

## Información Importante

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

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

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

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

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO SAN ÁNGEL APOYADO EN LA  
CALIDAD DEL SERVICIO

M.G. LUZ ÁNGELA ALDANA DE VEGA.

JUAN GABRIEL GARAVITO BELTRÁN.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS.

CHÍA 2013

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO SAN ÁNGEL APOYADO EN LA  
CALIDAD DEL SERVICIO

EJE DE PROFUNDIZACIÓN: CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA

LUZ ÁNGELA ALDANA DE VEGA  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA

JUAN GABRIEL GARAVITO BELTRÁN.  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN BÁSICA CON ÉNFASIS EN  
MATEMÁTICAS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS.

CHÍA 2013

## CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.	8
LISTA DE TABLAS.	10
RESUMEN.	11
INTRODUCCIÓN.	12
1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	14
2 OBJETIVOS.	16
2.1 OBJETIVO GENERAL. ....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	16
3 JUSTIFICACIÓN.	17
4 ALCANCE Y LIMITACIÓN.	21
5 MARCO TEÓRICO.	22
5.1 EL ENFOQUE ANTROPOLÓGICO DE LAS ORGANIZACIONES.....	22
5.1.1 La Familia, Origen y Punto de Referencia de La Sociedad. ....	22
5.1.2 Las dimensiones del hombre. ....	25
5.1.3 Las Personas se proyectan en las organizaciones sociales. ....	27
5.1.4 El enfoque de las organizaciones. ....	29
5.1.5 La dirección estratégica del talento humano. ....	31
5.1.6 Políticas educativas y gestión de calidad. ....	32
5.2 TEORÍA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO. ....	34
5.2.1 Concepto de servicio. ....	34
5.2.2 Cero defectos en los procesos de calidad. (Philip Crosby). ....	37
5.2.3 Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente (Jacques Horovitz). ...	39
5.2.4 Competitividad a través del servicio. (Gabriel Vallejo). ....	41
5.2.5 Teoría de Edwuar Deming. ....	42
5.2.6 Modelo de calidad en el servicio Grönroos. ....	43
Las cinco brechas de la calidad en el servicio.....	44
5.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ....	49

Planeación estratégica de la calidad.....	49
Definición de los objetivos estratégicos.....	51
5.3.1 Planeación Estratégica De Las Operaciones. ....	51
5.3.2 El Benchmarking.....	52
5.3.3 Misión Y Visión Estratégica. ....	55
5.4 CULTURA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO. ....	58
5.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD.....	60
5.5.1 Gestión de la Calidad en la Institución Educativa.....	62
5.6 MAPAS ESTRATÉGICOS KAPLAN & NORTON.....	64
5.7 MARCO LEGAL. ....	66
6 METODOLOGÍA.....	71
6.1 DISEÑO METODOLÓGICO. ....	71
6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	71
6.3 RUTA METODOLÓGICA. ....	73
6.4 LA POBLACIÓN.....	74
6.5 LA MUESTRA.....	75
6.6 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	75
6.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. ....	76
6.8 LAS VARIABLES. ....	76
6.9 LOS INSTRUMENTOS.....	77
7 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO SAN ÁNGEL APOYADO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO	80
7.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL. ....	81
7.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	83
7.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. ....	84
7.3.1 Encuesta de percepción del servicio. (Ver anexo B).....	86

Encuesta a docentes sobre el conocimiento y aplicación del P.E.I. (ver anexo c).....	102
7.3.2 Encuesta para docentes y personal administrativo acerca de la planeación institucional. (Ver anexo D).....	106
7.3.3 Encuesta de expectativas en el servicio.....	110
7.3.4 Informe prueba saber 2012.....	112
7.3.5 Informe de la coordinación académica.....	116
7.3.6 Informe financiero.....	119
7.4 MATRIZ DOFA. ....	130
7.4.1 Debilidades:.....	131
7.4.2 Fortalezas: .....	131
7.4.3 Amenazas: .....	132
7.4.4 Oportunidades: .....	136
7.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO. ....	138
7.6 PLAN DE ACCIÓN. ....	143
7.7 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO. ....	157
7.8 BALANCE SCORE CARD. ....	159
8 CONCLUSIONES.	160
9 RECOMENDACIONES.	163
10 REFERENCIAS.	164
11 ANEXOS.	166

## LISTA DE FIGURAS.

Figura 1. Realidades del servicio. ....	44
Figura 2. Las brechas del servicio.....	46
Figura 3. Procesos de elaboración del plan estratégico.....	80
Figura 4. Articulación filosofía institucional .....	83
Figura 5. Brechas del servicio en el Colegio San Ángel.....	85
Figura 6. Conocimiento de P.E.I.....	88
Figura 7. Compromisos de los padres.....	89
Figura 8. Cumplimiento de compromisos familiares.....	90
Figura 9. Acompañamiento de los padres.....	92
Figura 10. Infraestructura.....	93
Figura 11. Elementos para prestación del servicio.....	94
Figura 12. Amabilidad en la prestación del servicio.....	96
Figura 13. Comunicación a los padres.....	98
Figura 14. Servicios administrativos.....	99
Figura 15. Apoyo de la rectoría.....	100
Figura 16. Atención y cumplimiento.....	100
Figura 17. Conocimiento institucional.....	103
Figura 18. Condiciones del servicio docente.....	104
Figura 19. Procesos administrativos docentes.....	108
Figura 20. Percepción de los docentes.....	108
Figura 21. Resultados grado tercero prueba de lenguaje.....	113
Figura 22. Resultados grado tercero prueba de matemáticas.....	113
Figura 23. Resultados grado quinto prueba de lenguaje.....	114
Figura 24. Resultados matemáticas grado quinto pruebas saber.....	115
Figura 25. Resultados ciencias naturales grado quinto prueba saber.....	115
Figura 26. Resultados competencias ciudadanas grado quinto prueba saber.....	115
Figura 27. Estadística de matrícula 2012.....	116

Figura 28. Resultado finales por áreas 2012. ....	117
Figura 29.Resultados finales por áreas 2012.....	117
Figura 30. Población en edad escolar localidad Puente Aranda 2012. Fuente DANE. .....	135
Figura 31. Comparativo valor de pensiones.....	136
Figura 32. Esquema del plan de acción.....	144
Figura 33. B.S.C. del Colegio San Ángel para seguimiento del plan estratégico. ....	159



## LISTA DE TABLAS.

Tabla 1. Estadística institucional.....	74
Tabla 2. Análisis general del entorno externo de la organización. ....	122
Tabla 3. Análisis general del entorno interno. ....	125
Tabla 4. Debilidades.....	131
Tabla 5. Fortalezas. ....	131
Tabla 6. Espacios Institucionales Obligatorios. ....	133
Tabla 7 Relación espacio estudiante. ....	134
Tabla 8. Debilidades.....	136
Tabla 9. Definición de estrategias. ....	138
Tabla 10. Objetivo estratégico No 01. ....	144
Tabla 11. Objetivo estratégico No 2. ....	146
Tabla 12. Objetivo estratégico No 03. ....	149
Tabla 13. Objetivo estratégico No 04. ....	150
Tabla 14. Objetivo estratégico No 05. ....	151
Tabla 15. Objetivo estratégico No 06. ....	152
Tabla 16. Objetivo estratégico No 07. ....	153
Tabla 17. Objetivo estratégico No 08. ....	154
Tabla 18. Objetivo estratégico No 09. ....	155
Tabla 19. Objetivo estratégico No 10. ....	155
Tabla 20. Presupuesto plan estratégico. ....	157

## RESUMEN.

El plan estratégico para el colegio San Ángel es una propuesta para ser implementada durante los próximos cinco años la cual pretende atender de manera oportuna las necesidades de las familias, por medio de un diferencial de calidad en el servicio, el cual se asume como la razón de ser.

Presentar a la comunidad educativa un servicio educativo de calidad con el cual queremos ser líderes es una estrategia que requiere de planeación y objetivos estratégico que apunten coherentemente a desarrollo de la misión institucional.

El camino para el desarrollo de la misión institucional es el plan estratégico el cual enlaza las los principios institucionales, la política de calidad en el servicio con la visión institucional.

## INTRODUCCIÓN.

El proyecto de investigación ha surgido desde las motivaciones y aprendizajes realizados en la Maestría en Dirección y Gestión Educativa, con los cuales se hizo una reflexión de las condiciones bajo las cuales se está prestando el servicio por parte del Colegio San Ángel.

Dentro del énfasis de estudio se desarrolló una interesante propuesta para transformar las instituciones educativas, aplicando los principios de la calidad con el enfoque antropológico, de allí surgió el plan estratégico para el Colegio San Ángel apoyado en la calidad del servicio.

Es apropiado resaltar que esta propuesta integra los siguientes elementos: a) la calidad, b) el servicio y d) el enfoque antropológico dentro del esquema de planeación estratégica para una institución educativa.

Reflexionar acerca de la realidad de la educación en nuestro colegio es una forma de darnos cuenta de las grandes fallas que presentamos en la prestación del servicio, esto debe llevar a diseñar una planeación estructurada en la amabilidad, la gentileza, el cumplimiento, la responsabilidad y el respeto con cada una de las familias usuarias.

Para documentar este tema se desarrolla un análisis de los aportes teóricos en los temas relacionados con la calidad en el servicio, los planes estratégicos y el enfoque antropológico de las organizaciones, desde allí se plantea una mirada diagnóstica de las condiciones actuales que rodean el funcionamiento del colegio y la percepción que tienen las familias con respecto al servicio; con estos elementos se proponen los ajustes necesarios para garantizar la satisfacción y la calidad de la prestación del servicio.

El proyecto se compone de doce capítulos los cuales se describen de la siguiente manera:

Capítulo uno, la formulación del problema hace un recuento de la evolución histórica de la institución para enmarcar el problema y plantear la pregunta de investigación.

Capítulo dos, los objetivos establecen la necesidad de elaborar un plan estratégico para la calidad en el servicio con la aplicación del referente antropológico.

Capítulo tres y cuatro, este proyecto se justifica en la necesidad de establecer una política de calidad en el servicio para posicionar la institución como una organización líder en el sector y se limita a formular una propuesta.

Capítulo cinco, el marco teórico se convierte en la luz que guía el desarrollo de la investigación, en el se encuentran todas las teorías del servicio, la calidad, la planeación estratégica y el enfoque antropológico.

Capítulo seis, la metodología delimita toda la ruta de investigación, establece el enfoque cualitativo como el referente para darle orden y coherencia al proceso.

Capítulo siete, los resultados son analizados a la luz de los aportes del marco teórico, en ellos se puede ver la necesidad de proponer la política de calidad en el servicio.

Capítulo ocho, la propuesta de planeación estratégica está enfocada desde la integración de los tres elementos, el servicio, la calidad y el enfoque antropológico.

Capítulo nueve, las conclusiones dejan en claro la necesidad de darle aplicación a la planeación estratégica para el Colegio San Ángel.

El alcance de este proyecto se limita a realizar una propuesta para la calidad en servicio teniendo como fundamento el referente antropológico.

## 1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

EL Colegio San Ángel es una institución educativa que presta sus servicios en la ciudad de Bogotá desde hace 8 años. Está conformada por una sede que atiende 200 estudiantes de los niveles del pre- escolar y básica primaria, los cuales provienen mayoritariamente del estrato tres. El Proyecto Educativo Institucional tiene dentro de su esquema la formación en valores para darle un verdadero sentido a la persona, quien es asumida como el centro y motor de todos los procesos dentro del esquema de formación y rol escolar.

El plan de estudios cuenta con el programa de intensificación del inglés como eje transversal, el cual responde a los retos planteados por la política distrital de hacer una Bogotá bilingüe. La estrategia pedagógica desarrolla desde los aprendizajes en contextos significativos para que los estudiantes logren comprender y comunicarse en una segunda lengua, aplicando una metodología conversacional, con elementos que llevan al estudiante a relacionar el objeto de aprendizaje con la anexión del inglés. Esta innovación en el mercado educativo del sector ha sido acogida satisfactoriamente, trayendo consigo buenos resultados en los índices de matrícula.

La administración del colegio desde su fundación cambió en repetidas ocasiones su organigrama y miembros de la junta directiva, esto trajo consigo la desconfiguración del horizonte institucional por la escasa continuidad de las políticas y lineamientos de trabajo organizacional, por consiguiente se presentaron diversos problemas administrativos. Al no existir una planeación del trabajo la imagen frente a la comunidad comenzó a decaer y con esto los índices de matrícula observaron un descenso progresivo.

Los planes de trabajo que se han desarrollado actualmente resultan mediáticos e insuficientes para atender las necesidades de la comunidad y en especial están muy

distantes de contener una estrategia de crecimiento y mejoramiento de la calidad, es por esto que se requiere un plan estratégico que responda a:

El aseguramiento de la calidad en el servicio, superando satisfactoriamente los estándares del ministerio de educación nacional, enmarcando el quehacer pedagógico en los aprendizajes significativos.

El análisis y la descripción de cargos en cada una de las dependencias pedagógicas y administrativas.

La organización de las funciones de cada una de las dependencias y secciones administrativas, estableciendo perfiles de cargo, estructura de procesos y metas de rendimiento medibles y verificables para desarrollar planes de mejoramiento.

Ser líderes en el servicio y la calidad de la formación de familias integras y comprometidas con la construcción de una mejor sociedad.

El Colegio San Ángel requiere de una planeación estratégica que permita prestar un servicio de calidad que supere las expectativas de la familia y tome como referencia el desarrollo de las personas con su entorno, fomentando los valores como pilares para la construcción de seres humanos íntegros y competentes.

Resumiendo las necesidades de la institución surge la siguiente pregunta entorno a la cual se desarrollará el proyecto.

¿Cuál debe ser la propuesta de planeación estratégica para el colegio San Ángel apoyada en la calidad en el servicio que permita que la institución sea una organización humanista?

## 2 OBJETIVOS.

### 2.1 OBJETIVO GENERAL.

Formular un plan estratégico para el colegio San Ángel, apoyado en la calidad del servicio y en el enfoque antropológico de las organizaciones para ser una institución líder en el sector educativo.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Capacitar al equipo directivo y docente acerca de la pertinencia de diseñar un plan estratégico fundamentado en la calidad en el servicio y enfoque antropológico.

Realizar un diagnóstico de referencia para establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las condiciones que caracterizan la prestación del servicio educativo con un enfoque antropológico.

Formular las políticas de calidad en el servicio que sea catalizadoras del cambio de la cultura organizacional

Diseñar el plan estratégico basado en la política de calidad con el fin de atender las necesidades de crecimiento institucional

### 3 JUSTIFICACIÓN.

El Colegio San Ángel actualmente presenta un problema de planeación estratégica, la cual afecta la calidad dificultando el cumplimiento en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad, la cual pide que la institución sea seria, organizada y responsable en la prestación de un servicio de calidad a la comunidad. Esta planeación se orientará a la implementación de una serie de ajustes y modificaciones que atiendan los diferentes problemas coyunturales con medidas permanentes, para garantizar la calidad del servicio dentro de los estándares de una organización humanizada.

El Colegio San Ángel requiere diseñar el plan estratégico luego de haber analizado las características propias de la comunidad, orientando sus acciones a la prestación de un servicio de calidad, el cual debe ser percibido por la comunidad como el resultado de la seriedad, la honestidad y el cumplimiento de las expectativas generadas.

La misión institucional está planteada de la siguiente manera: El colegio San Ángel es una institución educativa con énfasis en inglés, formadora de niños en los niveles de pre-escolar y básica primaria, desde la vivencia de valores como la autonomía, el respeto y la responsabilidad para el desarrollo integral de las dimensiones del hombre con enfoque de calidad en el servicio. Se propone brindar a la comunidad educativa un ambiente amable y cordial tratando oportunamente las necesidades de los estudiantes y los padres de familia, y así establecer un vínculo de corresponsabilidad para el logro de la calidad educativa. Sin embargo en la actualidad las realidades del colegio demuestran que el énfasis del inglés se queda muy corto con respecto al total de horas efectivas en la semana, en cifras se puede encontrar que 8/25 horas efectivas de clase cuentan con procesos de bilingüismo y por ende están en manos de profesionales certificados, la formación en valores es una realidad gracias al trabajo con las familias, teniendo en cuenta que los problemas de convivencia son



escasos y en general la comunidad estudiantil vivencia los principios institucionales, el trato amable y cordial se pierde cuando se incumplen las expectativas de la familia y se presentan demoras o cambios no planeados a la estructura organizacional, por último el logro de calidad educativa en comparación con las pruebas saber es un alcance que se ha dado gracias a los esfuerzos de todo equipo profesional que labora en la institución.

La visión institucional es *Ser una institución educativa reconocida en el sector por ofrecer una excelente propuesta de formación integral fundamentada en la calidad del servicio y la superación de los estándares del MEN*. Es por esta visión que el colegio requiere de manera urgente un plan estratégico que recoja todos los aspectos que hacen y forman parte de la organización educativa, es decir este proyecto a través de su propuesta debe enlazar la misión con la visión institucional por medio de estrategias que estén debidamente formuladas en el corto, mediano y largo plazo.

Retomando el quehacer institucional en la actualidad no existe un plan de trabajo o forma de verificar el cumplimiento de las metas institucionales, el equipo de gestión actúa en respuesta a los problemas inmediatos que van surgiendo sin tener un plan de proyección o estrategias de seguimiento para la verificación de los alcances y dificultades.

El colegio es una institución que el año anterior alcanzó su aprobación oficial y que por ende hasta ahora logró entregar sus primeros egresados de la básica primaria quienes con sus resultados dan fe de grandes esfuerzos institucionales que requieren organización y planeación.

La gestión académica se enfocará en el desarrollo de ambientes adecuados para facilitar el aprendizaje de los estudiantes, siendo las personas las gestoras del cambio en la estructura organizacional. Estos se fundamentan en las siguientes estructuras:

Aprender a conocer: Dada la rapidez de los cambios sociales producidos en función del progreso científico y de las nuevas formas de actividad económica y social, es necesario promover el acceso permanente a nuevos contenidos.

Aprender a hacer: Más allá de los oficios o profesiones obtenidos, indica la conveniencia de adquirir competencias que posibiliten hacer frente a nuevas situaciones laborales, propiciando el trabajo en equipo.

Aprender a ser: Sostiene que el progreso de las sociedades depende de la creatividad y capacidad de innovación de cada individuo o grupo.

Aprender a convivir: Alude al desarrollo de conocimientos sobre los demás, sobre su historia, sus costumbres, tradiciones y su espiritualidad en el marco de sociedades cada vez más multiculturales y competitivas.

La gestión administrativa requiere definir claramente un organigrama y un mapa de procesos con perfiles y funciones claras para cada miembro del colegio.

La comunidad debe reconocer que el colegio tiene como propósito fundamental la formación integral del ser humano con valores que le permitan trascender en la sociedad para ser vistos como líderes en el sector educativo.

Por otro lado los aprendizajes de la maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas han posibilitado el uso de las herramientas necesarias para pensar que un directivo debe integrar la mirada de las partes interesadas del colegio, en torno a la planeación estratégica para que permitan diseñar la ruta de gestión hacia el crecimiento y consolidación de la institución como una organización que facilita el crecimiento y proyección profesional de las personas, reconociendo que estos procesos son elaborados por el hombre y para el hombre y sin su participación queda por fuera de todo contexto el enfoque Humanista.

El Colegio San Ángel como institución educativa tiene la misión social de contribuir al desarrollo y el crecimiento de los futuros ciudadanos, para quienes es

importante crecer dentro de un ambiente de les brinde las condiciones apropiadas para su desarrollo. Con el fin de garantizar el cumplimiento de la anterior tarea la institución debe estructurar un plan estratégico fundamentado desde la cultura del servicio de calidad y el enfoque antropológico.

#### 4 ALCANCE Y LIMITACIÓN.

Este proyecto pretende diseñar una propuesta para la planeación estratégica del colegio San Ángel durante los próximos cinco años, analizando las condiciones actuales de la prestación del servicio educativo para que se pueda posicionar como una institución de alta calidad

Formular la planeación que permita que el colegio pueda ser una institución líder en el sector educativo por la prestación de un servicio educativo de calidad y con enfoque antropológico.

Se limita a generar una propuesta, su implementación y seguimiento dependerán de la voluntad y disposición de la junta administrativa.

## 5 MARCO TEÓRICO.

### 5.1 EL ENFOQUE ANTROPOLÓGICO DE LAS ORGANIZACIONES.

#### 5.1.1 La Familia, Origen y Punto de Referencia de La Sociedad.

Las personas son la fuente que gestiona y le da sentido a las organizaciones humanas, tenemos la capacidad de educarnos y formarnos por medio de las experiencias resultantes de la interacción con nuestros semejantes, actuamos motivados por diferentes razones, intrínsecas, extrínsecas y trascendentales, dependiendo del contexto en el cual nos encontremos.

El hombre desarrolló la comunicación como su principal herramienta para interactuar con los otros, y es por medio de ella que comenzó a organizarse y establecer algunas jerarquías básicas para lograr administrarse en beneficio del alcance de sus metas.

Educar requiere de un proceso de intervención en el cual participa obligatoriamente la familia y la institución, desde el momento de la gestación, el niño comienza a recibir estímulos de parte de sus progenitores, los cuales le modelan su carácter y le dan el perfil a su personalidad, posteriormente con la forma como se concibe la educación familiar se establece el principio de autoridad y respeto. Es importante resaltar que los educandos siempre requieren de la presencia de un acompañante de sus procesos para recibir la orientación necesaria que le permita tomar las medidas necesarias para corregir el rumbo de su actos. Siempre se interviene en la formación de la persona cuando esta requiere una reflexión acerca de las consecuencias que traen sus actos. Tener el control de la autoridad es una responsabilidad que requiere gran discernimiento y responsabilidad para ser ejecutada, porque no se puede caer en los extremos de; asumir una postura laxa que le entregue demasiado manejo de la autonomía del educando sin el debido seguimiento y control para su enriquecimiento

personal, pero tampoco, podemos pasar al extremo de coartar, cohibir, influenciar o presionar para que los educandos actúen de acuerdo a lo que nosotros pretendemos lograr.

El ejercicio de liderar a las personas es un arte encaminado a desarrollar perfiles apropiados para cada rol, ubicándolas en el lugar apropiado de acuerdo a sus competencias. Las instituciones de carácter educativo en Colombia no están al margen de todos estos procesos de flexibilización y reorganización para conseguir una mejor productividad. La política de calidad del ministerio de educación nacional está realizando un gran esfuerzo para estructurar un sistema fundamentado en las realidades de la persona, integrando el contexto que le rodea, buscando que las personas sean competentes y logren desarrollar procesos de cambio al interior de sus comunidades.

Los ejes de la educación (Nacional, 2012) para el caso colombiano se definen de la siguiente manera:

- 1 Educación para toda la vida.
- 2 Educación para la innovación y la competitividad.
- 3 Fortalecimiento de la institución educativa.
- 4 Modernización permanente del sector.
- 5 Gestión participativa.

Para tener una idea mucho más precisa del panorama educativo en Colombia se puede analizar las realidades culturales que rodean a las familias de cada uno de los estudiantes que acuden a nuestras aulas. Desde la independencia de nuestro país, hemos estado en guerra permanente con nuestros compatriotas por motivos relacionados con las ideas, las formas y los estilos de gobernar. En la actualidad no se puede negar que vivimos un conflicto interno el cual trae como consecuencias a la sociedad desplazamientos, desapariciones forzadas entre otros. Analizando estos antecedentes de violencia, es muy fácil caracterizar en la población colombiana que ha

venido creciendo con grandes secuelas y heridas dejadas por el conflicto, entonces a la luz de estos antecedentes no podría afirmar que en Colombia “La familia es un sistema de parentesco estructurado a partir de lazos de sangre, de consanguinidad, de afinidad.” (Bernal, 2009, p. 34), ¿Cómo se estructurarán estos lazos de consanguinidad y afinidad? Resulta un poco difícil responder con sinceridad e imparcialidad, sin embargo anotaré que actualmente la familia camina sin un rumbo claro hacia la evolución positiva, es decir llegar a la superación de sus crisis desde la construcción de virtudes personales que faciliten la donación personal.

Como lo afirma Bernal (2009), al interior de la familia se deben establecer una serie de relaciones que edifican y dan sentido a la vida y crecimiento personal, entonces si pensamos un poco en que la sociedad colombiana viene de una serie de fraccionamientos causados por los conflictos sociales, económicos y en general por una serie de situaciones que han destruido la confianza y la proyección de crecimiento al interior de cada una de las familias, ¿Cómo traer al interior del aula todas estas raíces y lograr escribir una nueva historia?, pues bien la capacidad del ser humano para comenzar una hoja en blanco debe ser el aliado a perseguir y acudir de forma urgente, ya que nuestra sociedad no puede seguir configurándose con familias disfuncionales por la acción de una minoría violenta que no es capaz de dar un paso hacia la reconciliación nacional, se propone entonces que sea la institución educativa quien retome la gran tarea de integrar las diferencias sociales en un espacio de aprendizaje con elementos para la adquisición de virtudes sólidas para el crecimiento del hombre.

En la familia se deben construir todas las garantías para el crecimiento personal de cada individuo, es también de vital necesidad que la confianza sea un fundamento para entregar progresivamente responsabilidades que edifican la autonomía de las personas, los hijos en la medida que crecen tomarán tareas propias del rol que desempeñan y deberán contar con el apoyo y supervisión de los padres, esto con el fin de que la autoridad sea un complemento a los procesos de aprendizaje del menor, siempre los padres deben ser la mano que orienta y toma las medidas para que

cualquiera de sus protegidos no llegue por desconocimiento a quedar en medio de situaciones dramáticas que separarán su camino de vida del éxito y la prosperidad.

#### 5.1.2 Las dimensiones del hombre.

El hombre es un ser integral que está compuesto por ciertas dimensiones que hacen posible su acción, participación y capacidad para transformar el medio que le rodea por lo cual siempre se debe promover la integridad del ser humano sin separar las realidades materiales y espirituales, siendo estas últimas las que dan sentido a la construcción de la persona como lo afirma Sandoval (2008) es por eso que debemos educarnos en todas las dimensiones sin desconocer o dejar aspectos importantes a desarrollar al interior de nuestros modos de vivir, sin embargo resulta coherente pensar que las motivaciones extrínsecas no pueden mover al ser humano para la realización de sus metas, siempre serán más importantes todas las razones por las cuales hacemos las cosas en la vida, en este sentido Sandoval (2008) plantea que las instituciones educativas que cuentan con un enfoque antropológico tiene como característica fundamental la orientación de su quehacer por sus ideales y propuestas filosóficas más no por los resultados. Si las instituciones se mueven por las personas y estas a su vez comparten que están motivadas por los valores y las intencionalidades que se materializan en las acciones que se realizan y como estas impactan a los miembros de una comunidad.

El hombre actúa por su naturaleza racional, su capacidad intelectual y su voluntad, en cada una de las acciones que adelanta intentando acercarse a la verdad, toda acción del hombre, como lo afirman Simancas & López (2010) se justifica por la necesidad de satisfacer lo que es vital o imprescindible para mantenerse en pie por la vida, llevando a que las personas interactuemos en el mundo por el deseo de cumplir y realizar aquellas cosas que nos hacen falta. Desde el ejercicio de la dirección educativa se entiende que en el ser humano, una de sus prioridades es la de educarse para crecer y desarrollarse dentro de su comunidad.



Para Maslow existe un jerarquía bajo la cual los seres dotados de inteligencia organizamos y damos prioridad a las necesidades; las fisiológicas, que comprenden todas las elementales para que nuestro cuerpo funcione adecuadamente; las psicológicas, que comprometen el deseos de mantenernos estables en nuestros pensamiento y forma de actuar; las de amor y pertinencia, todas las personas necesitamos pertenecer a un grupo estable (la familia) e igualmente ser valorados y respetados por lo que somos. Cuando se alcanza el estado de realización y adaptabilidad a un lugar obtenemos autoestima y valoración por quienes somos y lo que logramos hacer. Los equipos docentes deben gestionarse para que quienes los componen puedan sentirse parte importante en el crecimiento de una organización educativa, lograr esto depende del lugar que le damos a la persona para que él a su vez, pueda donarse hacia los proyectos que adelantamos en beneficios de la comunidad. Ser íntegros requiere el atender todas sus facultades, estamos compuestos por espiritualidad, alma y cuerpo, entendiéndose que requerimos atender las necesidades que propone Maslow. Más allá de la satisfacción fisiológica, el ser humano debe comprender que por medio de la educación se obtiene la proyección de su ser hacia la integración e identificación dentro de una comunidad

Los valores siempre serán un ideario abstracto que está presente únicamente en las palabras, pero las personas al colocar en práctica los valores y vivir a diario sus respectivos hábitos, lograrán el desarrollo de las virtudes. Llegar a este punto de desarrollo permite que los integrantes de una organización encuentren allí una proyección de sus aspiraciones, y su trabajo sea una actividad gratificante que facilita la integración de su familia, porque considera que es vital desarrollar políticas de una empresa familiarmente responsable. El principio base de toda la evolución de las diversas culturas es la educación, la cual como lo afirma Bernal (2009) es entendida como la adquisición de las competencias básicas para vivir y relacionarse con quienes hacen parte de su entorno vital, entonces si el ser humano va a depender de una serie de condiciones que educarán sus facultades humanas, él va a necesitar de un escenario en donde reciba la orientación adecuada para ir adquiriendo los fundamentos que

marcarán su carácter e irán moldeando su personalidad, entonces el mejor espacio para lograrlo es su propia familia, la cual debe ser vista por la organización como el espacio en el cual se desarrolla el trabajador y por este aspecto requiere tener la importancia que se merece. Tener una familia, implica desarrollar un proyecto de vida sostenible, un eje económico que se encarga de garantizar la calidad de vida de cada uno de los integrantes del núcleo, otro eje debe buscar la edificación de los valores personales y tal vez el más importante es el que atiende las necesidades de carácter emocional de cada uno de los integrantes que a ella pertenecen, sin duda alguna, si la familia se encuentra con unas excelentes relaciones a nivel interno, entonces el trabajador podrá superar con satisfacción cualquier problemática que la vida le tenga preparada.

### 5.1.3 Las Personas se proyectan en las organizaciones sociales.

Las personas tienen una herramienta fundamental para interactuar, la comunicación que “debe llevarse de forma directa, desde el máximo responsable de la institución a todos los empleados. De esta manera, los empleados sienten la implicación y el respaldo del máximo responsable de la institución hacia los contenidos y las estrategia” (Martín Fernandez, 2002, pág. 67) en todos los órganos que conforman un grupo social se debe tener presente como se comunican las ideas, ya que de esta forma se difundirán por toda la organización, permitiendo que los integrantes del equipo puedan enriquecerlas y aplicarlas en beneficio del alcance de la misión institucional.

El arte de hablar bien y hacer entender un mensaje depende de como nosotros escuchamos a quien nos comunica un mensaje, los estilos de dirección y gestión del talento humano actualmente requieren de personas que saben interpretar, esperar y materializar los aportes de todos los miembros de su organización. Hace mucho quedaron atrás los estilos de mando y autoritarismo en donde solo una persona tenía la capacidad de opinar y mejorar el como se hacen las cosas al interior de la organización, si bien la toma de una desición depende de ser un directivo con seriedad, seguridad y firmeza, en todo caso es importante tener en cuenta que piensan los otros.

Resulta muy constructivo cuando todos se sienten comprometidos con el logro de las metas de proyección y desarrollo pactadas por la alta gerencia.

Martín (2002) establece que una institución aprende cuando es capaz de darle una mirada a su entorno al igual que reflexionar acerca de sus prácticas para entender las razones que la llevaron a procesos exitosos o poco constructivos. Es por eso que los aprendizajes se logran establecer cuando entran en interacción las personas y a través de ellas se comparten las diversas opiniones acerca de como desde su punto de vista se puede enriquecer la construcción de una visión empresarial cada día mas competitiva en el sector. Las personas son quienes hacen posible que los procesos se realicen, es por eso que las metas institucionales se deben negociar con el equipo de trabajo para evitar correr el riesgo de desmotivar y atropellar al talento humano, ya que un directivo puede imponer una proyección institucional yendo en contra de las condiciones básicas de respeto, por la forma y ritmo de trabajo con las cuales venía desempeñándose la organización. Resulta entonces coherente realizar un plan de trabajo concertado con cada división de la organización, dejando muy claro los resultados esperados y a cargo de quien está la responsabilidad de darle cumplimiento al cronograma establecido. Al final debe quedar en evidencia una evaluación constructiva para la persona y la organización.

Todos los procesos que se adelanten al interior de una organización y en general todas las cosas que hagamos deben ser sometidas a evaluación constante, con el fin de que reciban una retroalimentación constructiva de frente a mejorar considerablemente las prácticas que se están adelantando y de esta forma poder establecer un crecimiento y un aprendizaje en todos los escenarios que conforman el quehacer de la organización. Establecer las metas de crecimiento es muy importante pero tambien es igual de relevante fijar los beneficios que van a recibir las personas que haran posible el desarrollo

#### 5.1.4 El enfoque de las organizaciones.

Las organizaciones humanas han venido evolucionando desde su composición, influenciadas por la forma y estilo bajo el cual se dirigen las personas, en primer lugar apareció el sistema mecanicista, luego el sistema psico-sociológico y por último el sistema antropológico

Las instituciones de corte mecanicista tuvieron un énfasis de funcionamiento enfocado al seguimiento riguroso de los procesos y los niveles de productividad sin tener en cuenta las condiciones que rodeaban al ambiente laboral o al trabajador, en lo que respecta a su forma de concebir el trabajo o las motivaciones. La excelente planeación se logra cuando “se consigue la mayor producción con el mínimo de consumo” (Sandoval Estupiñan, 2008, p. 30) es decir que la acción directiva dependía únicamente de lineamientos verticales en donde podía predominar la cultura del miedo y la poca libertad para aportar o enriquecer la vida personal con el desarrollo de las funciones técnicas del trabajo.

Elton Mayo luego de aplicar el experimento en la planta de Hawthorne encontró que si se analizan las condiciones que rodean al trabajador para darle sentido y trascendencia a su labor, escuchándole sus inquietudes se puede obtener un crecimiento de la organización, al igual que la persona encuentra que sus acciones tienen gran importancia dentro de los parámetros de dirección y planeación. Las motivaciones del hombre pueden llegar a ser intrínsecas hacia el ambiente laboral cuando el fin de esta labor va más allá de obtener un salario para satisfacer las necesidades básicas. A este tipo de organizaciones se les llamó Psico - sociológicas.

El desarrollo de la persona se obtiene en el ámbito laboral cuando ella logra establecer una serie de motivaciones intrínsecas que le hacen sentir que su trabajo hace parte de su vida, ya que “la productividad, la satisfacción y la motivación estaban estrechamente relacionadas entre sí” (Sandoval, 2008, p. 33) de esta manera se desarrolla un sentido de pertenencia dentro de una organización, el hombre en una compañía es el gestor de todos los procesos, necesitando comunicarse constantemente

con quienes rodean su ambiente de trabajo, con el fin de construir canales bidireccionales retroalimentados gracias a la gestión y el entendimiento de sus directivos. Lo anterior está comprendido en el enfoque antropológico.

Según aportes que fundamentan la teoría antropológica cada acción que realiza el hombre al interior de una organización puede valorarse de las siguientes tres maneras:

**Eficacia:** es el grado de satisfacción lograda por la persona al realizar una acción, es decir el valor de los resultados externos producidos por la acción comparada con el esfuerzo desplegado. Los ingresos comparados con los costos. La eficacia depende de la reacción de la persona con la que interactúa, no hay venta si el cliente no decide comprar, es la satisfacción lograda por la ejecución de un plan. Es decir el grado de eficacia de un plan de acción más no el grado de satisfacción logrado por la persona al realizarlo y en consecuencia, expresa el valor de los resultados extrínsecos producidos por el plan para el agente activo.

**Eficiencia:** es el valor que tienen los resultados internos producidos por su acción, son los cambios que produce que el aprendizaje en el agente activo, en cuanto estos cambios influyan en las futuras satisfacciones que puedan alcanzar dicho agente reactivo. La eficiencia de un plan expresa, pues, el valor para el agente activo de los resultados internos producidos por la ejecución del plan.

**Consistencia:** es el valor que tienen los resultados que se producirían en la otra persona: cambio previsible de otro a otro. La consistencia es condición de eficacia depende de la relación de confianza que exista entre las personas que interactúan, y la acción es consistente si mejora dicha confianza. Son los cambios que el aprendizaje produce en el agente reactivo y cuando esos cambios influyen en las futuras satisfacciones que puede alcanzar el agente activo a través de sus interacciones con dicho agente reactivo. La consistencia de un plan expresa, por lo tanto, el valor para el agente activo a través de los resultados externos producidos por la ejecución del plan. (Sandoval, 2008 p. 57)

Planear estratégicamente implica que desde el interior de la organización se tengan en cuenta los ambientes que rodean al empleado, entonces se incorpora la familia como el núcleo en donde la persona se desarrolla y desde allí también se contribuye al crecimiento de la empresa, en ella, el hombre se desarrolla y se construye hacia la sociedad. Para ser una organización humanizada es necesario tener un plan de flexibilización del horario de trabajo, parámetros claros para capacitar y mejorar las condiciones del desempeño de la persona, mantener un sistema de estímulos que motiven y promocionen el talento humano y por último desarrollar actividades para reducir las tensiones laborales.

#### 5.1.5 La dirección estratégica del talento humano.

Las personas en el mundo tienen un proyecto de vida el cual debemos ejecutar en beneficio personal pero además debe contribuir con el crecimiento de la sociedad que nos rodea, a diario las tendencias, las formas de pensamiento y por ende el accionar de la persona se transforma de acuerdo a las condiciones de vida, es por esto que afirmamos que el mundo cambia y se transforma para lo cual toda institución debe responder con una planeación estratégica que garantice que la organización puede responder a las necesidades por las cuales está presente. Es entonces el hombre es quien tiene esa tarea de interactuar con todos los elementos disponibles para materializar el desarrollo de los referentes misionales planeados al interior de la institución.

Como lo establece González y Carbajo (2010) los principios son idearios que vamos convirtiendo en normas de nuestra vida y con el paso de la vida se traducen en normas que definen nuestro actuar involuntario. Por esto cuando se conforma un equipo de trabajo se debe revisar que quienes lo conformarán están alineados con los principios de la organización, para que el trabajo sea una proyección de las motivaciones extrínsecas. Sin embargo durante el quehacer de una persona al interior de la empresa se debe revisar la política de crecimiento y desarrollo profesional con el fin de mantener motivado y actualizado al equipo humano.

La virtud de ser responsable y autónomo son fundamentales al momento de dirigir estratégicamente a las personas, un directivo establece la confianza y la comunicación con cada persona a quien previamente ha motivado para que se apropie de los referentes misionales y que los aplique en su labor cotidiana, generando un proceso de aprendizaje y evolución ya que según González y Carbajo (2010) toda persona debe gestionarse para educar cada una de sus dimensiones sin embargo nunca deberá perder la íntima unidad personal

La ética del directivo debe fundamentarse en la capacidad de servicio y donación hacia el equipo de trabajo, gestionar requiere de personas con un alto grado de satisfacción y desarrollo personal capaces de intervenir con huellas significativas en la vida de quienes le rodean, para esto la institución debe estructurar en su misión la capacidad de servicio y entrega para obtener en sus protegidos el reflejo del éxito personal de quienes le acompañan en este proceso.

La acción directiva debe tener principios claros bajo los cuales orienta y conduce a las personas que estamos liderando sin faltar a la verdad, la transparencia y el respeto. Las personas estamos llenas de necesidades sin embargo garantizar la dignidad y el crecimiento personal deben ser los pilares más importantes para que la comunicación sea constructiva y fluya entre las personas.

#### 5.1.6 Políticas educativas y gestión de calidad.

El Ministerio de Educación Nacional integra los estándares básicos de calidad al quehacer pedagógico de las instituciones educativas con el fin de unificar los aprendizajes a desarrollar en todos los niveles de formación de la educación básica y media, esto sin duda fue parte de los primeros esfuerzos orientados al mejoramiento de la calidad de la educación en nuestro país, sin embargo la propuesta perdió intencionalidad al tomarse como el mínimo deseable al cual llegan muchos colegio a medias y con deudas en las estrategias, por cualificar los procesos de formación.

El fin de las políticas educativas desde la entrada en vigencia de la ley 115 de 1994, se orientaba a que los colegios diseñaran un proyecto educativo institucional que ayudará a responder las necesidades de formación al interior de la comunidad, sin embargo en Colombia los índices de pobreza y abandono de muchas regiones está ligado a su poca capacidad de proponer o formular proyectos viables para el mejoramiento de sus condiciones socio-económicas, trayendo como resultado la ampliación de las brechas entre la educación de calidad que reciben los estratos altos de la población y los grupos poblacionales que se encuentran inmersos en situaciones de miseria y abandono.

“El mundo globalizado requiere naciones, comunidades y organizaciones competitivas, no individuos o pequeños sectores, luchando cada uno por su lado” (Correa de Molina, 2004, p. 45) la integración de las comunidades implica el desarrollo de un modelo educativo consensuado en torno a las debilidades y fortalezas emergentes del medio, la institución educativa no puede desconocer que para sobrevivir tiene que desarrollar un plan estratégico de calidad que vincule la gestión administrativa y la gestión del conocimiento, de lo contrario únicamente actuaría con base a las problemáticas del momento percibiendo un futuro incierto.

Pensar en calidad educativa sin duda establece un referente de sello de garantía y reconocimiento por haber desarrollado los procesos necesarios para la obtención de un objetivo. En Colombia el país requiere que las instituciones educativas presenten una educación con un sello de garantía de que los estudiantes que a diario son egresados del sistema tienen las competencias fundamentales para ser idóneos en el medio socio-económico que les rodea.

El principio de la calidad debe entenderse desde la perspectiva de que toda acción que se emprende a diario puede hacerse mejor y que toda oportunidad de mejoramiento es inminentemente necesaria porque en educación, la calidad se observa en los procesos no en el resultado. Una propuesta de calidad debe traer para los estudiantes el progreso, a través de la obtención de logros intelectuales, sociales,



morales y emocionales tomando como referencia sus condiciones socio-económicas, ambiente familiar y conocimientos previos.

La realidad de un entorno de calidad educativa la componen varios elementos: la eficacia en la prestación del servicio, la generación de procesos eficientes y satisfactorios para las persona al interior y exterior de la organización, contar con los procesos, recursos e infraestructura necesaria para cumplir con los principios establecidos en el P.E.I.

La gestión de la calidad resulta de la implementación de los siguientes elementos como lo propone Molina (2004):

- 1 Generar un clima institucional coherente.
- 2 Vivir los valores propuestos en el proyecto.
- 3 Desarrollo de la autonomía intelectual y moral.
- 4 Armonizar formación intelectual con la dimensión afectiva de la voluntad.

En cierta medida los sistemas de gestión de la calidad se logran cuando el proyecto educativo institucional permea todos los ambientes institucionales y cuenta con el suficiente apoyo por parte de la comunidad educativa, siendo muy importante que se desarrolle la evaluación permanente y continuada de los procesos.

## 5.2 TEORÍA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

### 5.2.1 Concepto de servicio.

El servicio como lo plantea Aldana (2011) refiriéndose a Karl Albrecht es aquel trabajo que ha desarrollado una persona, para lograr satisfacer o darle un beneficio a otra. Por otra parte se puede concebir como todo aquello que se hace de forma

sistémica a través de personas y procedimientos que garantizan el cubrimiento de una necesidad presente en un grupo humano.

Tomando el concepto de la Real Academia de la Lengua Española se infiere que el servicio es todo aquello que hace una persona para cumplir con una serie de expectativas del cliente, quien desea que un tercero haga por él todo lo que se requiera para cubrir esa expectativa y por lo que también está dispuesto a pagar.

El valor que el cliente le otorga al servicio se puede pensar como aquella percepción que tiene la persona frente a la satisfacción de las necesidades que lo motivaron a buscar un servicio, este resultado se puede categorizar de la siguiente manera:

- 1 Básico. Los componentes fundamentales en el paquete de valor del cliente requeridos para estar en el negocio. Un establecimiento minorista, por ejemplo, debe tener un local limpio con muebles e instalaciones adecuadas, bien dotado de personal y con existencia de productos.
- 2 Esperado. Lo que los clientes consideran “normal” en usted y sus competidores. De una aerolínea, por ejemplo, esperan que tenga precios competitivos, horarios convenientes, comida agradable y empleados razonablemente educados para tratar con el cliente.
- 3 Deseado. Rasgos de valor agregado que los clientes conocen y les gustaría, pero que no esperan necesariamente, en vista del nivel de la gestión actual de sus competidores, respecto de los cuales este es el primer nivel de una posible diferenciación y superioridad. En un hospital significa un personal sistemáticamente amistoso y atento, información precisa y veraz sobre el estado de paciente, sistemas y procedimientos que generen confianza e interacciones cooperativas con los miembros de la familia del enfermo y con los otros visitantes.
- 4 No previsto. Rasgos de valor agregado que van mucho más allá de las expectativas y deseos aprendidos que el cliente lleva a las experiencias de

hacer negocios con nosotros. Puede tratarse de un procesamiento inusualmente rápido, una garantía que inspire mucha confianza, una infrecuente pericia por parte de los empleados, característica avanzada de la mercancía, o muchas otras posibilidades. Estas son características sorpresa que nos diferencian de nuestros competidores y obtienen la lealtad de los clientes, siempre y cuando, por supuesto, agreguen realmente un valor que sea significativo a juicio de ellos. (Albrecht, 1996, p. 160)

El servicio debe estar articulado por una serie de componentes que son vitales al momento de entregarle al cliente una propuesta diferente, dinámica y capaz de crear un valor positivo con respecto a la competencia, para ello se debe tener en cuenta los seis componentes que plantea Albrecht (1996):

- 1 Ambiental. Es el lugar o espacio físico en donde el cliente desarrolla su experiencia de servicio, es importante que este contenga todas las condiciones propias y necesarias para que este contacto sea cómodo, agradable y amable entre quienes intercambian el rol de usuario – servidor.
- 2 Estético. Se refiere a todo aquello que es percibido por los sentidos, es lo que genera agrado y una percepción de tranquilidad, sobriedad y agilidad, en últimas este aspecto le da sentido a la estancia de la persona.
- 3 Interpersonal. Relaciones que se pueden establecer entre los empleados y cada uno de los clientes, estas requieren de grandes habilidades para el diálogo, la concertación y para lograr entender las necesidades presentadas para así prestar el servicio dentro de un estándar de calidad.
- 4 De procedimiento. Son todos los pasos necesarios para que el cliente pueda terminar un proceso que conlleve a la satisfacción de una necesidad, estos deben ser claros y sencillos.
- 5 Informativo. Es el manejo de los datos claros para que la persona pueda entender y manejar en su lenguaje las condiciones bajo las cuales le va a ser brindado su servicio.

- 6 Listo para la entrega. El cliente espera que su proveedor tenga a la mano todas las cosas. (Albrecht, 1996, p. 156)

Como lo establece Aldana (2011) el servicio se configura con un conjunto de estrategias que deben ser diseñadas con un componente de planeación debidamente estructurado en las necesidades de las personas, con el fin de que ellas reciban ampliamente la satisfacción de sus expectativas y aquello que requieran sea solucionado con un valor que les permita mejorar ampliamente su calidad de vida.

La verdad del servicio se encuentra en el cliente sobre él deben desarrollarse todas las investigaciones y consultorías “y si nuestro enfoque del desarrollo estratégico se ha de centrar en el cliente, tenemos que encontrar la verdad invisible, la percepción que el cliente tiene del valor” (Albrecht, 1996, p. 159)

Una gran equivocación de los ejecutivos y administradores tiene que ver en que “cuanto más tiempo se ha estado en la empresa, mayores son las probabilidades de que uno no comprenda en realidad de lo que sucede en la mente de los clientes” (Albrecht, 1996, p. 156) Es común que la dirección de una empresa se sienta cómoda en diseñar planes para mejorar el servicio sin consultar realmente lo que necesitan sus clientes, lo cual desemboca en un gran error que llevaría a prestar servicios con poca utilidad para quien los recibe.

#### 5.2.2 Cero defectos en los procesos de calidad. (Philip Crosby).

Las instituciones del sector educativo están presentes para formar a los futuros ciudadanos y de esta manera contribuir al crecimiento de una sociedad en mejores condiciones para todos, desde el momento en que una familia entra en contacto con la organización, comienza a establecer un vínculo articulado con las expectativas que tiene del servicio, lo cual crea una imagen de referencia. En una comunidad de padres de familia crear un referente como colegio de calidad es un proceso que puede tardar bastante tiempo pero que se puede desbaratar con tan solo algunos momentos de

verdad en donde el usuario del servicio obtenga una percepción negativa con respecto a sus expectativas.

Crosby fue un consultor estadounidense en temas de calidad en aquellos tiempos en que las prácticas de los japoneses estaban haciendo brillar su industria. Él plantea que para garantizar la calidad, las cosas se deben hacer bien desde el primer momento, es decir cero errores, sin embargo para llegar a este punto la organización debe realizar los siguientes ajustes:

- 1 Analizar las expectativas de los clientes y realizar un plan para garantizar su cumplimiento.
- 2 Todos los procesos deben ser revisados con el fin de prevenir errores.
- 3 La calidad tiene un costo para la organización, pero su incumplimiento resulta aún más costoso.
- 4 Darle solución a los problemas a medida que se presentan y realizarle monitoreo a la evolución del mismo.
- 5 Capacitar al personal de trabajo para que asuma sus funciones con amplio conocimiento e idoneidad.
- 6 Establecer un plan de seguimiento, estímulo y motivación a los integrantes del equipo de trabajo.
- 7 Los programas de mejora jamás deben cerrarse, todos los días deben evaluarse y aplicárseles los ajustes necesarios.

Este planteamiento de calidad apunta a que la organización debe estar en un plan de mejoramiento continuo con el fin de verificar el estado en el cual se encuentra la percepción de la calidad en el servicio, este plan se fundamenta en los siguientes pilares:

- 1 Trabajo en equipo.
- 2 Liderazgo participativo.
- 3 Optimización de los procesos.

#### 4 Compromiso con la calidad, la productividad y el servicio.

El mejoramiento continuo al interior de las organizaciones permite que se integren todas las áreas entorno al desarrollo puntual de la misión, todos estos procesos deben estar articulados a una planeación estratégica y la correcta definición de los planes operativos. El servicio educativo tiene una particularidad, la forma como se asumen los procesos de formación en los estudiantes y las prácticas docentes deben estar en continua revisión para que puedan responder con calidad a las expectativas de la familia; desde la parte administrativa se debe buscar la efectividad y prontitud para la atención de los requerimientos de tal forma que la organización pueda navegar con agilidad para garantizar un diferencial positivo en la percepción del servicio recibido.

##### 5.2.3 Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente (Jacques Horovitz).

El servicio educativo se encuentra estrechamente ligado a la percepción que tengan las familias con respecto a la forma en la cual son atendidas sus expectativas, el padre cuando ingresa con su hijo al colegio, está entregando lo más valioso y significativo que tiene, por esto hace grandes esfuerzos para darle lo mejor, intentando cubrir todas sus necesidades básicas. Para las familias usuarias de la educación privada en el sector donde opera el Colegio San Ángel, es importante obtener un trato cordial y amable para sus hijos, en donde ellos sean el centro y la razón por la cual se desarrollan todos los procesos.

Competir con otras instituciones educativas tiene varias estrategias que marcan la diferencia en el momento de tomar una decisión con respecto a la permanencia de un estudiante dentro del plantel, si alrededor la oferta tiene poca diferencia con relación a los precios resulta poco útil entrar a competir en este aspecto. Si las familias están en capacidad de pagar a cualquiera de los colegio de la zona, entonces ellas se enfocan en la mejor oferta de servicio.

Jacques Horovitz establece que “la excelencia se centra en un coeficiente de calidad que se deriva de la relación entre el valor obtenido y precio pagado” (Aldana

de Vega, 2011, p. 67) entonces el valor es la percepción que tiene el cliente del servicio, del cual se puede decir que es positivo o negativo, con relación a las expectativas que se tengan, el precio corresponde al costo económico que representa para el usuario acceder al servicio. Llegar a desarrollar un excelente servicio tiene que ver con el compromiso, dedicación y conocimiento acerca de la labor que se esta desempeñando “la excelencia del servicio se dá cuando los procesos, las actividades, los enfoques y orientaciones estan hechos para el hombre y por el hombre y supone no solo satisfacciones de índole tangible, si no todo aquello que hace que el ser humano crezca a través del servicio como un arte y por ende se cree una cultura que trascienda en las organizaciones y en la sociedad” (Aldana de Vega, 2012, p. 121)

El colegio San Ángel deberá trabajar en elaborar una cultura del servicio para que seamos reconocidos por la comunidad como una organización que le da el valor deseado a las personas a traves de la comprensión de sus necesidades y la materialización de las mismas en acciones que generan gratitud en cada una de las familias. Sin embargo para garantizar que la cultura le permita a la institución obtener un posicionamiento sostenible y sustentable se deben tener en cuenta las siguientes características:

Centrarse en el crecimiento y desarrollo de sus miembros; propender hacia el trabajo en equipo, garantizando la articulacion de las actividades laborales; focalizarse en las personas y en la integración de las unidades. Además, debe resaltar el control a partir de la utilizacion de normas, reglamentos, y la supervisión directa, para evaluar el desempeño de las personas que integran las unidades y construir planes de mejoramiento que permitan darle vida al desarrollo de los miembros de la organización. (Aldana de Vega, 2010, p.51)

Los aportes teóricos son fundamentales para diagnosticar las realidades y necesidades del cliente, estos serán la base para formular el diagnóstico que sirva de referencia para presentar una propuesta con soluciones concretas; el control y el

seguimiento son herramientas de continuo desarrollo que deben llevar a fidelizar al cliente, ya que estos se encuentran inmersos en la misión institucional.

El ciclo del servicio permite evaluar constantemente a través de la percepción que tiene el cliente en cada momento que entra en contacto de con la institución, esto puede dar como resultado la identificación de los momentos estelares y momentos críticos. Fruto del análisis de esta herramienta resultan una serie de factores que determinan las razones que llevaron al cliente a sentirse satisfecho o por el contrario decepcionado del servicio recibido. A todos los contactos entre el cliente y la organización Karl Albrech los llama momentos de la verdad. La estrategia de gestión se orienta a desarrollar una cultura de excelencia en el servicio, evitando errores, demoras o inconvenientes con el cliente.

El análisis de los momentos de la verdad se pueden abordar como lo propone Karl Albrech por medio de varios instrumentos que registran:

- 1 Las tablas de la verdad, las cuales registran los factores negativos, las expectativas normales y los factores positivos.
- 2 Listado de molestia, que permite caracterizar la misma desde el área que las ocasiona y establecer las acciones correctivas.
- 3 El cuadro del servicio al cliente, el cual proporciona información y diagrama del proceso con los siguientes elementos: a) el cliente, b) el proceso, c) el área y d) el personal de contacto.
- 4 Ventana del cliente desea – No desea. Esta herramienta es muy útil para determinar “lo que el cliente desea y obtiene y lo que no desea y obtiene” (Aldana de Vega, 2011, p. 112).

#### 5.2.4 Competitividad a través del servicio. (Gabriel Vallejo).

Para Gabriel Vallejo López en su libro *un paso adelante...* establece diversas metodologías para lograr una política de calidad de servicio al cliente, las cuales implican:



- 1 Definir el tipo de estructura organizacional, estableciendo las características que delimitarán todas las condiciones de funcionamiento al interior y su reflejo hacia el exterior de la compañía.
- 2 Organizar todas las condiciones que rodean al equipo de trabajo, con el fin de crear un ambiente laboral que facilite el crecimiento personal y de la organización.
- 3 Realizar un diagnóstico de las condiciones que rodean el mercado y en general al cliente para anticiparle una propuesta de valor.
- 4 Humanizar el trabajo requiere establecer un perfil profesional para cada cargo, potenciando al máximo las capacidades de cada una de las personas.
- 5 Las cuatro fases de la calidad del servicio al cliente: a) Transmitir actitud positiva, b) Identificar necesidades de los clientes, c) Responder a las necesidades del cliente, d) Cual es el número significativo de clientes que deciden continuar con la experiencia de negocio.

Ser líder en el mercado implica tener la capacidad de innovar y estar mejorando los servicios de acuerdo a las expectativas del cliente.

#### 5.2.5 Teoría de Edwuar Deming.

Ofrecer un programa de calidad en el servicio implica que se realice un estudio serio que permita conocer las características del cliente, incluyendo su nivel de percepción y satisfacción con respecto a los servicios prestados con el fin de poder tomar medidas correctivas y de anticipación ante las posibles demandas que tenga en relación a futuras modificaciones del producto.

Para prevenir los errores se debe realizar una planeación ajustada a las necesidades de mejoramiento, las cuales deben ser aportadas por un diagnóstico de las condiciones del mercado. Lograr estar un paso adelante de las dificultades reduce costos y reprocesos innecesarios dando mayor garantía de la calidad del servicio.

Los colegios ofrecemos un servicio fundamental a la sociedad, es decir que cumplimos la función, de educar, formar y enseñar, lo cual son procesos no acabados y en continua modificación, la calidad en el servicio implica algunos principios que plantea Edwards Deming:

- 1 Establecer los propósitos del servicio y los principios misionales de la organización con el fin de ir todos hacia la misma dirección.
- 2 Analizar el origen de las problemáticas y establecer un plan de direccionamiento.
- 3 Resaltar los objetivos, planes de trabajo y personal destacado en los diferentes períodos de trabajo.
- 4 Capacitar constantemente a los empleados frente a los nuevos retos del mercado.
- 5 Establecer un plan de motivación y direccionamiento del personal por medio de objetivos de trabajo.

#### 5.2.6 Modelo de calidad en el servicio Grönroos.

Cuando un cliente se acerca a un proveedor es porque está en busca de hallar una solución a una necesidad puntual y frente a la cual la organización le brinda una salida; entonces él genera una expectativa de servicio, que se complementa en la oferta que se le hace, cuando se ha cumplido con la motivación del cliente, a este le surge una percepción del mismo.

Lo realmente importante es lograr una diferencia a favor de la organización entre lo que esperaba el cliente y aquello que finalmente recibió.

Los procesos internos generan un referente de calidad que se evidencia con el producto o servicio prestado, lo que se llama imagen corporativa, que se debe cuidar y posicionar con cada persona que entra en contacto con la organización. Al cliente esto le genera una serie de experiencias ante las cuales debemos superar siempre sus expectativas.

Las cinco brechas de la calidad en el servicio. La planeación estratégica es un medio para obtener la calidad en la prestación del servicio educativo, así es como el colegio San Ángel debe brindar a las familias la satisfacción de las expectativas generadas, a través de la generación de un diferencial de servicio que sea percibido positivamente en la comunidad educativa.

De acuerdo a las definiciones de la Real Academia de la Lengua Española una brecha es una ruptura pero como afirma Daniel Naranjo “Una brecha es la distancia entre lo que se quiere hacer y lo que se hace en realidad” entonces las brechas del servicio pueden surgir por cuanto lo que se planea es diferente de lo que se hace en realidad



*Figura 1. Realidades del servicio.*

La Figura 1 representa que para tener una excelente relación con los usuarios no basta únicamente con sonreír; la organización debe hacer una planeación para que las propuestas y expectativas que genera sean lo que el cliente percibe, y aun más se genere un valor agregado.

La institución educativa surge dentro de la comunidad con el fin de atender una necesidad, la educación y formación de los niños, a partir de esto comienzan los diseños y planes de trabajo necesarios para atraer a los padres de familia hacia el proyecto educativo institucional, luego las familias comienzan a establecer vínculos que generan las percepciones positivas o negativas acerca del servicio.

El modelo planteado por Valerie A. Zeithaml ha propuesto cinco dimensiones que están ligadas a la prestación del servicio:

Fiabilidad: La cual se relaciona con el constante cumplimiento de cada una de las ofertas que se le han realizado al cliente dentro de los momentos apropiados para ello.

Capacidad de respuesta. Disposición y voluntad para responder rápida y eficazmente a cada una de las necesidades del cliente.

Garantía. Credibilidad y compromiso de cumplimiento de cada una de las expectativas y requerimientos del cliente, siempre haciendo uso de la amabilidad y cordialidad.

Empatía. Gentiliza y capacidad de la organización para que a través de cada uno de sus empleados se brinde un servicio que le da valor y sentido a la persona. La clave es el buen trato.

Elementos tangibles. Se refieren a la disposición de cada uno de los ambientes físicos, los cuales deben ser agradables, cómodos y garantizar que el contacto del cliente con la organización sea dentro de un estándar que le haga sentir que es una persona respetada y valorada por la compañía

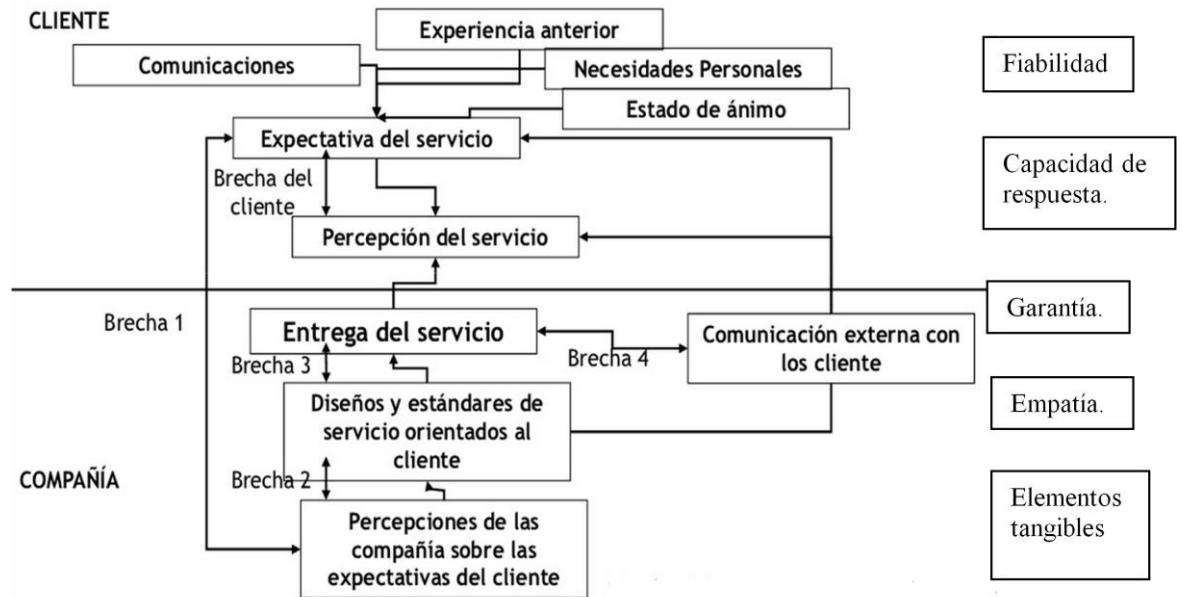


Figura 2. Las brechas del servicio.

De acuerdo a Naranjo (2013) cuando el servicio es prestado, y por ende este es recibido por el cliente, se pueden generar las brechas como lo muestra en la Figura 2 las cuales afectan negativamente la relación entre él y la organización. Como institución educativa, que en su propuesta de mejoramiento del servicio tiene articulado el enfoque antropológico, es muy importante tener en cuenta que estas brechas están en contravía de crear un valor importante en relación con las personas, es por eso que cada una de ellas debe ser un filtro claro que determine las estrategias para el mejoramiento del servicio, estas brechas son las siguientes:

- 1 No saber lo que el cliente espera.

La mayoría de los ejecutivos y gerentes piensan erróneamente que sus clientes están satisfechos porque nadie se queja sin embargo la realidad es que la mayoría de ellos solo lo hace a través de otras personas y cuando la verdad sale a la luz es el resultado de una campaña de desprestigio, para evitar esto se requiere investigar acerca de lo que espera el cliente, recibir sus inquietudes, quejas y reclamos para tomar esto como un referente para plantear la oferta de servicio.

## 2 No seleccionar el diseño ni los estándares correctos.

Los altos ejecutivos en ocasiones tienen un pensamiento totalmente distante de las expectativas del cliente con relación a todos los procesos y procedimientos diseñados para que al interior de la compañía los empleados cumplan con el estándar de calidad. Con el fin de no caer en este error es necesario prestar un servicio que implica crear estándares bajo los cuales se presta y dispone, pero si por algún motivo estos no se encuentran apropiados para las condiciones necesidades y entorno de la compañía, se comenzará un proceso de distanciamiento entre el cliente y la institución.

## 3 No entregar el servicio con los estándares diseñados.

Las personas que hacen parte de la organización deben estar totalmente comprometidas con el funcionamiento y estándares establecidos para la prestación del servicio, los procesos de selección deben estar ajustados a los perfiles de cada cargo. Por otra parte, se debe cuidar la carga laboral de las personas para evitar someterlas a niveles de tensión que lleven a afectar el desarrollo de sus funciones.

## 4 La realidad es diferente de la promesa.

Uno de los errores comunes del servicio sucede cuando al cliente se le promete un estándar totalmente diferente a lo que se le entrega como producto o servicio finalmente prestado, esto coloca en duda la lealtad y la honestidad que tiene la compañía, es importante que las expectativas generadas al cliente tengan un soporte en la realidad ofrecida para que en la mayoría de los casos las personas reciban un valor agregado mejor de lo esperado.

## 5 La diferencia entre las expectativas y la percepción del servicio.

Cuando una persona se acerca a una compañía, tiene una serie de expectativas, con las que pretende solucionar su relación con la misma. Sin embargo si no obtiene la satisfacción, este cliente será un referente negativo para la imagen institucional. Por

esto es muy importante cuidar que las personas reciban el trato que esperan, al igual que velar para que la organización sea honesta y cumplidora de su oferta.

Es importante complementar las dimensiones y las brechas del servicio con los atributos bajo los cuales se debe prestar el servicio al interior del Colegio San Ángel, estos son:

1. Deseo de servir.
2. Aprecio por el ser humano.
3. Orientación al logro.
4. Responsabilidad.
5. Determinación.
6. Dedicación.
7. Disciplina.
8. Orden.
9. Actitud

Para saber lo que el cliente necesita se requiere colocar en práctica el deseo de servir y el aprecio por las familias, para que ellas desde el momento que se acercan a la institución sientan que son escuchadas y tenidas en cuenta por sus intereses y expectativas. Posteriormente se deben diseñar los estándares de servicio con responsabilidad, orden y orientación al logro, estos serán de pleno conocimiento de todos los empleados para al momento de prestar el servicio, este se haga dentro de las condiciones de la promesa hecha a la familia. En relación con la entrega del servicio según los estándares diseñados se requiere una buena actitud de servicio, acompañada con disciplina y determinación, con el fin de estar pendientes de todos los detalles que pueden llevar a errores con el cliente. Por último para evitar que las realidades y las percepciones no cumplan con las expectativas se debe tener presente que la actitud y el cumplimiento serán las constantes en la prestación del servicio.

Las necesidades básicas del cliente con respecto a la organización en donde busca la satisfacción de sus expectativas son las siguientes:

1. Sentirse bien recibido.
2. Puntualidad.
3. Sentirse cómodo.
4. Servicio ordenado.
5. Ser comprendido.
6. Recibir ayuda o asistencia.
7. Sentirse importante.
8. Ser apreciado.
9. Ser reconocido y recordado.

Desarrollar un plan estratégico dependerá de lograr alinear los elementos indispensables como lo son la planeación, la ejecución, la evaluación y el ajuste de las brechas encontradas en cada una de las acciones que lograrán materializar la proyección institucional todo estructurado y articulado bajo el marco antropológico y la teoría de la calidad en el servicio.

### 5.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Planeación estratégica de la calidad. Planeación estratégica: “Es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Serna Gómez, 2011, p. 55)



Walter Shewart quien es un pionero en la calidad propone desarrollar el ciclo planeación, ejecución, control y dirección con el fin de garantizar que cada uno de los procesos adelantados en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicios correspondan a un esquema orientado hacia el cumplimiento de un estándar, eliminando la improvisación y la falta de una ruta de trabajo.

La calidad es resultado de una planeación seria, responsable y comprometida con el cumplimiento de la oferta que se le presenta al cliente. Cuando un producto o servicio no atiende las condiciones y necesidades esperadas por el cliente, podríamos definirlo, que no cumple con el estándar básico de calidad. Joseph Juran propone la trilogía de la calidad “planeación, control y mejoramiento continuo etapas que deben ir unidas e interactuando permanentemente” (Aldana de Vega, 2010, p. 56)

La calidad según Philip B. Crosby comienza cuando se elevan las expectativas de la administración, se motiva y se concientiza a los trabajadores acerca de la importancia de “hacer el trabajo bien siempre” (Aldana de Vega., 2011, p. 59), para él las personas cuentan demasiado dentro de todo proceso de producción o servicio, porque son ellas quienes asumen cada momento de la planeación, el control y el mejoramiento de los procesos.

1. Algunos de los elementos fundamentales que toda organización de carácter educativo debe tener presente para alcanzar la visión son:
2. El grupo humano que hace parte de la alta gerencia y dirección de la empresa se denomina Estrategas, es decir aquellas personas que se encargan de organizar la forma en que la compañía se presentará al mercado y como quiere posicionarse ante los mercados.
3. El direccionamiento estratégico se ejecuta desde los aportes que realizan las personas y en esencia tiene que ver en cómo se ejecuta la misión y la visión empresarial con el apoyo de los valores y principios institucionales.
4. La matriz DOFA tiene la particularidad de aportar un diagnóstico de las condiciones bajo las cuales se está desempeñando la compañía, estableciendo

las condiciones favorables y desfavorables que rodean el ejercicio de la labor empresarial.

5. Las opciones estratégicas se relacionan con cada uno de los productos que se tienen dentro del portafolio empresarial los cuales están organizados de tal forma que permiten liderar y tomar una parte muy importante del mercado.
6. Las auditorias son la forma de retroalimentar constantemente los procesos, revisando las condiciones bajo las cuales funcionan, con el fin de realizar un plan de mejoramiento continuo.

Definición de los objetivos estratégicos. Las organizaciones siempre persiguen objetivos estratégicos los cuales pueden ser tangibles o intangibles, que comprometen el funcionamiento interno y la proyección externa de la institución, estos se pueden caracterizar por los siguientes elementos:

1. Legitiman la existencia de la organización frente a los intereses de todas las personas que conforman el equipo de trabajo.
2. Permiten tomar decisiones claras y toda la compañía puede alinearse de acuerdo a las aspiraciones e intereses colectivos.
3. Dan consistencia a la organización y sirven de guía para enrutar las acciones diarias.
4. Evaluar el desempeño y rendimiento de la organización.
5. Mantiene la racionalidad debido a que todas las decisiones se logran alinear de forma clara.

### 5.3.1 Planeación Estratégica De Las Operaciones.

Cuando las organizaciones disponen de una buena capacidad para responder en el mercado se puede aplicar una estrategia denominada diferenciación “consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la organización mediante la creación de algo que se considere único en el ámbito del sector” (Chiavenato, 2010, p. 50), para esto se debe:

1. Diseñar un segmento de exclusividad, donde el servicio ofrecido tenga un referente de valor que lo diferencie competitivamente de los demás productos del sector y del mercado
2. El costo se debe sacrificar en un alto nivel debido a que ofertar con algo de exclusividad requiere hacer altas inversiones en la caracterización del producto, mejorando materias, primas, insumos y demás.

Sin embargo esto trae una ventaja muy importantes en cuanto a que los clientes se fidelizan con las compañía y se puede generar una relación amplia y duradera.

### 5.3.2 El Benchmarking.

Este proceso es importante ya que permite medir las condiciones bajo las cuales una estrategia se comporta con respecto a la competencia, esto se realiza en cuatro etapas:

1. Identificación de las organizaciones que son parte de la competencia directa para analizarles porque son productivas o tienen éxito en el mercado.
2. Identificar los elementos que impactan considerablemente el mercado.
3. Reunir la información importante para capacitar a cada uno de los departamentos que intervienen en el proceso.
4. Identificación de las acciones que deben llevarse a cabo para mejorar los procesos con relación a penetrar mejor el mercado.

La planeación estratégica se fundamenta en primer lugar en realizar un diagnóstico de las condiciones que rodean a la organización para con ello poder obtener una ventaja competitiva sustentable como consecuencia de haber cumplido satisfactoriamente las necesidades del cliente. Desarrollar el núcleo de la estrategia requiere de planear una serie de movimientos y acciones de frente a las condiciones del servicio, la cual tiene como característica la creatividad y la dinámica diferente de los demás competidores, ser líderes en innovación conlleva al aseguramiento de las

satisfacción de las necesidades de las familias usuarias. Las acciones orientadas en el plan estratégico deben dirigirse a:

1. Mejorar un ambiente humano de respeto por el trabajo del otro, como primer principio que apunte al crecimiento de la persona, quien es integrante de un equipo de trabajo y por tanto al desarrollo de la organización que finalmente contribuye a la calidad de vida de la sociedad.
2. Formular los principios para que la institución brinde un servicio oportuno y ágil a las familias.
3. Innovar en la prestación de los servicios para que las familias cuenten con una oferta acorde a sus necesidades y expectativas.
4. Entablar relaciones con otras instituciones educativas para complementar los servicios prestados.
5. Cumplir cada una de las ofertas del servicio, agregándole valor y sentido humano a las relaciones con los proveedores y comunidad en general.

La ventaja competitiva en el servicio educativo debe orientarse a la capacidad de satisfacer las necesidades de la familia con eficacia, lo cual implica realizar un ajuste de los costos operativos, ofrecer un precio razonable y garantizar la superación de las expectativas.

“los cambios en las circunstancias y los esfuerzos constantes de la administración para mejorar la estrategia provocan que la estrategia de una compañía evolucione” (Peteraf, 2012, p. 98) en educación con el tiempo, deben revisarse las prácticas pedagógicas y la forma como el niño crece dentro del ambiente escolar, ya que el padre de familia percibe sustancialmente la calidad del servicio a través de las siguientes percepciones:

1. Del niño con respecto al cómo se siente y cuál es el trato que ha recibido al interior de colegio.
2. Cuando se acude a un servicio administrativo.

3. Cuando se manifiesta una queja o inconformidad.
4. Cuando escucha un comentario o referencia de un conocido.

La evolución de las estrategias implica tener en cuenta una serie de acciones proactivas que lleven a un mejor rendimiento financiero y desarrollar una serie de adaptaciones de acuerdo a las condiciones que presenta el mercado. La estrategia deliberada “consiste en los elementos de estrategias ideados y ejecutados conforme y ejecutados conforme a lo planeado” (Peteraf, 2012, p. 4), sin embargo, todo directivo debe tener la capacidad de cambiar los elementos de su estrategia de acuerdo a las nuevas condiciones del mercado, es decir operativamente debe tener la capacidad de ver la forma como se comporta el mercado y tomar las decisiones para ser un líder competitivo.

Para que una estrategia sea acorde con las necesidades del servicio debe tener los siguientes elementos:

1. Ajuste a todas las condiciones externas propias del mercado, características del cliente, oferta de la competencia, condiciones del servicio...
2. Adaptarse a las condiciones reales de la compañía, para poder ofertar de acuerdo a sus condiciones.
3. Ajuste dinámico de las condiciones de acuerdo al desempeño, que se hace por medio de una evaluación constante y periódica.

La alta gerencia tiene la responsabilidad de idear estrategias claras y razonables para obtener un posicionamiento razonable del servicio que se ofrece atendiendo las necesidades de los clientes con un diferencial positivo de satisfacción. Realmente las grandes compañías permanecen en el mercado gracias a que sus planes estratégicos son únicos, no tiene punto de comparación y están muy distantes de la competencia, “la labor de la administración requiere de manera inherente una buena mentalidad estratégica y un buen procesos de elaboración y ejecución de estrategias”(Peteraf, 2012, p. 23)

### 5.3.3 Misión Y Visión Estratégica.

Lograr los objetivos de una organización depende de la forma en que la alta dirección establece los elementos necesarios para que la misión oriente a la compañía en el diario quehacer con parámetros claros para generar solidez y liderazgo a largo plazo, con la misma firmeza y determinación la visión debe dejar en claro para todos los miembros de la organización hacia donde se quiere llegar y por medio de que elemento constitutivos se obtendrán diferenciales de servicio frente a la competencia.

Comunicar y hacer de pleno conocimiento cada uno de los planteamientos misionales de la organización sin duda acerca a las personas y genera un mejor clima de trabajo, debido a que el equipo humano tiene en claro hacia donde se dirigen y para ello ajusta su plan de trabajo operativo con acciones que marcan la diferencia.

“Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio” (Peteraf, 2012, p. 22); es por eso que cuando se requiere realizar ajustes estructurales, la alta dirección debe darle importancia a las inquietudes e inconformidades de los empleados para calmar las tensiones y motivar en beneficio del crecimiento institucional.

Los valores estratégicos determinan las creencias que se reflejarán en las conductas que la dirección aplicará para guiar la realización de la misión y la visión, es por eso que su definición y aplicación requiere de un excelente esquema de comunicación al interior de la compañía para que todos se apropien y asuman estos comportamientos institucionales.

Las instituciones educativas deben prepararse y hacer ciertos ajustes necesarios para propiciar la educación de calidad en los cuatro pilares de formación como lo plantea (Sandoval) quien afirma que:

1. Aprender a conocer: la educación podrá considerarse exitosa en la medida que proporcione las bases y el impulso necesario para continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida, tanto dentro como fuera del trabajo.

2. Aprender a hacer: este aprendizaje tiene que ver con la formación en competencias para poner en práctica los conocimientos en unas condiciones que demanda el mundo laboral, más que una calificación precisa, una capacidad derivada de la formación profesional, la aptitud al trabajo en equipo y la iniciativa, entre otras.
3. Aprender a vivir con el otro: conocer y respetar al otro es el elemento primario para disminuir el conflicto en cualquier sociedad, y posibilitar así el surgimiento de la confianza social, necesaria para desarrollar proyectos con objetivos comunes o solidarios a cualquier nivel de las estructuras sociales. Una educación, fundada en argumentos, entre personas que pasan por la escuela.
4. Aprender a ser: la educación debe ser capaz de ayudarnos a lograr una identidad personal – quien soy – desarrollando una capacidad crítica y la capacidad de juzgar, como requisitos básicos para el ejercicio de nuestra libertad. (Pág. 241)

Diseñar un plan estratégico para lograr la calidad en el servicio requiere de la generación de una cultura institucional que desarrolle todos los pilares de formación del ser humano, quien como lo afirma Sandoval en la cita anterior. Las instituciones educativas deben desarrollar una formación integral, que promueva que los futuros ciudadanos sean personas que vivencien los valores necesarios para una sociedad más justa y equitativa.

La personas actúan de acuerdo a lo que reciben en su contexto de vida, por eso su familia, sus amigos, su entorno hacen parte de la construcción de su referente educativo, las instituciones formadoras para garantizar la educación de calidad, deben buscar no solo impartir conocimiento, deben integrar a la familia, entender sus conflictos, sus necesidades y ver al niño como el resultado de todos los anteriores factores con el fin de proveer una educación que construya valores, relaciones sociales y establezca las condiciones para la realización del proyecto de vida.

Desde una mirada antropológica las instituciones educativas para llegar a ofrecer la calidad deben tener en cuenta un trabajo planificado desde los siguientes elementos:

**Competencia:** las personas al interior de una organización educativa son más por lo que puedan hacer con lo que saben, por la capacidad de interacción que tienen con los demás, como hacen referentes claros para el trabajo colaborativo. Una organización de calidad debe tener en claro que los espacios de trabajo que se dan en su interior son los que permiten que las personas crezcan y desarrollen sus más altos talentos.

**Compromiso:** Desde una filosofía institucional todos al interior de la institución deben sentirse identificados y alineados con la cultura institucional, el compromiso surge cuando el empleado siente que su lugar de trabajo valora y desarrolla sus intereses además de prestarle un trato digno y humano. Alcanzar este valor implica que cada acción que desarrollan las personas la hacen porque entienden y se identifican con la función que desarrollan. Obtener el compromiso de las personas es una tarea del directivo quien desde su capacidad de liderazgo y enseñanza orienta a su equipo para el trabajo mancomunado.

La iniciativa es una obligación de cualquier persona u organización, esta debe ir acompañada por una reflexión constante acerca de las acciones realizadas, las cuales se confrontan con la pertinencia y necesidades del entorno, todo cuanto acontece debe ser evaluado y transformado para responder asertivamente a las relaciones familia – sistema educativo.

La responsabilidad es una virtud propia de una persona que es capaz de distribuir sus obligaciones de manera equilibrada para ser capaz de generar credibilidad por su cumplimiento, en el campo educativo, formar personas es una tarea de alta responsabilidad y exigencia, siendo importante tener claros los principios de la institución, las promesas y las expectativas de la familia.



#### 5.4 CULTURA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

La educación es un servicio que se presta a la comunidad, el cual está enmarcado en estándares nacionales para garantizar la calidad y que los estudiantes tengan acceso al sistema educativo dentro de parámetros unificados, el sector privado tiene la necesidad de mejorar las condiciones de calidad en el servicio, ya que las familias buscan un trato amable y cordial para la formación de sus hijos

Para Serna (2003) la cultura de la calidad comprende un conjunto de actividades puestas en la práctica por parte de los directivos, las cuales son medibles al interior de la organización, facilitando el direccionamiento de la institución, entonces resulta muy importante desarrollar dentro del plan estratégico, la cultura de calidad orientada a la creación de una serie de valores fundamentales que crean identidad al interior de una organización.

Por otra parte es importante crear un patrón de comportamiento general, en donde los principios valores y creencias sean del conocimiento y practica de todas las personas que conforman un equipo de trabajo. Para esto se requiere crear un sistema de valores institucional que permita que la comunidad se sienta identificada con el colegio debido a su excelente estructura organizacional.

Los elementos de la cultura de calidad apuntan fundamentalmente hacia la historia, los valores, las creencias y el estilo propio de liderazgo. Toda organización tiene una historia que pesa bastante en sus tradiciones, marcando elementos importantes en el direccionamiento de un estilo reconocible y autentico ante la comunidad.

Las costumbres, los comportamientos, las prácticas de gestión, las normas, las estrategias, el sistema de dirección y en general todo lo que se construye en el diario operativo de una organización, entran a conformar los elementos de la cultura de una

organización, con ellos la alta dirección puede establecer una ruta de navegación apropiada para ser reconocida en el medio.

La creación de la cultura de calidad al interior de una organización según Humberto Serna tiene que contar los valores definidos al momento de fundar la empresa, el estilo propio bajo el cual se orientará y los principios de la organización bajo los cuales se actuará en los diferentes momentos. La calidad es un principio y una filosofía para la organización la cual requiere de personas competentes, buena infraestructura y procesos perfectamente definidos para que atiendan a una planeación coherente y establecida.

Las etapas fundamentales para la implementación de la cultura de la calidad al interior de una organización son:

1. Pre implementación: establecimiento de compromisos básicos y formación del equipo directivo de acuerdo a la estructura de principio y valores
2. Sensibilización: Periodo de difusión de todos los elementos culturales propios del esquema de calidad, siendo del conocimiento, entendimiento y puesta en práctica de todos.
3. Planeación estratégica: formulación de políticas y objetivos estratégicos con su respectivo cronograma de actividades y presupuesto.
4. Desarrollo organizacional: comités y unidades de trabajo que evalúan y verifican el estado de la ejecución de los planes de calidad.
5. Desarrollo técnico: Control de procesos y herramientas para garantizar la calidad y el servicio.
6. Evaluación: Proceso de verificación con el fin de analizar el estado y evolución de las prácticas institucionales con referencia a las políticas y cultura de calidad.

Las personas gestoras de una cultura de calidad. Los seres humanos nos movemos por una serie de motivaciones que nos llevan a conquistar diferentes metas y objetivos, según David McClellan las personas tenemos tres componentes el logro, el poder y la

filiación, entonces cuando alguien hace parte de una compañía busca alinear estos elementos para obtener satisfacción y realización de sus sueños, de cierta forma las organizaciones están en la obligación de propiciar el ambiente necesario para potenciar y desarrollar el talento humano.

Una planeación estratégica debe contar con el talento humano y desarrollar en él los siguientes elementos compromiso, responsabilidad y autogestión desde el conocimiento total de los valores que hacen parte de la cultura de calidad.

## 5.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD.

Para planear la calidad es importante desarrollar el ciclo (PHVA) planeación, ejecución, control y dirección con el fin de garantizar que cada uno de los procesos adelantados en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicios correspondan a un esquema orientado hacia el cumplimiento de un estándar, eliminado la improvisación y la falta de una ruta de trabajo.

La planeación de la calidad requiere tener en cuenta una serie de procesos fundamentales que de acuerdo a la teoría de Joseph Juran se definen como:

1. Identificación de los clientes.
2. Determinar las necesidades de esos clientes.
3. Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
4. Desarrollar productos con características que correspondan en forma optima a las necesidades de los clientes.
5. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
6. Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad: en éste espacio Juran desarrollo los siguientes aspectos:

1. Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
2. Asegurar que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
3. Establecer los objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
4. Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
5. Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico.
6. Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad, este proceso se basa en conceptos fundamentales como:

1. Realizar todas las mejoras; proyecto por proyecto.
2. Establecer un consejo de calidad.
3. Definir un proceso de selección de proyectos.
4. Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
5. Otorgar reconocimiento y premios.
6. Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización.
7. Participar de la alta dirección en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
8. Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual. (Aldana de Vega, 2011, p. 56, 57)

La calidad es resultado de una planeación seria, responsable y comprometida con el cumplimiento de la oferta que se le presenta al cliente, cuando un producto o servicio no atiende las condiciones y necesidades esperadas por el cliente, podríamos

definirlo, que no cumple con el estándar básico de calidad. Joseph Juran propone la trilogía de la calidad “planeación, control y mejoramiento continuo etapas que deben ir unidas e interactuando permanentemente” (Aldana de Vega, 2010, p. 24)

La calidad según Philip B. Crosby comienza cuando se elevan las expectativas de la administración, se motiva y se concientiza a los trabajadores acerca de la importancia de hacer el trabajo bien siempre ya que “todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante de la compañía” (Aldana de Vega., 2011, p. 61), para él, las personas cuentan demasiado dentro de todo proceso de producción o servicio, porque son ellas quienes asumen cada momento de la planeación, el control y el mejoramiento de los procesos.

#### 5.5.1 Gestión de la Calidad en la Institución Educativa.

El Proyecto Educativo Institucional es el plan de desarrollo administrativo y pedagógico propuesto al interior de la comunidad educativa, el cual se dirige en beneficio de la formación integral de los estudiantes, este debe estar en constante evaluación y ajuste con el fin de hacerlo acorde con las necesidades educativas del entorno institucional.

Se debe enmarcar dentro de un plan de calidad como proceso de constante reflexión institucional asumido colectivamente por la comunidad educativa, siendo un elemento que requiere o contribuye a:

Exigir revisar la concepción educativa con la cual se trabaja y plantear un cambio profundo buscando la formación integral de las personas dentro y la comunidad, la construcción de conocimiento y la cualificación constante de la calidad de vida.

Facilitar la integración de la comunidad educativa mediante la participación activa y permanente, el respeto a las diferencias a la diversidad étnica y cultural, creando nuevas y diferentes formas de ver e interpretar el mundo.

Posibilitar la interiorización y la producción de saberes y valores para el desarrollo integral de las personas, favoreciendo la adquisición de las competencias básicas para aprender a aprender.

Partir de la realidad institucional y local, para aportar a la construcción de los planes de desarrollo educativo a nivel municipal, departamental y nacional e incluso internacional.

Responder, por lo tanto, a situaciones y necesidades de los estudiantes y a las características y necesidades de su entorno.

Permitir mejorar la calidad de la educación y, por ende, la calidad de vida de las comunidades educativas, mediante el ejercicio de la autonomía administrativa, pedagógica y socio-cultural (Peinado & Rodríguez Sánchez, Manual de Gestión y Administración Educativa, 2009, pág. 43)

Desde los planteamientos de la ley 115 de 1994 se establece en su artículo 73 que todas las instituciones educativas sin importar su fuente de recursos deben construir un PEI que reúna el sentir de la comunidad educativa y atienda efectivamente las necesidades de formación que tengan los futuros ciudadanos.

La filosofía institucional como lo plantea Peinado & Rodríguez Sánchez (2009) relaciona que “el proceso educativo no solamente presupone una concepción del hombre sino que debe tener en cuenta el tipo de sociedad en función del cual deberá organizarse dicho proceso” de ahí la necesidad de que la institución educativa formule una serie de principios reglamentarios para que se conviertan en el talante ético bajo el cual todas las actuaciones tengan un soporte axiológico.

Como lo menciona Serna Gómez, (2011) toda organización debe tener en claro la razón por la cual se está prestando un servicio a la sociedad y esta es considerada la misión institucional, de ella se van desprender todas las acciones que garanticen que la comunidad beneficiaria perciba que sus necesidades están siendo atendidas con un

plan de calidad. Posterior a esto la visión surge como la mirada hacia donde se quiere llegar, esta va a ser el resultado de muchas acciones que a diario van construyendo el alcance de la meta.

Cuando se habla de organizar una estrategia para el logro de los fines establecidos para el cumplimiento de las metas instituciones se requiere de establecer una planeación que contenga el uso apropiado de los recursos y la optimización de los procesos.

La participación de la comunidad educativa dentro de los esquemas de planeación es muy importante, ya que de ella dependerán las acciones y recomendaciones que se establecerán para que la misión sea el camino que construye a diario el crecimiento de la institución educativa.

Los planes de mejoramiento y crecimiento de la institución deben pensarse desde el gobierno escolar, ya que estos son de obligatorio cumplimiento y entre sus funciones reposa la organización y direccionamiento de todos los planes académicos, administrativos y financieros necesarios para que la institución educativa tenga un crecimiento en beneficio de la calidad en la formación de los estudiantes.

## 5.6 MAPAS ESTRATÉGICOS KAPLAN & NORTON.

El plan estratégico para la calidad en el servicio con enfoque antropológico orienta las acciones necesarias para que el Colegio pueda posicionarse como una institución educativa líder en el sector. Como instrumento para la verificación y seguimiento se tendrán en cuenta los elementos del balance Scorecard.

Para los autores Kaplan & Norton, *El BALANCE SCORECARD* presenta un esquema de referencia para aplicar una estrategia que le crea valor a la organización, siendo para este caso puntual, ser un referente formal de calidad educativa en el sector

en el cual se desempeña el colegio. Los elementos fundamentales del BSC, contiene la estructuración de los siguientes aspectos:

1. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento; la cual se divide a su vez en el capital organizacional, el capital de la información y el capital humano. Estos elementos deben estar alineados con la visión del colegio para que cada uno de los procesos que sea adelantado tenga un fin específico dentro de la cadena de acciones que lleven al mejoramiento de la cultura, el trabajo en equipo y la alineación de todas las áreas de trabajo convirtiendo a la organización en líder del mercado.
2. Los procesos internos; “cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: (producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera” (Kaplan & Norton, 2004, p. 54)
3. Los procesos de gestión de operaciones son los que se desempeñan día a día al interior del colegio, los cuales tiene que ver con la acción pedagógica, administrativa y de atención al cliente, siendo importante la realización de ajustes que lleven a evitar demoras innecesarias o ausencia de acciones que den cumplimiento a las expectativas del cliente.
4. Los procesos de gestión de clientes; para el caso de la educación, hacen relación a tener claramente identificadas las necesidades, aspiraciones y perspectivas de las familias con las cuales el colegio tiene una relación directa. Los nuevos clientes deben tener la certeza de saber que frente a ellos hay una propuesta clara, estructurada y verificable, y que ellos sentirán que se materializa cada día en los aprendizajes y ambientes escolares que perciben sus hijos.
5. Los procesos de innovación; la educación debe ser una propuesta que cautiva y atrae a las familias para que sientan que sus hijos se encuentra recibiendo las herramientas necesarias para la vida. Es importante explorar las opciones de



servicio que pueda tener el colegio con el fin de agregar valor a la propuesta educativa.

6. Procesos reguladores y sociales; Reúnen a todas las prácticas que pueda realizar la organización para garantizarle a la sociedad una retribución o compensación por el beneficio recibido.
7. La perspectiva del cliente; las familias son nuestra razón de ser y existir dentro de la sociedad, a ellas llegamos con una propuesta educativa, la cual es interesante para ellos, según Kaplan y Norton esta debe contener calidad, funcionabilidad, servicio e imagen institucional, esta última se gana por medio del liderazgo y el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
8. La perspectiva financiera; es el resultado de haber ajustado dentro de la institución cada uno de los procesos para obtener un beneficio justo luego de haber cumplido a cabalidad cada uno de los puntos ofrecidos dentro del portafolio de la propuesta educativa.

El Colegio San Ángel a través de este proyecto desarrollará una propuesta de plan estratégico fundamentada en la calidad en el servicio con un referente antropológico, el cual permitirá llegar a todas las instancias institucionales a través de unas políticas y una cultura que trasciende en las personas y le permitan a la institución educativa ser líder y ser reconocida por el excelente servicio que brinda a las familias. Es muy importante tener en cuenta que educar, formar y enseñar son servicios dirigidos a los niños y por los cuales los hogares están dispuestos a entablar una relación comercial, fundamentada en la honestidad, el respeto y el cumplimiento, es por eso que este marco teórico se construye como el soporte para que la propuesta tenga referentes claros en a) el servicio, b) la cultura del servicio, c) la calidad, d) la planeación estratégica.

## 5.7 MARCO LEGAL.

De acuerdo con la información publicada en la página oficial del ministerio de educación nacional, se muestra que la educación en Colombia se encuentra lejos de responder con los retos de calidad propuestos para los estudiantes egresados de los diferentes niveles de formación.

Las pruebas censales correspondientes al área de lenguaje demuestran que los resultados obtenidos por los estudiantes están lejos de cumplir con los referentes establecidos para la comprensión y producción de textos, en el área de matemáticas se ha observado que los estudiantes no logran establecer los niveles básicos para el análisis de situaciones problema en contextos reales.

El ministerio de Educación nacional en el marco de su programa REVOLUCIÓN EDUCATIVA ha venido desde el 2002 haciendo una restructuración en los marcos de referencia para la evaluación de la calidad de los diferentes frentes de trabajo, con los docentes se implemento la evaluación por meritos con el fin de seleccionar los mejores profesionales para laborar en el sector oficial, lo anterior en el marco del decreto 1278 el cual resalta los siguiente aspectos:

1. El personal docente y directivo docente deberá seleccionarse dentro de los estándares y parámetros que garanticen la calidad e idoneidad profesional de quienes desarrollarán los procesos de enseñanza aprendizaje.
2. Las prácticas profesionales dentro del aula deberán estar en referencia con los estándares básicos de calidad establecidos por el MEN.
3. La calidad de la educación es una responsabilidad del estado en cabeza de quienes están al frente de la formación y educación de las nuevas generaciones.

La ley 115 del 1994 en la gran mayoría de sus capítulos busca que la calidad educativa sea un tema de interés nacional, comprometiendo a cada unos de los actores que intervienen en los procesos de formación de los ciudadanos colombianos.

El plan sectorial de educación para la ciudad de Bogotá en su numeral 6 plantea la necesidad de incorporar estrategias para garantizar la calidad y la pertinencia en la educación.

Más allá del cumplir con las normas legales, la responsabilidad social y moral, el Colegio San Ángel incorporará dentro de sus políticas las medidas que garanticen la superación de los estándares de calidad nacionales. Además se planteará una política interna que permita garantizar la superación de las expectativas generadas a la familia y el posicionamiento como una institución líder en el sector.

La normatividad en Colombia es rica en aportes legales en materia educativa sin embargo para el autor y el colegio San Ángel, no es la cantidad de estas la que marca la diferencia en el servicio, por el contrario se toma lo esencial que propone la constitución nacional, lo cual refiere que la educación es un servicio que tiene que aportar para el mejoramiento del país y sobre este pequeño planteamiento queremos educar a los futuros ciudadanos desde la cultura de calidad en el servicio.

El autor luego de haber realizado la investigación considera que el Colegio San Ángel desde su perspectiva de mejoramiento y crecimiento ha tenido en cuenta que la realización de este proyecto contribuirá al mejoramiento de la calidad en el servicio educativo, las teorías expuestas anteriormente aportarán los siguientes elementos claves en la gestión de una organización más humana y responsable con el desarrollo social

El enfoque antropológico establecerá las directrices para entender y trabajar por el entorno de las personas, las cuales son responsables de aplicar en sus labores cotidianas acciones pertinentes para cumplir las metas misionales y vivenciar los valores institucionales. Ellas son el eje de la institución por eso de su nivel de motivación dependerá que las metas se logren satisfactoriamente.

Aplicar la teoría de cero defectos buscará reducir los errores en los procesos, lo cual requiere de la sincronización de cada uno de los miembros del equipo para que

sus esfuerzos resulten acordes con el plan estratégico y política de servicio institucional. Para lograr este fin se diagnosticarán las condiciones bajo las cuales se está prestando el servicio y se compararán con las expectativas de cada una de las familias, esto conllevará desarrollar los siguientes ajustes:

1. Realizar una estructura de los procesos y las funciones asignadas, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
2. Establecer la calidad como referente indispensable para el cumplimiento de las metas de trabajo, evitando sobrecostos en el funcionamiento.
3. Capacitar al personal docente y administrativo para el óptimo desarrollo de sus funciones.

Desde las teorías del servicio se crearán las condiciones para brindar un diferencial que sea percibido por las familias usuarias del servicio educativo, el cual esté estrechamente relacionado con el cumplimiento, la honestidad, la puntualidad en referencia a las expectativas presentadas por la institución.

La calidad en el servicio educativo será el resultado de una planeación seria, responsable y comprometida con el cumplimiento de la oferta que se le presenta a la familia, en todo momento se evaluarán las condiciones bajo las cuales se genera la comunicación y prestación del servicio y de allí se diseñará un plan de mejoramiento continuo.

Desarrollar una política de calidad en el servicio establecerá en la institución una ruta de trabajo permanente que será la guía para que todas las personas desarrollen sus funciones de acuerdo a los objetivos misionales y el plan estratégico. Los procesos serán asumibles de acuerdo al perfil profesional requerido, lo cual facilitará el crecimiento y la promoción al interior del colegio.

Planear estratégicamente es pensar y ver una organización en el futuro, es proyectarla desde ahora y colocarle un mapa claro y con todas las herramientas

necesarias para que sea exitosa, la propuesta a generarse luego de la investigación pretende establecer una guía clara para el mejoramiento institucional.

## 6 METODOLOGÍA.

### 6.1 DISEÑO METODOLÓGICO.

La presente investigación se enmarca dentro del énfasis de Calidad en la Institución Educativa de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. De acuerdo a los lineamientos y teniendo en cuenta las condiciones del colegio San Ángel se desarrollará el análisis de una situación particular debido a que el objeto de estudio es una organización de servicio educativo, de la cual se van revisar las condiciones actuales que rodean la prestación del servicio dentro de un referente de calidad y el enfoque antropológico. Luego con estos resultados se formulará una propuesta de planeación estratégica con políticas para la prestación de un servicio de calidad que permitan ser líderes en el sector educativo.

### 6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación cualitativa es el modelo investigativo a desarrollarse en el presente proyecto, en el cual se ha planteado un problema de estudio delimitado, sobre el cual se desarrolla un marco teórico que pretende dar las orientaciones para resolver la pregunta de investigación ¿Cuál debe ser la propuesta de planeación estratégica para el Colegio San Ángel apoyada en la calidad en el servicio que permita que la institución sea una organización humanista? Este enfoque investigativo permite ir modificando las fases y las etapas del proceso, teniendo en cuenta que si es necesario replantear algo en el desarrollo del proyecto se puede hacer sin que esto afecte el desarrollo metodológico del mismo, la lógica de este enfoque se basa en el método inductivo, ya que el investigador explora e indaga y por último termina formula sus

teorías como lo afirma Hernández (2010). Los instrumentos usados para la recolección de los datos son más de contacto con las personas es decir, se basa en la percepción y la observación por medio de las encuestas, las entrevistas o la interacciones con los grupos, en general este enfoque representa el estilo y necesidades que la requiere la investigación para aplicar el enfoque antropológico.

Como lo expone Hernández, Fernández y Batistas (2010) “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4) sin embargo gracias a las diversas corrientes de pensamiento, han sido gran cantidad de enfoques los que el hombre ha desarrollado para darle solución a los cuestionamientos que le han surgido, sin embargo en materia investigativa las características tienden a ser similares entre ellos como podemos ver a continuación:

1. Observación y evaluación de fenómenos.
2. Planteamiento de ideas previas que intentan demostrar la explicación a los hallazgos.
3. Demostración de validez de las ideas previamente planteadas.
4. Revisión de suposiciones desde la base de los resultados.
5. Proposición de ideas sustentadas en teorías debatibles con argumentos reales.

La investigación cualitativa a desarrollar en este proyecto pretende ir paso a paso por las diversas etapas de la investigación sin eludir ningún elemento fundamental y en caso de ser necesario se replanteará cualquiera de ellas. Este proyecto tiene un problema de estudio delimitado y concreto, sobre esta base de esto se ha construido un marco teórico el cual va guiar el tema de estudio.

El acercamiento al problema lleva consigo una sensibilización en cada uno de los temas y puntos clave dentro del desarrollo de la investigación, el enfoque cualitativo permite que la recolección de los datos, y su análisis sea simultáneo, lo cual facilita la interacción del investigador con la población seleccionada.

### 6.3 RUTA METODOLÓGICA.

Dentro del proceso metodológico se tendrá el desarrollo de las siguientes fases:

1. Proceso de capacitación del equipo de gestión por medio de una exposición acerca de los beneficios que rodean el desarrollo de un plan estratégico al interior del Colegio San Ángel.
  - a. Presentación del proyecto a la junta directiva, haciendo énfasis en los alcances y resultados esperados.
  - b. Análisis de la misión y la visión, ya que estos son los puntos de partida para proponer el plan estratégico.
2. Diagnóstico de referencia de las condiciones que rodean la prestación del servicio.
  - a. Análisis y discusión de hallazgos obtenidos en: a) Encuesta a padres de familia, profesores y estudiantes acerca de la percepción del servicio, b) Resultados pruebas saber 2012, c) Balance financiero 2012, d) Informe académico 2012.
  - b. La información recolectada será analizada a la luz de las teorías del servicio, la calidad en las instituciones educativas y las perspectivas de la familia como eje articulador de la sociedad.
  - c. Luego de tener en claro las condiciones bajo las cuales está operando actualmente el servicio educativo, se tomará este diagnóstico como referencia para proponer el plan estratégico.
3. Planteamiento de la política de calidad del servicio.
  - a. Elaborar la matriz cruzando las variables con los objetivos propuestos para el mejoramiento del servicio.
  - b. Análisis de los resultados de la matriz de política de calidad.
  - c. Desarrollar la propuesta de política de calidad.



#### 4. Diseño del plan estratégico.

- a. Análisis del diagnóstico, la política de calidad y el referente humanista.
- b. Construcción del plan estratégico.

En todos los casos se abordarán aspectos descriptivos y explicativos sobre los temas de estudio, el resultado del proceso investigativo tiene una limitante, y tiene que ver con la aplicabilidad, la cual resulta exclusiva para el estilo administrativo del colegio San Ángel.

#### 6.4 LA POBLACIÓN.

“Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestro” (Francia, 1994) en este aspecto la población del Colegio San Ángel estaba compuesta en el año 2012 por:

*Tabla 1. Estadística institucional.*

Características.	Tamaño
Familias.	90
Estudiantes.	190
Docentes	15
Directivo	2

s	
---	--

## 6.5 LA MUESTRA

Teniendo en cuenta las condiciones del Colegio San Ángel se encuestará al 100% población compuesta por familias, docentes y administrativos, lo cual daría resultados con un margen de confiabilidad del 95%.

## 6.6 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.

Las fuentes primarias serán tomadas a partir de las percepciones de las personas para las cuales se aplicarán los siguientes instrumentos:

1. Encuesta a las familias acerca percepción del servicio institucional. (Anexo B).
2. Encuesta a docentes sobre el conocimiento y aplicación del P.E.I. (Anexo C).
3. Encuesta para docentes y personal administrativo acerca de la planeación institucional. (Anexo D).
4. Encuesta de expectativas en el servicio. (Anexo E).

Las fuentes secundarias entregarán evidencia de los resultados obtenidos en el año anterior por ser la vigencia a partir de la cual se aprueba el colegio oficialmente según resolución No 160031 del 10 de Octubre de 2012 emitida por la Dirección Local de educación Puente Aranda.

1. Informe 16 de Agosto Prueba Saber 2012.
2. Balance e informe financiero 2012 emitido por el contador.
3. Informe de resultados académicos presentados por la coordinación académica.

La finalidad y relevancia de estos instrumentos está descrita en la sección de los instrumentos.

#### 6.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Los resultados obtenidos en los diversos instrumentos de percepción y medición serán analizados desde las teorías de la calidad en el servicio como referente para el enfoque antropológico, desde allí se formularán los objetivos estratégicos para el plan estratégico.

#### 6.8 LAS VARIABLES.

Las variables son consideradas “como una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedad; pueden presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum” (Rojas, 1981). En la prestación de un servicio educativo se evidencian varios elementos que pueden afectar considerablemente el resultado de la percepción con respecto de las condiciones bajo las cuales se ha ofrecido. El conjunto de posibles variables se tienen en cuenta para el análisis de las condiciones que caracterizan las condiciones del servicio. Para la planeación estratégica del colegio San Ángel se toman las siguientes variables:

1. Las variables Independientes son las siguientes:
2. Planeación
3. Estrategia
4. Planeación estratégica

5. Política institucional de calidad.
6. Condiciones del servicio.
7. Los radicales antropológicos
8. Las Variables Dependientes son
9. Cumplimiento de las expectativas del cliente.
10. Dimensiones de calidad en el servicio
11. Percepción de calidad.
12. Percepción del servicio.
13. Desarrollo de planes estratégicos.

## 6.9 LOS INSTRUMENTOS.

Los instrumentos que se aplicarán en el proyecto son:

1. Encuesta a las familias acerca percepción del servicio institucional, esta será el primer instrumento a aplicarse con el fin de realizar un diagnóstico al interior de la comunidad educativa. Se construye desde los fundamentos de las brechas del servicio, y todas las propuestas teóricas que orientan la prestación del mismo, es importante resaltar que el enfoque antropológico aparece aquí reflejado en el valor que tiene la familia dentro de la organización además que pretende identificar la percepción de los usuarios con respecto a las condiciones que le está brindando el colegio. Ver anexo B.
2. Encuesta a docentes sobre el conocimiento y aplicación del P.E.I. Como la propuesta de planeación estratégica tiene su estructura en la calidad en el servicio con un enfoque antropológico, este instrumento pretende evaluar las condiciones bajo las cuales están trabajando los docentes y por consiguiente verificar el conocimiento del horizonte institucional. Ver anexo C.

3. Encuesta para docentes y personal administrativo acerca de la planeación institucional. Está dirigida a los profesores y administrativos con el fin de diagnosticar las percepciones que tienen ellos acerca de como el colegio les apoya y responde a sus necesidades de formación, los resultados allí encontrados permitirán diseñar la estrategia necesaria para desarrollar el enfoque antropológico en la institución educativa. Ver anexo D.
4. Encuesta de expectativas en el servicio. Fue diseñada con el fin de recoger en las familias todas las expectativas que tienen frente a la prestación del servicio, los resultados permitirán proponer el plan estratégico desde las necesidades de la comunidad, logrando responder en un futuro con un servicio de calidad que se fundamenta en el referente antropológico. Ver anexo E.

Con respecto a los instrumentos de recolección de información secundarios, estos proceden del concepto técnico del contador, los análisis de las pruebas Saber 2012 y el informe académico de la coordinación del año 2012

1. Informe 16 de Agosto Prueba Saber 2012. Este consolidado compara los resultados del Colegio con respecto al distrito capital e igualmente genera indicaciones valiosas acerca de los avances institucionales.
2. Balance e informe financiero 2012 emitido por el contador. El profesional encargado de las finanzas serán quien desde su objetividad y análisis aportará elementos claves para integrar el componente financiero dentro del plan estratégico.
3. Informe de resultados académicos presentados por la coordinación. Estos proceden de los índices de pérdida de área y reprobación del año escolar, los cuales son evaluados al interior del consejo académico.

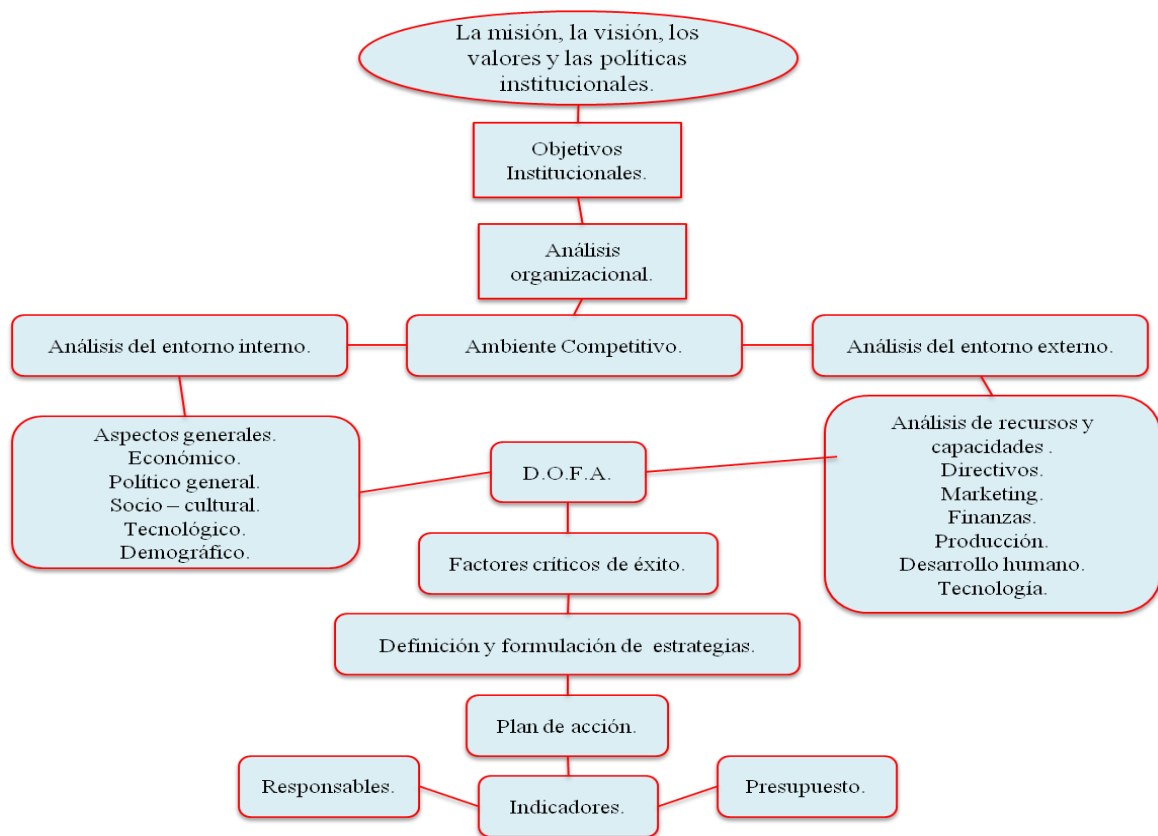
Luego de haber abordado todos los pasos de la investigación se presentará la propuesta de planeación estrategia para que sea estudiada e incorporada por la gerencia institucional.



## 7 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO SAN ÁNGEL APOYADO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

El plan estratégico para el Colegio San Ángel será desarrollado integrando las teorías que al tema le corresponden con la calidad en el servicio y el referente antropológico y en particular se emplea el modelo planteado por Cesar Augusto Bernal y Hernán Darío Sierra en su libro *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* de la editorial Pearson. La

*Figura 3* muestra la articulación de los componentes para el desarrollo del mismo.



*Figura 3. Procesos de elaboración del plan estratégico.*

## 7.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.

Para el desarrollo del plan estratégico lo más importante es que esté estructurado desde la misión para que sus estrategias se orienten al cumplimiento de la visión, articulando las políticas, los valores y los principios institucionales.

Los elementos de la filosofía institucional han sido construidos y modificados con muchos elementos que se incluyen en el planteamiento de este proyecto.

Misión: El colegio San Ángel es una institución educativa con énfasis en inglés, formadora de niños en los niveles de pre-escolar y básica primaria, desde la vivencia de valores como la autonomía, el respeto y la responsabilidad para el desarrollo integral de las dimensiones del hombre con enfoque de calidad en el servicio. Se propone brindar a la comunidad educativa un ambiente amable y cordial tratando oportunamente las necesidades de los estudiantes y los padres de familia, y así establecer un vínculo de corresponsabilidad para el logro de la calidad educativa.

Visión. Ser una institución educativa bilingüe reconocida en el sector por ofrecer una excelente propuesta de formación integral fundamentada en la calidad del servicio y la superación de los estándares del MEN.

Política de calidad. Las directivas del Colegio San Ángel, de acuerdo a su misión y visión se comprometen a trabajar con calidad en el servicio, bajo un enfoque antropológico que lleve al desarrollo integral de los niños, considerando las dimensiones humanas que le corresponden y atendiendo de forma oportuna las necesidades de los padres de familia que así lo requieran, para ello tendrá en primer lugar, los valores como la autonomía, el respeto y la responsabilidad, los cuales practicará en un ambiente amable y cordial para el logro de la calidad educativa, en busca de la excelencia.



Los principios con los cuales se fundamentará en la propuesta la política de calidad del servicio son:

1. Dialogar con las familias para saber cuáles son sus expectativas del servicio, teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias.
2. Educar niños felices en ambientes acordes con sus edad y etapa de desarrollo atendiendo todas sus necesidades de formación.
3. Proveer todos los recursos necesarios para que los niños desarrollen diferentes estrategias de aprendizaje
4. Cumplir cada una de las ofertas planteadas a las familias en los tiempos establecidos, haciendo de la puntualidad un compromiso el cual se torna como referente de respeto y admiración por las familias.
5. Evaluar todas las actividades realizadas en compañía de los padres de familia. Con el fin de implementar un plan de mejoramiento que conlleve a la excelencia.
6. Tener en claro que la persona es el centro de nuestra razón de ser, por tal motivo se respeta, valora y se le da un lugar privilegiado para que se sienta miembro activo de la institución.

Los valores que orientarán el funcionamiento de la institución desde el aspecto organizacional son:

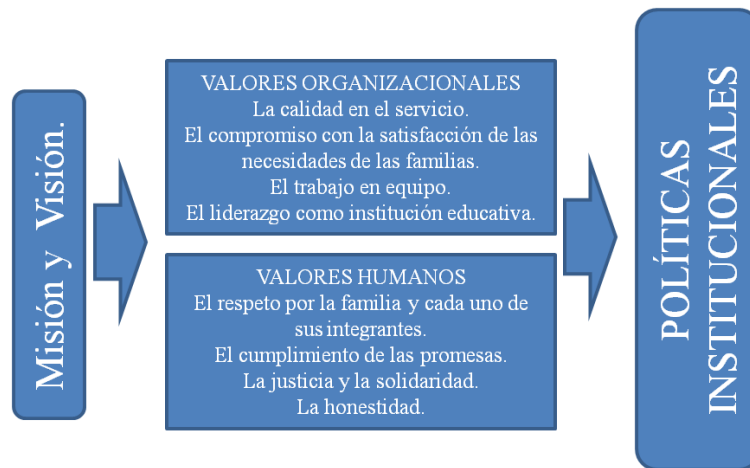
1. La calidad en el servicio.
2. El compromiso con la satisfacción de las necesidades de las familias.
3. El trabajo en equipo.
4. El liderazgo como institución educativa.

El Colegio San Ángel tiene como eje funcional para llegar a ser una institución con enfoque antropológico los siguientes valores humanos:

1. El respeto por la familia y cada uno de sus integrantes.
2. El cumplimiento de las promesas.

3. La justicia y la solidaridad.
4. La honestidad.

Como lo muestra la Figura 4 la filosofía y los valores organizaciones orientan a la institución educativa para que cada una de las acciones que se diseñen sean armónicas y permitan el crecimiento. El plan estratégico comienza su articulación desde estos principios.



*Figura 4. Articulación filosofía institucional*

## 7.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Ser una institución educativa reconocida en la localidad de Puente Aranda en los próximos cinco años por prestar un servicio de calidad.

Educar dentro de una política de servicio de calidad fundamentada en el servicio con enfoque antropológico.

Lograr que en los próximos tres años el 95% de los estudiantes obtengan nivel avanzado en la pruebas saber de tercero y quinto.

Certificar en los próximos cuatro años que el 90% de los estudiantes alcanza el nivel A1 de manejo de inglés según marco común europeo.

Garantizar la calidad educativa para fidelizar el 90% de las familias.

Cumplir las expectativas de los padres de familia, generando una imagen institucional de excelencia humana y académica para que sea a través de ellos que se promocióne la institución.

Ampliar en los próximos años las instalaciones del colegio para prestar un mejor servicio.

### 7.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

La teoría de las brechas en la prestación del servicio, bajo la cual fueron analizados todos los instrumentos aplicados en la investigación, ha permitido identificar los puntos claves sobre los cuales se va a diseñar el plan estratégico, en la Figura 5 Se hace una ilustración de la realidad institucional con respecto a esta teoría, esto con el fin de establecer los objetivos estratégicos tendientes a cerrar estas brechas a partir del plan estratégico.

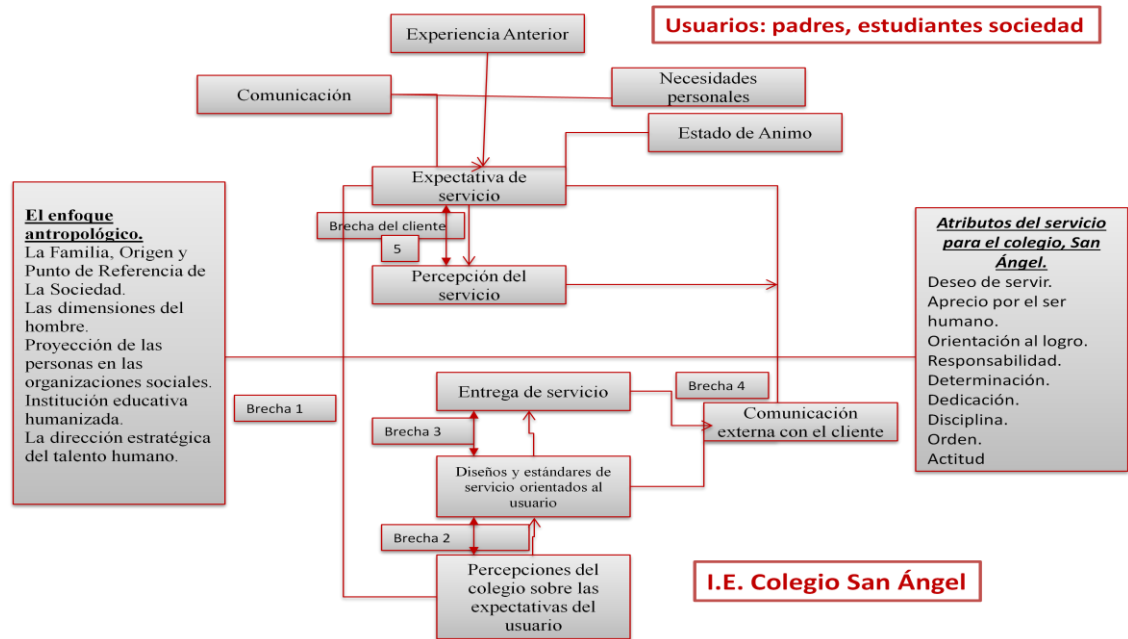


Figura 5. Brechas del servicio en el Colegio San Ángel.

La propuesta de este plan tiene internamente de sus fundamentos, es decir todo aquello que hace referencia a la prestación del servicio dentro de un estándar de servicio de calidad con un referente antropológico. Los instrumentos construidos se refieren a los aportes de Deming, Albrecht y la teoría de las brechas del servicio en cuanto a que para brindar un servicio de calidad se debe partir de las percepciones que tiene el usuario. El diagnóstico que comienza a describirse en la siguiente sección también toma con indicador transversal los fundamentos antropológicos que refieren al valor de la persona dentro de los atributos del servicio.

Para el análisis de los resultados se tendrá en cuenta la siguiente escala entre 95% y 100 será excelente, entre 80% y 94% bueno, entre 75% y 79% regular y todo lo que esté por debajo de 74% está en malas condiciones. En todos los casos las estrategias apuntarán al mejoramiento y fortalecimiento de las condiciones actuales del servicio.

Cuando un usuario del servicio educativo se acerca a la institución educativa tiene dentro de sus expectativas, el que su hijo reciba un trato amable y cordial dentro de un

ambiente digno, acogedor y dispuesto para que el menor pueda crecer y educarse en un ambiente de aspecto familiar. Otro referente muy importante surge en los principios que formula la planeación estratégica, la cual se logra cuando previo al planteamiento de estrategias, la organización tiene presente las condiciones del servicio y las relaciona con el entorno con el fin de reflexionar acerca mercado que le rodea, trayendo como resultado las propuestas que marcan la diferencia con respecto a la competencia.

Planear la calidad en el servicio requiere de la gestión apropiada del recurso humano, tal como se plantea en el referente antropológico, las personas tiene que sentir que hacen parte de la organización y que en ella pueden desarrollar su talento profesional, siendo de gran importancia que las motivaciones intrínsecas sean las que llevan a la persona a desarrollar la meritoria labor dentro de la institución educativa, la cual se convierte en el lugar que facilita el crecimiento y desarrollo profesional y personal del ser humano.

#### 7.3.1 Encuesta de percepción del servicio. (Ver anexo B).

La presente encuesta está fundamentada en la teoría de Karl Albrecht quien dentro de sus planteamientos establece que los directivos o gerentes no pueden conducir sus organizaciones sin conocer plenamente las necesidades que tienen sus clientes, igualmente en este aspecto encontramos que la teoría de Deming resulta coherente para establecer las necesidades de planeación con respecto al pleno conocimiento de la realidad del mercado. El servicio actualmente mueve más del 50% de la economía y en nuestro caso debe estar planeado y estructurado para brindarle a las familias soluciones acordes a sus expectativas, llevando a la institución educativa a cerrar las brechas del servicio, garantizando que éste cuente con todos los atributos necesarios para crear una cultura de servicio.

Luego de aplicada la encuesta de satisfacción a los padres de familia que componen la comunidad educativa del colegio San Ángel se encontraron los siguientes

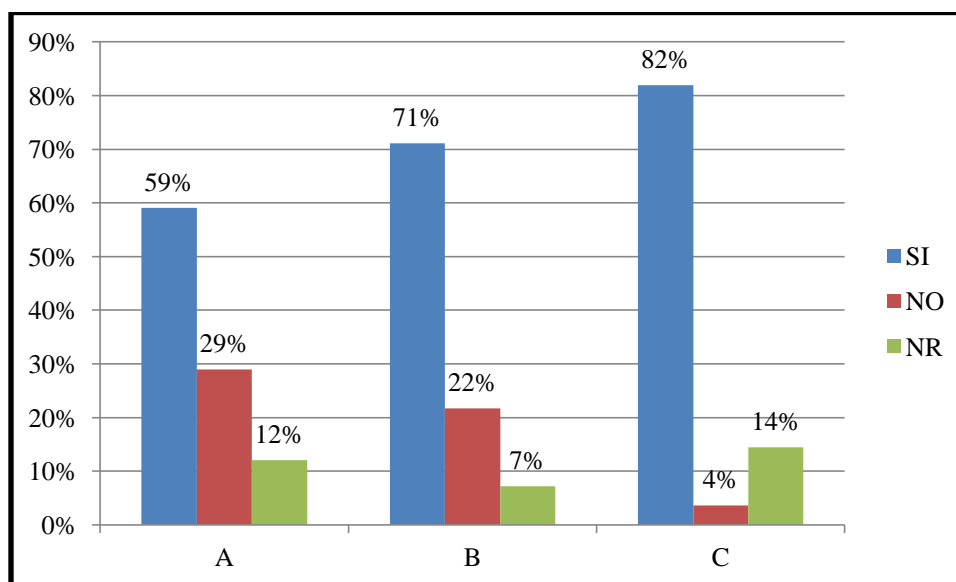
resultados. En la primera se analizó el nivel de conocimiento de la filosofía institucional.

Esta encuesta hace referencia al análisis de las condiciones bajo las cuales se está prestando el servicio, teniendo como referente el enfoque antropológico, ya que la comunidad educativa debe conocer e identificarse con los principios de la filosofía institucional, para que así se puedan vivenciar en todos los estamentos, los valores necesarios para que las personas perciban que están siendo tratadas con dignidad y respeto, lo que conlleva a sentirse parte importante de la organización.

Como lo muestra la Figura 6 entre el 30% y el 40% de las familias no hace un manejo adecuado de la agenda institucional y por ende tienen un desconocimiento de los principios que rigen al colegio, al valorar este aspecto en la escala anteriormente mencionada, se puede determinar que la comunicación y la confiabilidad que son atributos del servicio están en malas condiciones, esto trae como consecuencia una comunidad que en un alto índice no tiene sentido de pertenencia.

Aquellos que desconocen los acuerdos institucionales en materia de evaluación, derechos y deberes de los padres de familia y estudiantes, se pueden convertir en comunidad conflictiva que genere una imagen negativa, para el resto de la población escolar, a la luz de de la teoría de las brechas del servicio, se evidencia la presencia de la cuarta brecha, es decir, la comunicación presenta serios problemas, porque una cosa está diciendo el colegio en su promesa y otra muy diferente están encontrando los padres, igualmente resulta importante resaltar, que existe un desconocimiento de aquello que espera el usuario y las realidades que ofrece la institución, es decir, se visualiza la brecha cinco, si lo analizamos dentro de las dimensiones del servicio resulta apropiado establecer que se pierde al fiabilidad desde las familias hacia las condiciones bajo las cuales se está prestando el servicio. Las estrategias del plan tienen que apuntar hacia la comunicación constante para poder atender de primera mano las necesidades que presenta la comunidad educativa.

- A. ¿Usted ha leído el P.E.I. que se encuentra en la agenda?
- B. ¿Conoce nuestros valores institucionales?
- C. ¿Cumple usted con las normas establecidas en el manual de convivencia?



*Figura 6. Conocimiento de P.E.I.*

Ahora bien, en las siguientes preguntas los padres de familia son consultados acerca del nivel de compromiso que tienen desde el hogar para brindarle todo aquello que los niños necesitan para desarrollar sus aprendizajes de acuerdo a los requerimientos que tiene el colegio. Como lo muestra la Figura 7 aproximadamente el 85% de las familias manifiesta estar pendiente de las cosas que requieren los niños para su aprendizaje y el desarrollo de las actividades, sin embargo es importante disminuir a 0 % aquellos casos en los cuales las familias no están totalmente comprometidas con la formación de los niños, siendo necesario revisar todos los procesos relacionados con la inducción de los padres y el manejo que ellos tiene del P.E.I. teniendo en cuenta a Crosby es coherente pensar que se debe buscar hacer las cosas bien desde el comienzo, haciendo planeación sobre cada proceso para evitar costos elevados ocasionados por demoras, fallas o inconformidades. Estratégicamente es importante tener en cuenta la dimensión del servicio que tiene que ver con la

empatía entre el usuario y la institución educativa, los valores fundamentales para llevar a cabo un trato amable y gentil, los cuales son, la confianza, el respeto, el cumplimiento y la puntualidad. La relación entre la familia y el colegio debe darse sobre el respeto y el entendimiento para que las condiciones bajo las cuales se va a prestar el servicio educativo sean conocidas y difundidas ampliamente y se evite en todo aspecto interpretaciones erróneas. La teoría de Crosby es clara en que para garantizar la calidad se deben hacer las cosas bien desde el primer momento, luego de conocer ampliamente las necesidades del servicio se debe realizar la capacitación del personal para que el estándar y política de calidad sean aplicadas de manera unificada.

D. ¿Provee los materiales necesarios para el trabajo e higiene de sus hijos?

E. ¿Hace conocer sus inquietudes respetuosamente ante docentes y administrativos?

F. ¿Su hijo cumple con las tareas, talleres y trabajos que los docentes dejan?

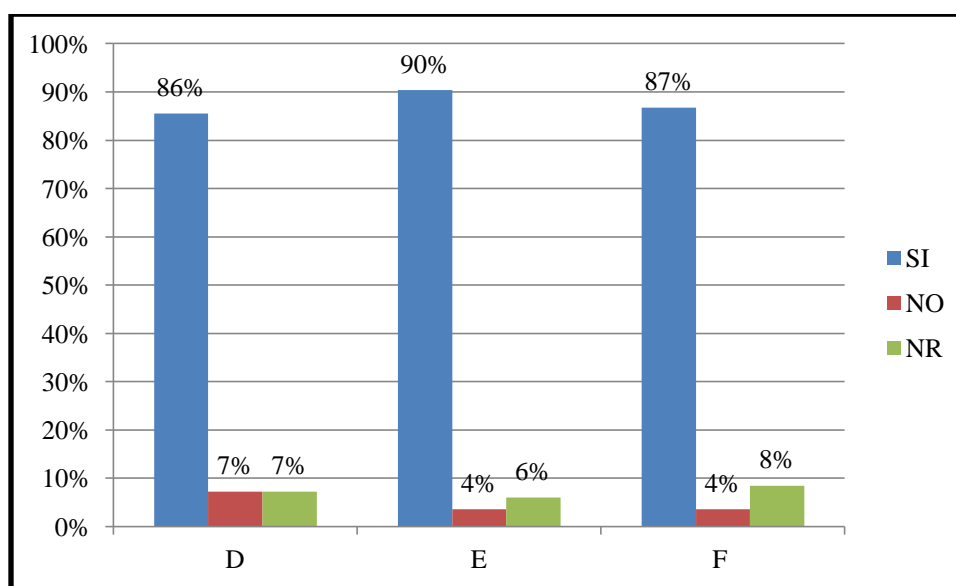


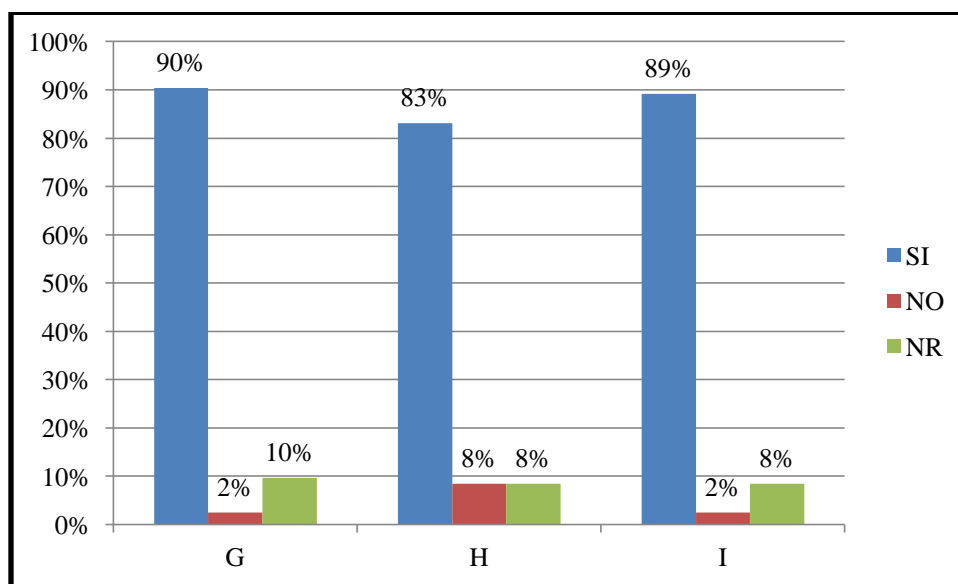
Figura 7. Compromisos de los padres.

En esta sección continúa evaluando el conocimiento que las familias tienen de las normas que rigen la institución, con el fin diagnosticar hasta qué punto se tienen elementos del enfoque antropológico, siendo importante el conocimiento de los



reglamentos, los cuales deben ser claros y difundidos en toda la comunidad con el fin de brindar un servicio de calidad. Como se representa en la Figura 8 los padres de familia respondieron acerca del cumplimiento de algunas de las normas básicas expuestas en el manual de convivencia, encontrándose como resultado que la mayoría respondió que apoya al colegio en cumplimiento de las obligaciones establecidas. Los resultados promedian el 85% y al relacionarlo con la brecha tres, es importante innovar en el servicio para evitar que en algún momento haya una ruptura entre la percepción de la prestación del servicio y el estándar diseñado.

- G. ¿Usted cumple con enviar a su hijo con los uniformes según el manual de convivencia?
- H. ¿Cumple puntualmente con los pagos y servicios prestados por la institución?
- I. ¿Acompaña a su hijo en la elaboración de tareas y actividades de refuerzo?



*Figura 8. Cumplimiento de compromisos familiares.*

Analizando los resultados a la luz del marco teórico encontramos que en su mayoría las familias brindan un apoyo constante a los niños garantizando que sus

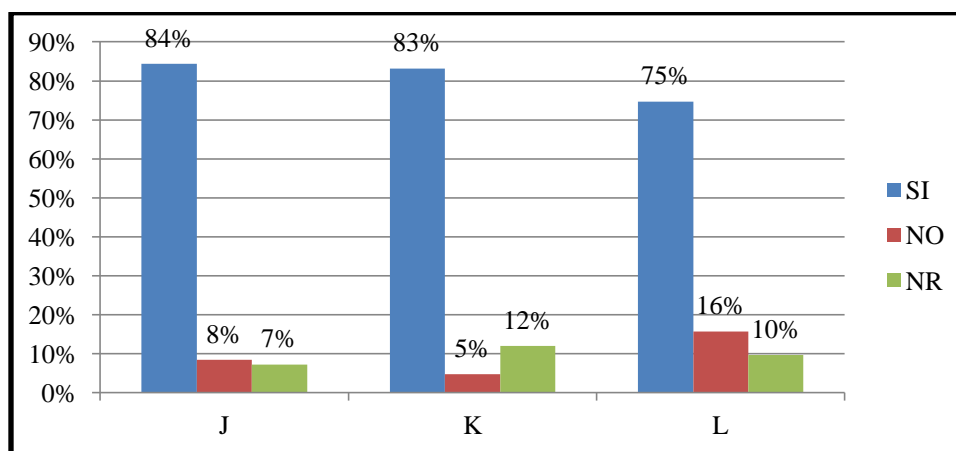
procesos de trabajo en el colegio sean agradables y satisfactorios. Es necesario hacer ajustes en cuanto a la difusión del horizonte institucional dentro de la comunidad para que todas las familias tengan claridad acerca del porque el colegio está presente en la comunidad y cuál es su política de servicio. Al igual que en el anterior caso se requiere mantener la buena relación que tienen las familias entre los estándares del servicio y la prestación del mismo, aplicando estrategias para evitar la tercera brecha.

Los mecanismos de comunicación entre el colegio y las familias requieren un planteamiento en cuanto a su estructura ya que se sigue contando únicamente con la agenda como canal válido para la transferencia de información. Entonces la dirección desconoce en ocasiones las necesidades de las familias para la prestación del servicio. Esto combina la brecha uno con la tres, ya que la dirección tiene un ideal para la prestación del servicio que no concuerda con las expectativas de las familias usuarias y por otra parte se reafirma la brecha cuatro porque la comunicación sigue fluyendo en un cuello de botella ante un solo mecanismo como lo es la agenda, generando retrasos y dificultades, que abren un brecha entre la promesa y la prestación del servicio.

Si observamos los resultados de la Figura 9 podemos confirmar que las familias del colegio tienen una alta disposición para contribuir con los procesos de formación de los niños, sin embargo, es de notar que se carece de conocimiento con respecto de las necesidades de los padres y por otro lado los padres poco conocen acerca de las soluciones que brinda el colegio. Si el plan estratégico tiene dentro de sus principios crear un diferencial de valor en el servicio según lo expresa la teoría de Horovitz, es importante que la estrategia desarrolle desde la promoción del trato amable y cordial a las familias para que ellas sientan que son parte importante dentro del esquema institucional, los padres deben percibir que cuando se acercan a tratar con cualquiera de los profesores o administrativos sus necesidades son atendidas con una capacidad de respuesta oportuna y eficaz cumpliendo con una importante dimensión del servicio.

A. ¿Usted revisa la agenda a diario?

- B. ¿Si hay una nota del docente por indisciplina o por qué su hijo no trabajó en clase, usted aplica algún correctivo?
- C. ¿Usted busca ayuda de los docentes para mejorar las dificultades en el rendimiento académico o disciplinario de su hijo?



*Figura 9. Acompañamiento de los padres.*

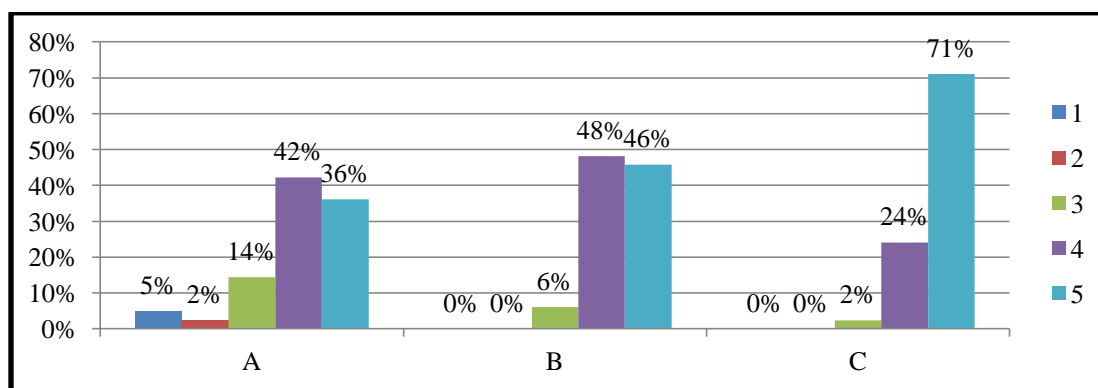
Sería acorde con las realidades y oportunidades que brinda el entorno que se exploraran otros mecanismos de comunicación disponibles para tener un mejor conocimiento acerca de lo que esperan las familias para recibir un mejor servicio educativo.

Planear estratégicamente tal y como se menciona en el marco teórico requiere el desarrollo de una serie de acciones frente al mercado con las cuales se pretenden modificar la participación de la institución educativa dentro del mismo, en este caso es importante innovar en la prestación del servicio, ingresar con nuevos productos que generen un aporte a la sociedad más significativo e incluyente con respecto al resto de colegio ubicados en el sector.

La segunda parte de la encuesta de satisfacción hace referencia a que impresión tienen las familias acerca de la infraestructura y las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios ofrecidos a la comunidad, su valoración se hace dentro de la escala de calificación está de 1 al 5 en donde 1 es el más bajo y 5 el más alto. Estas

son las preguntas y el consolidado de opiniones que tuvieron las familias con respecto a las mismas:

- A. ¿Considera que las instalaciones del colegio son apropiadas?
- B. ¿Qué calificación le da a la decoración y organización de los salones de clase?
- C. ¿Cómo califica la limpieza del colegio?



*Figura 10. Infraestructura.*

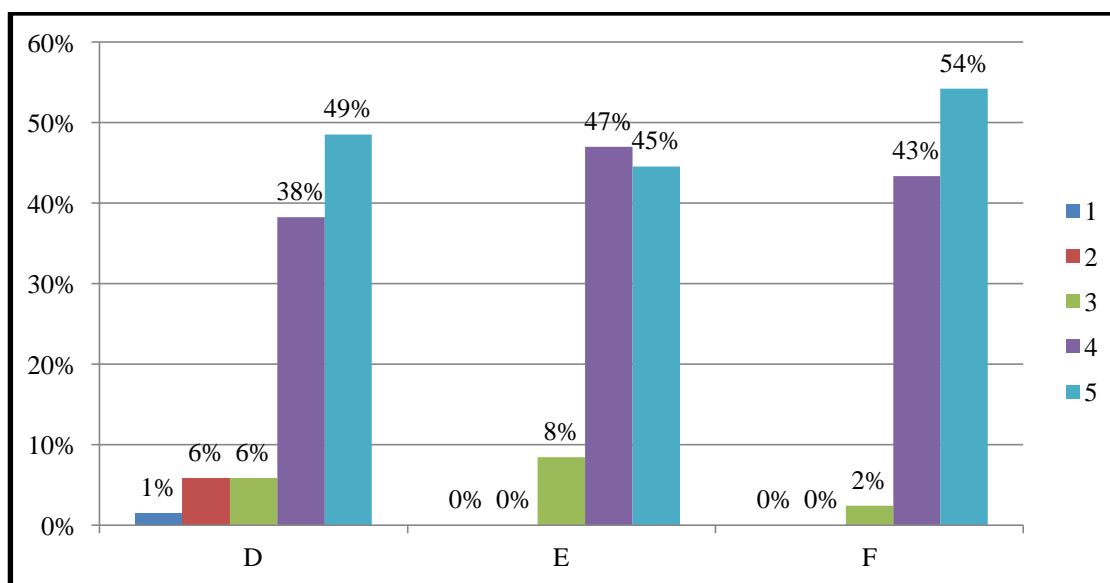
Las preguntas de la Figura 10 hacen referencia a la percepción que tienen las familias de las instalaciones. Como lo plantea Albrecht los escenarios en los cuales se presta el servicio deben contar con dos componentes estratégicos, estos son: a) tener un ambiente agradable, confortable y estético para que durante la permanencia del usuario pueda observar agilidad, tranquilidad y sobriedad.

La pregunta A evidencia que los padres de familia en su gran mayoría no está satisfechos con la infraestructura y el 21 % de la población piensa que no son apropiadas o que no están dispuestas de la mejor manera para prestar el servicio educativo. En la pregunta B se puede ver que la gran mayoría de los padres no le gusta como el colegio es decorado y ambientado para atender y prestar el servicio educativo. Como lo expresa Albrecht, el lugar donde se presta el servicio debe estar en las condiciones de comodidad para ser agradable durante la permanencia del cliente en las instalaciones, en esta parte nuevamente se abre la brecha número cuatro, debido a que

la promesa hecha en la publicidad hace referencia a un espacio físico cómodo y adecuado para que los estudiantes y las familias, sin embargo perciben que las instalaciones está sobrepobladas y no tiene todos los elementos prometidos. Es importante que la infraestructura del colegio se mantenga siempre limpia y dotada con el fin de que los estudiantes puedan sentirse como en casa, para que los padres cuando visiten el colegio perciban la organización y buena disposición de los espacios.

La estrategia tiene que apuntar en el mejoramiento de las instalaciones en cuanto a la organización de los recursos disponibles para que los usuarios tengan un ambiente confortable que les facilite su estadía y les permita ver en la institución la organización y diligencia oportuna del servicio.

- D. ¿Cómo considera el trato del personal de servicios generales hacia su hijo?
- E. ¿El colegio cuenta con implementos necesarios para el desarrollo de las clases?
- F. ¿Cómo califica el mantenimiento de las instalaciones?



*Figura 11. Elementos para prestación del servicio.*

De acuerdo a la Figura 11 al evaluar la percepción de las familias acerca de la forma como el colegio tiene adecuada sus instalaciones para atender a los niños, encontramos como resultado las siguientes inconformidades en la prestación de servicio:

Los niños no reciben la atención oportuna por parte de los docentes, quienes viven atareados y en algunos casos no tiene la disposición adecuada para atender al padre de familia.

La comunicación presenta grandes demoras, ya que los padres en ocasiones deben desplazarse hasta el colegio para aclarar las dudas.

Falta proveer los elementos necesarios de higiene en todos los baños para que los niños puedan permanecer en un lugar organizado.

Faltan recursos en laboratorios, danzas y aula de sistemas para que los educandos estén con todas las condiciones que le permitan a la familia que el servicio prestado es de calidad.

Resulta entonces correcto afirmar que la brecha tres se evidencia en los estándares creados para la prestación y la ejecución de los mismos, los empleados no cuentan con los tiempos, la capacitación y los recursos suficientes para ejecutar las acciones planteadas, además de presentarse muchas órdenes contradictorias.

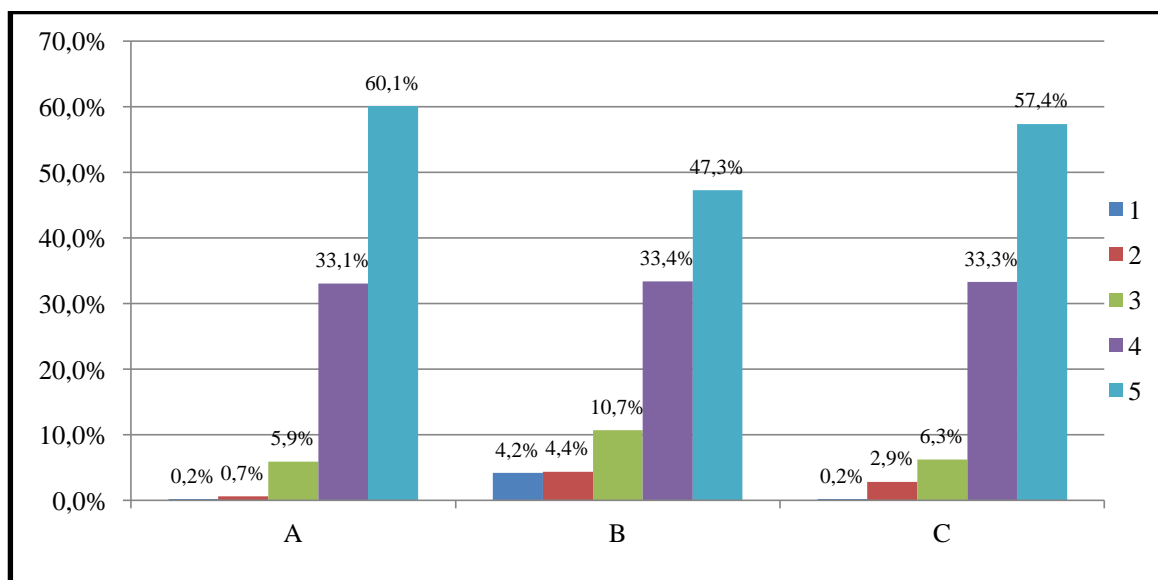
Una vez analizadas las anteriores inconformidades debe surgir un plan estratégico que atienda, a) la organización de los espacios, b) la higiene de los mismos, c) la disposición de recursos y dotación y d) la inversión en material y modernización de las instalaciones, esto con el fin de obtener una mejor calificación acerca de manera en que se atienden a los estudiantes quienes son los beneficiarios directos en la prestación del servicio.

El siguiente segmento de preguntas evalúa de forma directa la percepción de las familias con respecto al desempeño de cada docente en lo que se refiere a la prestación

del servicio educativo. Como se muestra en el instrumento (Anexo B) se encuestó acerca de la percepción que tienen los padres y estudiantes con respecto al servicio prestado cada profesor y administrativo, los resultados se unificaron teniendo en cuenta que la calificación recibida era muy similar para todos ellos.

De acuerdo a lo planteado por Horovitz la diferenciación del servicio debe estar desde el trato amable a las familias y los niños, si el Colegio San Ángel tiene dentro de su estrategia estos dos puntos estaría haciendo un diferencial en el servicio.

- A. ¿Es amable en la atención de sus inquietudes?
- B. ¿Lo mantiene informado de los procesos, avances y dificultades de su hijo?
- C. ¿El docente es amable y maneja adecuadamente los recursos para atender a su hijo?



*Figura 12. Amabilidad en la prestación del servicio.*

Este segmento de preguntas continúa evaluando de 1 a 5 donde 1 es bajo y 5 alto. Si analizamos los resultados de Figura 12 es notorio que las familias no tienen la mejor percepción acerca de la amabilidad y adecuado uso de los recursos por parte del

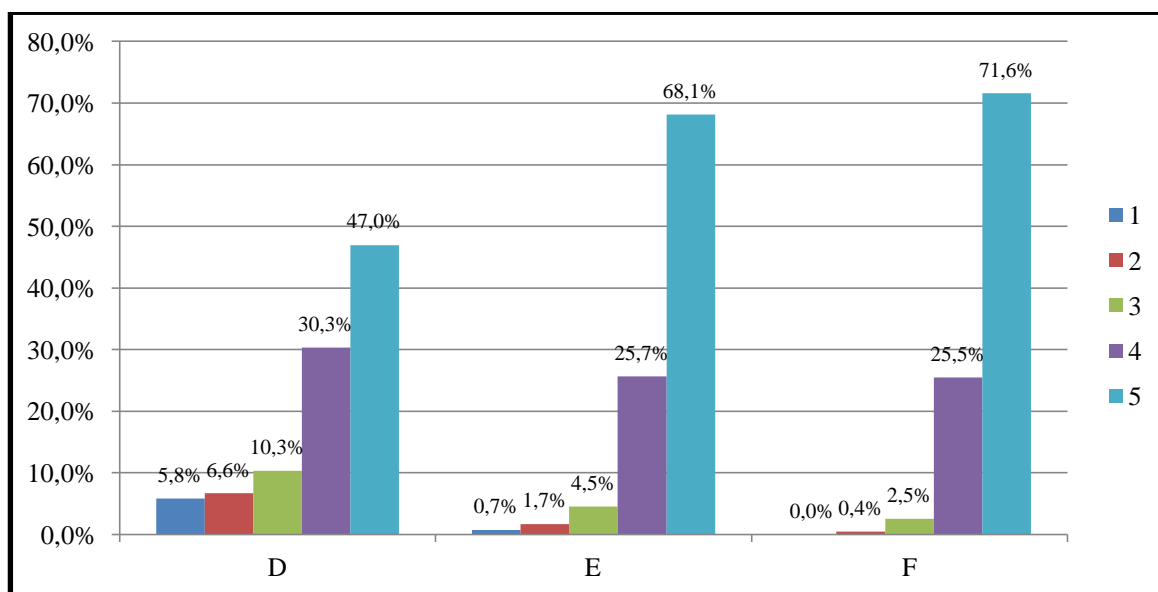
docente, existe un gran vacío relacionado con la comunicación del colegio a los padres. Revisada la primera sección, ellos manifiestan leer la agenda todos los días, sin embargo la información contenida en ella no es relevante o clara para contribuir al acompañamiento de los niños, entonces el servicio que brinda el colegio se queda con deficiencias en cuanto al conocimiento de las necesidades de los padres y el acompañamiento que ellos necesitan para que el servicio sea de calidad.

- D. ¿Utiliza adecuadamente la agenda estudiantil como medio informativo?
- E. ¿La información brindada por el docente en la agenda es apropiada?
- F. Califique la presentación personal del docente.

Existen entonces dos brechas visibles en este aspecto, por un lado encontramos un distanciamiento entre la entrega del servicio y la percepción del mismo debido a que los padres no encuentran que sus familias estén siendo atendidas con amabilidad, respeto y sus solicitudes sean atendidas. (Brecha cinco) y por otra parte el estándar diseñado para la prestación del servicio no se puede aplicar porque no hay los espacios, tiempos y recursos disponibles para prestarlo de acuerdo a lo planeado.

En la Figura 13 se puede ver que los padres de familia consideran que la información que le brinda el docente es poco relevante o apropiada, entonces la comunicación entre el cliente y el prestador del servicio se da sin el conocimiento de las necesidades del primero (Brecha uno)

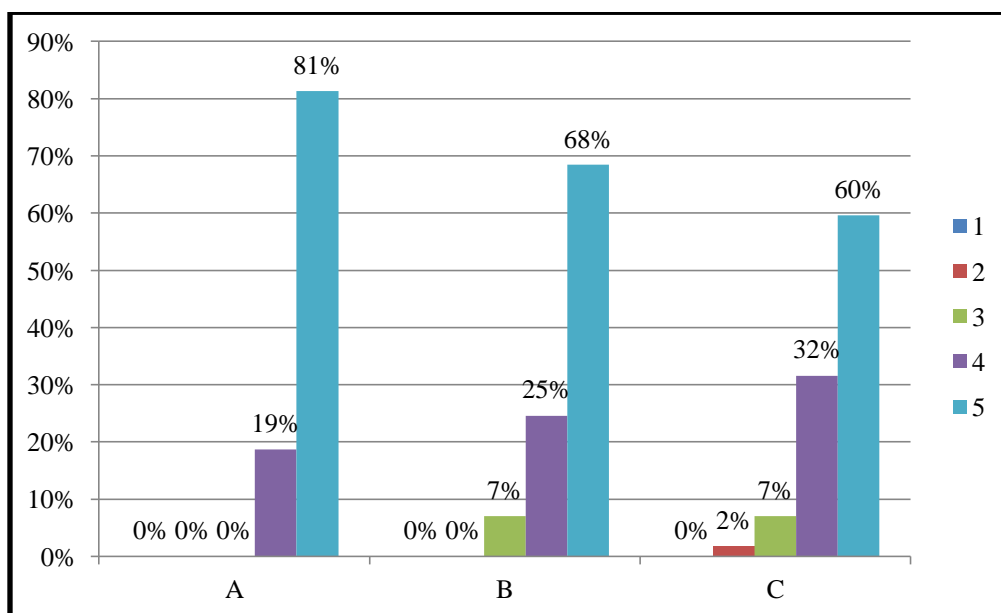




*Figura 13. Comunicación a los padres.*

El Colegio San Ángel evaluó también la percepción que tienen los padres acerca de la prontitud y buen servicio prestado por la administración, encontrándose que los resultados apuntan a demoras y en algunos casos a poca claridad en la información recibida por parte de las familias, en la Figura 14 los resultados permiten ver que se requiere de una mayor planeación para que las expectativas generadas al momento de conocer el colegio puedan ser descargadas por toda la organización y se conviertan en un valor agregado que motive a los padres de familias para hacer parte de la comunidad educativa del colegio.

- A. ¿Cómo considera usted la atención prestada por la administración?
- B. ¿Sus inquietudes y consultas son respondidas en forma clara?
- C. ¿Cómo califica la atención prestada por la tesorería?



*Figura 14. Servicios administrativos.*

La rectoría como cabeza que organiza y se encarga que todas las políticas de calidad y servicio sean aplicadas, también requiere replantear su función para que los padres de familia encuentren en esta instancia la colaboración y apoyo para encontrar la solución a los inconvenientes presentados. La brecha uno aparece presente teniendo en cuenta que el equipo de gestión (Administración y rectoría) tiene una política y planeación que en cierta manera no está alineada con las expectativas que tienen las familias usuarias.

- D. ¿Cómo considera usted la atención prestada por la rectoría?
- E. ¿Los problemas, inquietudes y consultas al rector son solucionados?
- F. ¿Cómo califica el tiempo en que la institución soluciona sus inquietudes?

La Figura 15 expresa la respuesta a los anteriores interrogantes y en ellos se puede ver que la función de la rectoría tiene que ser planteada más hacia el servicio y la gestión de las personas teniendo en cuenta los radicales antropológicos.

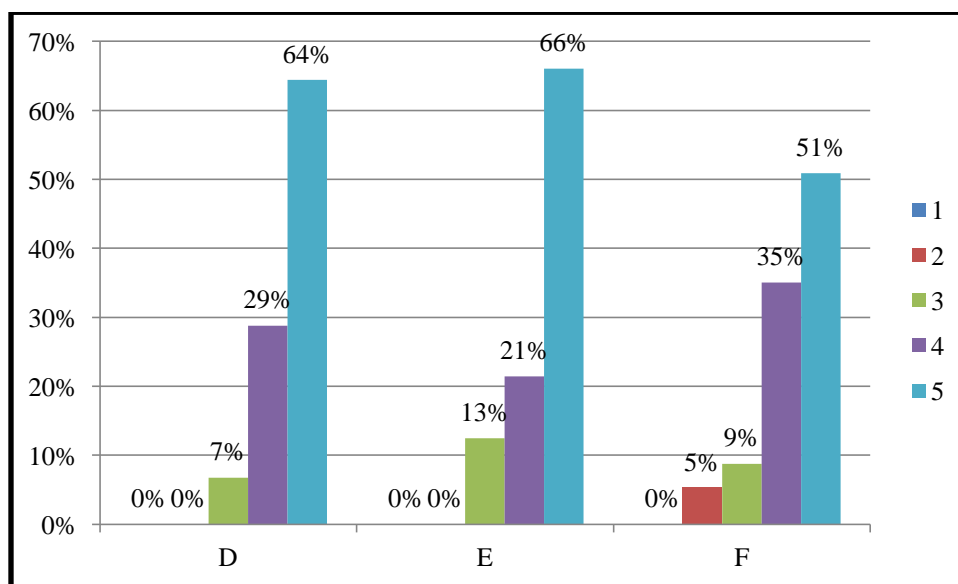


Figura 15. Apoyo de la rectoría.

- G. ¿Cómo es la atención vía telefónica?
- H. ¿El cronograma de actividades se cumple de acuerdo a lo escrito?
- I. ¿Qué calificación le merece la información que le brindan los docentes en cuanto a coherencia, oportunidad y amabilidad?

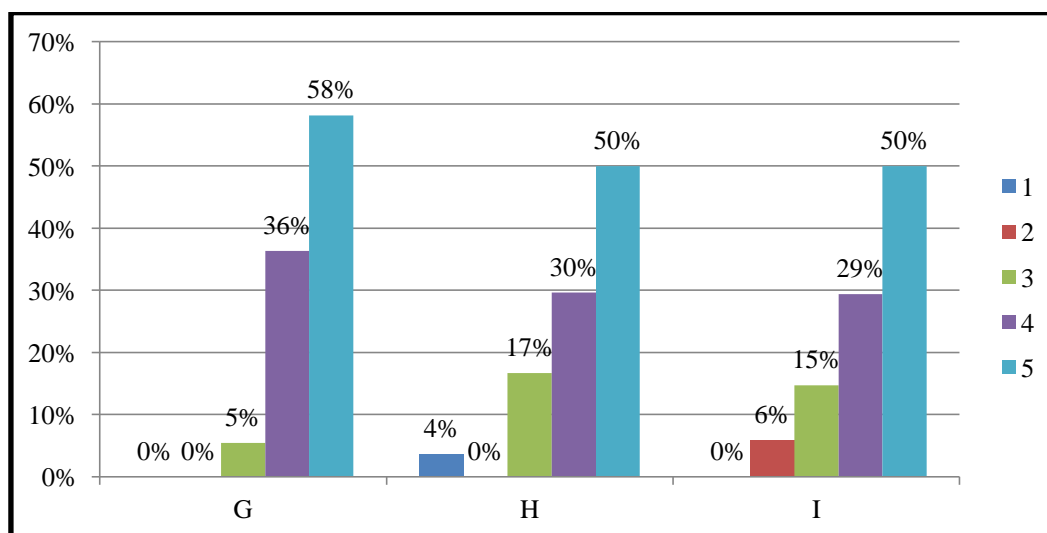


Figura 16. Atención y cumplimiento.

Es claro al verificar en cada una de las figuras, las cuales representan la percepción que tienen las familias con respecto a la forma que se está prestando el servicio que realmente existen grandes brechas que están afectando notoriamente percepción del mismo, aquí se mencionan varias de ellas:

El colegio San Ángel no tiene claras las expectativas de las familias usuarias del servicio (brecha uno), por esta razón falla constantemente en la comunicación, agilidad y condiciones del mismo, es probable que en el primer momento de la verdad se creen falsas expectativas por el uso no apropiado de la información, por otra parte la atención y seguimiento de las quejas y sugerencias no es la más apropiada, ya que muchas de ellas se quedan estancadas y no encuentran una pronta salida.

No existe un estándar unificado para la prestación del servicio (Brecha dos), entonces los procesos quedan sin seguimiento y control por parte de las coordinaciones y la administración en general, las acciones resultan mediáticas y con poca trascendencia dentro de la planeación estratégica de la institución.

El estándar de servicio (Brecha tres) no existe y por obvias razones cada docente o administrativo lo entrega desde su mejor voluntad pero de ninguna manera se hacen esfuerzos para que la amabilidad, la cordialidad y el buen trato sea las condiciones bajo las cuales todos perciben el servicio.

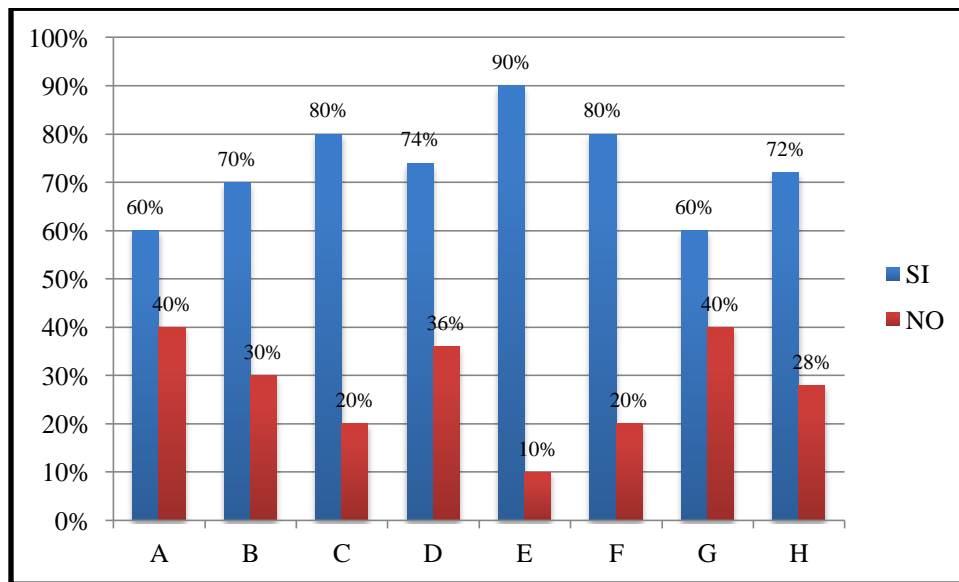
La realidad en muchas ocasiones es totalmente diferente a la promesa de servicio (Brecha cinco), en el momento en que el padre entra en contacto con la institución recibe una información que con el transcurrir del tiempo se ve opacada por verdades que responden a desorganización y poca planeación.

Todas las brechas anteriormente descritas llevan a que en muchos casos los resultados de la prestación del servicio con respecto a expectativa sean negativos por el incumplimiento, la pérdida de la confianza y la falta de agilidad en la atención de los requerimientos institucionales.

El marco teórico del proyecto en todos sus referentes del servicio, plantea que el prestador debe conocer de primera mano las necesidades de la persona y que por ende debe cumplir con las expectativas generadas al momento de contratarlo. El colegio tiene que desarrollar una planeación seria que le permita ser claro con las familias para garantizarles cumplimiento y puntualidad en cada una las ofertas realizadas.

Encuesta a docentes sobre el conocimiento y aplicación del P.E.I. (ver anexo c). Desde el desarrollo de la metodología se explica que es necesario evaluar las condiciones bajo las cuales se está prestando el servicio educativo y siguiendo con la intencionalidad de plasmarle el referente antropológico a la propuesta de planeación estratégica, resultó entonces apropiado aplicar la encuesta que se encuentra en el anexo C y que tiene sus fundamentos en las teorías de las brechas del servicio, las cuales es necesario cerrar por medio de la creación de un estándar institucional que unifique las condiciones bajo las cuales los docentes y administrativos atienden a la familia.

Para la institución el docente es parte fundamental del servicio brindado a las familias, es por eso que con la colaboración de la coordinación académica se realizó una auditoría a las actividades realizadas por ellos con el fin de verificar las condiciones bajo las cuales se está prestando el servicio. Los resultados obtenidos en la siguiente serie de preguntas arrojaron los siguientes resultados.



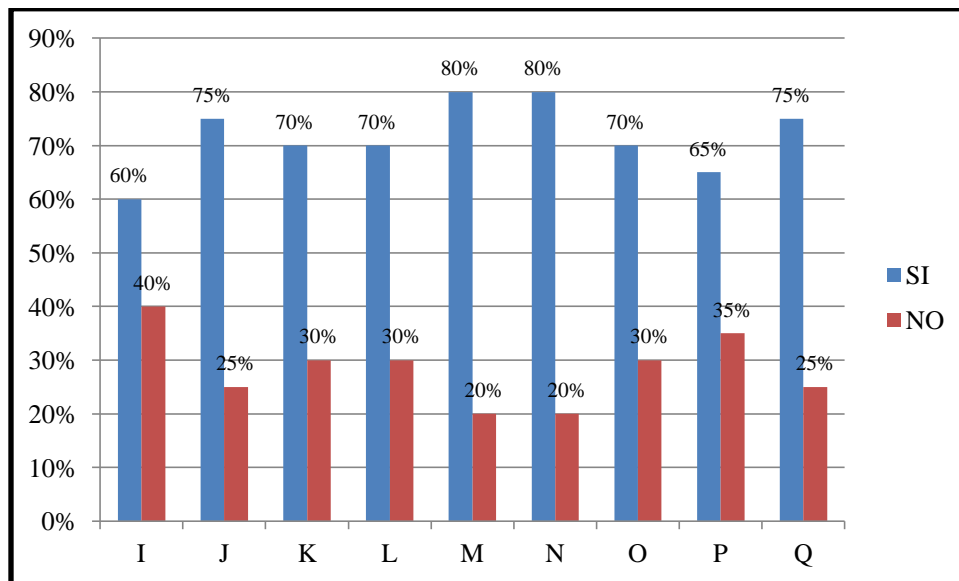
*Figura 17. Conocimiento institucional.*

- A. Conoce el P.E.I.
- B. Conoce y aplica los procesos institucionales.
- C. Asiste puntualmente a cumplir con sus labores.
- D. Cumple con la entrega de la planeación.
- E. Su presentación personal es acorde con los requerimientos institucionales.
- F. Manifiesta sus inquietudes en las instancias correspondientes.
- G. Mantiene el grupo organizado.
- H. Desarrolla sus clases con elementos lúdicos.

Como se establecía en el instrumento anterior se deja claro que la brecha tres, no entregar el servicio en los estándares diseñados, está presente en la prestación del servicio en el Colegio San Ángel, si observamos los resultados, se encuentra que la mayoría de los resultados están por debajo del 70%, es decir regular o deficiente de acuerdo al rango adoptado al comienzo del análisis de instrumentos, esto puede responder a que el equipo profesional no ha sido capacitado, motivado o seleccionado de acuerdo a los estándares que requiere la calidad en el servicio.

La población de docentes está compuesta por 12 personas que han sido seleccionados de acuerdo a criterios de la administración y la rectoría sin que hayan perfiles de cargos establecidos y manuales de funciones claros para todo el equipo profesional (Brecha dos). Resulta que el 40% de ellos desconoce el P.E.I. y por consiguiente en igual porcentaje la coordinación informa que se tienen inconvenientes con a) la planeación, b) el cumplimiento de horarios, c) el fomento de los valores, d) la prestación del servicio de acuerdo a los parámetros institucionales.

Se requiere entonces de una línea de planeación estratégica que se oriente desde el referente antropológico para que la población docente se sienta parte del proyecto educativo y por ende pueda compartir y prestar el servicio desde una política institucional que atienda a una cultura de del servicio basado en la calidad.



*Figura 18. Condiciones del servicio docente.*

- A. Comunica a la familia por medio de agenda y/o vía telefónica los avances de los estudiantes.
- B. Su actitud en clase invita al dialogo y colaboración a los estudiantes.
- C. Cumple con el horario de rotación de horario.
- D. Presenta talleres y evaluaciones claras y organizadas a los estudiantes.

- E. Ante las inquietudes de los padres, responde pronta y asertivamente.
- F. Fomenta los valores de respeto, organización y cumplimiento en sus estudiantes.
- G. Entrega el grupo estudiantil ordenado y el aula organizada al terminar su clase.
- H. La planeación curricular corresponde a lo aplicado en el aula.
- I. Sigue los parámetros institucionales de planeación y organización.

El análisis con respecto a lo expresado en la Figura 18 demuestra que el personal docente no está lo suficientemente alineado con el P.E.I. y por consiguiente existen muchos vacíos entre lo que piensa la dirección, aquello que está plasmado en el P.E.I. y la realidad, en contraste con la sección anterior los padres manifiestan que no están bien informados con respecto a lo que sucede en el colegio y los docentes y la dirección no responden asertivamente a las necesidades de las familias.

Crosby afirma que para garantizar la calidad haciendo las cosas bien desde el comienzo es necesario tener en cuenta que la calidad tiene un costo pero su incumplimiento es aun más alto, entonces es importante aplicar sus principios en cuanto a las inversiones que se deben realizar en el capital humano, el cual debe ser capacitado y estimulado para que desarrolle sus labores contando con todo el apoyo institucional y siguiendo estos parámetros: a) Trabajo en equipo, b) Liderazgo participativo, c) Optimización de los procesos y d) Compromiso con la calidad, la productividad y el servicio los cuales permitirían garantizar la reducción de los errores

De acuerdo a Philip Crosby la calidad en el servicio se da cuando la administración logra motivar y concientizar a los empleados acerca de lo relevante que es hacer el trabajo bien en todos los momentos, si tenemos un enfoque antropológico que plantea que las personas serán valiosas para aplicar el estándar de calidad en el servicio, entonces, el plan estratégico debe tener en claro una solución orientada hacia el desarrollo de los perfiles de cada cargo con su respectivo manual de funciones, con



el fin de que las personas al interior de la organización se apropien de los principios y filosofía institucional.

### 7.3.2 Encuesta para docentes y personal administrativo acerca de la planeación institucional. (Ver anexo D).

Desde el marco teórico en las referencias antropológicas se citan los aportes que relacionan al hombre dentro de una organización teniendo en cuenta sus motivaciones intrínsecas y trascendentes que son las que se buscan atender en esta propuesta de planeación estratégica, con el fin de que el Colegio San Ángel tenga la capacidad de gestionar el talento humano y facilitar el desarrollo de las dimensiones del hombre desde la donación del mismo hacía la cultura del servicio como lo planteaba el Doctor Sedano en uno de sus seminarios.

El equipo de doce docentes y tres administrativos que laboran para el Colegio San Ángel respondieron individualmente a la entrevista que analizaba el nivel de conocimiento y apropiaciones del P.E.I. al igual que tomaba en cuenta criterios para determinar si al interior existe una cultura de un servicio de calidad. Las preguntas de esta sección fueron abiertas con el fin de que cada persona logrará manifestar su intención con respecto a cada cuestionamiento, sintetizando sus respuestas se logró concluir:

1. El proceso de inducción institucional no permite que los docentes estén enterados y comprometidos con los planteamientos del horizonte institucional, siendo necesaria una capacitación constante y el seguimiento al plan estratégico para que el servicio se preste bajo un estándar unificado de acuerdo a las brechas que puedan existir entre las familias usuarias del servicio y el colegio.
2. Las personas necesitan la promoción constante de sus competencias profesionales para que estas puedan ser valorados y compensadas en mejores condiciones y de esta manera las personas puedan darle un mayor significado a sus familias

3. Se carece de los perfiles de cargos y manuales de funciones y procedimientos para que las personas puedan actuar con unidad de criterio.
4. Las opiniones de los docentes no son tenidas en cuenta para definir criterios de selección de estudiantes y acompañamiento a las familias.
5. La planeación de actividades y desarrollo de cronogramas en ocasiones puede ser improvisada y puede estar simplemente siendo llevada como un requisito mas no como un instrumento que facilita la planeación del trabajo.
6. Existen muchas instancias y procesos que son innecesarios, los cuales dificultan la comunicación y el desarrollo de las labores cotidianas porque se ven estancadas en instancias y procesos que no son atendidos con prontitud.
7. Ser requiere un escalafón docente que promueva y estimule las buenas experiencias en el servicio, las cuales pueden servir de referente para una mejor retribución económica de las personas y con consiguiente la promoción y crecimiento dentro de la organización.

Al cruzar las conclusiones anteriores con la teoría de las brechas del servicio se visualizan errores relacionados con la brecha dos, es decir el equipo de gestión no ha elaborado los estándares adecuados para prestación del servicio, esta puede ser la más grande distancia entre la expectativa y la realidad, debido a que no se tiene los parámetros para la calidad en el servicio, sin esto, definitivamente toda la organización camina con brújulas que apuntan a distintos puntos. El plan estratégico debe contener elementos que cierren esta brecha desde la construcción de estándares institucionales.

En la Figura 19 se pueden ver los siguientes resultados:

- A. El proceso de inducción institucional.
- B. Los perfiles de cargos y manuales de funciones.
- C. La planeación y el seguimiento de las actividades curriculares.

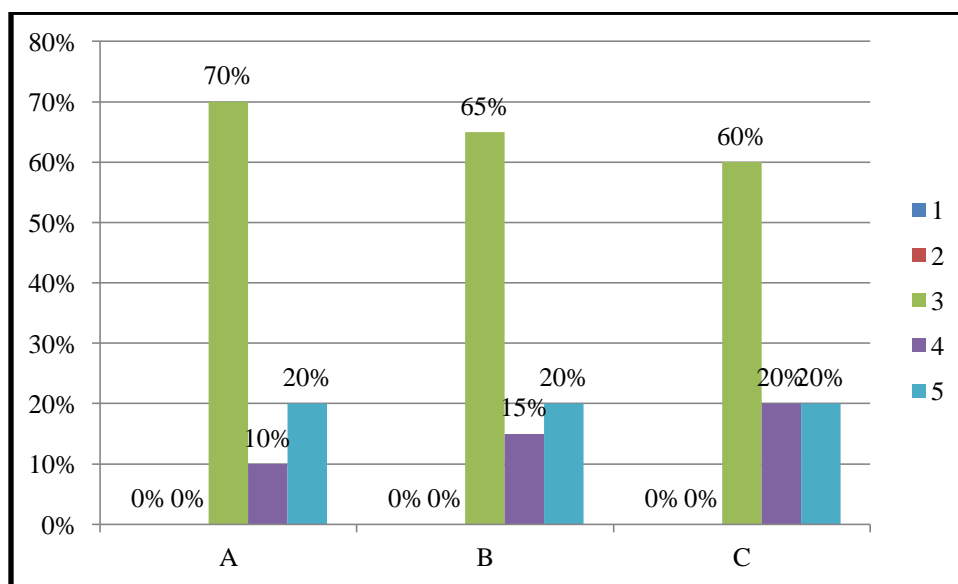


Figura 19. Procesos administrativos docentes.

- D. La organización de las reuniones y actividades de capacitación profesional.
- E. Los procesos de selección y matrícula de estudiantes.
- F. Entrega de herramientas y ayudas lúdicas para trabajar en el aula.
- G. Elaboración de cronogramas por períodos.

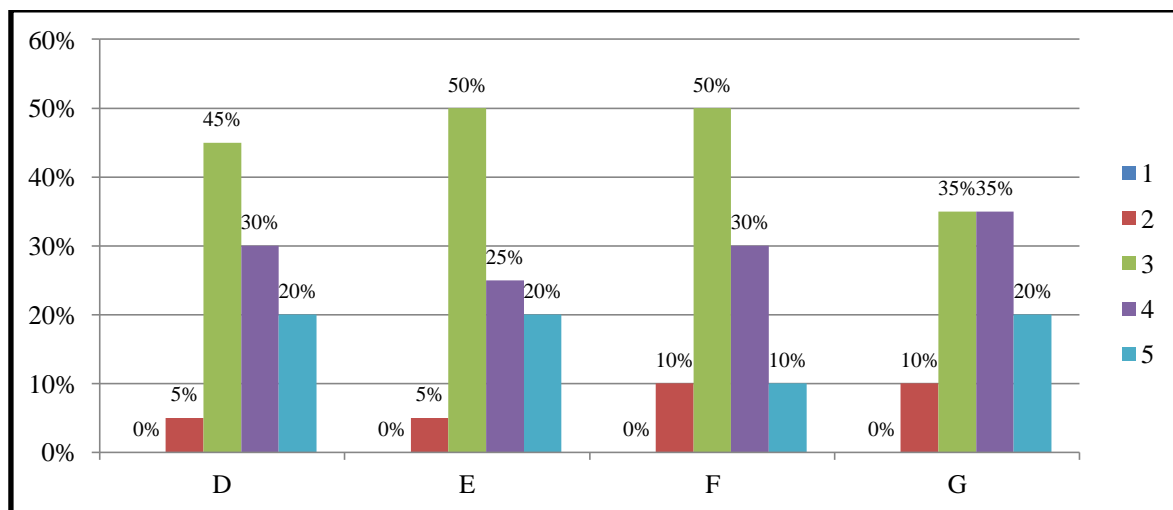


Figura 20. Percepción de los docentes.

En la Figura 20 los docentes fueron cuestionados acerca de la imagen de referencia que les merece la organización escolar y la planeación diseñada desde la rectoría y la dirección institucional. Esto representa un alto grado de inconformismo con las estrategias de planeación y es un indicador de improvisación en este aspecto, otras conclusiones del tema son:

1. Las personas al interior del colegio no sienten que son parte activa e importante en la toma de decisiones institucionales.
2. La entrega de materiales y demás recursos necesarios para el trabajo pedagógico no es oportuna o presenta demoras innecesarias.
3. El cronograma de trabajo institucional está siendo asumido de manera poco responsable no es recibido como un instrumento de planeación de calidad si no como algo requisito solamente para la entrega.

Estas conclusiones ratifican que la brecha es más grande de lo que se piensa, ya que la dirección no ha sido lo suficientemente organizada para tener los estándares necesarios para la prestación del servicio.

El conocimiento institucional por parte de los docentes es muy básico y poco permite que ellos sientan que son parte de una cultura de servicio de calidad, otros aspectos importantes de este tema se refieren a continuación:

1. Los valores institucionales en la teoría son adecuados, sin embargo no son del pleno conocimiento de la comunidad docente.
2. El horizonte misional no es de conocimiento total de las personas que conforman el equipo de trabajo.
3. La planeación del trabajo no responde a las necesidades presentes en la realidad de la institución.
4. El colegio necesita aportar mayores elementos significativos para la vida de las personas teniendo en cuenta su capacitación y formación.

El equipo docente manifiesta que sus motivaciones corresponden al deseo de capacitación y adquisición de experiencia laboral, más no tienen relación con el ser parte de una institución que trabaja por lograr la calidad en el servicio, se hace necesario entonces cerrar el espacio de la brecha tres, el cual tiene que ver con la selección del personal idóneo para la prestación del servicio de acuerdo al estándar institucional. Además de tener en cuenta el referente antropológico para motivar a los empleados, para que su vinculación con el colegio responda a ser trascendentes para la sociedad.

### 7.3.3 Encuesta de expectativas en el servicio.

Consultados los padres y los estudiantes en conjunto durante una reunión bajo la metodología de entrevista abierta se encontraron las siguientes necesidades que deben ser tenidas en cuenta dentro de la planeación estratégica:

1. El proceso de bilingüismo es una de las promesas que el colegio le plantea a las familias como un diferencial de valor, sin embargo la percepción del servicio recibido es que únicamente es una intensificación de horas, lo cual dista bastante de lo que el padre de familia espera recibir para la formación de sus hijos.
2. La gestión administrativa presentan fallas relacionadas con los procesos de pago de pensiones, ruta y alimentación, ya que ocasionalmente los consolidados de pago no están al día.
3. Los docentes y el colegio no mantienen una comunicación constante con las familias, estas manifiestan que sus mensajes no son leídos oportunamente y que usualmente sus peticiones no son atendidas hasta tanto ellos no se presenten en el colegio.
4. Los horarios de atención a los padres no son claros y ellos tienen que acudir a interrupciones en las clases para ser atendidos.
5. En el colegio se dan cambios que no son informados oportunamente, generando confusión en los padres de familia, quienes no saben a quién

dirigirse para ser atendidos de manera oportuna. El servicio en ocasiones no es el más amable y grato cuando los padres se acercan al colegio.

Este instrumento aporta las claves necesarias para planear el servicio cerrando la brecha uno, es decir en este punto se logra conocer las expectativas de las familias para alinearlas con las creencias que tiene la administración, en resumen estos son los elementos que desean ver los padres en la realidad del servicio:

1. Procesos de bilingüismo en donde los estudiantes puedan realizar un aprendizaje de la lengua extranjera en sus niveles de interpretación y comprensión en la lectura, la escritura y el dialogo.
2. Contar con un sistema de gestión administrativa amable, el cual sea confiable y compatible con el sistema financiero, para que los padres puedan realizar los pagos en línea, evitando desplazamientos no necesarios a la institución.
3. Un colegio que tiene canales de comunicación y atención efectivos, con los cuales las familias usuarias del servicio interactúan en tiempo real y pueden ver soluciones inmediatas y satisfactorias a sus requerimientos.
4. Una página web que permita gestionar información oportuna, las familias necesitan recibir circulares en sus correos electrónicos y poder contactar a los miembros del colegio de forma ágil por el mismo medio, contando con un estándar de respuesta amable, confiable y satisfactoria.

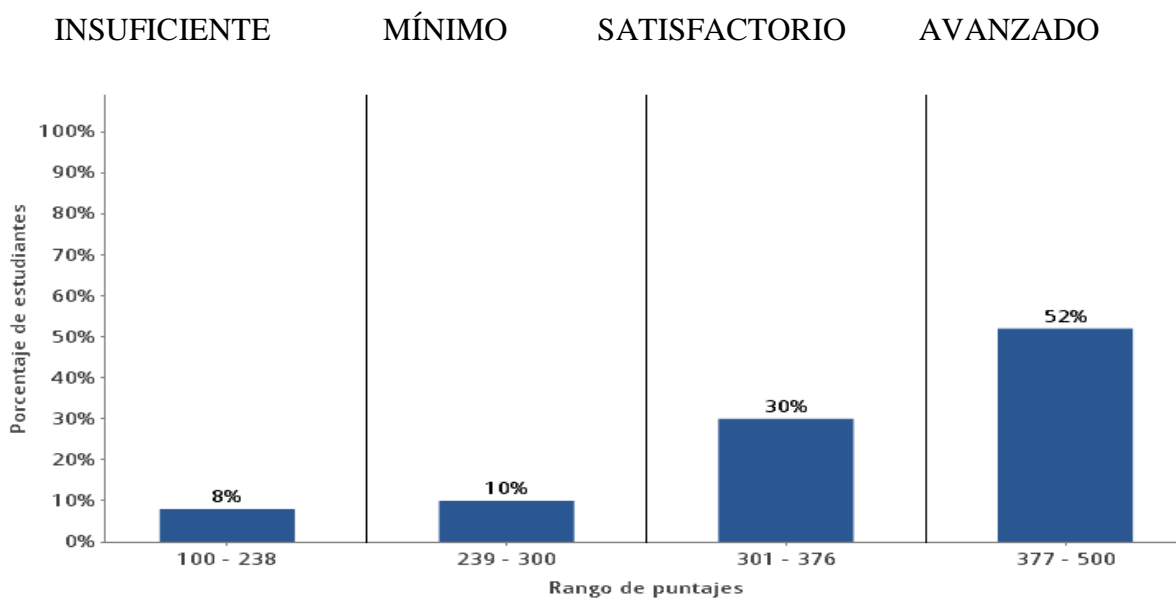
Como lo expresa Karl Albrecht el usuario del servicio tiene varias posibilidades para la percepción del servicio este puede ser a) básico, b) esperado, c) deseado y d) no previsto, el plan estratégico fundamentado en la calidad del servicio pretende que las familias ubiquen sus percepciones en el nivel deseado o no previsto, es decir que el colegio tenga elementos innovadores en todo momento de contacto con ellos.

#### 7.3.4 Informe prueba saber 2012.

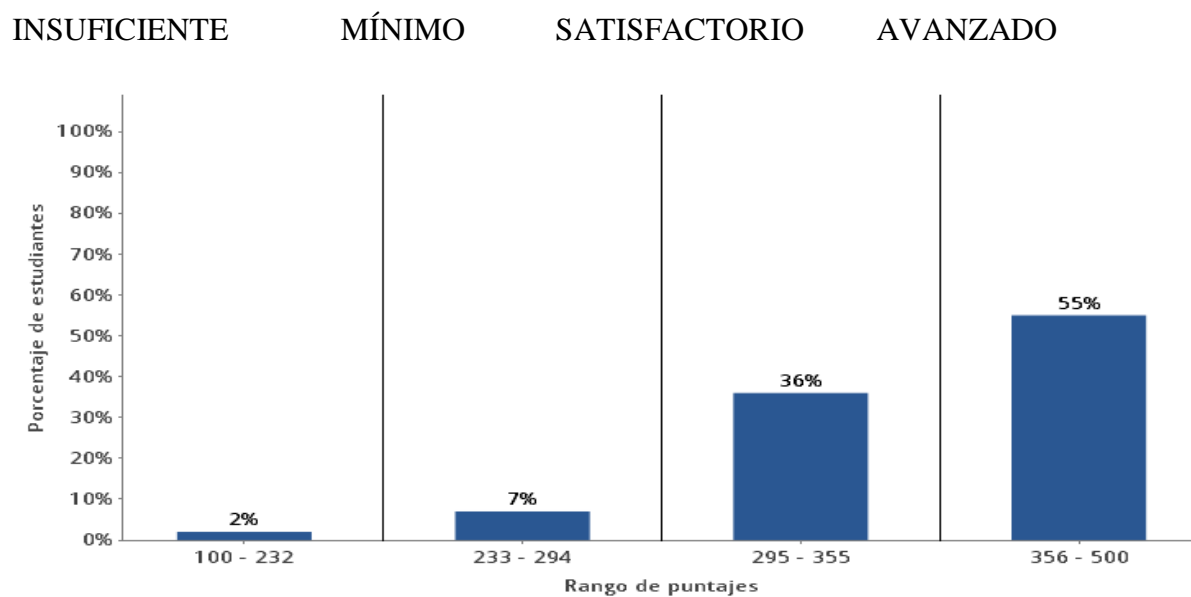
El Colegio San Ángel a pesar de haber sido fundado hace aproximadamente 8 años solo hasta el año 2012 recibió la aprobación oficial para los grados de básica primaria, esto coincidió con la primera promoción de estudiantes que culminaban el grado quinto del nivel mencionado, luego de haber obtenido toda la documentación y de contar con la resolución de funcionamiento los niños presentaron por primera vez las pruebas Saber en las cuales se mediría la calidad de formación en relación con los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación Nacional, el informe entregado por el ICFES cuenta con 47 página en las cuales se evalúan los resultados en relación con otras instituciones de la ciudad de Bogotá, para desarrollar el plan estratégico es conveniente tomar en cuenta el componente académico, para lo cual se citan las siguientes referencias del informe.

#### Ficha técnica de evaluados

Establecimiento	COLEGIO SAN ÁNGEL
Código DANE	311001107688
Dirección	CL 1 31 D 47
Municipio -	Bogotá, D.C.-Bogotá, D.C.
Sector	No oficial
Zona	Urbana
Nivel socioeconómico	4
Grado tercero.	



*Figura 21. Resultados grado tercero prueba de lenguaje.*



*Figura 22. Resultados grado tercero prueba de matemáticas.*



La Figura 21 y Figura 22 revelan que más del 80% de los estudiantes de tercer grado de la básica primaria obtienen resultados satisfactorios en las pruebas de matemáticas y lenguaje, este instrumento permite desatacar la pertinencia de las prácticas pedagógicas y el buen diseño del plan de estudios de acuerdo a las necesidades de la población escolar.

Grado quinto.

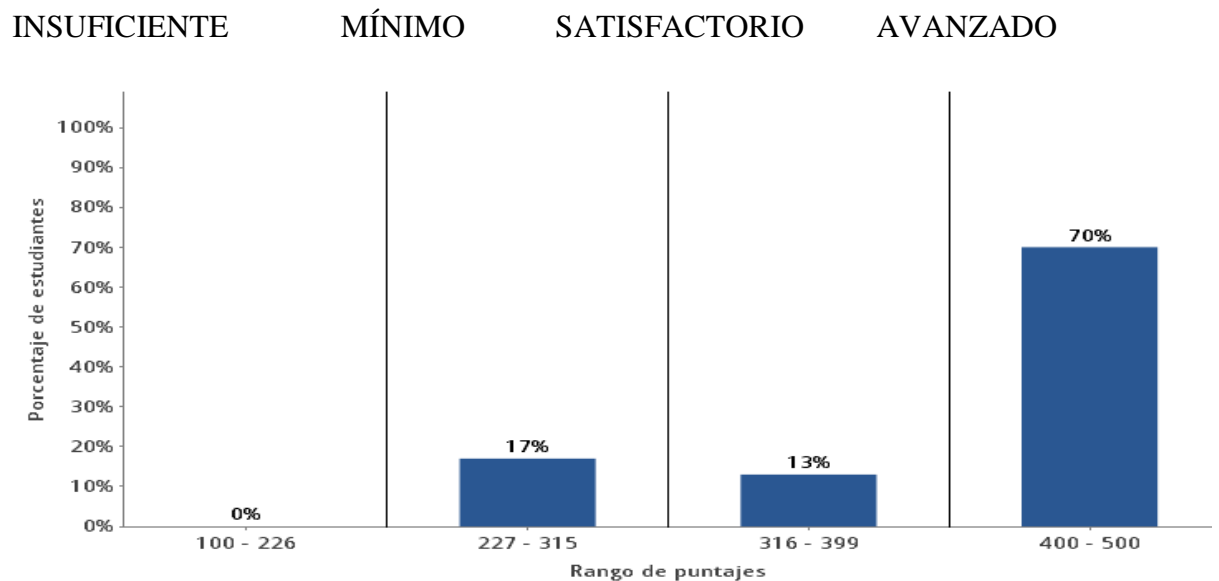


Figura 23. Resultados grado quinto prueba de lenguaje.

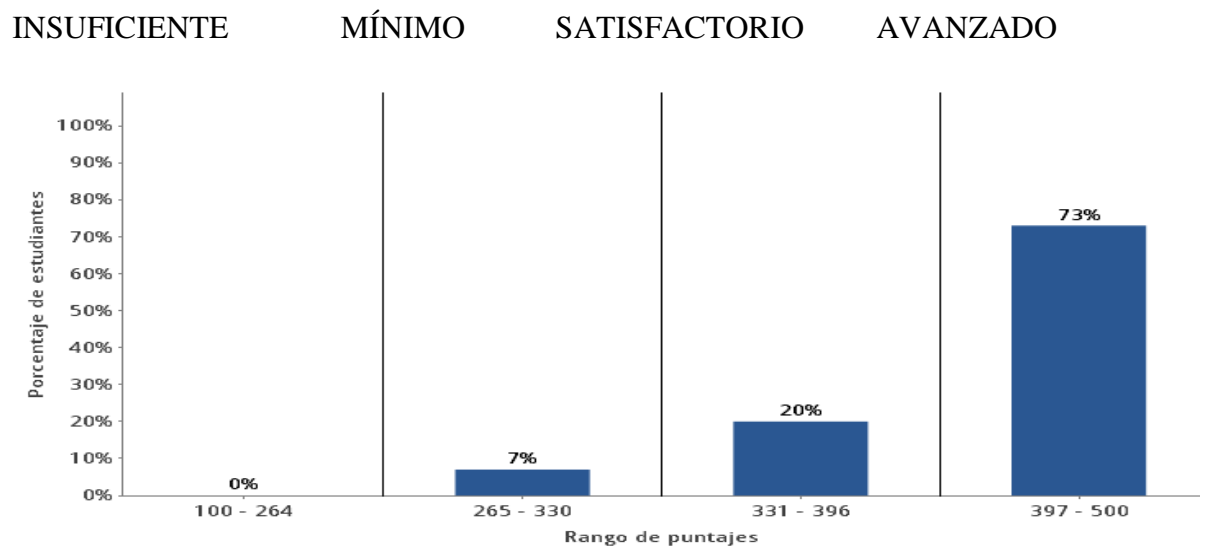


Figura 24. Resultados matemáticas grado quinto pruebas saber.

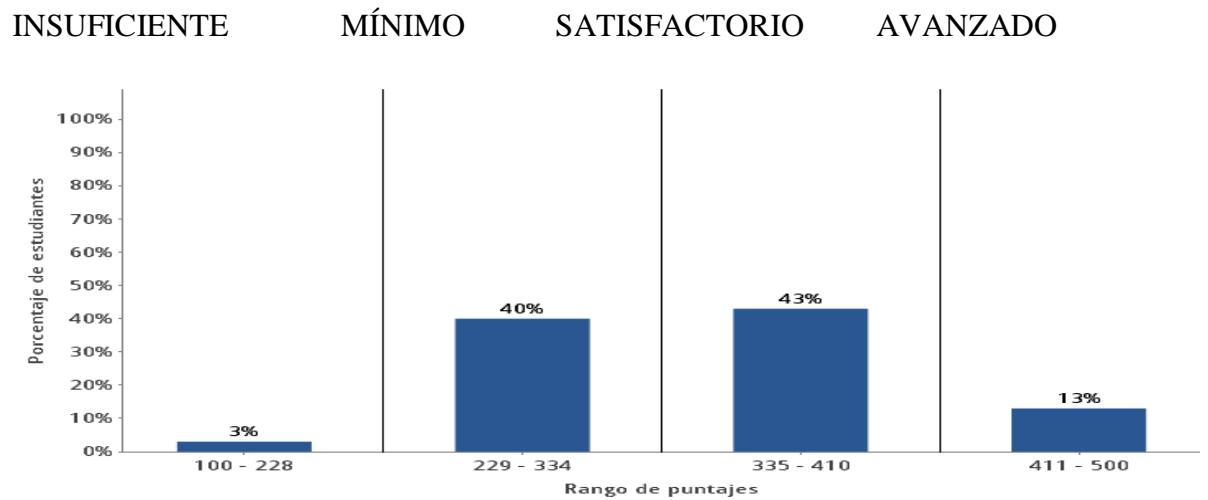


Figura 25. Resultados ciencias naturales grado quinto prueba saber.

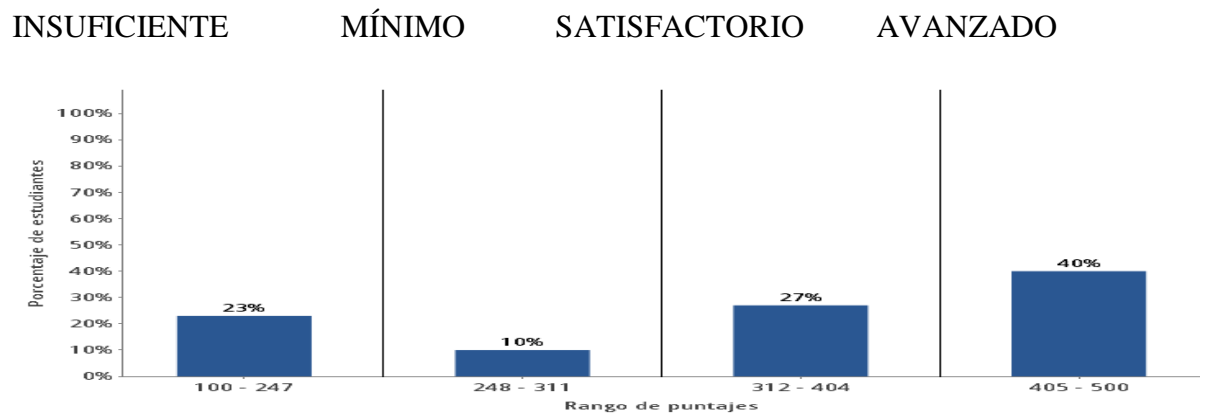


Figura 26. Resultados competencias ciudadanas grado quinto prueba saber.

El grado quinto presentó resultados en el área de lenguaje, matemáticas, en donde más de 70% de los estudiantes se ubicó en nivel avanzado y el 20% se ubicó en nivel satisfactorio, sin embargo en ciencias naturales y competencias ciudadanas los promedios bajaron notablemente ubicando a la mayoría de los estudiantes en niveles mínimos.

### 7.3.5 Informe de la coordinación académica.

El Proyecto Educativo Institucional del Colegio San Ángel *Formar en valores para la trascendencia del hombre en la sociedad* está fundamentado en el desarrollo de la persona desde su componente axiológico, siendo fundamental el desarrollo de virtudes como la autonomía, el respeto, la responsabilidad y la trascendencia. La comunidad educativa debe llevar siempre en cada momento de relación la vivencia y la aplicación de cada uno de ellos con el fin de cumplir la misión institucional.

La Figura 27 muestra que durante el año 2012 el índice de ocupación de las aulas estuvo cercano al 90% de la capacidad autorizada por la Secretaria de Educación del Distrito Capital, igualmente los retiros de estudiantes no superaron el 6% del total matriculado y sus causas fueron por cambio de ciudad, para el caso de los repitentes esta cifra estuvo cercana al 2% del total de matrícula.

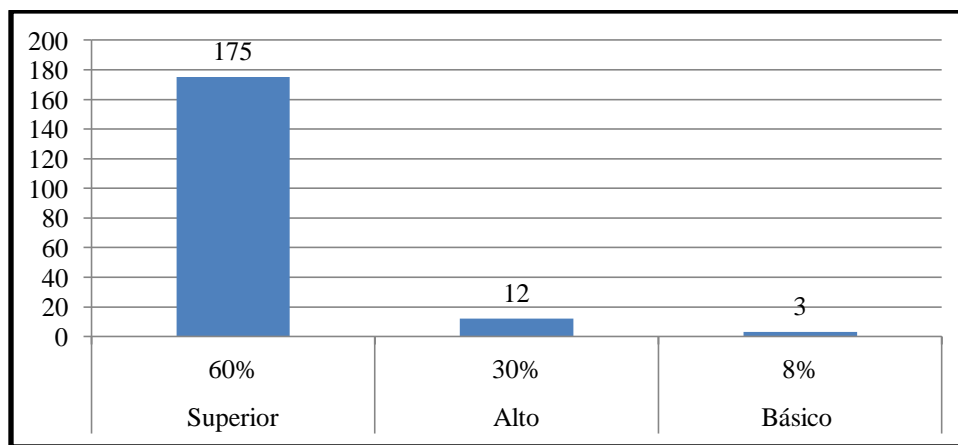


Figura 27. Estadística de matrícula 2012.

Al comparar los resultados en las pruebas Saber del año 2012 con el consolidado final de cada una de las áreas se encuentra que los estudiantes superan ampliamente las evaluaciones internas de desempeños y que los índices de pérdida de estas son relativamente bajos como lo refleja la Figura 28.

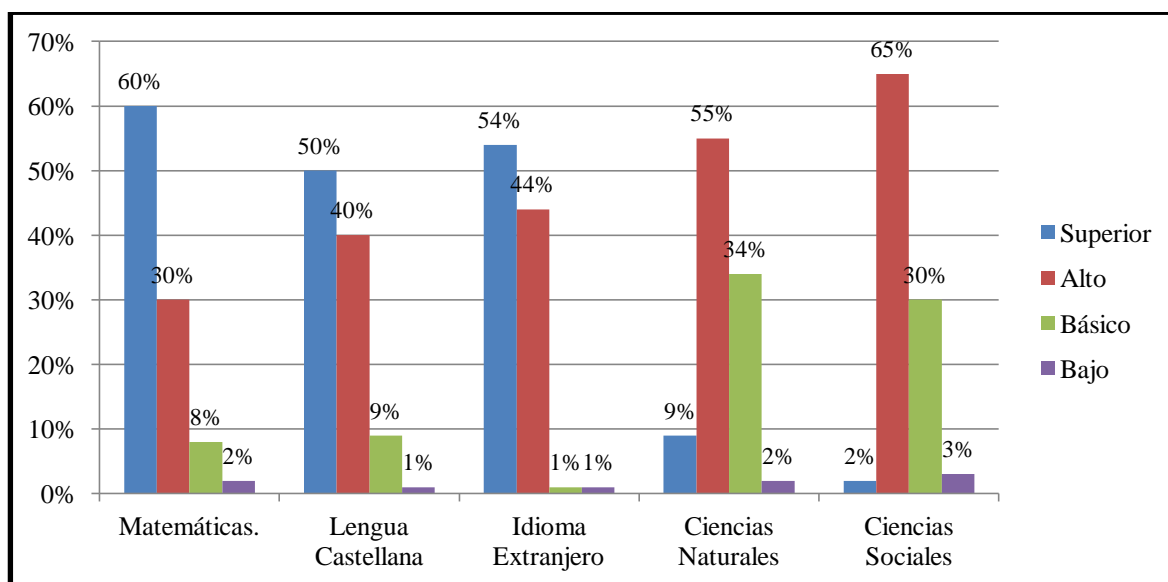


Figura 28. Resultado finales por áreas 2012.

En el siguiente segmento de áreas que se encuentran en la Figura 29 los resultados finales de los estudiantes son muy satisfactorios ya que la mayoría de ellos están en el nivel superior y la tasa de pérdida es muy baja

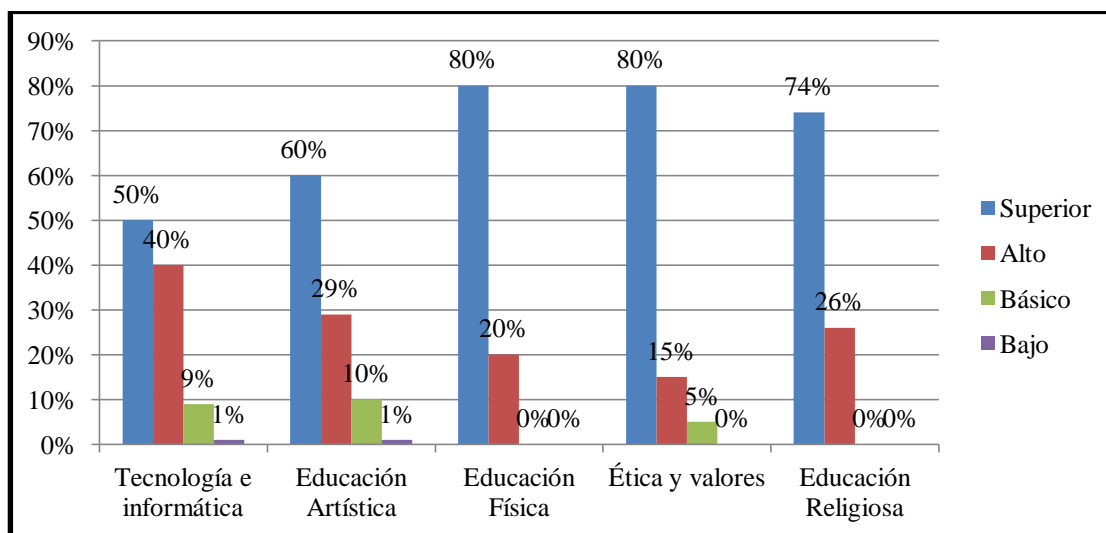


Figura 29. Resultados finales por áreas 2012.

Por otra parte la formación en valores es fundamental para garantizar el desarrollo del Proyecto educativo institucional, es por eso que la coordinación entrega igualmente un análisis del comportamiento de los estudiantes durante el año 2012 en el que se resaltan los siguientes aspectos:

1. Los estudiantes no presentaron ningún tipo de conflicto que tuviera que ver con peleas o agresiones físicas o verbales dentro o fuera del colegio.
2. Los inconvenientes más frecuente estuvieron relacionados con falta de atención y juegos dentro de las aulas de clase.
3. Los padres citados firmaron compromisos de acompañamiento y asesoría con la orientación escolar.
4. Ningún estudiante fue expulsado del colegio.
5. Ausencia de quejas por matoneo escolar.
6. El cumplimiento con el uso del uniforme y demás elementos reglamentarios fue hecho por la totalidad de los estudiantes.


Las fuentes que sirvieron como base para el presente informe son las actas y registros académicos con los cuales la coordinación general y el consejo académico hacen la evaluación final de desempeño escolar.

## 7.3.6 Informe financiero.

**LUNA UPEGUI CRISTINA**  
**NIT 52,384,014-1**  
**BALANCE GENERAL**  
**A 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>156.889.139,47</b>
DISPONIBLE	98.112.176,25	
DEUDORES	58.776.963,22	
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>214.983.149,00</b>
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.097.000,00	
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	64.944.639,00	
EQUIPO DE COMPUTO	71.408.400,00	
VEHICULOS	164.000.000,00	
DEPRECIACION ACUMULADA	-104.466.890,00	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>1.992.750,00</b>
DIVERSOS	1.992.750,00	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>373.865.038,47</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>23.193.000,00</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	18.000.000,00	
CUENTAS POR PAGAR	1.267.300,00	
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	1.876.000,00	
OBLIGACIONES LABORALES	2.049.700,00	
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		<b>192.621.346,91</b>
OTROS PASIVOS	192.621.346,91	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>215.814.346,91</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL DE PERSONAS NATURALES	90.534.248,13	
RESULTADO DEL EJERCICIO	30.042.774,52	
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	37.473.668,91	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>158.050.691,56</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>373.865.038,47</b>


  
**CRISTINA LUNA UPEGUI**  
 Representante Legal  
 CC. No 52,384,014-1

  
**JAIRO ALFREDO REYES SALGADO**  
 Contador Público  
 TP. 87670-T

**LUNA UPEGUI CRISTINA**  
**NIT 52,384,014-1**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

<b>INGRESOS</b>		<b>365.316.325,00</b>
SERVICIOS DE ENSEÑANZA	365.316.325,00	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		117.861.609,00
COSTO DE VENTAS	117.861.609,00	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>247.454.716,00</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRATIVOS</b>		<b>179.877.389,00</b>
PERSONAL	21.600.339,00	
HONORARIOS	32.170.000,00	
ARRENDAMIENTOS	30.194.631,00	
SEGUROS	1.184.830,00	
SERVICIOS	19.247.835,00	
GASTOS LEGALES	17.300,00	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.685.600,00	
ADECUACION E INSTALACIONES	3.554.700,00	
DEPRECIACIONES	50.057.136,00	
DIVERSOS	19.165.018,00	
<b>GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS</b>		<b>3.451.147,73</b>
IMPUESTOS	2.953.147,73	
SERVICIOS	498.000,00	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>64.126.179,27</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA NO OPERACIONAL</b>		<b>-34.083.404,75</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.389.286,51	
GASTOS NO OPERACIONALES	35.472.691,26	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>30.042.774,52</b>
PROVISION IMPONIBLE		0,00
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>30.042.774,52</b>

  
**CRISTINA LUNA UPEGUI**  
 Representante Legal  
 CC. No 52,384,014-1

  
**JAIRO ALFREDO REYES SALGADO**  
 Contador Público  
 TP. 87670-T

Bogotá, 20 de agosto de 2013

Sra.  
**CRISTINA LUNA UPEGUI**  
**COLEGIO SAN ÁNGEL SANTA MATILDE**  
Bogotá

**ASUNTO:** Informe Financiero P y G año 2012

Con toda atención se informa que los ingresos del año 2012 de los meses de enero a diciembre corresponden a \$365.316.325 entre Matriculas, Pensiones, Jornada Adicional y Otros, de los cuales por Costo de Ventas de estos servicios prestados estos participan con el 32,26% es decir \$117.861.609 que corresponden a Gastos de Personal, Docentes de apoyo y Otros.

Con relación a los Gastos Operacionales Administrativos estos absorben de las ingresos el 49,24% es decir \$179.877.389 correspondientes a Gastos de Personal, Honorarios, Arrendamientos, Servicios, Depreciación y Diversos entre otros. Mientras los Gastos Operacionales de Ventas solo participan con el 0,9% es decir con \$3.451.147 en los que se resalta la cuenta de impuestos (Ica) por \$2.953.147.

Situación bastante importante y representativa es la participación en los ingresos por parte de los Gastos Financieros exactamente con relación a los Gastos Bancarios con un 9,71% que equivale a \$35.472.691.

Por lo anterior la Utilidad antes de Impuestos corresponde al 8.22% del Total de los Ingresos es decir de \$30.042.774 para un promedio mensual de \$2.503.565 en el año 2012.

Cordialmente,

  
**JAIRO ALFREDO REYES SALGADO**  
Contador Público  
TP-87670

El buen resultado de la planeación estratégica y la calidad en el servicio en una organización conllevan a que los balances financieros sean positivos, sin embargo el fin este proyecto es diseñar un plan de funcionamiento que garantice que el enfoque antropológico sea la imagen ante la comunidad y así mejorar progresivamente el impacto ante ella permitiendo un crecimiento de las utilidades para reinvertirlas en la labor social de la educación.



Las equivalencias para la tabla de análisis del entorno externo de la organización son las siguientes a) 1 ningún impacto, b) 2 bajo, c) 3 mediano impacto y c) alto impacto.

*Tabla 2. Análisis general del entorno externo de la organización.*

Evaluación.	Condiciones del entorno.	Oportunidad y grado de impacto.	Amenazas y grado de impacto
<b>Ambiente general.</b>			
<b>Económica</b>			
Tasas de interés	Están sujetas a los topes máximos establecidos por la ley para los casos de familias deudoras.	1	1
Inflación.	Determina el alza anual de los costos educativos.	4	1
<b>Socio – culturales</b>			
Desempleo.	Afecta la estabilidad de las familias y los ingresos por prestación del servicio.	1	3
Nivel educativo.	Las familias cuentan un nivel técnico profesional.	3	1
Actitudes de la comunidad frente a la organización	El colegio tiene buenas relaciones con la comunidad educativa.	4	1

<b>Demográficas</b>			
Crecimiento demográfico.	La población estudiantil en edad escolar para el pre – escolar y la básica primaria está descenso.	1	4
Legales y políticas.			
Políticas de gobierno.	Plan maestro de equipamiento.		4
Normas constitucionales.	Ley 115. Ley de infancia y adolescencia.	1	1
Leyes y decretos.	Decreto de tarifas educativas.	4	
<b>Tecnológicas.</b>			
Grado de actualización de la tecnología.	Contamos con sala de sistemas y equipos de apoyo educativo actualizados.	4	1
Usos de la T.I.C.	Presencia web. Red de interna. Software didáctico	4	1
Medio ambientales	Baja contaminación en el sector por la proximidad de varios parques.	2	1
<b>Ambiente sectorial.</b>			

<b>Competencia.</b>			
Rivalidad entre competidores	Presencia de varias instituciones públicas y privadas en el sector.	1	4
<b>Usuarios.</b>			
Cantidad de usuarios.	El colegio tiene una licencia para 200 estudiantes y está ocupada al máximo.	2	1
Exigencia y expectativas de los clientes.	Calidad educativa. Trato humano solidario.	4	1
<b>Ambiente competitivo.</b>			
Conocimiento de la competencia.	Se han realizado estudios de relación de costos vs calidad con la competencia.	4	1
Cooperación con la competencia.	Contamos con convenios con otras instituciones educativas del sector para préstamo de instalaciones.	3	1

Para el análisis general del entorno interno y el impacto en la organización se evalúan las condiciones con el siguiente puntaje a) 1 ningún impacto, b) 2 bajo, c) 3 mediano impacto y d) 4 alto impacto.

*Tabla 3. Análisis general del entorno interno.*

Evaluación.	Condiciones del entorno.	Oportunidad y grado de impacto.	Amenazas y grado de impacto
<b>Recursos y capacidades directivas.</b>			
Liderazgo administrativo.		4	1
Conocimientos del entorno por parte de sus directivos.		4	1
Capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno.		4	1
Relación de la organización con el entorno.		3	1
Efectividad en la toma de decisiones.		4	1
Grado de uso de las TIC		4	1
Creatividad e innovación administrativa.		4	1
Relación del área directiva con las demás áreas.		3	1
Flexibilidad en la estructura administrativa.		1	3
Imagen corporativa del entorno.		3	1
Responsabilidad social de la organización.		4	1
Existencia de sistemas integrado de control administrativo.		1	2
Formulación e implementación de planes estratégicos.		1	3
Capacitación frecuente del personal de la organización.		1	4

Recursos y capacidades de Marketing		
Grado de participación de la empresa en el mercado.	1	4
Administración de relaciones con los usuarios.	4	1
Conocimiento por parte del área de lo que ocurre en el entorno.	4	1
Capacidad creativa e innovadora en el área.	1	3
Existencia y aplicación de planes estratégicos de Marketing.	1	3
Portafolio de bienes y servicio.	1	2
Posicionamiento de la marca.	1	3
Capacitación de las personas del área.	1	4
Recursos y capacidades financieras.		
Rentabilidad de la organización.	4	1
Rentabilidad del patrimonio.	4	1
Capacidad de endeudamiento.	1	4
Liquidez financiera.	1	4
Existencia e índices financieros.	4	1
Uso adecuado de recursos financieros.	1	3
Recursos y capacidades del potencial humano.		
Grado de calificación del personal de la empresa.	1	3

Experiencia del personal en las actividades de la organización.	3	1
Grado de motivación del personal con su trabajo.	4	1
Nivel de ausentismo del personal	1	2
Satisfacción con la remuneración recibida.	1	3
Nivel de rotación del personal.	1	3
Programas de capacitación	1	4
Grado de confianza con los trabajadores.	3	1
Evaluación del desempeño del área.	1	3
Indicadores de gestión del área.	1	4
Calidad en el servicio.		
Percepción del servicio por parte de los padres.	2	1
Amabilidad, respeto y cumplimiento a las familias.	1	2
Atención oportuna de las peticiones quejas y reclamos.	1	2
Atención telefónica y m@il	4	1
Presentación personal de docente y administrativo.	4	1
Oportunidad y tiempos de atención.	1	3
Tiempos de espera.	1	2
Información oportuna y veras.	4	1

Mejoramiento del servicio a partir de experiencia.	3	1
Canales de comunicación entre el colegio y la familia.	1	2
Cumplimiento de expectativas a las familias.	1	2
Disposición de los espacios de atención.	4	1
Recursos dispuestos para el trabajo con los estudiantes.	1	2
Planeación oportuna de las actividades pedagógicas.	1	2
Limpieza ventilación e higiene de los espacios institucionales.	3	1
Formación profesional de los empleados.	4	1
Recursos lúdicos y pedagógicos para los estudiantes.	2	1
Capacitación del personal en políticas del servicio.	1	4
Planeación y organización de las actividades	1	4
Perfiles de cargo.	1	4
Manuales de procedimiento.	1	4
Seguimiento y cumplimiento de la normatividad de la institución.	1	3
Seguimiento de solicitudes.	1	3
Cumplimiento de la oferta a las familias	1	3
Organización de los procesos administrativos.	1	3
Plan estratégico de atención y servicio.	1	4

Luego de haber aplicado los instrumentos que delimitaron correctamente las condiciones de la calidad en el servicio, el proyecto avanza hacia la siguiente etapa, esta consiste reflexionar sobre el diagnóstico comenzar sintetizar los resultados en una matriz DOFA que cruce todos los elementos presentes, para proyectar todas las necesidades de servicio manifestadas por las familias en un plan estratégico que resulta del análisis de las condiciones que están causando las debilidades y que plantea las acciones a desarrollar para enfrentar las amenazas del entorno institucional.



#### 7.4 MATRIZ DOFA.

Luego del análisis de los hallazgos presentes en los instrumentos y de contrastar esto con la teoría de las brechas del servicio, se construye la siguiente matriz DOFA instrumento que permite darle certeza y precisión a la realización del diagnóstico de referencias acerca de las condiciones bajo las cuales se está prestando el servicio, igualmente es de gran utilidad para identificar las oportunidades de crecimiento, en aras de construir un plan estratégico que se fundamente en la calidad en el servicio para personas que son parte de un proyecto educativo institucional que dignifica y da gran valor a su calidad de vida.

Esta matriz se construye con los aportes realizados por los padres de familias, los estudiantes y los docentes, los cuales fueron tomados de la aplicación de los siguientes instrumentos: a) Encuesta a las familias acerca percepción del servicio institucional. (Anexo B), b) Encuesta a docentes sobre el conocimiento y aplicación del P.E.I. (Anexo C), c) Encuesta para docentes y personal administrativo acerca de la planeación institucional. (Anexo D) y d) Encuesta de expectativas en el servicio. (Anexo E). Igualmente se analizarán los resultados de las pruebas Saber, el informe académico de la coordinación y el análisis financiero del año 2012.

Los instrumentos fueron cuidadosamente diseñados para que sus resultados fueran objetivos y reales, ya que de ellos partirían todas las estrategias a desarrollar durante los próximos cinco años. El primer y segundo instrumento recogen las percepciones del servicio teniendo en cuenta los aportes del marco teórico en la teoría del servicio, las entrevistas a docentes se fundamentan en el enfoque antropológico, ya que de acuerdo a sus conclusiones se elaborará la estrategia para fundamentar el servicio en este enfoque y por último la encuesta de percepción arrojará los lineamientos necesarios para la planeación estratégica, la cual será limitada por el mismo referente del marco teórico.

Con base a los instrumentos anteriores y su consolidado en la Tabla 2. Análisis general del entorno externo de la organización. y la Tabla 3. Análisis general del entorno interno.

Se consolidan la siguiente matriz D.O.F.A. que estructurada con la filosofía institucional se prioriza así con el puntaje a) 1 ningún impacto, b) 2 bajo impacto, c) 3 mediano impacto y d) 4 alto impacto de acuerdo a su incidencia en el cumplimiento de la misión y la visión.

#### 7.4.1 Debilidades:

*Tabla 4. Debilidades.*

	Impacto institucional.
Ausencia de plan estratégico a mediano y largo plazo fundamentado en la calidad en el servicio.	4
Ausencia de cronograma de planeación institucional y socialización de los objetivos institucionales.	4
Ausencia del plan de trabajo para cada una de las áreas de la institución.	4
Ausencia de perfiles de cargos y manuales de procesos y procedimientos.	4
Ausencia de política de calidad y servicio.	4
Regular imagen del servicio prestado a las familias.	4
Ausencia den plan de inversión, presupuesto, plan de gastos y proyección de crecimiento.	4
Regular gestión de recursos didácticos disponibles para el trabajo pedagógico de los docentes.	4
Ausencia de indicadores de gestión al igual que seguimiento evaluación y mejoramiento de las practicas institucionales.	4
La institución desconoce las expectativas que tienen las familias usuarias por qué no hace seguimiento a la percepción del servicio e igualmente carece de un estándar para la prestación de los servicios.	4

#### 7.4.2 Fortalezas:

*Tabla 5. Fortalezas.*

	Impacto institucional.
El 70% de los estudiantes tiene resultados avanzados o satisfactorios la prueba Saber 2012.	4
El balance financiero presenta utilidades y rendimientos cercanos a \$35.000.000 anuales.	3
El colegio paga los salarios de acuerdo al escalón del decreto 2277 al igual que cumple con toda la seguridad social y parafiscales.	2
El colegio tiene su P.E.I. aprobado y el plan de estudios fue revisado por la supervisión de la localidad de Puente Aranda según la resolución 160031 del 10 de Octubre de 2012.	4
El colegio cuenta con una tarifa anual de pensión aprobada legalmente de \$2.600.000, lo cual es debido a la evaluación del proyecto educativo, el plan de estudios y las condiciones de la planta física.	3
Las evaluaciones institucionales por parte de la supervisión de la localidad de Puente Aranda ubican al colegio en el régimen de libertad regulada según la Resolución No 160096 del 4 de diciembre de 2012.	4
El índice de deserción y pérdida de año es inferior al 3% del total de la matrícula anual.	2

#### 7.4.3 Amenazas:

Los decretos 926 de 2010 y el 092 de 2011, los cuales están firmados por la presidencia de la república, están orientados a dar todas las pautas para la aplicación de la norma técnica NSR – 10 la cual da los parámetros para que las construcciones y edificaciones cuenten con las garantías necesarias para ser sismo resistentes, de esta manera proteger la vida de todos los ciudadanos en caso de cualquier calamidad que pueda llegar a afectar la estructura de cualquier inmueble. Sobre estos fundamentos legales surge también el decreto 190 de 2004 o más conocido como el Plan de ordenamiento territorial firmado por el entonces alcalde mayor de Bogotá Luis Eduardo Garzón, en este documento se encuentra entre otros elementos importantes que es prioridad para la administración distrital y sus sucesoras la creación, reglamentación, inspección, vigilancia y sanción acerca del correcto uso del suelo teniendo en cuenta todas las normas de seguridad, las necesidades de la población, el crecimiento económico y la preservación de los recursos naturales al igual

que se indica en el artículo 46 que dice que es tercera prioridad de la administración distrital la reglamentación del plan maestro de equipamiento de establecimiento educativos y en consecuencia surge entonces Decreto 449 de 2006 o más conocido como el Plan Maestro de Equipamiento de Establecimientos educativos el cual establece entre otros requerimientos.

*Tabla 6. Espacios Institucionales Obligatorios.*

Plataforma programática	Existencia institucional	
	SI	NO
Rectoría.	X	
Secretaría	X	
Dirección		X
Orientación.	X	
Enfermería.		X
Ayudas pedagógicas.	X	
Sala de profesores.	X	
Aulas de clase.	X	
Biblioteca.	X	
Laboratorios.		X
Sala de tecnología.		X
Sala de informática.	X	
Área de recreación.	X	
Parque infantil.	X	
Tienda escolar.	X	
Aula múltiple.		X

Batería de baños (2 por piso)	X
Baños discapacitados.	X
Cuarto de basuras.	X

Como lo muestra la *Tabla 6* el colegio requiere hacer grandes inversiones para construir espacios que son obligatorios para mantener la licencia de funcionamiento, por otra parte se exigen unos mínimos de espacio en la relación estudiantes por espacios dispuestos para su trabajo pedagógico, los cuales se relacionan en la *Tabla 7*.

*Tabla 7 Relación espacio estudiante.*

Área Institucional.	P.M.E.E.	Colegio San Ángel.
Aula de pre escolar	1,40 m	0,50 m
Ludoteca	1,50 m	No existe
Laboratorio primaria.	1,60 m	No existe
Aula sistemas.	1,50 m	0,60 m
Aula múltiple.	1,0 m	No Exite.
Baños	2,8 m	3,0 m
Enfermería	0,8 m	No existe.
Servicio administrativos.	0,8 m	1,2 m
Áreas de circulación.	15% del área construida	Se cumple.
Ancho escaleras	1,20 m	0,50 m

Es claro entonces que los espacios construidos y aprobados actualmente son insuficientes para cumplir los requisitos de la norma y se hace necesaria la compra de un predio aledaño que permita garantizar las condiciones de calidad exigidas.

Los anteriores son algunos de los aspectos que entraría a verificar la norma en mención la cual ya está firmada y aprobada para ser ejecutada parcialmente a partir del año 2015 y en su totalidad en el año 2019. Desde este análisis surgen las siguientes amenazas:

Según el directorio de colegios de la localidad de Puente Aranda actualmente existen 93 instituciones privadas y 15 oficiales y el censo de la población en edad escolar C 600 del DANE evidencia descenso en la población infantil en la localidad como lo muestra la Figura 30.

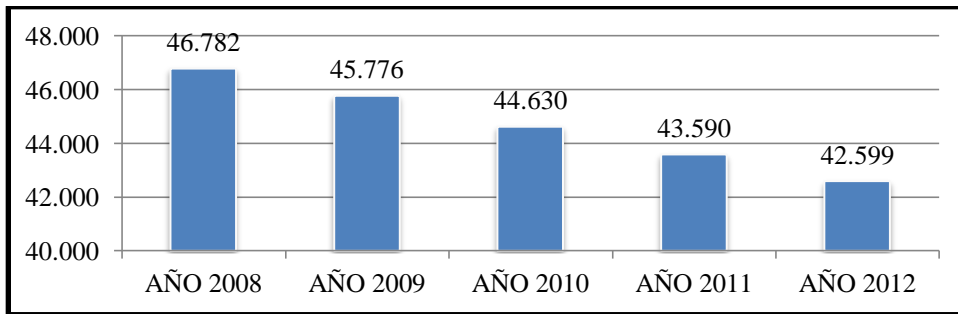
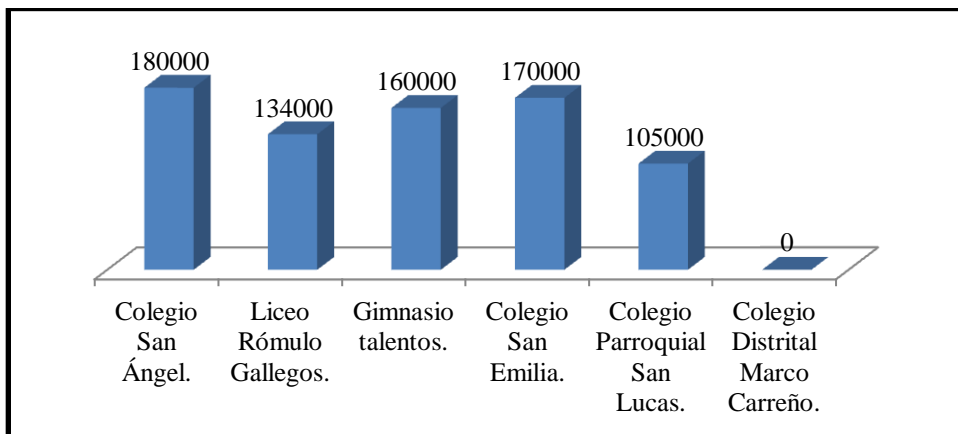


Figura 30. Población en edad escolar localidad Puente Aranda 2012. Fuente DANE.

En el aspecto demográfico es claro que la población en la localidad está disminuyendo drásticamente para los colegios de la zona tanto oficiales como privados debido a que al ser la localidad de Puente Aranda un sector industrial a) Los niveles de contaminación son elevados, b) Las familias buscan lugares más sanos ambientalmente para vivir, c) Las ofertas de vivienda hacia otros sectores han motivado a algunos residentes en arriendo para adquirir vivienda propia. De este aspecto surgen las siguientes amenazas:

Los colegios de la zona de influencia presentan los siguientes valores en las mensualidades que cancelan los padres de familia como aparece en la Figura 31.



*Figura 31. Comparativo valor de pensiones.*

Estas instituciones educativas están ubicadas en dentro de un radio de cinco cuadras y son la competencia directa por prestar un servicio a las familias que optan por opciones educativas ubicadas en el sector. El Colegio San Ángel tiene actualmente la pensión más alta y una población no mayor a 180 estudiantes, las instalaciones no es posible ampliarlas y la capacidad operativa está al límite, se plantean entonces la siguiente amenaza:

*Tabla 8. Debilidades.*

	Impacto institucional.
Deserción de las familias por oferta educativa a más bajo costo en otras instituciones del sector, esto condicionado igualmente a las condiciones socio – económica de los padres.	3
Cierre del establecimiento por no contar con los espacios adecuados según el PMEE.	4
Pérdida de estudiantes.	4
Suspensión de la licencia de funcionamiento y cierre del plantel educativo.	4
Traslado de los estudiantes hacia otras instituciones.	4
Perdida de estudiantes por traslado hacia otros lugares de la ciudad.	2
Disminución de la población en edad escolar.	4
Instituciones del sector con mejores instalaciones y costos más bajos.	3
Oferta educativa oficial gratuita para los niveles de educación pre escolar y básica primaria.	2

#### 7.4.4 Oportunidades:

La resolución 11951 del 6 de septiembre de 2013 establece que de acuerdo con la autoevaluación de estos establecimientos, cerca del 49% se ubica en el régimen de libertad regulada, el 35% en libertad vigilada y tan solo el 16% en régimen controlado. Los

incrementos para el primer grado, ofrecido por cada establecimiento educativo, no podrán ser superiores al 3% sobre lo cobrado el año anterior en el mismo grado. Entonces el Colegio San Ángel podrá aumentar sus ingresos para el año 2014 en un 3% de todos los costos aprobados.

La Resolución No. 1079 del 12 de Junio de 2013. Emitida por la Secretaria de Educación de Bogotá establece las directrices y los procedimientos para la conformación del Banco de Oferentes con el fin de contratar el servicio educativo con entidades sin ánimo de lucro, estatales o entidades educativas particulares en el año lectivo 2014, el Colegio San Ángel tiene las condiciones y puede hacer los ajustes necesarios para contratar con el estado la prestación del servicio educativo.

El Modelo del Premio a la Excelente Gestión Escolar ofrece los lineamientos básicos de un sistema de gestión integral que detalla un conjunto de conceptos y prácticas características de un colegio de talla mundial, y que sirven de referentes para apreciar el desempeño de cualquier colegio (disponible en <http://www.ccalidad.org>), estos parámetros se encuentran en la Cartilla Premio a la Excelente Gestión Escolar. El Colegio San Ángel puede tomar como referente este modelo y comenzar a realizar los ajustes necesarios para aspirar a ser ganador de este premio.

Acuerdo no. 364 de 2005 por el cual se institucionaliza el programa “*Bogota bilingüe en diez años*” y se dictan otras disposiciones. Entre las cuales están los parámetros generales para que al 2015 las instituciones educativas hayan intensificado y masificado el programa dentro de sus programa de enseñanza y formación.

El anexo F muestra los jardines infantiles presentes en la localidad de Puente Aranda que solo prestan educación el nivel pre-escolar, con ellas existen altas posibilidades de establecer convenios para establecer que convenios para que los estudiantes continúen sus estudios de básica primaria en el Colegio San Ángel.

La aseguradora Bolívar ofrece al colegio la oportunidad de vincular la institución a Cibercolegios si se contrata la póliza estudiantil con esta entidad.



## 7.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Son considerados como los elementos claves para que los objetivos organizacionales y los objetivos estratégicos se puedan lograr en el corto, mediano y largo plazo.

Es factor crítico de éxito:

1. Creación y aplicación de un plan estratégico fundamentado en la calidad en el servicio y el referente antropológico

Son factores de éxito:

1. Mejorar la imagen institucional en la comunidad educativa.
2. Certificar el nivel de manejo del inglés en la institución.
3. Establecer convenios de continuidad con jardines infantiles.
4. Ampliar las instalaciones del colegio.
5. Mejorar, dotar y reestructurar el material didáctico

## DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La institución educativa tiene grandes fallas en la prestación del servicio las cuales deben ser atendidas para que se conviertan en fortalezas que le den un valor agregado tal y como se plantea en el marco teórico desde la teoría de las brechas del servicio, los aportes de Karl Albrecht y los referentes que al tema hace en su libro Luz Ángela Aldana. En relación a estas debilidades el plan estratégico debe enfocarse para llegar generar oportunidades de crecimiento y mejoramiento de la calidad en el servicio en los siguientes aspectos:

*Tabla 9. Definición de estrategias.*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS.</b>
Res. 11951 de 6 de Sep. 2013 para aumento de precios 2013 y ubicación del colegio en régimen de libertad regulada.	Disminución de la población en edad escolar.
Programa Bogotá Bilingüe.	Cierre del establecimiento por no contar con los espacios adecuados según el PMEE.
Convocatoria oficial para ser parte del banco de oferentes y contratar matrícula del sector oficial según La Res. No. 1079 del 12 de Junio de 2013.	Instituciones educativas del sector con precios más bajos, mejores instalaciones y servicios con mejor percepción en la comunidad.
Premio galardón a la excelencia como instrumento para la gestión de la calidad y mejoramiento de imagen institucional.	El incumplimiento del Plan Maestro de Equipamiento de Instituciones educativas genera la pérdida de la licencia de funcionamiento.
En la localidad de Puente Aranda existen cerca de 40 jardines infantiles que solo ofrecen educación inicial.	Retiro de los estudiantes.
	Oferta educativa oficial gratuita en el nivel se pre-escolar.
Ingresar a la plataforma de servicios de cibercolegios por ofrecimiento de Seguros Bolívar.	

<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
El colegio tiene su P.E.I. aprobado y el plan de estudios con énfasis en inglés fue revisado por la supervisión de la localidad de Puente Aranda según la resolución 160031 del 10 de Octubre de 2012.	<p>Mantener el nivel de libertad regulada en la calificación de instituciones educativas de la Secretaria de Educación.</p> <p>Establecer en los próximos cinco años convenios con cinco jardines infantiles del sector, presentando el proyecto educativo institucional para que los estudiantes logren continuar sus estudios de básica primaria en el Colegio San Ángel.</p> <p>Ingresar al banco de oferentes de la Secretaria de Educación para contratar matrícula oficial.</p> <p>Incrementar los ingresos por contratación de matrícula oficial y establecimiento de convenios con jardines infantiles del sector.</p>	Adquirir predio cercano para dar cumplimiento a las exigencias de ampliación del Plan Maestro de Equipamiento de Establecimientos Educativos.
Las evaluaciones institucionales por parte de la supervisión de la localidad de Puente Aranda ubican al colegio en el régimen de libertad regulada según la Resolución No 160096 del 4 de diciembre de 2012.		Presentar el Proyecto Educativo Institucional a los jardines infantiles para establecer convenios.
El 70% de los estudiantes tiene resultados avanzados o satisfactorios la prueba Saber 2012.		Invertir durante los próximos cinco años utilidades en recursos didácticos y pedagógicos al igual que en el mejoramiento de las instalaciones del plantel.
El balance financiero presenta utilidades y rendimientos cercanos a \$35.000.000 anuales.		
El colegio cuenta con una tarifa anual de pensión aprobada legalmente de \$2.600.000, lo cual es debido a la evaluación del proyecto educativo, el plan de estudios y las condiciones de la planta física.		
El índice de deserción y perdida de año		

es inferior al 3% del total de la matrícula anual.		
<b>DEBILIDADES.</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
Ausencia de plan estratégico a mediano y largo plazo fundamentado en la calidad en el servicio.	Formular un plan estratégico para cinco años que integre todas las áreas institucionales en torno a la calidad en el servicio y así aplicar al premio Galardón a la excelencia Educativa.	Implementar la calidad en el servicio con enfoque antropológico para mejorar la imagen de percepción y cumplimiento de las necesidades de las familias.
Ausencia de cronograma de planeación institucional y socialización de los objetivos institucionales.	Promover a partir del 2014 la integración de la comunidad educativa en torno al uso de la página web para compartir las actividades, los eventos, compromisos y demás.	Aplicar la política de calidad en el servicio con enfoque antropológico para fidelizar al 90% de los padres de familia.
Ausencia de perfiles de cargos y manuales de procesos y procedimientos.	Obtener en los próximos cinco años la certificación del 90% de los estudiantes egresados de la básica primaria en el nivel A1 de Marco Común Europeo.	
Regular imagen del servicio prestado a las familias.	Ingresar al portal de Cibercolegios para agilizar los procesos de comunicación con las familias y sistematizar la gestión académica y financiera.	
Ausencia de plan de inversión, presupuesto, plan de gastos y proyección de crecimiento.		
Regular gestión de recursos didácticos disponibles para el trabajo pedagógico de los docentes.		
Ausencia de indicadores de gestión al igual que seguimiento evaluación y mejoramiento de las practicas institucionales.		
La institución desconoce las expectativas que tienen las familias usuarias por qué no hace seguimiento a la percepción		

del servicio e igualmente carece de un estándar para la prestación de los servicios.		
--	--	--

## 7.6 PLAN DE ACCIÓN.

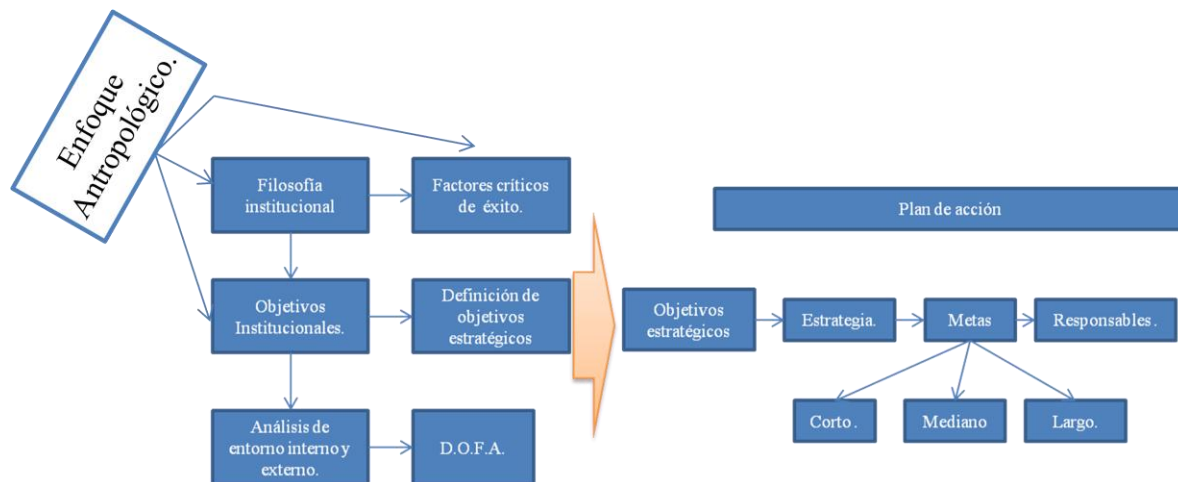
Con un plan estratégico el colegio San Ángel tendrá una proyección a largo plazo que le permita generar una cultura de servicio de calidad para darle valor antropológico a la organización. La filosofía y los valores funcionales hacia la cultura del servicio y el referente antropológico sean los encargados de llevar agrado y amplia satisfacción a las familias para ellas sean la mejor publicidad a través de una imagen de cumplimiento, honestidad y respeto. El equipo profesional, a través de la concertación de los cronogramas de trabajo y los planes de desarrollo institucional tenga una gran oportunidad para proyectar lo mejor de su talento en beneficio de darle valor y significado antropológico a su labor.

El plan estratégico ha sido una elaboración colectiva luego de haber iniciado la construcción del marco teórico que diera las luces para comprender que el servicio y la calidad son dos conceptos que se construyen dentro de la cultura institucional, los cuales deben ser fundamentos de ser, que permean toda organización y se pueden leer en todos los elementos del Proyecto Educativo Institucional.

Este plan estratégico resulta una guía de gran valor para orientar todas las acciones institucionales con el fin de lograr esa cultura del servicio de calidad que como lo expresa este marco teórico, la cual debe ser fundamentada en: a) el conocimiento de las expectativas del cliente, b) la elaboración de un estándar de servicio que sea difundido por toda la organización, c) el cumplimiento de un estándar de servicio, dentro de las promesas realizadas a las familias usuarias del servicio y d) la entrega de un diferencial de valor sustentado en el buen trato, la amabilidad, el respeto y el cumplimiento.

Para llegar a diseñar este plan estratégico se elaboraron una serie de instrumentos que en primer lugar tomaban las percepciones de los padres de familias e igualmente se verificaron las impresiones del equipo docente y administrativo, con esto se logró diagnosticar una realidad institucional que estaba muy distante de los planteamientos del marco teórico, los cuales están formulados para que el servicio tenga atributos positivos y

diferenciales de valor que faciliten la creación de una cultura de calidad en servicio con fundamentos del enfoque antropológico.



*Figura 32. Esquema del plan de acción.*

Como se puede ver en la Figura 32. Esquema del plan de acción. se elabora enlazando todos los elementos de la filosofía institucional, los objetivos institucionales, el análisis de las condiciones internas y externas del entorno para desarrollar los objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo y sin duda alguna los elementos antropológicos y las dimensiones de la calidad en el servicio.

*Tabla 10. Objetivo estratégico No 01.*

OBJETIVO ESTRATÉGICO.	ESTRATEGIA	METAS					RESPONSABLE
		2013	2014	2015	2016	2017	
<p>Formular un plan estratégico para cinco años que integre todas las áreas institucionales en torno a la calidad en el servicio y así Contar con un instrumento que permita caminar con tranquilidad en la Dirección y gestión escolar.</p>	Elaborar el Diagnostico institucional en el marco de la Calidad en el Servicio.	Aplicar los instrumentos para diagnosticar la institución en términos de PCI-POAM.	Aplicar ajustes según los resultados del diagnóstico institucional.	Aplicar instrumentos de evaluación institucional en calidad en el servicio	Elaborar y aplicar plan de mejoramiento.	Realizar y ejecutar plan de mejora.	Equipo de gestión y dirección.
	Construir la Política de calidad inmersa en el enfoque antropológico.	Capacitar al personal para la aplicación de política de calidad.  Elaborar política de calidad en el servicio con referente antropológico.	Evaluar avances de la política de calidad.	Mejoramiento de la imagen por medio de la política de calidad.	Capacitar para el mejoramiento de la atención a los usuarios.	Evaluar avances de la política de calidad.	Equipo de gestión.
	Desarrollar el Plan estratégico	Elaboración del plan estratégico.	Evaluación y seguimiento al plan estratégico según metas e	Ajustar metas de acuerdo a las condiciones del	Evaluar avances y dificultades.	Evaluar cumplimiento.	Equipo de gestión.



			indicadores.	entorno.		Elaborar plan estratégico a 2022	
	Revisar permanentemente el Horizonte institucional.	Evaluar con la comunidad educativa la filosofía institucional.	Capacitar al personal en la relación al horizonte institucional	Aplicar instrumentos de percepción acerca del cumplimiento del horizonte institucional.	Fomentar el conocimiento y manejo del P.E.I.	Realizar evaluación institucional para plantear horizonte institucional.	Equipo de gestión institucional

*Tabla 11. Objetivo estratégico No 2.*

OBJETIVO ESTRATÉGICO.	ESTRATEGIA	METAS					RESPONSABLE
		2013	2014	2015	2016	2017	
Prestar un servicio de calidad con enfoque antropológico para mejorar la percepción de las familias y	Ser una institución con un servicio humanizado.	Capacitar al equipo profesional en el enfoque antropológico para las organizaciones.	Contratar personal docente con perfil de servicio y atención amable a las familias.	Obtener un margen de satisfacción de las familias cercano al 90%.  Integrar el desarrollo de las familias de	Aplicar autoevaluación para la calidad en el servicio.  Diseñar plan de mejoramiento para ser una institución que	Ser reconocidos por tener un nivel de satisfacción en el servicio cercano al 98%	Equipo de gestión.

entorno laboral.				los empleados en la institución con el programa empresa familiarmente responsable.	desarrolla en enfoque antropológico		
	Promover el crecimiento personal y profesional de cada uno de integrantes del equipo profesional.	Aplicar autoevaluación del personal docente y administrativo.  Elaborar perfiles para cada cargo.	Contratar personal de acuerdo al perfil de cargo.  Desarrollar escalafón institucional para promover el compromiso con el cumplimiento de la misión y política de servicio.	Apoyar con un 45% el costo de procesos de capacitación en especialización para los docentes y administrativos.  Mejorar las condiciones de trabajo para los docentes en cuanto a sala de profesores, dotación, ayudas tecnológicas...	Mejorar las prestaciones sociales para los docentes que hayan avanzado en escalafón.  Desarrollar plan de mejoramiento profesional con diplomados trimestrales.	Mejorar la oferta salarial para mantener personal capacitado.  Desarrollar programas de salud ocupacional.  Desarrollar programa de bienestar docente.	Equipo de gestión administrativa
	Adecuar los espacios físicos para brindar una atención agradable.	Evaluar las condiciones de los espacios físicos.  Elaborar plan de inversión para	Ampliar los espacios físicos de atención a las familias.	Construir y dotar sala de profesores con los elementos necesarios para el desarrollo de sus funciones.	Disponer de servicio de cafetería para docentes.  Decorar y ambientar todas las	Ampliar aulas de clase.  Construir laboratorios	

		adecuación de planta física.		Desarrollar programa de bienestar estudiantil	instalaciones para el trabajo con los niños.		
	Atender las necesidades de las familias oportunamente.	Elaborar portafolio de servicios para las familias.	<p>Aplicar el portafolio de servicio según la oferta realizada a la familia.</p> <p>Crear canales de atención a las familias a través de la entrada al portal de cibercolegios.</p> <p>Sistematizar procesos de matrícula, pagos y solicitudes en portal web</p>	<p>Evaluar las causales de incumplimiento a las familias.</p> <p>Elaborar plan de mejoramiento.</p>	<p>Aplicar plan de mejoramiento.</p> <p>Evaluar percepción de los padres.</p> <p>Reducir incumplimiento al 5%</p>	Contar con un índice de cumplimiento y satisfacción del 99%	

Tabla 12. Objetivo estratégico No 03.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.	ESTRATEGIA	METAS					RESPONSABLE
		2013	2014	2015	2016	2017	
Aplicar la política de calidad en el servicio con enfoque antropológico para fidelizar al 90% de los padres de familia.	Aplicar política de calidad para fidelizar las familias.	Diseñar la política de calidad.	Capacitar a todos los empleados acerca de la política de calidad.  Implementar política de calidad en todas las áreas institucionales.	Evaluar el impacto de la política de calidad en el servicio.  Realizar los ajustes necesarios para el cumplimiento de la política de calidad en el servicio.	Ser reconocidos en el 95% de la comunidad educativa por cumplir la política de calidad en el servicio.	Ser una institución líder en la localidad de Puente Aranda por prestar un servicio de calidad con enfoque antropológico.	Equipo de gestión.

Tabla 13. Objetivo estratégico No 04.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.	ESTRATEGIA	METAS					RESPON-SABLE
		2013	2014	2015	2016	2017	
Obtener en los próximos cinco años la certificación del 90% de los estudiantes egresados de la básica primaria en el nivel A1 de Marco Común Europeo, otorgando un valor diferenciado en la formación de los estudiantes y apuntando a la calidad del colegio trazada desde su política.	Certificar el nivel de inglés.	Aplicar primera evaluación diagnóstica para medir el nivel de manejo de inglés en los estudiantes.	Establecer convenio entidad evaluadora del nivel inglés.  Aplicar una evaluación bimestral a los estudiantes.	Elaborar malla curricular para la integración de inglés en el 50% de las áreas del plan de estudios.	Contratar el 40% de los docentes con amplio dominio del inglés.  Capacitar a los docentes para el manejo de la malla curricular con el inglés integrado.	Certificar en nivel de inglés A1 el 90% de los estudiantes egresados de la básica primaria.	Equipo de gestión.  Departamento de idiomas.

Tabla 14. Objetivo estratégico No 05.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.	ESTRATEGIA	METAS					RESPON-SABLE
		2013	2014	2015	2016	2017	
Establecer en los próximos cinco años convenios con cinco jardines infantiles del sector, presentando el proyecto educativo institucional para que los estudiantes logren continuar sus estudios de básica primaria en el Colegio San Ángel en donde recibirán una educación fundamentada en el desarrollo de la persona.	Convenios con jardines infantiles de la localidad.	Elaborar portafolio de presentación para los jardines infantiles de la localidad.  Visitar los jardines infantiles más cercanos al colegio presentar el P.E.I.	Seleccionar los jardines infantiles del sector con los que se pueda establecer convenios de continuidad.  Acompañar el diseño del plan de estudios de los jardines infantiles para continuidad de los estudiantes.	Establecer convenios con dos jardines del sector captando el 70% de los egresados.	Establecer convenio con tres jardines del sector.  Captar el 80% de los estudiantes egresados de los jardines con convenio.	Ampliar la matrícula de los estudiantes  Ofrecer descuentos especiales a los padres provenientes de los jardines infantiles del sector	Equipo de gestión.

Tabla 15. Objetivo estratégico No 06.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.	ESTRATEGIA	METAS					RESPONSABLE
		2013	2014	2015	2016	2017	
Ingresar al banco de oferentes de la Secretaria de Educación para contratar matrícula oficial.	Contratar estudiantes del sector oficial.	Verificar los requisitos mínimos par forma parte del banco de oferentes.	Realizar los ajustes necesarios para formar parte del banco de oferentes para el sector oficial.	Ingresar al banco de oferentes para atender población oficial en edad escolar de la primera infancia.	Contratar 30 estudiantes de la matrícula del sector oficial.	Contratar 60 estudiantes del sector oficial.	Equipo de gestión. Área administrativa.

Tabla 16. Objetivo estratégico No 07.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.	ESTRATEGIA	METAS					RESPONSABLE
		2013	2014	2015	2016	2017	
Promover a partir del 2014 la integración de la comunidad educativa en torno al uso de la página web para compartir las actividades, los eventos, compromisos y demás.	Masificar el uso de la página web en la comunidad educativa.	Cotizar con varias empresas el servicio de hosting para páginas web	Contratar el servicio de hosting para la página web del colegio.  Contratar asesoría para el montaje de la página web.  Montar el lugar web del colegio.	Difundir en la comunidad educativa el portal web.  Publicar el 100% de los eventos en la web.	Sistematizar el 50% de los servicios educativos en la web. (reserva de cupo, inscripciones, pagos en línea, consulta de tareas, circulares, notas)	Sistematizar el 90% de los servicios educativos en la web.  Garantizar agilidad prontitud y buen servicio por medio de los servicios web.	Equipo de gestión.  Departamento de sistemas.



Tabla 17. Objetivo estratégico No 08.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.	ESTRATEGIA	METAS					RESPONSABLE
		2013	2014	2015	2016	2017	
Incrementar los ingresos por contratación de matrícula oficial y el establecimiento de convenios con jardines infantiles del sector.	Incrementar los ingresos por aumento de presencia en el sector educativo.	Elaborar el portafolio de servicios para establecer los convenios con el sector oficial y privado.	Incrementar la matrícula en un 10% con respecto al año anterior.	Incrementar la matrícula en un 15% con respecto al año anterior.	Incrementar la matrícula en un 20% con respecto al año anterior.	Incrementar la matrícula en un 30% con respecto al año anterior.	Equipo de gestión.  Departamento de finanzas.

Tabla 18. Objetivo estratégico No 09.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.	ESTRATEGIA	METAS					RESPONSABLE
		2013	2014	2015	2016	2017	
Cumplir las exigencias de ampliación del Plan Maestro de Equipamiento de Establecimientos Educativos.	Ampliar las instalaciones del colegio.	Contratar los estudios para aplicación y cumplimiento del P.M.E.E.	Adquirir la licencia de construcción para modificación de la planta física.	Iniciar trabajos de ampliación de la planta física.  Contratar los estudios para el diseño y adquisición de la licencia para construir en predio cercano de ampliación.	Compra de predio para ampliación.  Inicio de la construcción de la nueva planta física del colegio.	Renovación de la licencia de funcionamiento de acuerdo al P.M.E.E.	Equipo de gestión.

Tabla 19. Objetivo estratégico No 10.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.	ESTRATEGIA	METAS					RESPONSABLE
		2013	2014	2015	2016	2017	

<p>Invertir durante los próximos cinco años utilidades en recursos didácticos y pedagógicos al igual que en el mejoramiento de las instalaciones del plantel.</p>	<p>Dotar de los mejores recursos didácticos y pedagógicos.</p>	<p>Realizar un diagnostico de necesidades en recursos y adecuación de planta física.</p>	<p>Compra de material didáctico para pre-escolar y básica primaria.</p>	<p>Adecuación de la biblioteca incremento del 50% de libros existentes.  Adecuación de las aulas de clase con T.V. internet y video beam.</p>	<p>Actualización y mejoramiento de las aulas de sistemas.</p>	<p>Compra de laboratorios para el área de ciencias naturales.</p>	<p>Equipo de gestión.  Departamento financiero.</p>
---	--	--	---	---	---	---	---

## 7.7 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Para la ejecución y desarrollo del plan estratégico fundamentado en la calidad en servicio con enfoque antropológico 2013 – 2017 el cual pretende cumplir los objetivos institucionales se le han asignado \$740 millones de pesos.

*Tabla 20. Presupuesto plan estratégico.*

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	INVERSIÓN
Formular un plan estratégico para cinco años que integre todas las áreas institucionales en torno a la calidad en el servicio y así aplicar al premio Galardón a la excelencia Educativa.	Administración general	\$ 20 millones
Aplicar la política de calidad en el servicio con enfoque antropológico para fidelizar al 90% de los padres de familia.	Administración general. Equipo de gestión institucional.	\$ 25 millones.
Obtener en los próximos cinco años la certificación del 90% de los estudiantes egresados de la básica primaria en el nivel A1 de Marco Común Europeo.	Coordinación académica.	\$40 millones.
Establecer en los próximos cinco años convenios con cinco jardines infantiles del sector, presentando el proyecto educativo institucional para que los estudiantes logren continuar sus estudios de básica primaria en el Colegio San Ángel.	Administración general. Coordinación académica.	\$15 millones.
Ingresar al banco de oferentes de la Secretaria de Educación para contratar matrícula oficial.	Administración general.	\$5 millones.

	Departamento de finanzas.	
Promover a partir del 2014 la integración de la comunidad educativa en torno al uso de la página web para compartir las actividades, los eventos, compromisos y demás.	Departamento de sistemas.	\$7 millones.
Incrementar los ingresos por contratación de matrícula oficial y el establecimiento de convenios con jardines infantiles del sector.	Dirección general. Departamento de finanzas. Departamento de mercadeo.	\$8 millones.
Cumplir las exigencias de ampliación del Plan Maestro de Equipamiento de Establecimientos Educativos.	Dirección general. Departamento de finanzas.	\$570 millones
Invertir durante los próximos cinco años utilidades en recursos didácticos y pedagógicos al igual que en el mejoramiento de las instalaciones del plantel.	Dirección general. Departamento de finanzas.	\$ 50 millones.
TOTAL DE INVERSIÓN AL 2017		\$740 millones.

7.8 BALANCE SCORE CARD.

El plan estratégico fundamentado en la calidad del servicio con un referente antropológico requiere de un instrumento de seguimiento y control con el fin de que las estrategias que aquí se plantean tengan un mecanismo de verificación y control. Como lo plantea Juran, todos los procesos deben ser evaluados con el fin de ser mejorados para retroalimentarlos con nuevos esquemas que hagan de la planeación un ejercicio constructivo.

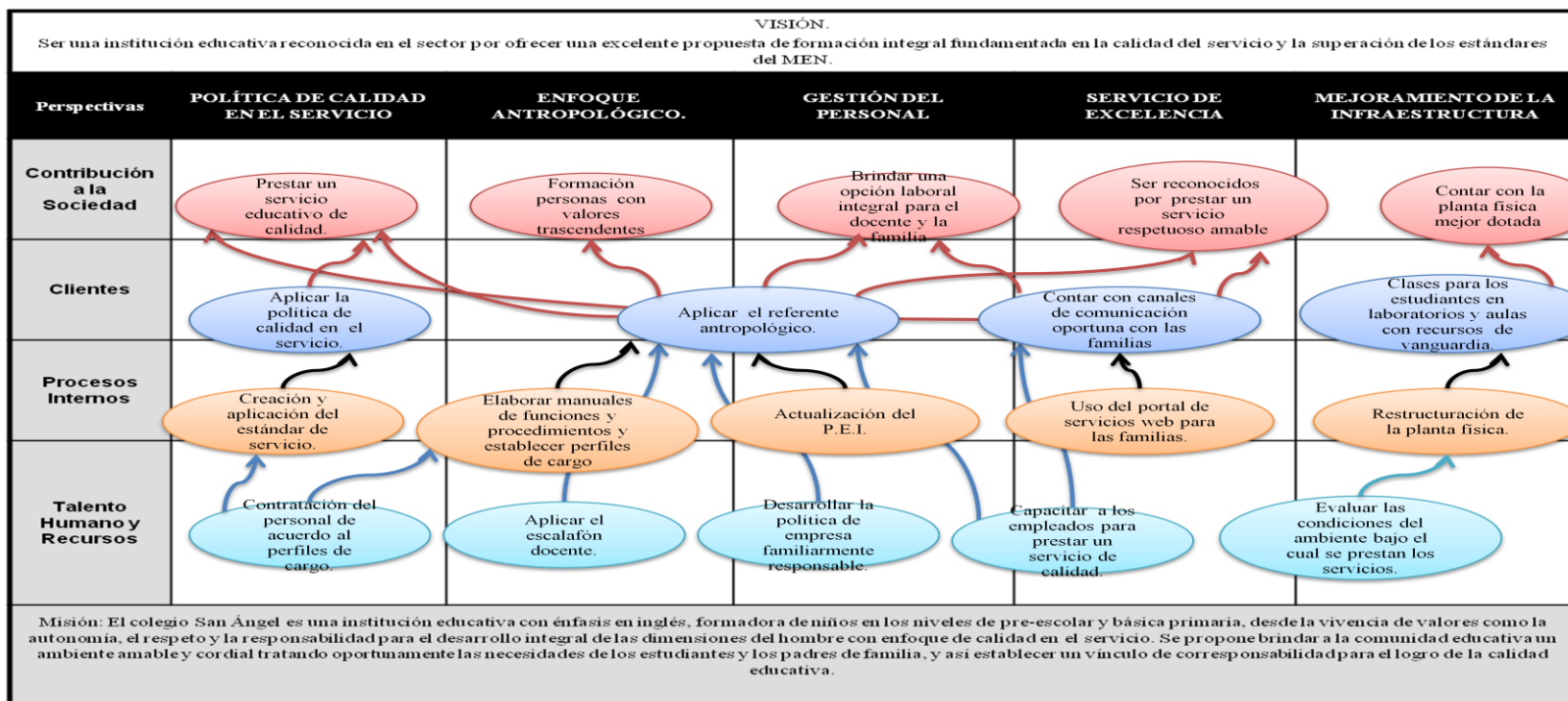


Figura 33. B.S.C. del Colegio San Ángel para seguimiento del plan estratégico.

## 8 CONCLUSIONES.

El sistema educativo colombiano hace grandes esfuerzos y reflexiones constantes para fomentar políticas de mejoramiento, sin embargo son pocos los casos en donde se han realizado reflexiones serias y profundas al interior de las instituciones educativas, hasta el momento todo apunta únicamente a que se debe mejorar la calidad, con acciones como el aumento de las horas clase, evaluación para docentes y directivos, selección de estudiantes, reorganización de la educación por ciclos y demás estrategias que han salido a lo largo y ancho de país, sin embargo en toda esta investigación no encontré aparte del referente antropológico, ninguna teoría que apoyara o diera las indicaciones para el mejoramiento del servicio al clientes (la familia) al interior de las instituciones educativas.

¿Por qué hablar de servicio al cliente con referentes de calidad en las IE? Acaso la educación no es solo un procesos de formación en donde el colegio da una serie de parámetros y crea escenarios para que los niños cambien sus conductas y sean competentes en mundo. Con total convicción se puede establecer que el servicio educativo debe pensarse a partir de las expectativas de las familias y sus necesidades, ellas también quieren sentirse respetadas y tratadas amablemente en IE además de percibir que son valoradas y hacen parte importante de sus proyectos educativos.

En las IE debe haber una política de servicio de calidad que esté presente en todas las instancias y empleados que la conforman, la cual necesariamente debe fundamentarse en ver que es la familia y sus integrantes quienes deben ser tratados con dignidad, respetos y seriedad, para que en cada contacto con la organización sea una sonrisa de gratificación la que se desprenda de sus rostros, estamos para generar cambios positivos en forma de pensar.

La misión de las IE no debe ser educar ciudadanos competentes e ilustres para el resto de sus vidas, es tal vez más sencilla de lo que parece, si nos enfocáramos en hacer familias felices, niños que crecieran con alegría, adolescentes que disfrutaran con responsabilidad,

construyendo en ellos desde pequeños un proyecto de vida, los resultados serían, una sociedad con valores que le dan trascendencia al hombre.

El enfoque antropológico tiene varios elementos que le permiten a las instituciones educativas cambiar la forma como desarrollan su impacto en la sociedad, en primer lugar busca que al interior se realicen transformaciones enfocadas a darle un verdadero significado a la persona para que sea un servicio enfocado en los valores como el respeto, el cumplimiento y la responsabilidad social. Ser directivo de una institución educativa requiere realizar una profunda reflexión acerca de la misión de educar a las nuevas generaciones, dicha tarea debe realizarse con donación y entrega hacia las familias para contribuir al crecimiento integral de las personas

La sensibilización del equipo directivo se realizó luego de varias reuniones en la cuales se explicó la importancia de establecer un diagnóstico para identificar la percepción de la calidad del servicio prestado por el personal del colegio. Este proceso contó con la participación de los consejos directivo y académico, quienes analizaron el marco teórico del proyecto y su viabilidad para ser integrado en el P.E.I. la conclusión de este análisis fue la total pertinencia de la investigación y la aplicación del referente antropológico.

El colegio San Ángel requiere de un plan estratégico que responda a todas las necesidades planteadas anteriormente en el análisis de los resultados arrojados en la aplicación de instrumentos.

La dirección del colegio y su equipo deben tener presente que planear es el paso anterior al éxito y la excelencia, en todo caso el fin de una institución educativa es formar y dar los fundamentos para que los nuevos ciudadanos sean personas integrales y aportantes al mejoramiento de la sociedad.

Evaluar es un requisito constante para que los procesos se mejoren y por consiguiente la calidad en el servicio sea percibida por todas las personas que se acercan o hacen parte de la comunidad educativa.



Promover la consolidación de un referente antropológico es la base para la fundamentación y apropiación de prácticas organizacionales que promueven, dignifican y hacen crecer a las personas que forman parte o tiene contacto con la organización.

Tener un plan estratégico fundamentado en la calidad y el servicio permite que éste se preste hacia la satisfacción de las necesidades reales de la persona, logrando el mejoramiento de las condiciones que le rodean, por otra parte dignifica el trabajo gracias a la inclusión de políticas de retribución y compensación por la labor desempeñada.

Ser una institución educativa con enfoque antropológico logra distanciar notablemente a la organización de lo que es una empresa en sí, surgen allí elementos que le dan calidad de vida a cada una de las personas que conforman el equipo profesional, permitiendo integrar su familia y promover su talento hacia el crecimiento y desarrollo integral de la persona y sus dimensiones.

## 9 RECOMENDACIONES.

El plan estratégico es una herramienta que enlaza la misión, los principios institucionales con la visión, razón por la cual el primer elemento a configurar y tener claramente definido es el horizonte institucional para que a partir de él se encuentren los mejores caminos para llevar el colegio hacia donde se tiene planeado.

El plan estratégico tiene como elemento fundamental el referente de calidad en el servicio y a través de él obtiene rendimientos financieros, imagen y posicionamiento, entonces lo más importante es estructurar el enfoque antropológico en la institución educativa.

El colegio San Ángel deberá ser muy organizado en el desarrollo de cada una de las estrategias presentes en este plan estratégico debido a que las amenazas que tiene la institución son muy graves y pueden afectar notablemente la presencia y sostenimiento de la organización.

Gracias a este proyecto se han actualizado en gran parte toda la filosofía institucional e integrado muchos elementos importantes para llegar a ser una institución reconocida por la calidad en el servicio sin embargo el factor más importante para el éxito es la adopción de todos los elementos del enfoque antropológico para que este sea el mayor diferencial del servicio frente a todos los colegios del sector, es decir no se pretende aumentar las ganancias o simplemente ampliar la planta física para tener más presencia en el sector, el objetivo más grande a nivel institucional es ser una institución educativa humanizada en el servicio.

## 10 REFERENCIAS.

- Aldana de Vega, I. A. (2010). *Administración por Calidad*. Chia : Alfaomega.
- Aldana de Vega., L. A. (2011). *Calidad y Servicio Concepto y Herramienta*. Chia: Ecoe.
- Bernal Torres., C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Education.
- Bernal, A. (2009). *La familia como ambito educativo*. Madrid: Rialp, S.A.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Correa de Molina, C. (2004). *Gestión y Evaluación de la Calidad en la Educación*. Bogotá: Magisterio.
- Deming, E. (1994). *14 Puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Estupiñan, L. Y. (2008). *Institución Educativa y Empresa* . Navarra : EUNSA.
- Francia, G. (1994). *Modelo de Simulación en el muestreo*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- González Simancas, J. L., & Carbajo López, f. (2010). *Tres Principios de La Acción Educativa*. Navarra: EUNSA.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estrategicos*. Barcelona: Gestion 2000.
- Karl, A. (1994). *La Misión de la Empresa*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Martín Fernandez, E. (2002). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid.: Mc Graw Hill.

Nacional, M. d. (24 de Octubre de 2012). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de [www.mineducacion.gov.co/articles-194215\\_archivo\\_ppt.ppt](http://www.mineducacion.gov.co/articles-194215_archivo_ppt.ppt).

Peinado, H. S., & Rodriguez Sánchez, J. H. (2009). *Manual de Gestión y Administración Educativa*. Bogotá: Cooperatva Editorial Magisterio.

Peinado, H. S., & Rodriguez Sánchez, J. H. (2009). *Manual de Gestión y Administración Educativa*. Bogotá: Cooperatva Editorial Magisterio.

Peteraf, T. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill.

Rojas, S. R. (1981). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Universidad Autonoma de México.

Sandoval Estupiñan, L. Y. (2008). *Institución Educativa Y Empresa*. Navarra: Eunsa.

Serna Gómez, H. (2011). *Gerencia Estratégica*. Bogotá.: 3R Editores.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá.: 3R EDITORES.

Vallejo López, G., & Sánchez Paredes, F. (2011). *Un Paso Adelante*. Bogotá: Norma.

## 11 ANEXOS.

Anexo A Validación De Instrumentos Coordinación



# COLEGIO SAN ÁNGEL

---

## SCHOOL

EL SUSCRITA COORDINADORA GENERAL  
DEL COLEGIO SAN ANGEL  
CERTIFICA QUE:

El señor JUAN GABRIEL GARAVITO BELTRÁN identificado con CC 80.099.648 de Bogotá, quien actualmente desempeña el cargo de RECTOR, esta adelantado los estudios relacionados con sus tesis de grado para optar por el título de MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS en la UNIVERSIDAD DE LA SABANA.

Revisados los instrumentos diseñados para tal fin encontramos que son pertinentes y adecuados para desarrollar el PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO SAN ÁNGEL APOYADO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Expedido en Bogotá a los 01 días del mes de Marzo de 2013

En constancia



**PRE-ESCOLAR, PRIMARIA Y BACHILLERATO**

Calle 22 B No. 44A - 90 - Tel: 812 98 95 - 268 55 11 - Quinta Paredes

Calle 1° No. 31D - 47 - Tel: 247 13 47 - 407 47 64 - Santa Matilde

[www.colegiosanangel.edu.co](http://www.colegiosanangel.edu.co) - Bogotá, D. C.

## ANEXO B

## COLEGIO SAN ÁNGEL

## ENCUESTA A LAS FAMILIAS ACERCA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO INSTITUCIONAL.

Formando en valores para la trascendencia del hombre en la sociedad.

QUERIDOS PADRES: Para nosotros es muy importante conocer la opinión de ustedes y de sus hijos con respecto al colegio, por eso les agradecemos diligenciar el siguiente formato ANÓNIMO con el fin de diseñar estrategias que contribuyan al mejoramiento de nuestro quehacer educativo.

Solicitamos ser objetivos y sinceros al responder cada una de las preguntas y al realizar las observaciones ser muy respetuosos en sus comentarios.

## I PARTE.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL: Marque con una X la respuesta.

¿Usted ha leído el PEI (proyecto educativo institucional) que se encuentra en la agenda? (si) (no)

¿Conoce nuestros valores institucionales? (si) (no).

¿Cumple usted con las normas establecidas en el manual de convivencia? (si) (no)

¿Provee los materiales necesarios para el trabajo e higiene de sus hijos? (si) (no)

¿Hace conocer sus inquietudes respetuosamente ante profesores y administrativos? (si) (no)

¿Su hijo cumple con las tareas, talleres y trabajos que los docentes dejan? (si) (no)

¿Usted cumple con enviar a su hijo con los uniformes según el manual de convivencia? (si) (no)

¿Cumple puntualmente con los pagos y servicios prestados por la institución? (si) (no)

¿Acompaña a su hijo en la elaboración de tareas y actividades de refuerzo? (si) (no)

¿Usted revisa la agenda a diario? (si) (no)

¿Si hay una nota del docente por indisciplina o por qué su hijo no trabajo en clase, usted aplica algún correctivo? (si) (no)

¿Usted busca ayuda de los docentes para mejorar las dificultades en el rendimiento académico o disciplinario de su hijo? (si) (no).

Califique de 1 a 5. En donde 5 es el máximo puntaje y 1 es el menor puntaje.

## II PARTE.

### INFRAESTRUCTURA

¿Considera que las instalaciones del colegio son apropiadas?	1	2	3	4	5
¿Qué calificación le da a la decoración y organización de los salones de clase?	1	2	3	4	5
¿Cómo califica la limpieza del colegio?	1	2	3	4	5
¿Cómo considera el trato del personal de servicios generales hacia su hijo?	1	2	3	4	5
¿El colegio cuenta con implementos necesarios para el desarrollo de las clases?	1	2	3	4	5
¿Cómo califica el mantenimiento de las instalaciones?	1	2	3	4	5
OBSERVACIONES. .....					

## III PARTE.

### EQUIPO DOCENTE

#### DOCENTE DEL ÁREA DE MATEMÁTICAS

¿Es amable en la atención de sus inquietudes?	1	2	3	4	5
¿Lo mantiene informado de los procesos, avances y dificultades de su hijo?	1	2	3	4	5
¿Emplea didácticas apropiadas para el manejo de las clases?	1	2	3	4	5
¿Utiliza adecuadamente la agenda estudiantil como medio informativo?	1	2	3	4	5
¿El trato del docente hacia su hijo es?	1	2	3	4	5
Califique la presentación personal del docente	1	2	3	4	5
OBSERVACIONES. .....					

#### DOCENTE DE ÁREA DE CIENCIAS NATURALES

¿Es amable en la atención de sus inquietudes?	1	2	3	4	5
¿Lo mantiene informado de los procesos, avances y dificultades de su hijo?	1	2	3	4	5

¿Emplea didácticas apropiadas para el manejo de las clases?	1	2	3	4	5
¿Utiliza adecuadamente la agenda estudiantil como medio informativo?	1	2	3	4	5
¿El trato del docente hacia su hijo es?	1	2	3	4	5
Califique la presentación personal del docente	1	2	3	4	5
OBSERVACIONES. .....					

## DOCENTE DE ÁREA DE EDUCACIÓN FÍSICA Y DANZAS

¿Es amable en la atención de sus inquietudes?	1	2	3	4	5
¿Lo mantiene informado de los procesos, avances y dificultades de su hijo?	1	2	3	4	5
¿Emplea didácticas apropiadas para el manejo de las clases?	1	2	3	4	5
¿Utiliza adecuadamente la agenda estudiantil como medio informativo?	1	2	3	4	5
¿El trato del docente hacia su hijo es?	1	2	3	4	5
Califique la presentación personal del docente	1	2	3	4	5
OBSERVACIONES. .....					

## DOCENTE DEL ÁREA DE ESPAÑOL

¿Es amable en la atención de sus inquietudes?	1	2	3	4	5
¿Lo mantiene informado de los procesos, avances y dificultades de su hijo?	1	2	3	4	5
¿Emplea didácticas apropiadas para el manejo de las clases?	1	2	3	4	5
¿Utiliza adecuadamente la agenda estudiantil como medio informativo?	1	2	3	4	5
¿El trato del docente hacia su hijo es?	1	2	3	4	5
Califique la presentación personal del docente	1	2	3	4	5
OBSERVACIONES. .....					

## DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS

¿Es amable en la atención de sus inquietudes?	1	2	3	4	5
¿Lo mantiene informado de los procesos, avances y dificultades de su hijo?	1	2	3	4	5



¿Emplea didácticas apropiadas para el manejo de las clases?	1	2	3	4	5
¿Utiliza adecuadamente la agenda estudiantil como medio informativo?	1	2	3	4	5
¿El trato del docente hacia su hijo es?	1	2	3	4	5
Califique la presentación personal del docente	1	2	3	4	5
OBSERVACIONES. .....					

DOCENTE DE PRE-ESCOLAR

¿Es amable en la atención de sus inquietudes?	1	2	3	4	5
¿Lo mantiene informado de los procesos, avances y dificultades de su hijo?	1	2	3	4	5
¿Emplea didácticas apropiadas para el manejo de las clases?	1	2	3	4	5
¿Utiliza adecuadamente la agenda estudiantil como medio informativo?	1	2	3	4	5
¿El trato del docente hacia su hijo es?	1	2	3	4	5
Califique la presentación personal del docente	1	2	3	4	5
OBSERVACIONES. .....					

## IV PARTE.

## ADMINISTRACIÓN Y RECTORÍA

¿Cómo considera usted la atención prestada por la secretaria?	1	2	3	4	5
¿Sus inquietudes y consultas son respondidas en forma clara?	1	2	3	4	5
¿Cómo califica la atención prestada por la administración?	1	2	3	4	5
¿Cómo considera usted la atención prestada por la rectoría?	1	2	3	4	5
¿Los problemas, inquietudes y consultas al rector son solucionados?	1	2	3	4	5
¿Cómo califica el tiempo en que la institución soluciona sus inquietudes?	1	2	3	4	5
¿Cómo es la atención vía telefónica?	1	2	3	4	5
¿El cronograma de actividades se cumple de acuerdo a lo escrito?	1	2	3	4	5
¿La información que le brinda los docentes que calificación le merece en cuanto a coherencia, oportunidad y amabilidad?	1	2	3	4	5
OBSERVACIONES. .....					

Si desea adicionar alguna sugerencia por favor inclúyala en este espacio.

--

ESTAS ENCUESTAS SERÁN RECOGIDAS EN LA ENTREGA DE BOLETINES

## Anexo C.

## COLEGIO SAN ÁNGEL.

Formando en valores para la trascendencia del hombre en la sociedad.

## ENCUESTA A DOCENTES SOBRE EL CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL P.E.I.

Docente		Fecha	
Auditor			

Señor coordinador, a continuación encontrará un listado de aspectos que deberá revisar con el docente al momento de realizar la visita, escriba todos los aspectos observados:

Conoce el P.E.I.

SI		NO		Comentarios	
----	--	----	--	-------------	--

Conoce y aplica los principios institucionales.

SI		NO		¿Cuáles aplica?	
----	--	----	--	-----------------	--

Asiste puntualmente a cumplir con sus labores.

SI		NO		Motivo	
----	--	----	--	--------	--

Cumple con la entrega de la planeación.

SI		NO		Motivo	
----	--	----	--	--------	--

Su presentación personal es acorde con los requerimientos institucionales.

SI		NO		¿Por qué?	
----	--	----	--	-----------	--

Manifiesta sus inquietudes en las instancias correspondientes.

SI		NO		¿Qué inquietudes tiene?	
----	--	----	--	-------------------------	--

Mantiene el grupo organizado.

SI		NO		¿Cómo son las condiciones del aula.	
----	--	----	--	-------------------------------------	--

Desarrolla sus clases con elementos lúdicos.

SI		NO		¿Cuáles?	
----	--	----	--	----------	--

Comunica a la familia por medio de agenda y/o vía telefónica los avances de los estudiantes.

SI		NO		¿Por qué?	
----	--	----	--	-----------	--

Su actitud en clase invita al dialogo y colaboración con los estudiantes.

SI		NO		Describe el proceso.	
----	--	----	--	----------------------	--

Cumple con el horario de rotación de horario.

SI		NO		¿Por qué?	
----	--	----	--	-----------	--

Presenta talleres y evaluaciones claras y organizadas a los estudiantes.

SI		NO		Describe las características	
----	--	----	--	------------------------------	--

Ante las inquietudes de los padres, responde pronta y asertivamente.

SI		NO		Describe el proceso.	
----	--	----	--	----------------------	--

Fomenta los valores de respeto, organización y cumplimiento en sus estudiantes.

SI		NO		Describe el proceso.	
----	--	----	--	----------------------	--

Entrega el grupo estudiantil ordenado y el aula organizada al terminar su clase.

SI		NO		Describe el proceso.	
----	--	----	--	----------------------	--

--	--	--	--	--	--

La planeación curricular corresponde a lo aplicado en el aula.

SI		NO		¿Por qué?	
----	--	----	--	-----------	--

Sigue los parámetros institucionales de planeación y organización.

SI		NO		Describe el proceso.	
----	--	----	--	----------------------	--

Apreciado docente escriba sus comentarios con respecto al desarrollo de sus funciones pedagógicas.

---



---



---



---

MIL GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, ES MUY IMPORTANTE CONTAR CON SU OPINIÓN

## Anexo D

## COLEGIO SAN ÁNGEL.

Formando en valores para la trascendencia del hombre en la sociedad.

## ENCUESTA PARA DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO ACERCA DE LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL.

Apreciado docente y/o administrativo del colegio San Ángel, le invitamos a evaluar los siguientes aspectos relacionados con la planeación y organización institucional.

## PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL:

Seleccione la opción que representa su percepción frente a la organización institucional, en donde 1 equivale a poco nivel de planeación y organización y 5 equivale a la existencia de una excelente planeación.

	1	2	3	4	5
El proceso de inducción institucional.					
Los perfiles de cargos y manuales de funciones.					
La planeación y el seguimiento de las actividades curriculares.					
La organización de las reuniones y actividades de capacitación profesional.					
Los procesos de selección y matrícula de estudiantes.					
Entrega de herramientas y ayudas lúdicas para trabajar en el aula.					
Elaboración de cronogramas por períodos.					

## CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL.

¿Conoce la misión, la visión y los valores institucionales?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Cree usted que se ajustan a las realidades de la institución?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Puede aplicar los valores institucionales en su labor profesional?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Qué aportes le puede hacer a la organización del colegio para brindar un mejor servicio?

---



---

## RELACIONES EN COMUNIDAD.

Califique los siguientes aspectos de acuerdo a su percepción en donde 1 es malo y 5 es excelente.

El trato por parte de las directivas del colegio.	1	2	3	4	5
El tiempo institucional disponible para adelantar sus actividades de planeación y organización.					
El apoyo recibido por parte de la institución por alguna eventualidad de salud o familiar.					
El apoyo institucional frente a sus necesidades de capacitación.					
La información previa al desarrollo de las actividades.					
El salario percibido por su labor profesional.					
La comunicación al interior del equipo profesional.					
El lugar de trabajo, los espacios, los recursos.					
Las actividades promocionadas para la recreación y el compartir familiar con el colegio.					
La experiencia profesional desarrollada en el colegio.					
Los elementos que le aporta para la vida la institución.					

MIL GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, ES MUY IMPORTANTE CONTAR CON SU OPINIÓN

Anexo E

COLEGIO SAN ÁNGEL.

Formando en valores para la trascendencia del hombre en la sociedad.

ENCUESTA DE EXPECTATIVAS EN EL SERVICIO.

Apreciado Padre de Familia:

Siguiendo nuestra política de mejoramiento y con el fin de ofrecerles cada día un servicio más amable y de calidad para su familia, queremos saber su opinión acerca los siguientes aspectos:

¿Qué le gustaría que el colegio le ofreciera para la formación de su hijo?

---

---

---

---

¿Cómo le gustaría que su hijo fuera formado en las aulas?

---

---

---

---

¿Qué cambios le gustaría observar en la administración para la atención de los padres cuando se acercan al colegio?

---

---

---

---

¿Cuáles cambios cree que el colegio debe asumir para prestar un mejor servicio educativo?

---

---

---



---

---

Si usted fuera administrador del colegio San Ángel ¿Qué haría para ser una excelente institución?

---

---

---

---

¿Qué expectativas tiene usted acerca de...?

La rectoría.

---

---

---

---

Los docentes.

---

---

---

Escriba las sugerencias que le gustaría que tuviéramos en cuenta para mejorar.

---

---

---

---

MIL GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, ES MUY IMPORTANTE CONTAR CON SU OPINIÓN

Anexo F.

TABLA DE JARDINES INFANTILES EN LA LOCALIDAD PUENTE ARANDA.

<b>DIRECTORIO DE JARDINES INFANTILES DE EDUCACIÓN INICIAL EN LA LOCALIDAD DE PUENTE ARANDA.</b>		
<b>NOMBRE COLEGIO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONOS</b>
EL JARD INF EL PORTAL DE ASTURIAS	Cll. 19 B Sur No. 53 A - 27	2620552
GIMN INF FEDERICO FROEBEL	Cll. 32 Sur No. 52 A - 54	7100349
GIMN PSICOPEDAG APRENDILANDIA	Cr. 40 No. 1 - 49	2022947
GIMN TALENTOS - NUEVO NOMBRE	Cll. 1 C No. 31 C - 30	2471252/4071856
JARD INF A,E,I,O,U	Cll. 5 B Bis No. 53 F - 05	2607394
JARD INF ANITOS PRODIGIOSOS	Cll. 10 Sur No. 38 B - 06	2021063/5610019
JARD INF AVENTURAS DE ANY	Cr. 38 No. 16 - 09 Sur	7137995 71380106
JARD INF CASITA DE PIEDRA	Av. Cr. 50 No. 29 C - 32 Sur	2029098
JARD INF CHABITA	Cr. 56ª No.2ª-73	4141849
JARD INF EL MAGICO MUNDO DE LOS NIÑOS	Cr. 59 No. 4 D - 35	2602034
JARD INF EL PATITO DE GOMA	Cll. 39 A Sur No. 50 - 28	2706317
JARD INF EL TRAVIESO CARMELO	Cr. 50 No. 1 D - 79	4084275
JARD INF GARABATIEMOS	Cll. 1 D Bis No. 37 A - 18	2775972
JARD INF HUELLAS MAGICAS	TRANSVERSAL 54 N 14 - 50 SUR	2609968
JARD INF LA ALEGRIA DE APRENDER	Cr. 42 C Bis No. 5 A - 33	2611418
JARD INF LA FRESITA FELIZ	Dg. 5 C Bis No. 44 - 44	2616359
JARD INF LOS CHAVITOS CREATIVOS	Cll. 3 A No. 51 A - 47	2608129
JARD INF MIS DOS CORAZONCITOS	Cr. 54 No. 4 B - 60 Sur	2618026
JARD INF PERSONITAS DEL MILENIO	Cr. 31ª No. 4-15	4093792
JARD INF PICARDIAS Y BURBUJAS	Cr. 51 No. 2 A - 64	7270737
JARD INF PULGARCITO MILENTA	Cr. 55 No. 18 - 71 Sur	2904737
JARD INF SALACUNA RAYITOS DEL SOL	Cr. 40 No. 28 A - 38 Sur	2035192
JARD INF SEMILLAS DE SUEÑOS	Cr. 37 B No. 2 - 18	2015825
JARD INF UNIVERSO DEL SABER	Cr. 52 No. 17 - 41 Sur	2035946
JARD INF YUPER	Cr. 51 B No. 38 B - 04 Sur	2381635

JARD PSICOPEDAG PALOMITOS TRAVIESOS	Cil. 3ª No.51-61	2610357
JARD PSICOPEDAGOGICO LUMINOSOS	Cil. 29 A Sur No. 37 - 50	7591346
JARD Y GUARD MI ABUELITA ROSSY	Cr. 44 No.8-06 Sur	2021678
LIC ARCO IRIS	Cr. 53 G No. 1 - 20	2609051
LIC INF LAS FABULAS DE POMBO	Cr. 51 B No. 16 - 72 Sur	7136883
LIC INF TRENCITO DE PAPEL	Cr. 52 A No. 39 A - 14 Sur	2380772
LIC MATERNO INF PASITOS AL FUTURO	Cil. 3 B No. 40 C - 12	2015926
LIC MODERNO ALELI	Dg. 5 F No. 47 - 96	6965222
LIC REYCED	Cr. 40 B No. 10 - 27 Sur	2021751
LICEO BILING NVO MILENIO	Cil. 5 No. 40 - 06	4072405
LICEO INFANTIL EL MUNDO DE LOS NIÑOS	CR 56ª No.2-74	8033210
LICEO Y PREESCOLAR NUESTRA SEÑORA DE LA LUZ	Transversal 52C N° 1-02	7139348
PREESC INTEGRAL	Cil. 38 B Sur No. 50 A - 36	2303274
PREESC JARD INF PRINCIPITOS	Cil. 2 G No. 42 - 67	8104890
PREESC PSICOPEDAG LA CASITA DEL SABER Y LA ALEGRIA	Cil. 2 No. 38 B - 43	2379296
TALLER DE PREESC PILATUNAS Y LETRAS	Cr. 53 F No. 3 A - 20	2625162