuación de espacios para realizar actividades deportivas y lúdicas.</p>

Actividades extracurriculares	<p>Se deben realizar más salidas culturales.</p> <p>Terapias: Es un servicio eficiente y es fortaleza del colegio. Se sugiere involucrar más a los padres de familia en estas terapias.</p>		<p>ESTUDIANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejoramiento de las lúdicas de los viernes. -Realización de salidas pedagógicas más ordenadas. -Torneos intercolegiados.
Proyección a la comunidad	<p>PADRES: Sugieren realizar 2 bazares al año con el consejo de padres para realizar proyectos.</p> <p>-En la medida en que el colegio preste</p>	<p>PADRES: coinciden en un 100% que nunca visitan la página web, ya que no encuentran información importante en ella.</p>	<p>ESTUDIANTES:</p> <p>Realización de labores ecológicas y campañas evangelísticas en la comunidad.</p>

	<p>bien sus servicios, se mantendrá su buen nombre y su buena proyección hacia la comunidad.</p> <p>-Establecer convenios con jardines.</p>	<p>Los padres encuestados desearían encontrar en la página web programación de actividades, botón de pagos en línea, videos y fotos actualizadas y la posibilidad de hacer seguimiento académico.</p>	
--	---	---	--

Matriz de análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

Tras recopilar los datos y analizarlos, se clasificó cada tema entre lo que éste representa como debilidad, oportunidad, fortaleza o amenaza para la institución. Tal clasificación se sintetiza en la matriz DOFA, para cuya elaboración se han seguido los lineamientos de García (2018, p.112) quien considera de suprema relevancia “la incorporación de la mayor representatividad de los colectivos que conforman la comunidad educativa, de modo que podamos contar con el espectro más amplio posible de las visiones sobre el mismo.” Ahora bien, una aclaración: los aspectos denominados *debilidades* y *fortalezas* surgen de los procesos internos de la institución, y en esta

medida se puede ejercer control sobre ellos. Por otro lado, las *oportunidades* y *amenazas* son de carácter externo, es decir, se originan por factores que, en la mayoría de los casos, escapan al control o influencia de la institución, ante lo cual tomará provecho de ellos o ideará prevenciones.

Los colores en que están representados cada uno de los temas corresponden a la preponderancia que ciertos temas significaron para alguno de los grupos (ver convención de colores sobre la matriz DOFA). La representación cromática no sugiere, sin embargo, que algún otro grupo no se haya manifestado al respecto; solo que no enfatizó tanto en ese tema. En los aspectos tratados en que se considera que los grupos coincidieron de modo unánime, se ha escogido el negro.

Convención cromática:

AZUL: Consejo estudiantil

VERDE: Docentes.

ROJO: Padres de familia

NARANJA: Personera

NEGRO: Opiniones de alta convergencia entre los grupos

Tabla 2: Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1.) Formación en valores cristianos</p> <p>2.) Ambiente convivencial sano.</p> <p>3.) Amplitud en las instalaciones</p> <p>4. Viernes de lúdicas.</p>	<p>1. Falta de coordinación logística</p> <p>2. Baja exigencia académica</p> <p>3. Bajo nivel de inglés</p> <p>4. No hay una cobertura total del</p>

<p>5.) Enseñanza de los profesores (son muy pacientes y ofrecen diversas oportunidades para el aprendizaje)</p> <p>6.) Calidad académica: 3.5 en una escala de 5.0 (calificación de padres de familia)</p> <p>7.) El servicio al cliente aceptable (3.5)</p> <p>8.) La comunicación entre el colegio y los hogares aceptable (3.5)</p> <p>9.) La terapias gratuitas de los sábados.</p> <p>10.) Se inculca el trabajo en equipo</p>	<p>currículo, ya que los textos son muy extensos.</p> <p>5. Profesores con horario muy ajustado.</p> <p>6. No hay claridad en el debido proceso en la aplicación de disciplinarios.</p> <p>7. No hay claridad de propuesta pedagógica.</p> <p>8. Desorden en las actividades extracurriculares.</p> <p>9. Escasa diversidad en lúdicas.</p> <p>11. Trayectos de ruta demasiado largos.</p> <p>12. Costos altos.</p> <p>13. Horario de entrada es tarde (se pierde tiempo de clase)</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>1. Acelerado fenómeno de urbanización en zona de entorno al colegio.</p> <p>2. Demanda de educación bilingüe.</p> <p>3. Posibilidad de intercolegiados.</p> <p>4. Al estar en una zona campestre, los estudiantes piden que se usen dos tipos</p>	<p>1. Lejanía para los habitantes de Bogotá (encarecimiento de costos por lejanía)</p> <p>2. El colegio no es ampliamente conocido ni posicionado en el entorno (municipios aledaños)</p> <p>3. Colegios públicos de Facatativá con</p>

<p>de sudadera en lugar del uniforme de diario. Por el mismo motivo, las clases de educación física deberían ser más continuas.</p> <p>5. El colegio está muy cercano a la localidad de Engativá.</p>	<p>oferta de alto nivel académico.</p>
---	---

Plan De Acción

Al haber realizado el análisis del problema en consideración, esto es, la baja población estudiantil en el Gimnasio El Renuevo, se ha llegado a dos conclusiones:

1. El colegio ha sufrido una deserción desde su cambio de sede, perdiendo de forma progresiva la población que tenía en el lugar anterior. Aunque se ha divulgado la institución en su nuevo contexto geográfico, no se ha realizado una campaña de marketing con la estrategia necesaria para captar un número poblacional considerable. De hecho, desde 2015, año del cambio de sede, el colegio solo ha contado con un total de 6 estudiantes provenientes de los municipios más cercanos (Subachoque, El Rosal, Facatativá). Por tanto, el primer objetivo del plan de acción se centrará en *captar nuevo estudiantado a través de una campaña de marketing en medios físicos y redes sociales, así como en la realización de convenios con instituciones de preescolar y primaria.*

2. La falta de posicionamiento del colegio en la región no puede atribuirse solo a la débil divulgación publicitaria o a falta de facilidades económicas para los acudientes. Se observa que la población que se ha logrado retener, ya por cercanía o facilidad en costos, apunta que el factor académico es un área que requiere prioridad de mejoría. De esto se deduce que la permanencia de muchos estudiantes depende de los cambios que logren operarse en el área pedagógica a un mediano plazo. Una de las áreas más enfatizadas para la mejoría académica es el inglés. En cuanto al total de las asignaturas, y como se señaló en análisis de la información (p. 37), hay un consenso entre los docentes de no contar con mayor tiempo para llevar cabo su enseñanza, esto es, un proceso pedagógico lo suficientemente acompasado para atender las necesidades y proceso de cada estudiante. En consecuencia, la segunda línea del plan de acción se centra en *retener la presente*

población estudiantil por medio de un proyecto de bilingüismo a diez años y una reforma horaria que permita la profundización de estudios y el desarrollo de proyectos académicos.

Frente a este segundo punto, cabe puntualizar las siguientes especificaciones y aclaraciones:

2.1. Respecto al proyecto de bilingüismo, éste debe iniciarse en 2021, luego de pasar la etapa de un año de diagnóstico por parte de la institución certificante. El proyecto comenzaría en los grados de prejardín, jardín y transición. La ampliación del bilingüismo se realizará año tras año, hasta cubrir los tres niveles: Preescolar, Básica y Media. De acuerdo con este supuesto, el Gimnasio El Renuevo contaría con una cobertura completa de bilingüismo para el año 2031. La proyección presupuestal de este proyecto se puede ver en el anexo 6 (Flujo de caja Proyecto bilingüe). La financiación de este proyecto se conseguiría en su totalidad por medio de préstamo bancario (Ver anexo 6: *Flujo de caja proyecto bilingüe*)

2.2. A pesar de que el proyecto bilingüe comience con los estudiantes de preescolar, la reforma horaria que se plantea apunta a que haya una intensificación del inglés para todos los cursos de hasta 10 horas semanales. En los cursos de Básica Secundaria y Media se ha diseñado una implementación de asignaturas por día y no por hora, con el objetivo de que se desarrollen con más amplitud los contenidos y actividades de cada materia. En las horas de la mañana, los estudiantes de estos niveles estudiarán los aspectos teóricos de la asignatura. En las horas de la tarde se elaborarán proyectos conducentes a poner en práctica los conocimientos teóricos o desarrollar las habilidades y competencias implícitas en los indicadores de la clase. El desarrollo de los conocimientos

llevados a la práctica lo denominados en nuestro currículo como *proyecto* (Ver anexo 7: *Modelo de horario reformado*). Cabe añadir que a medida que el proyecto de bilingüismo cubra cada curso durante los diez años, se harán las modificaciones pertinentes al horario.

A continuación se presenta un cuadro de síntesis para un plan de mejoramiento institucional, cuyo modelo se ha extraído del anexo 4 de la Guía # 34 del Ministerio de Educación Nacional, (2008, p. 147)

Tabla 3: Cuadro de síntesis de plan de mejoramiento institucional

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPOS	INDICADORES	RECURSOS
<i>Aumentar la población estudiantil en un 30 %, captando nuevo estudiantado a través de una estrategia de mercadeo y realización de convenios.</i>	<p>E1: Aumentar los convenios con instituciones de preescolar y primaria en la localidad de Engativá y en municipios cercanos al colegio.</p> <p>E2: Actualizar la página web con contenidos atractivos y funcionales.</p> <p>-E3: Emprender una campaña publicitaria en redes sociales que cubra las zonas de</p>	<p>A1: Visitar Jardines Infantiles y colegios de Básica Primaria para afianzar convenios. Realizar jornadas de recibimiento para los padres provenientes de estas instituciones.</p> <p>A 1.1: Utilizar el <i>email marketing</i> para enviar información promocional del colegio de forma periódica a los clientes potenciales.</p> <p>A2: Aumentar la galería de fotos y videos</p>	<p>-Joaquín Restrepo (Vicerrector administrativo)</p> <p>Joaquín Restrepo (Vicerrector administrativo)</p> <p>-Hernán Restrepo (Socio- Gestor de página web y de redes sociales)</p> <p>-Hernán Restrepo (Socio- Gestor de página web y de redes sociales)</p>	<p>Diciembre 2019 a marzo de 2020</p> <p>Septiembre de 2019 a febrero de 2020.</p>	<p>-Número de estudiantes nuevos matriculados en preescolar y primaria por vía de convenio.</p> <p>-Número de estudiantes nuevos matriculados por vía de campaña publicitaria.</p> <p>-Verificación de tasa de retención de estudiantes para febrero de 2020.</p> <p>- Número de visitas registradas en la página web institucional.</p> <p>- Número de participantes en</p>	<p>-</p> <p>-COP \$ 7, 400.000</p>

	influencia.	<p>institucionales. Cargar contenidos como el PEI y la oferta académica.</p> <p>-A3: Pautar publicidad en Facebook, Instagram, en emisora Vida AM y en valla publicitaria durante 4 meses.</p>			<p>las redes sociales</p> <p>- Número de alumnos matriculados gracias al marketing digital</p>	
<p><i>Retener la población estudiantil en un 70% a través de la implementación de un proyecto de bilingüismo y una reforma horaria que propulse la calidad académica del colegio.</i></p>	<p>E1: Realizar certificación con el British Council (B.C) para iniciación de proyecto bilingüe en preescolar y que alcance una cobertura total de los cursos para el año 2031.</p> <p>E2: Realizar una reforma horaria que permita mayor número de horas de inglés y mayor profundización en proyectos de cada asignatura.</p>	<p>A1: Visita diagnóstica del B.C durante un año.</p> <p>A2: Contratación de coordinador de proyecto de bilingüismo y un docente bilingüe por cada grado de preescolar.</p> <p>A2: Diseñar propuesta de ajuste de intensidad horaria, socializándola con el consejo directivo y el consejo académico de la institución.</p> <p>A3: Aprobar ajuste de intensidad</p>	<p>-Yilda María Cardona (Rectora)</p> <p>-Joaquín Restrepo (Vicerrector administrativo)</p> <p>-Sandra Rodríguez (Coordinadora)</p>	<p>Noviembre 2019 a Enero 2020</p>	<p>-Números de alumnos nuevos matriculados en Básica Primaria por vía de convenio.</p> <p>-Número de alumnos matriculados en Básica Secundaria por vía de convenio.</p> <p>-Tasa de retención de estudiantes durante 2021. --Cantidad de reproducciones y visitas en videos de Redes Sociales(Youtube, Instagram, Facebook)</p>	<p>-COP \$ 43.000.000</p>

		<p>horaria e implementarla para el inicio del año lectivo.</p> <p>A4:</p> <p>Proceder a contratación de nuevo personal bilingüe para cubrir las 10 horas de inglés semanales.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

Conclusiones

De acuerdo con el objetivo inicial planteado, se logró diseñar un plan de mejoramiento para aumentar la población estudiantil del Gimnasio El Renuevo. En consonancia con ello, en el presente proyecto se expuso un plan de marketing estratégico orientado a captar, retener y fidelizar las familias integrantes del colegio.

En cuanto al primer objetivo (la captación), se trazaron estrategias conducentes a atraer nueva población por medio de marketing estratégico, tanto por medios físicos como virtuales. Así mismo, se formuló la creación de convenios con instituciones educativas de preescolar y primaria.

En cuanto al segundo objetivo, (retención y fidelización) se planteó la conformación de un proyecto bilingüe, el cual iniciará con los grados de preescolar. A su vez, se ha propuesto un ajuste de intensidad horaria que permita mayores horas de inglés para aquellos cursos que no alcance a cubrir el proyecto bilingüe durante los siguientes diez años. Dicha reforma horaria se propone, por otro lado, generar mayor cubrimiento de horas para los contenidos académicos en las asignaturas básicas (matemáticas, lenguaje, ciencias naturales, ciencias sociales, informática y educación física).

Recomendaciones

La convocatoria para dialogar a los diferentes grupos se dificultó en los siguientes aspectos:

En primer lugar, no fue posible reunir a todo el consejo de padres de familia para realizar la entrevista grupal, ya que de los 12 miembros que integran dicho estamento, solo asistieron 6. Debido a que el colegio queda algo distante del trabajo de los

acudientes, las reuniones solo se podían celebrar los días sábado, y aún así no se facilitó la congregación total de ellos. Por lo anterior, se considera necesario que la convocatoria a los padres se haga de manera muy anticipada, preferiblemente desde la primera semana del año lectivo.

En cuanto al cuerpo docente participante, si bien se logró la entrevista grupal estando todos ellos presentes, no se facilitaron los espacios para dialogar de forma individual con cada uno. La dificultad radicó, básicamente, en que los docentes cuentan con pocas horas libres que faciliten los espacios de diálogo. Debido a esa misma limitación, el autor de este trabajo no halló espacios para hablar de modo particular con los alumnos, no obstante haberse logrado la entrevista grupal con el consejo estudiantil. Por lo tanto, se recomienda que desde el comienzo del año lectivo se establezca en el consejo estudiantil una hoja de ruta en la que se traten temas de mejoría institucional continua.

Como última observación, es importante señalar que el Gimnasio El Renuevo cuenta en la actualidad con el personal “justo y necesario” para su funcionamiento. Esto quiere decir que la institución carece de un gestor de promoción y marketing cuya función consista en trazar estrategias para la captación y retención de alumnado. Un cargo de tal índole parecía, hasta hace poco, discordante y ajeno a una institución educativa. Pero lo que la realidad presente alecciona es que, por buenos procesos que se lleven a cabo, la institución necesita un área encargada de retroalimentarse con las dinámicas del mercado y las necesidades sociales.

El gestor de marketing no solo promociona a la institución, sino que recopila información valiosa que permite a la institución actualizarse y retroalimentarse, llevándola a operar las mejoras pertinentes o, como lo define Llorente (2018), desarrollar “ciclos virtuosos que la lleven a otro nivel”. Siendo, entonces, la gestión del marketing un puente, un conector entre a la institución y la sociedad, resulta inconveniente obviar su función o considerarla un lujo sobrante. Se corre el riesgo de que la institución se vaya aislando de las realidades contemporáneas y se quede orbitando solitaria, encaminada a una extinción gradual pero cierta.

Referencias

Cevallos, Arévalo y Giraldo (2012). Plan de marketing para incrementar el número de estudiantes en el Centro Educativo La Sabiduría. Escenarios Vol. 10, No. 1, Enero-Junio de 2012, págs. 29-39. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4495604.pdf>

Devault, G. 30-05-2019. *What is a Research Focus Group?* Recuperado de <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-market-research-focus-group-2296907>

Fisher, R. (2014). Teaching children to learn. Chapter 10: Creating powerful learning environments. Oxford: Oxford University Press. García, J. Fundamentos de marketing educativo. Wolters Kluwer. Madrid. 2014.

González, J. (junio de 2018) Primeros pasos para diseñar un plan de marketing aplicado al sector educativo. Revista Ruta Maestra. Editorial Santillana. Pp. 50-54.

Llorente, C. (junio de 2018) Entrevista a Carlos Llorente. Revista Ruta Maestra. Editorial Santillana. Pp. 46-48.

Kemmis, S. y McTaggart, R. (1988). Cómo planificar la investigación acción. Laertes. Barcelona.

Martín, E. Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Universidad Complutense de Madrid. McGraw Hill. Madrid. 2002.

Gimnasio El Renuevo (2018): Página web <http://www.gimnasioelrenuevo.edu.co/institucion.php>

- Park, S, et al. (2013). Continuous improvement in Education. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, Recuperado de http://carnegiefoundation.org/sites/default.files/carnegie-foundation_continuous-improvement_2013.05.pdf
- Perteguer, J. (2018) Estrategia de posicionamiento y captación de alumnos. Revista Ruta Maestra. Editorial Santillana, Pp. 59-61.
- . Rojas, H. (2011) Plan de mejoramiento para el colegio Santa María a partir de los resultados del autoestudio, visita de acreditación y evaluación institucional. Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2091/Hernando%20Rojas%20Legu%C3%ADzamo.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, D. 2016. *Estadística Descriptiva*. Recuperado de http://cms.dm.uba.ar/academico/materias/2docuat2016/estadisticaQ/descriptiva2_2_2016.pdf
- Rutter, M. et al. (1979) Fifteen thousand hours: Secondary Schools and their Effects on Children. Open Books, Wells.
- Sellés, J. (2012). Nueve puntos centrales que el directivo debe tener en cuenta, según L. Polo. Universidad de Navarra, España.
- Vallecilla E, Cadena I & Medina L (2013) *Modelo socio cognitivo, teoría educativa y modelo curricular*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/leomg/modelo-socio-cognitivo-25026025>

Nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios *

- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- NS/NR

Las metodologías empleadas en el proceso de aprendizaje son pertinentes al modelo pedagógico Institucional *

- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- NS/NR

El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en el G.E.R *

- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- NS/NR

El desempeño académico de los estudiantes *

- Satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Insatisfactorio
- NS/NR

Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta el G.E.R *

- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- NS/NR

...

El proceso de comunicación de avances/dificultades de los estudiantes *

- Satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Insatisfactorio
- NS/NR
-

Los procesos disciplinarios llevados a cabo con los estudiantes *

- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- NR

Los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes *

- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- NR

...

El nivel de avance y desarrollo pedagógico de la Institución *

- Satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Insatisfactorio
- NR
-

La articulación de los proyectos transversales con la estructura curricular del GER *

- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- NR

Anexo 2: Formato de encuesta a consejo de padres de familia

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Cordial saludo, a continuación encontrará una encuesta cuyos resultados nos permitirán como directivos obtener una matriz de fortalezas, oportunidades y aspectos por mejorar como institución. Les agradecemos tomarse el tiempo para solucionar esta encuesta a conciencia.

1.) ¿Hace cuánto tiempo forma usted parte de la institución? *

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

...

2.) ¿Cuál fue el motivo más importante que consideró para elegir el Gimnasio El Renuevo como opción educativa para su hijo? *

- La planta física
- El nivel académico
- La disciplina
- Los valores
- El personal docente

3.) Cuál es el motivo que más le gusta a su hijo sobre la institución. *

- Formación en principios y valores cristianos.
- La preparación académica.
- Sistema UNO
- Actividades extracurriculares (lúdicas, salidas, chapel day, etc)
- Planta física
- Personal docente

4.) ¿Con qué frecuencia visita la página web del colegio? *

- más de 1 vez a la semana
- 1 vez al mes
- Rara vez
- Nunca

5.) ¿Qué información desearía encontrar en la página web? *

Texto de respuesta larga

Califique en 1 a 5 la calidad académica que el colegio ofrece a sus hijos *

	1	2	3	4	5	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excente

Califique de 1 a 5 la infraestructura física del colegio *

	1	2	3	4	5	
Inadecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Adecuada

Califique de 1 a 5 el servicio al cliente que le ofrece la institución *

	1	2	3	4	5	
No satisfactorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Satisfactorio

...

Califique de 1 a 5 la comunicación entre la institución y el hogar *

	1	2	3	4	5	
No efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Efectiva

Anexo 3: Formato de entrevista particular a miembros del consejo de padres

1. ¿Qué queremos lograr de nuestros estudiantes (hijos)? (qué habilidades y competencias queremos que posean ellos como egresados de la Institución?
2. Motivos que hayan escuchado de otros padres que retiraron a sus hijos.
3. Al recomendar el colegio a otros, ¿qué dificultades han hallado esos aspirantes o qué los ha disuadido de elegir nuestra Institución?
4. ¿Cuál es el aspecto que, en su opinión, debería mejorarse a mediano plazo en la Institución (3 meses) y cómo cree que podría lograrse?

5. ¿Cuál es el aspecto que considera, en su opinión, debería mejorarse a largo plazo en la Institución (1- 2 años) y qué pasos se deberían tomar para lograrlo?

6. Sugerencia de aspectos para tratar:

Nivel y seguimiento académico.

Sistema UNO (plataforma educativa, la cual viene con textos proporcionados por editorial Santillana)

Actividades extracurriculares (lúdicas, salidas, chapel day, etc)

Planta física

Terapias

Restaurante escolar

Transporte

Anexo 4: Formato de entrevista de grupo focal a docentes

Las preguntas de este grupo focal se hicieron a partir de las mismas preguntas de la encuesta. Al final de la sesión, se llegó a las siguientes conclusiones en los que se debía intervenir para una pronta mejoría:

1. Cronograma macro> logística
2. Textos que se ajusten a la realidad horaria y académica del colegio.
3. No hay un debido proceso en la aplicación de disciplinarios.
4. Actualización general del manual de convivencia

5. Aclarar énfasis pedagógico y énfasis institucional
6. Falta de articulación de proyectos transversales por falta de tiempo

Anexo 5: Formato de entrevista grupo focal a consejo estudiantil

1. ¿Qué es lo que más le agrada de la institución?
2. ¿Conoce usted la misión institucional del colegio?
3. ¿Conoce causas por las que otros estudiantes se hayan retirado de la institución?
4. ¿Qué aspectos cree usted necesarios para mejorar en la institución?
5. ¿La institución cuenta con los recursos pedagógicos necesarios para el aprendizaje?

En otras palabras: ¿qué le hace falta al colegio en su parte académica?

6. ¿Qué le gustaría ver en sus profesores? ¿cómo podrían mejorar su enseñanza?
7. ¿Existe en la institución un clima de afecto, respeto y armonía? ¿qué le hace falta al colegio en su parte disciplinaria?
8. ¿Se incentiva o se evidencia el trabajo en equipo y la cooperación?
9. ¿El colegio ofrece suficientes actividades extracurriculares? ¿qué hace falta en nuestras actividades extracurriculares?
10. ¿Cómo cree que el colegio puede proyectarse ante la comunidad?

Anexo 6: Flujo de caja proyecto de bilingüismo:

PROYECCIÓN PROYECTO DE BILINGÜISMO A 10 AÑOS GIMNASIO EL RENUEVO											
INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Cobro por bilingüismo	\$ 2,100,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 6,300,000.00	\$ 9,000,000.00	\$ 12,100,000.00	\$ 15,600,000.00	\$ 19,500,000.00	\$ 23,800,000.00	\$ 28,500,000.00	\$ 33,600,000.00	\$ 39,100,000.00
# inscritos	6	10	14	18	22	26	30	34	38	42	46
Prestamo Bancario	\$ 43,000,000.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	\$ 45,100,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 6,300,000.00	\$ 9,000,000.00	\$ 12,100,000.00	\$ 15,600,000.00	\$ 19,500,000.00	\$ 23,800,000.00	\$ 28,500,000.00	\$ 33,600,000.00	\$ 39,100,000.00
EGRESOS											
Nomina bilingüe	\$ 8,500,000.00	\$ 8,900,000.00	\$ 9,300,000.00	\$ 9,700,000.00	\$ 10,100,000.00	\$ 10,500,000.00	\$ 10,900,000.00	\$ 11,300,000.00	\$ 11,700,000.00	\$ 12,100,000.00	\$ 12,500,000.00
Inscripción BC	\$ 18,000,000.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Certificación BC	\$ 25,000,000.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago banco	\$ -	\$ 19,673,928.00	\$ 17,816,328.00	\$ 15,907,128.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 51,500,000.00	\$ 28,573,928.00	\$ 27,116,328.00	\$ 25,607,128.00	\$ 10,100,000.00	\$ 10,500,000.00	\$ 10,900,000.00	\$ 11,300,000.00	\$ 11,700,000.00	\$ 12,100,000.00	\$ 12,500,000.00
Flujo de caja	-\$ 6,400,000	-\$ 24,573,928	-\$ 20,816,328	-\$ 16,607,128	\$ 2,000,000	\$ 5,100,000	\$ 8,600,000	\$ 12,500,000	\$ 16,800,000	\$ 21,500,000	\$ 26,600,000

Anexo 7: Modelo de horario reformado para incrementar horas de inglés y calidad

académica

OCTAVO					
	L	M	M	J	V
1	Devocional	Devocional	Devocional	Devocional	Devocional
2	Español	Ciencias	Sociales	Matematicas	Ed. Fisica
3	Español	Ciencias	Sociales	Matematicas	Ed. Fisica
	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso
4	ingles	ingles	ingles	ingles	ingles
5	ingles	ingles	ingles	ingles	ingles
	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
6	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Ludica
7	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Ludica
NOVENO					
	L	M	M	J	V
1	Devocional	Devocional	Devocional	Devocional	Devocional
2	Ciencias	Sociales	Matematicas	Español	Ed. Fisica
3	Ciencias	Sociales	Matematicas	Español	Ed. Fisica
	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso
4	ingles	ingles	ingles	ingles	ingles
5	ingles	ingles	ingles	ingles	ingles
	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
6	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Ludica
7	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Ludica