

Estructuración de plan estratégico para el periodo 2018-2025: Caso Colegio Nuevo Cambridge -  
Floridablanca – Santander

Linda María Castro Ortiz

ID 000374743

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Director:

Ph.D. Alejandro Acevedo Amorocho

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Programa de Maestría en Administración

Bucaramanga

2020

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo con todo el amor a mi hijo Kevin Amaris Castro, como ejemplo de que todo lo que se propone se puede lograr, con esfuerzo, dedicación, responsabilidad y siempre de la mano de Dios.

A mi madre, Reina Ortiz por su ejemplo de mujer fuerte, luchadora, trabajadora incansable y el gran ejemplo en mi vida.

A mi esposo William Lezama, compañero de vida, en las buenas y en las malas, una de las grandes bendiciones que Dios me ha dado.

A mis hermanos Oscar y Omar Castro, por su apoyo incondicional, por estar siempre ahí cuando más los he necesitado, son mi gran orgullo, hombres con valores, amorosos y unidos.

A mis compañeros y amigos de la maestría.

A mis profesores que me orientaron y entregaron sus conocimientos para lograr las metas propuestas.

### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A Jairo Augusto Rey, por la confianza, el apoyo incondicional, por tener fé en mí, por las grandes oportunidades y por ser siempre un ejemplo a seguir.

A mi tutor de tesis Alejandro Acevedo Amorocho, por su apoyo en todo el proceso, consejos, correcciones y confianza en esta investigación.

A Paola Bernal, compañera y amiga.

## Contenido

Introducción .....	13
1. Aspectos Generales .....	16
1.1 Historia de la Institución .....	16
1.2 Ubicación .....	23
1.3 Misión .....	23
1.4 Visión .....	24
1.5 Principios .....	24
1.6 Valores .....	25
1.7 Estructura Organizativa .....	26
1.8 Equipo de Trabajo .....	27
1.9 Características de la Población Académica .....	29
2. Planteamiento del Problema y Generalidades .....	32
2.1 Análisis Estructural del Problema .....	32
2.1.1 Definición de problema .....	35
2.2 Justificación .....	38
2.3 Objetivos .....	38
2.3.1 Objetivo general .....	39
2.3.2 Objetivos específicos .....	39

3. Evaluación Diagnóstica .....	40
3.1 Noción de Diagnóstico.....	40
3.2 Evaluación Diagnóstica .....	42
3.3 El Propósito del Diagnóstico .....	44
3.4 Performance Plan Estratégico Decenio 2011 - 2020 .....	47
3.4.1 El plan estratégico 2011 – 2020.....	47
3.5 Revisión de la Información Financiera 2016-2017.....	61
3.6 Lógica Financiera.....	69
3.6.1 La estructuración de la tasa de los dueños. ....	73
3.7 Análisis del Valor Económico Agregado - EVA .....	80
3.7.1 Cálculo del Capital Invertido en la Operación – CIO.....	81
3.7.2 Cálculo de la Utilidad Operacional Después de Impuestos – UODI.....	82
3.7.3 Cálculo del Retorno del capital Invertido – ROIC.....	83
3.7.4 Calculo del costo promedio ponderado de capital – WACC. ....	83
3.7.5 Cálculo del Valor Económico Agregado – EVA.....	86
4. Teorías, Enfoque y Diseño Metodológico .....	90
4.1 Trabajos Empíricos Relacionados.....	90
4.2 Enfoque Metodológico.....	93
4.3 Diseño Metodológico .....	97
4.4 Población y Muestra .....	98
4.4.1 Análisis interno. ....	98
4.4.2 Análisis externo. ....	99

4.4.3 Variables e indicadores de medición. ....	99
4.5 Actividades y Técnicas .....	100
4.6 Planeación Estratégica .....	101
4.6.1 Modelo de planeación estratégica aplicada.....	104
4.6.2 Cuadro de mando integral .....	106
4.6.3 Modelo secuencial del proceso estratégico.....	107
5. Propuesta y Desarrollo de la Gestión Estratégica .....	111
5.1 Estructuración del Plan Estratégico .....	111
5.1.1 Análisis Estratégico .....	111
5.1.2 Matriz DAFO. ....	113
5.1.3 Análisis de la Situación Interna y Externa. ....	116
5.1.4 Matriz de análisis de la situación interna. ....	116
5.1.5 Matriz de análisis de la situación externa. ....	118
5.1.6 Matriz de análisis de la posición estratégica actual. ....	120
5.1.7 Matriz del Perfil Competitivo – MPC.....	122
5.1.8 Matriz de Análisis de la Competencia. ....	124
5.1.9 Matriz de Análisis del Entorno. ....	125
5.1.10 Matriz BCG.....	127
5.1.11 Matriz Gran Estrategia. ....	128
5.1.12 Matriz BSC. ....	130
5.2 Objetivos .....	136
5.2.1 Objetivos Estratégicos (Largo plazo).....	136

ESTRUCTURACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	7
5.2.2 Objetivos Tácticos (Mediano plazo) .....	137
5.2.3 Recursos .....	138
6. Conclusiones .....	139
7. Recomendaciones .....	142
Referencias Bibliográficas.....	143

**Lista de Figuras**

	Pág.
Figura 1. Organigrama Sección Administrativa. ....	26
Figura 2. Organigrama Sección de Enseñanza. ....	27
Figura 3. Caracterización del grupo de colaboradores.....	29
Figura 4. Dinámica del Modelo de valoración de activos financieros.....	74
Figura 5. Empresas del sector educación cotizadas en el mercado norteamericano.....	76
Figura 6. Suavizamiento de las series por medio del logaritmo .....	77
Figura 7. Drivers para la gerencia del valor.....	79
Figura 8. Estructura conceptual del WACC. ....	85
Figura 9. Modelo de planeación estratégica aplicada. ....	105
Figura 10. Balanced Scorecard como una estructura o marco estratégico para la acción. ....	107
Figura 11. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	108
Figura 12. Un enfoque de gerencia. ....	109
Figura 13. Análisis D.A.F.O. ....	114
Figura 14. Análisis de la situación interna.....	117
Figura 15. Análisis de la situación externa. ....	119
Figura 16. Posición estratégica actual. Fuente: Elaboración propia .....	121
Figura 17. Matriz del perfil competitivo.....	123
Figura 18. Análisis de la competencia. ....	124
Figura 19. Análisis del entorno.....	126

Figura 20. Matriz BCG. ....	128
Figura 21. Matriz GE – McKinsey. ....	129
Figura 22. Cuadro de mando integral. ....	131
Figura 23. Perspectiva Financiera.....	132
Figura 24. Perspectiva Clientes.....	133
Figura 25. Perspectiva Interna .....	135
Figura 26. Perspectiva Aprendizaje .....	136

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Participación de los estudiantes por cada nivel educativo .....	30
Tabla 2. Eje 1. Formación equilibrada de alta exigencia y calidad .....	48
Tabla 3. Eje 2. Transformación de comunidades.....	53
Tabla 4. Eje 3. Bienestar tangible para toda la comunidad CNC .....	55
Tabla 5. Eje 4. Modelo empresarial de altos estándares .....	58
Tabla 6. Estado de la situación financiera – Comparativo 2016 – 2017.....	62
Tabla 7. Estado de resultados – Comparativo 2016 - 2017 .....	65
Tabla 8. Ingresos por niveles escolares.....	67
Tabla 9. Distribución de costo y gasto por cada nivel escolar 2016 – 2017.....	68
Tabla 10. Estructura del estado de situación financiera.....	69
Tabla 11. Determinación del Capital con costo .....	82
Tabla 12. Montos y tasas del financiamiento de la organización para el cálculo del Kdt .....	84
Tabla 13. Estado de resultado en punto de equilibrio financiero.....	89
Tabla 14. Antecedentes e investigaciones correlacionadas con el tema objeto de estudio.....	90
Tabla 15. Variables e indicadores de medición .....	99
Tabla 16. Actividades, herramientas y técnicas de recolección de información. ....	101
Tabla 17. Modelos de planeación estratégica y sus características principales .....	109
Tabla 18. Recursos.....	138

10/12/2020

[www.upbga.edu.co/biblioteca/formaton.php](http://www.upbga.edu.co/biblioteca/formaton.php)**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** ESTRUCTURACIÓN DE PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2018-2025:  
CASO COLEGIO NUEVO CAMBRIDGE FLORIDABLANCA - SANTANDER

**AUTOR(ES):** LINDA MARIA CASTRO ORTIZ

**PROGRAMA:** Maestría en Administración

**DIRECTOR(A):** PHD ALEJANDRO ACEVEDO AMOROCHO

**RESUMEN**

Resumen El presente trabajo consiste en la estructuración de un plan estratégico para el colegio Nuevo Cambridge de Floridablanca, período 2018-2025, que se desarrolla bajo el modelo secuencial del proceso estratégico del Dr. Fernando D'Alessio basado en la aplicación de las diferentes matrices para analizar de una manera objetiva los factores internos y externos de la organización. El cambio de generación y la situación del país hizo que el colegio en estudio viera la necesidad de plantear las estrategias necesarias para el fortalecimiento de la institución creando un plan estratégico 2011-2020 donde se evidencia un primer ejercicio de organización y de estructuración pensando no solo en mantener la población estudiantil si no en incrementarla. El objetivo del presente trabajo es tomar como base el plan estratégico planteado para el periodo 2011- 2020 y estructurar un plan más aterrizado y basado en el análisis de los factores internos y externos que inciden en la prestación del servicio y en la mejora continua de la organización. Uno de los valores agregados del presente trabajo es la estructuración de la estrategia basada en las opiniones o conceptos de los diferentes integrantes de la comunidad educativa, que en el plan estratégico 2011-2020 no se tuvieron en cuenta, esto garantiza la veracidad de la información desde los diferentes puntos de vista, logrando aportes significativos y resultados reales. En el presente plan se propone a la organización analizar mediante las matrices del modelo secuencial del proceso estratégico y mediante los indicadores del Balance ScoreCare (BSC) cada uno de los factores determinantes para la estructuración de la gran estrategia que permita a las directivas del plantel tomar las decisiones más acertadas para lograr los objetivos propuestos y alcanzar las metas y proyecciones en el periodo de tiempo establecido.

**PALABRAS CLAVE:**

Estratégico, educación, calidad, estrategias, mejora continua, balance scorecare

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

10/12/2020

[www.upbga.edu.co/biblioteca/formatoi.php](http://www.upbga.edu.co/biblioteca/formatoi.php)**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** STRUCTURING OF THE STRATEGIC PLAN FOR THE PERIOD 2018-2025:  
CASE OF COLEGIO NUEVO CAMBRIDGE FLORIDABLANCA - SANTANDER

**AUTHOR(S):** LINDA MARIA CASTRO ORTIZ

**FACULTY:** Maestría en Administración

**DIRECTOR:** PHD ALEJANDRO ACEVEDO AMOROCHO

**ABSTRACT**

Abstract The present work consists in structuring a strategic plan model for the New Cambridge school in Floridablanca, 2018-2025 period, which is developed under the sequential model of the strategic process of Dr. Fernando D'Alessio based on the application of the different matrices to analyze in an objective way the internal and external factors of the organization. The change of generation and the situation of the country made the school under study see the need to propose the necessary strategies for strengthening the institution by creating a strategic plan 2011-2020 where a first organizational and structuring exercise is evidenced thinking not only in maintaining the student population if not increasing it. The objective of this paper is to take as a basis the strategic plan proposed for the period 2011-2020 and structure a more grounded model based on the analysis of internal and external factors that affect the provision of the service and the continuous improvement of the organization. One of the added values of this work is the structuring of the strategy based on the opinions or concepts of the different members of the educational community, which in the 2011- 2020 strategic plan were not taken into account, this guarantees the veracity of the information from different points of view, achieving significant contributions and real results. In this model, the organization is proposed to analyze through the matrices of the sequential model of the strategic process and through the indicators of the Balance Score Care (BSC) each of the determining factors for the structuring of the great strategy that allows the directives of the campus make the best decisions to achieve the proposed objectives and achieve the goals and projections in the established period of time.

**KEYWORDS:**

Strategic, education, quality, strategies, continuous improvement, balance scorecare

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## **Introducción**

Desde su génesis en los años cincuenta hasta nuestros días las actividades de planeación estratégica se convirtieron en una herramienta administrativa fundamental, la cual se orienta a burocratizar (en el buen sentido de la palabra) tanto las ideas, como innovaciones que surgen en el proceso y arte gerencial del día a día.

La gerencia actual es sin duda un beneficiado de la constante evolución de la técnica de planeación estratégica, permitiendo a la cúpula gerencial tomar mejores decisiones de su futuro, sin olvidar la historia en la cual, las empresas han cabalgado en ambientes y mercados cada vez más exigentes y competidos.

Con el paso del tiempo, estas metodologías y herramientas gerenciales han tomado un lugar muy significativo en todos y cada uno de los sectores empresariales y no podía faltar el permear en las instituciones educativas, herramienta de la cual se ha logrado sacar buenas partidas y resultados significativos para instituciones del sector de educación, y más específicamente el sector privado.

Esbozado este contexto, el Colegio Nuevo Cambridge, institución privada de educación ha puesto sus esperanzas en el desarrollo de un instrumento lo suficiente afinado y estructurado, con el cual se desarrolle un permanente seguimiento a objetivos y metas, con lo cual les permita a sus directivos garantizar su permanencia, crecimiento y generación de valor para sus accionistas.

Para abordar y dar sentido lógico y estructural al cuerpo del presente trabajo, se pretende contextualizar de cierta forma la performance del colegio objeto de estudio y desarrollar con base a su experticia una herramienta que actualice la actual que se posee para gestionar el proceso administrativo de la institución.

El colegio objeto de estudio es el Nuevo Cambridge de Floridablanca, institución que cuenta con una trayectoria de 50 años dedicados a la educación en Santander para los ciclos de Pre-escolar, Elementary, Primary, Middle y High, con dos sedes una en Cabecera - Bucaramanga solo para pre-escolar de 213 estudiantes y la sede en cañaveral – Floridablanca con 1.155 estudiantes, siendo cañaveral la sede principal donde se encuentra la dirección y administración.

Su mayor logro académico ha sido obtener en el año 2017 el primer lugar en las pruebas saber 11° entre los colegios de calendario A y B del país, cuenta con certificación ISO 9000:2015, certificación EFQM de 3 estrellas y un proceso de acreditación internacional CIS.

La implementación de un plan estratégico es la base central o guía para el desarrollo y liderazgo en los mercados competitivos dentro de la globalización que tenemos hoy en día y que cada vez exigen mayor calidad de una manera integral, por eso es importante que la institución este enfocada y en constante actualización del plan estratégico de una manera clara y que sea de conocimiento de todos los integrantes para que de forma paralela genere un compromiso para su cumplimiento y facilidad en la toma asertiva de decisiones.

En todo proceso de planeación estratégica se debe tener en cuenta las tres etapas esenciales para el éxito y el cumplimiento de los objetivos trazados:

1. La formulación: Es la planeación de las estrategias que se llevaran a cabo.
2. La implementación: Es la ejecución de las estrategias formuladas.
3. Evaluación y control: Se hace durante todo el proceso para garantizar el cumplimiento.

Para efectos del presente trabajo se utilizó como guía el modelo secuencial del proceso estratégico y el alcance es hasta el punto 1. Formulación de estrategias propuestas.

## **1. Aspectos Generales**

El desarrollo del presente capítulo está orientado a precisar el contexto de un centro de educación primaria y secundaria de la ciudad de Floridablanca - Santander, denominado colegio Nuevo Cambridge. De los cuerpos que se abordarán en este acápite está el de describir la filosofía, su constitución organizacional, una descripción de la planta física y las particularidades de su población, concluyendo con el planteamiento de la situación problema, misma que es descrita desde la percepción y experiencias vividas en la Institución por parte de la estructuradora de esta labor investigativa.

En lo que se refiere a la organización, la institución cuenta con tres grandes estructuras siendo la primera el nivel Preescolar, un nivel de Primaria y uno de Secundaria; la autora del presente trabajo ha decidido hacer una detallada descripción de la manera cómo se dinamizan los procesos de la institución objeto de estudio.

### **1.1 Historia de la Institución**

La década de los noventa irrumpió con ensoñadores vientos de cambio, abriéndole espacio a las utopías y dejando atrás los lastres de las ortodoxias y las ideologías. Este habría de ser un viento de cambio tan renovador que a la vuelta de una década marcaría la transición misma hacia la postmodernidad.

Esta primera etapa del Colegio se inició con la estructuración de un modelo educativo mediado por el personalismo. Se partió entonces de una convicción hecha impronta institucional: “Cada estudiante es único en sus capacidades, talento y estilo de aprendizaje”.

En torno a esta impronta se fundamentaron las primeras líneas de acción institucional: educación personalizada soportada en el bilingüismo y las tecnologías educativas. En lo concerniente al bilingüismo y la tecnología se trabajó con la asesoría directa de Nova Southeastern University. A finales de 1994, el doctor John Fischer, Presidente de Nova visitó el colegio Nuevo Cambridge, donde tuvo la feliz oportunidad de compartir con toda la comunidad educativa.

Para hacer posible desde lo gerencial esta nueva propuesta educativa, se unió al equipo directivo del Colegio Nuevo Cambridge en 1996, el doctor Miguel Ernesto Arce, quien asumió la gerencia de PROCE S.A. El doctor Arce se fijó como reto principal, el apoyar y facilitar el ejercicio académico desde PROCESOS EDUCATIVOS S.A., entidad administradora del Colegio Nuevo Cambridge. De esta manera se potencializaron los recursos para disponer de un equipo humano altamente calificado, el cual a través de diferentes áreas como Multimedia, Audiovisuales, Estética, Deportes, Comunicaciones, Biblioteca, Servicios Generales, entre otras, interactuaron para ofrecer un servicio educativo óptimo que tenía como principio y fin el ser humano.

Ya consolidados los procesos de educación personalizada, bilingüismo y de tecnologías educativas, el año de 1997, se inició con el claro reto de posicionar al Colegio en el orden académico. Se reestructuraron las áreas académicas y se desarrolló un trabajo riguroso de seguimiento académico al estudiante. Este trabajo fue liderado por la doctora Carlina Arenas de Rey, Vice-rectora Académica.

Al año siguiente y por primera vez, el ICFES hizo público, a través de la Revista Dinero, el Top 100 de los mejores colegios en las pruebas de Estado. Esta clasificación oficial vino de la mano con una prueba revolucionaria, estructurada a partir de la medición de competencias. En este ranking del año 2000, se posicionaron los colegios que avizoraron las nuevas tendencias evaluativas, afinando sus enfoques pedagógicos con la teoría general de competencias. Entre ellos podemos destacar al Colegio Nuevo Cambridge que ocupó el puesto 123 a nivel nacional, ubicándose por primera vez y hasta el presente en el nivel muy superior del ICFES, escala de referencia de planteles que era aplicada por primera vez.

El 25 de septiembre de 2000 nació la Fundación Cambridge, la cual había sido concebida en 1995 bajo el principio de la perdurabilidad de la obra. Esta iniciativa estuvo acompañada por el doctor Jaime Acosta, rector del Colegio San Jorge de Inglaterra. La Fundación Cambridge inició labores el 1° de diciembre de 2000.

El 15 de enero de 2002, ingresó a la Fundación Cambridge Jairo Augusto Rey Vesga, asumiendo la Dirección de Operaciones y marcando la pauta de una nueva dinámica institucional encaminada a posicionar al Colegio Nuevo Cambridge entre los mejores de la región, la que por su altísima competitividad necesariamente habría de posicionar al Colegio entre los mejores del país.

A raíz de la polémica que en los años 2002 y 2003 se desató por el ranking de colegios establecido por el ICFES y, en particular, en lo referente a los rendimientos de los calendarios A y B, en 2004 se optó por no hacer público dicho posicionamiento. Sólo se mantuvo la tabla de clasificación de planteles por niveles de desempeño. Por ello, el punto de referencia fueron las distinciones Andrés Bello, obteniendo el Colegio Nuevo Cambridge 14 de ellas, 2 de orden

nacional y 12 departamentales, siendo el Colegio Nuevo Cambridge el que mayor número de distinciones tuvo a nivel nacional.

Durante este ciclo se dio inicio a la conversión al calendario B, en procura de la internacionalización del calendario académico. Cada vez el Colegio Nuevo Cambridge estaba más cerca de las rigurosas exigencias de la educación globalizada.

Siguiendo los propósitos de los fundadores, la Dirección General, a cargo del doctor Jairo Augusto Rey, lideró un proyecto de inversión y desarrollo institucional que se llevó a cabo en dos etapas:

1. Ampliación, adecuación y modernización de la planta física: en esta fase se construyó un nuevo bloque de salones para bachillerato que incluyó los laboratorios de informática, física, química y biología, así como de una sala central de profesores. De igual modo se construyó la unidad deportiva sur y se adecuaron los parqueaderos.

2. Sección independiente de preescolar: En la antigua unidad deportiva norte, se construyó la sección de preescolar, la cual hacía parte fundamental del plan estratégico de crecimiento y que afectiva y oficialmente fue nombrada “Little Cambridge”, quedando bajo la dirección joven, cálida, inteligente y dinámica de la psicóloga Natalia Rey Vesga. El Little Cambridge nace con el propósito de consolidar las bases poblacionales del Colegio.

En el año 2006, el Colegio continuó con un sostenido crecimiento poblacional, contando para entonces con 716 estudiantes. Este mismo año y, para garantizar la excelencia en la educación, se certificaron todos los procesos con ISO 9001 de ICONTEC, así como con el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) en su nivel de acceso y los procesos de bilingüismo con la Universidad de Cambridge como ESOL Examinations. De esta forma el colegio Nuevo

Cambridge logró convertirse en la primera institución del nororiente colombiano en alcanzar la doble certificación.

Desde el año 2006 y en convenio con la Revista Dinero, el ICFES volvió a presentar una clasificación general del desempeño de los colegios en la prueba de Estado. Ese año el Colegio Nuevo Cambridge se ubicó en el puesto 149, manteniéndose dentro del nivel muy superior.

En el año 2007, en las pruebas de Estado, el Colegio Nuevo Cambridge repuntó notablemente y se ubicó en el puesto 62 (nacional) y 5 (departamental), ratificando la excelencia académica postulada en la misión y la visión institucionales.

Ese mismo año, se abrió una nueva fase de desarrollo institucional y para liderarla asumió la rectoría del Colegio Nuevo Cambridge el doctor José Luís Sandoval Duque quien asumió como reto principal lo propuesto en la Visión de los Fundadores: consolidar académicamente el Proyecto Educativo y posicionarlo como líder en los ámbitos regional y nacional.

Los días 11, 12 y 13 de septiembre de 2007 fueron bastante significativos para la historia institucional, por cuanto en esas fechas, en Ciudad de Panamá fue reconocido el colegio Nuevo Cambridge con el Premio a la Excelencia Educativa, en el marco de la Tercera Cumbre Iberoamericana en Honor a la Excelencia Educativa.

Con los resultados de la prueba de Estado de 2010, sucedió algo parecido a lo de 2002, por cuanto se suscitó una polémica por la enorme diferencia de resultados entre los estudiantes de calendarios A y B. Por ello la Revista Dinero optó por elaborar una tabla para cada calendario basada en los promedios simples de las asignaturas del núcleo común. Según esta tabla, entre los mejores colegios del país en el calendario B, estuvo el Colegio Nuevo Cambridge (puesto 12).

En cuanto a los promedios simples del calendario B a nivel nacional, el Colegio Nuevo

Cambridge obtuvo el primer puesto en Química, cuarto en Lenguaje, quinto en Física y sexto en Sociales.

Posteriormente el ICFES publicó una tabla de referencia para la clasificación de planteles, en la cual clasificó cada asignatura del núcleo común en una escala de 1 a 14. Con esta tabla, que es la oficial del ICFES, pero que a diferencia de 2009 no alcanzó a ser contemplada por la Revista Dinero, el Colegio Nuevo Cambridge ocupó el puesto 6 en calendario B, siendo este el mejor posicionamiento del Colegio Nuevo Cambridge en la prueba de Estado.

En junio de 2010 asumió la rectoría de la Institución Telmo Peña Amaya, quien llegó con el firme propósito de retomar y dinamizar los objetivos estratégicos de la Organización Rey Vesga, los cuales estaban definidos en la visión y la misión del Colegio Nuevo Cambridge:

En cuanto a la Misión, se asumió el compromiso social de formar integralmente al ser humano para el desarrollo de competencias con perspectiva global a través de un proyecto educativo totalizador apoyados en la tecnología y en procesos de mejoramiento continuo.

Por su parte la Visión contemplaba que en el 2012 se tendría un modelo educativo basado en la formación de jóvenes con sentido humano, reconocido a nivel nacional por sus altos estándares de calidad académica. Para esto se contaría con programas de formación en ética y valores; competencia comunicativa multilingüe; estructura pedagógica y didáctica virtual; experiencias internacionales; proyección investigativa, cultural y deportiva, y una comunidad académica y de soporte administrativo calificada.

En lo referente a las pruebas de Estado, los estudiantes de la promoción 2011-2012 lograron obtener unos resultados bastante satisfactorios, ocupando el puesto 19 entre los colegios de calendario B. Recogiendo el puesto 12 del año anterior, el Colegio Nuevo Cambridge

alcanzaba un importante objetivo institucional, posicionar al colegio entre los veinte mejores colegios del país en pruebas de Estado.

Igual de satisfactorios fueron los resultados obtenidos en el EF Global Challenge, prueba internacional en la que el Colegio Nuevo Cambridge logró un notable desempeño a pesar de que fue la primera vez que participó en esta competencia. En esta prueba el colegio se ubicó en primer puesto a nivel nacional, segundo en Latinoamérica y sexto a nivel mundial.

Atendiendo a los requerimientos de la misión y la visión institucionales, en 2012 se dió inicio al Proyecto de Servicio Social que, de la mano del Área de Sociales, las direcciones de ciclo y la Rectoría se pudo consolidar como una de las iniciativas sociales escolares más estructuradas de la región.

En noviembre de 2011, la Junta Directiva del Colegio Nuevo Cambridge contrató la consultoría de Eduardo Salazar Yusti quien desarrolló un estudio que reconoció el meritorio posicionamiento del Colegio en los últimos diez años. Entonces le planteó a la Junta Directiva del Colegio que no se podía ser egoísta con el éxito de este emprendimiento educativo restringiéndolo sólo al área metropolitana de Bucaramanga. Propuso que el modelo del Modelo se replicara por todo el país, en principio por ciudades intermedias. La Junta Directiva avaló la propuesta y se dio vía libre a la iniciativa, la cual tomó forma con el nacimiento de REDCOL.

REDCOL se estructuró como un cuerpo administrativo que a partir de la experiencia del colegio Nuevo Cambridge articularía varias instituciones educativas. La primera Junta Directiva de REDCOL quedó integrada por Eduardo Salazar, Jairo Augusto Rey, Jaime Acosta Allen, Felipe Montoya Muñoz, Alejandro Consuegra, Javier Prada, Amparo Vesga y Jairo Tobías Rey.

Bajo el liderazgo de Eduardo Salazar Yusti y Jairo Augusto Rey Vesga, REDCOL inició su misión en agosto de 2012. Entre sus primeros logros estuvieron la recompra de la mayoría

accionaria del CECAM, el inicio de la construcción del Little Cambridge Cabecera y la compra del Colegio Colombo-Hebreo Jorge Isaac de la ciudad de Cali.

Entre 2012 y 2013 el Colegio Nuevo Cambridge obtuvo la acreditación del programa CIE-A Levels de la Universidad de Cambridge, convirtiéndose en centro autorizado para la implementación de niveles avanzados de educación secundaria bajo parámetros del currículo británico.

Gracias a la gestión de Telmo Peña, Rector del Colegio Nuevo Cambridge, quien lideró los colegios de CIE y el Consejo Británico, se logró que las principales universidades del país reconocieran los certificados de la Universidad de Cambridge para que nuestros estudiantes pudieran homologar materias del programa A-Levels tales como inglés, Matemáticas, Español, Ciencias y Perspectivas Globales.

## **1.2 Ubicación**

La empresa Colegio Nuevo Cambridge SAS se encuentra situada en el departamento de Santander, su sede principal en la localidad de Floridablanca en la dirección Calle 32 # 22 – 140 Cañaveral y su sede de precolar en Bucaramanga en la dirección Carrera 39 # 44 – 72 Cabecera.

## **1.3 Misión**

Formar individuos que transformen comunidades a través de una experiencia educativa deslumbrante bajo un modelo empresarial cautivante.

## 1.4 Visión

En el 2020 se tendrá una institución reconocida nacional e internacionalmente por sus procesos formativos, su alto impacto social, su moderna infraestructura para potenciar los diferentes campos del saber según la etapa de desarrollo de los estudiantes y un excelente desempeño en los programas académicos internacionales multilingües.

## 1.5 Principios

Como institución educativa le propone a los estudiantes, los principios que la enmarcan:

- **Lo Individual:** Se considera el individuo como un ser único, indivisible e irreplicable que merece de toda la atención y consideración en su proceso constante de formación y crecimiento. Es importante señalar en este principio que, si bien se considera a cada miembro de la institución con las características anteriormente descritas, el colectivo se antepone al individuo; las decisiones que se tomen tendrán en cuenta las particularidades de los individuos, pero jamás podrán ir en detrimento de la colectividad.

- **Lo comunitario:** El Colegio Nuevo Cambridge se entiende como un organismo obligado a trabajar por el desarrollo de la sociedad que envuelve a la institución. Es por esto que las actividades y el desarrollo institucional se orientan hacia la construcción de la convivencia social, la solidaridad, las relaciones de calidad, la tolerancia y la vocación de servicio.

- **Lo Ecológico:** Los miembros que conforman la institución están llamados a cuidar su cuerpo y su mundo mediante la salud, el deporte, el arte, la ciencia, la tecnología y el trabajo. Por tal motivo, en las acciones escolares y extraescolares se busca cuidar y preservar el entorno y sus recursos y comprometerse a mantener una vida sana en cuerpo y mente.

- **Lo Trascendente:** Se reconoce en el catolicismo el fundamento religioso y trascendental de la institución sin que ello margine la posibilidad de acoger otros credos. Consecuentemente, se considera que el obrar de los miembros de la comunidad es coherente con sus proyectos de vida, así como con sus creencias y convicciones teniendo como base el absoluto respeto y reconocimiento por los demás.

## 1.6 Valores

Todas las decisiones, acciones y comunicaciones de la familia Cambridge, incluida en ella los padres, estudiantes, profesores, el personal administrativo y todos los estamentos directivos deben reflejar los siguientes valores basados en los principios institucionales:

- **Respeto:** Reconocimiento de sí mismo y del otro teniendo en cuenta los derechos y deberes de cada uno en los diferentes contextos en que se encuentre.
- **Lealtad:** Capacidad de mantenerse firme en el respaldo a una causa, a un ideal, a una institución, o a una persona sin traspasar las limitaciones que imponen los derechos de los demás.
- **Honestidad:** Capacidad del ser humano para obrar y relacionarse con los demás con franqueza, honradez y justicia basándose en la confianza, la sinceridad y el respeto mutuo como principios básicos de vida.
- **Tolerancia:** Capacidad del ser humano de reconocer al otro y aceptarlo con sus diferencias.
- **Responsabilidad:** Facultad que permite al ser humano analizar las situaciones, comprometerse y aceptar las consecuencias de un hecho libremente realizado.

### 1.7 Estructura Organizativa

El Centro Educativo Nuevo Cambridge, reconocido en el ámbito regional y nacional por su calidad pedagógica, busca mediante los procesos de responsabilidad corporativa mejorar día a día el nivel de calidad en los servicios educativos que presta a la comunidad, estructurando para ellos una organización funcional que dé respuesta a los requerimientos de la educación cada día más cambiante; la autoridad máxima en la institución es la Rectoría, quien a su vez delega autoridad a la Dirección administrativa y financiera y a la Dirección de experiencia y mercadeo.

El organigrama que da respuesta a dichos requerimientos se encuentra claramente dividido en dos partes una es la estructura administrativa que dan soporte a las actividades educativas, generando valor para toda la comunidad educativa, y las segunda es la que da respuesta al Core del negocio que es el organigrama de la división de enseñanza, lo anteriormente indicado se puede visualizar en las figuras 1 y 2 respectivamente.

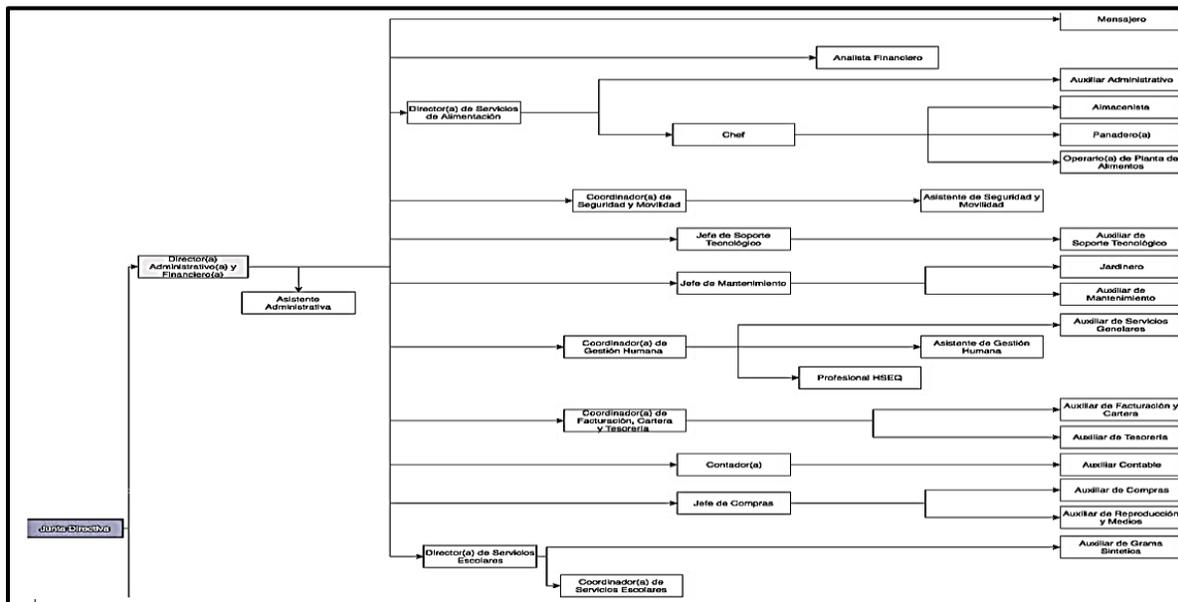


Figura 1. Organigrama Sección Administrativa. Fuente: Colegio Nuevo Cambridge

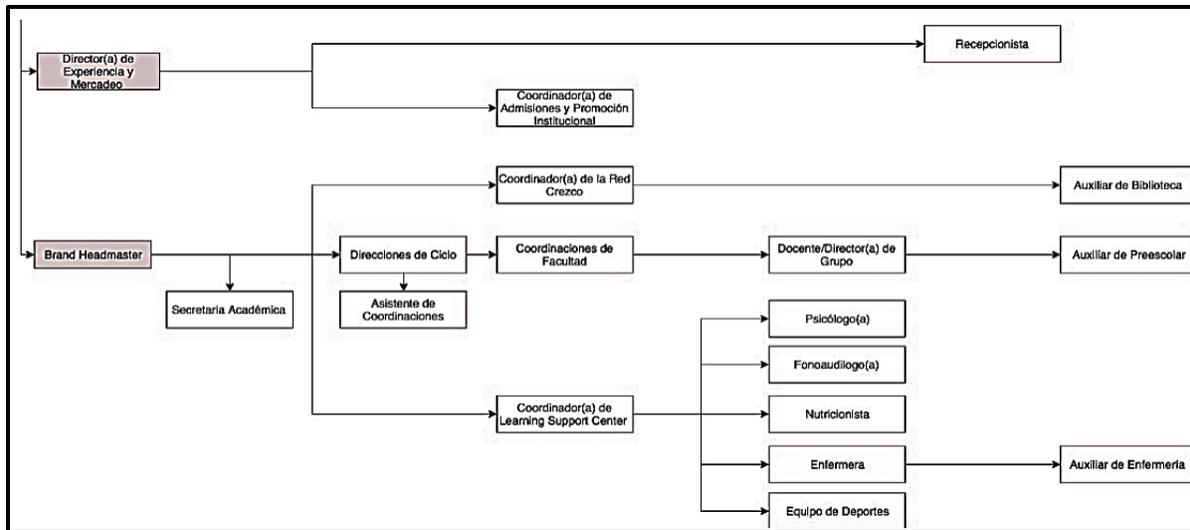


Figura 2. Organigrama Sección de Enseñanza. Fuente: Colegio Nuevo Cambridge

## 1.8 Equipo de Trabajo

El área de recursos humanos del Colegio Nuevo Cambridge está dividida en dos componentes primordiales para alcanzar la propuesta de valor de la institución, estos son:

1. Gestión humana: Lo compone los procesos de inducción, capacitación, evaluación de desempeño, evaluación de competencias, clima organizacional, rotación de personal, cada uno con sus respectivos indicadores de medición.

2. Regulación: Lo compone los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo (SST) así como la gestión de la acreditación de la certificación internacional CIS.

Actualmente el Colegio Nuevo Cambridge cuenta con 259 funcionarios distribuidos en las dos sedes así:

- Se cuenta con ciento diez docentes, de los cuales ciento dos son colombianos y ocho son extranjeros.

- Auxiliares docentes # 29
- Operarios planta de alimentos # 32
- Servicios generales # 15
- Mantenimiento # 6
- Administrativos # 57
- Pasantes o practicas universitarias # 1
- Practicantes SENA # 9

El valor de la nómina mensual es aproximadamente de \$ 450.000.000, las vacaciones son colectivas en el mes de diciembre-enero y se tiene establecido un plan de bienestar distribuido entre bonificaciones por desempeño y salario emocional.

Los docentes cuentan con contrato por obra o labor por el año lectivo, y para garantizar que cada año siguiente continuen con la institución se tiene asignada una bonificación de reenganche. Todos los demás funcionarios cuentan con contrato a término fijo inferior a un año, renovable de manera inmediata, la institución cuenta con un gran porcentaje de antigüedad como lo muestra la figura a continuación. (Ver figura 3).

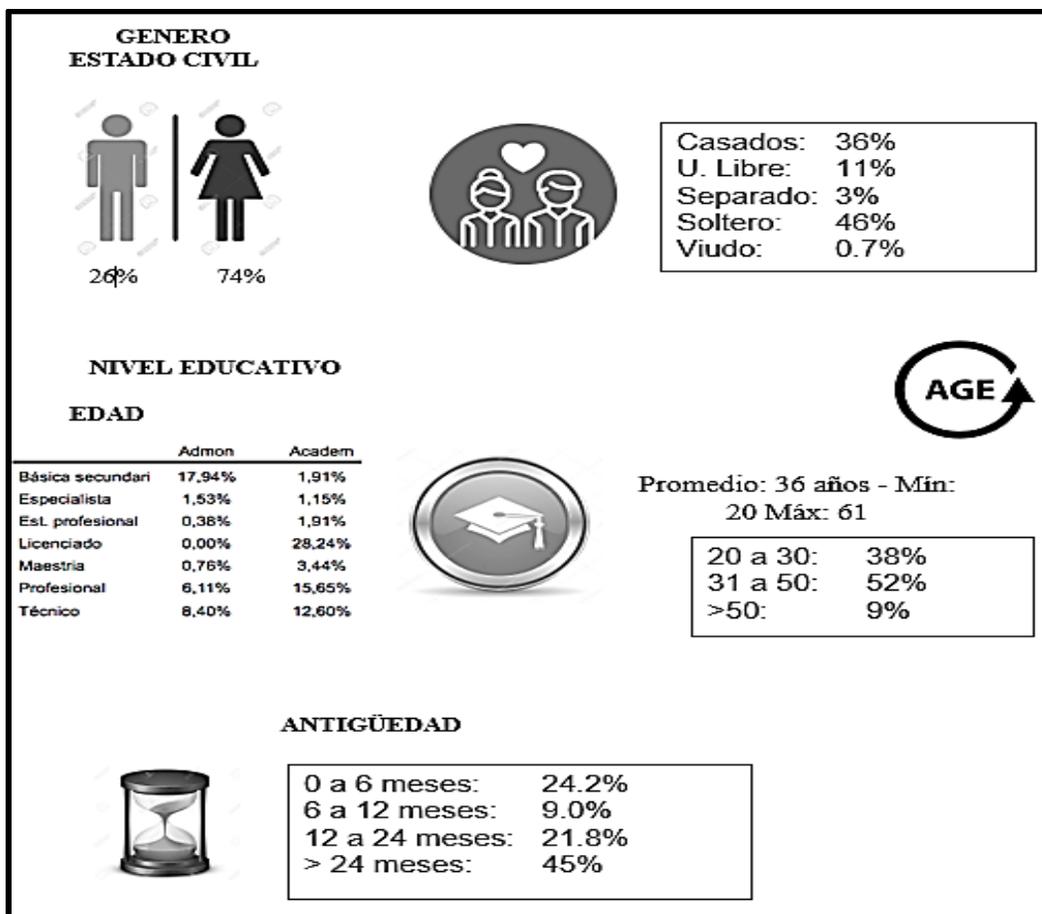


Figura 3. Caracterización del grupo de colaboradores. Fuente. Colegio Nuevo Cambridge

### 1.9 Características de la Población Académica

La población que atiende el Centro Educativo Nuevo Cambridge, en sus diversas secciones para el año lectivo 2016-2017 fue de 1256 estudiantes (ver Tabla 1), cuyo estatus social es de clase alta.

La capacidad instalada en las dos sedes es de 1.400 estudiantes, lo que quiere decir que para el 2015-2016 su ocupación fue del 88,4% y para el 2016-2017 se presentó un incremento en el número de niños llegando a una ocupación del 89,7%.

Tabla 1.

*Participación de los estudiantes por cada nivel educativo*

<b>Total Alumnos</b>	<b>15-16</b>	<b>16-17</b>	<b>% Part. 2016</b>	<b>% Part 2017</b>
Koalas	9	9	0,73%	0,71%
Maternal	26	25	2,10%	1,96%
Toddlers	62	45	5,01%	3,53%
Walkers	68	78	5,49%	6,11%
Pre-Kínder	88	84	7,11%	6,58%
Kínder	108	117	8,72%	9,17%
Transición	94	122	7,59%	9,56%
Primero	96	105	7,75%	8,23%
Segundo	86	103	6,95%	8,07%
Tercero	77	83	6,22%	6,50%
Cuarto	97	72	7,84%	5,64%
Quinto	81	94	6,54%	7,37%
Sexto	66	79	5,33%	6,19%
Séptimo	65	64	5,25%	5,02%
Octavo	61	54	4,93%	4,23%
Noveno	59	56	4,77%	4,39%
Decimo	39	48	3,15%	3,76%
Once	56	38	4,52%	2,98%
<b>Totales</b>	<b>1.238</b>	<b>1.276</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Desarrollo de la autora.

Los niveles educativos están divididos en 5 ciclos escolares que son:

1. Little: Pertenecen los cursos de koalas, maternal, toddlers, walkers, pre-kínder y kínder.
2. Elementary: Pertenecen los cursos de Transición, primero y segundo.
3. Primary: Pertenecen los cursos de tercero, cuarto y quinto.
4. Middle: Pertenecen los cursos de sexto, séptimo y octavo.
5. High: Pertenecen los cursos de noveno, décimo y undécimo.

Si comparamos los dos años señalados en la tabla 1, vemos un crecimiento de la población estudiantil de 38 alumnos de año a año, centrados principalmente en los ciclos de Little y Elementary, en los grados de Koalas a primero primaria, por ser los cursos donde se

inicia la escolaridad o donde los padres de familia deciden retirarlos de los jardines infantiles y matricularlos en instituciones donde puedan seguir todo el proceso académico continuo.

Así como el mayor número de niños ingresa a los cursos inferiores también es muy notorio que la deserción afecta los cursos superiores más específicamente de séptimo a undécimo, esto debido a la alta exigencia académica que se tiene en el ciclo de high por ser la preparación para las pruebas de estado.

## **2. Planteamiento del Problema y Generalidades**

En este apartado se mostrarán las generalidades que se abordarán, tales como el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y el alcance del proyecto.

Desarrollar un diagnóstico de la actualidad de la institución objeto de estudio a través de una serie de actividades que permitieron examinar cómo se da el proceso de planeación estratégica en la actualidad.

### **2.1 Análisis Estructural del Problema**

Ambientes socioeconómicos, culturales y empresariales en constante evolución y adaptación, deben necesariamente conllevar, estructurar, maquinar y echar a andar propuestas que sean dinámicas y ajustables a dichas manifestaciones de evolución. No se puede concebir a organizaciones y directivos sin estructuras y diseños gerenciales flexibles y adaptables a dichos cambios, pues en un mundo en el que las variables se convierten en factores críticos de éxito de forma permanente debido a los continuos movimientos que se generan, estos deben ser estudiados con total detenimiento y valorar el impacto en las estructuras organizacionales.

Teniendo en cuenta lo indicado anteriormente, la planificación estratégica debe ser apreciada como el instrumento más competente que oriente a las organizaciones en su metamorfosis al pasar de un estado real (contexto vigente) a un estado ideal (contexto futuro) en la línea del tiempo. Para lograr alcanzar las metas formuladas en el plan estratégico, se hace necesario que las estrategias constituidas se encuentren alineadas al contexto en donde compiten

las organizaciones, y que las gestiones o diligencias permitan su alcance, es decir que su estructura deberá estar constituida de forma sensata y secuencial, con lo cual en gran medida se pueda garantizar el cumplimiento de los propósitos establecidos en las organizaciones, destacando el requerimiento de pronosticar el futuro de las mismas, con base a una serie de decisiones que pueden ser fruto de haber diseñado unas estrategias, que según Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2003) aparecen cuando las personas de forma individual y colectiva aprenden lo necesario sobre un tema en particular, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella. (pág. 226).

Por su parte Ramos (2012) propone que al hablarse de planeación estratégica aparece una palabra que encuadra y valida el desarrollo de la herramienta, la cual es la incertidumbre, vocablo referente a un estado que se presenta cuando los individuos no conocen con precisión, cuál será el epílogo que trae como consecuencia las decisiones a tomar, y cómo estas afectaran a las instituciones tanto en su sostenibilidad, crecimiento y generación de valor (pág. 21); por lo planteado anteriormente puede concluirse que el éxito o fracaso estará en función de la simbiosis entre el contexto externo y el interno de las organizaciones, y la habilidad de sus dirigentes y sus decisiones para actuar de manera proactiva (aprendizaje), estableciendo estrategias tanto premeditadas como espontáneas que permitan fructificar las fortalezas de índole interno como las oportunidades gestadas en contextos extrínsecos a las empresas.

Según Senge (1993), manifiesta que de la única manera que exista un aprendizaje significativo u organizaciones que aprenden, la organización y sus integrantes deben apropiarse el período de pensamiento, acción, evaluación y reflexión, siendo la única manera de hablar de un aprendizaje efectivo. Este periodo forja no solo un aprendizaje adaptativo y/o aprendizaje para sobrevivir, sino generativo, también conocido como aprendizaje de capacidad creativa.

En la misma dirección Ruiz (2010), considera una organización que aprende a aquellas que son capaz de crear un sistema, que al interrelacionarse con el entorno en búsqueda de lograr sus objetivos, forja rutinas y sapiencias mediante el proceso de socialización, mediante los cuales, admiten conservar lo que es meritorio para la institución, y al mismo tiempo, ajustar, revelar y favorecer las necesidades y los cambios del medio ambiente.

Ahora bien para poder entrar en el contexto de la planeación estratégica y las organizaciones que aprenden en el contexto educacional, se hace necesario citar a Perkins (2008); quien enfoca su propuesta no solo a las organizaciones inteligentes, sino a las escuelas inteligentes, pues según él, son estas en últimas las que consiguen potenciales progresos en el campo de la enseñanza aprendizaje, en el momento en el que logran que los educandos no solo aprendan por aprender, sino que los lleve a pensar y cuestionar a partir de lo aprendido.

Con todo lo abordado anteriormente, es evidente que se hace necesario estructurar y repensar a las organizaciones desde el nuevo paradigma gerencial, siendo este la planeación estratégica, escenario que privilegia la planeación participativa de todos y cada uno de los colaboradores de las organizaciones, adicional del trabajo en equipo, que conlleva a pasar de un estado de reflexión a la participación activa de sus miembros, un escenario en donde se conjugue sinápticamente el conocimiento con el pensamiento, espacio que sin duda alguna se podrán lograr y materializar estrategias bien estructuradas, consecuentes con contextos actuales, que conlleven al logro y alcance de las metas, que si se extrapolan al contexto de la educación logrará un crecimiento exponencial en la excelencia educativa, que al ser bien administrada y gestionada, se espera sin duda alguna la consecución de instituciones educativas en la misma vía de las exigencias y necesidades de un mundo que evoluciona a un ritmo insaciable.

**2.1.1 Definición de problema.** Con lo descrito anteriormente se hace necesario registrar que, al interior de la institución objeto de estudio se encuentran muchas fortalezas que diferencian a la institución de las demás, pero que también se evidencian debilidades, las cuales se hace pertinente y atinente atender de manera diligente y oportuna, pues de no ser así la institución puede llegar a perder su ventaja competitiva y comparativa lograda con gran esfuerzo por sus propietarios y dirigentes.

Una de las realidades que se gesta de forma permanente en la línea del tiempo es la falta de una planeación estratégica estructura con metas y objetivos, utilizando las herramientas que ofrece el mundo de la planeación. Es evidente que las directivas no han escatimado en esfuerzos para ser funcionales de la mejor forma posible ajustando permanente el Core Business al entorno de permanente cambio, pero desafortunadamente esto nunca es lo suficiente para los cambios continuos a gustos y preferencias de su Target. De los logros más significativos alcanzados en el último decenio podemos citar los siguientes:

a. Certificaciones y acreditaciones de calidad: Las siguientes son las certificaciones que a nivel internacional ha logrado alcanzar la institución:

- Council of International Schools: Tenemos la membresía desde enero de 2017 y en el 2019 seremos elegibles para la acreditación.
- Cambridge International Education Associate School.
- ISO 9001-2008 - ISO 9001 -2015, ISO 14000, ISO 18000.
- EFQM de 2 estrellas.

b. Vínculos con universidades e instituciones educativas:

- British Council y Universidad de Cambridge del Reino Unido; desarrollo del currículo internacional.

- Instituto Confucio, Han-Ban en China y Universidad de los Andes; programa de Mandarín.

- Asociación Educativa de Santander; representación gremial local e intercambio académico, deportivo y cultural.

- Empresarios por la educación; proyectos de desarrollo en la educación nacional y regional.

- Trabajo en conjunto con el Ministerio de Educación Nacional; revisión de evaluación para pruebas Saber y estándares de la educación inicial.

- Partícipes y asesores del pacto por la educación Santander 2030.

- Miembros del Consejo Superior nacional de Red Papaz.

- Miembros de la Junta Directiva de la Asociación Nacional de Colegios Privados (ASOCOLDEP)

- Miembro de AFS, intercambios culturales a diferentes partes del mundo.

- Bromsgrove School en el Reino Unido programa de inmersión grado 5to

- Universidad Johns Hopkins, Baltimore, Estados Unidos; programa de talentos excepcionales.

En el transcurso de los años los equipos académicos y administrativos se han ido fortaleciendo a tal punto que ya se cuenta con un analista financiero quien es el encargado de

garantizar la veracidad de la información financiera de la institución y adicional es la persona encargada de auditoría y control esto le da mayor tranquilidad y seguridad a la alta dirección.

Actualmente se cuenta con un 90% de los procesos de la institución bajo la certificación de Icontec, solo falta incluir el restaurante, y se tiene activa una aplicación para seguimiento de actividades y tareas que se llama Monday, esto permite que se tenga de manera organizada y cumplida la información.

En el Colegio Nuevo Cambridge existe un plan estratégico, pero fue creado y es de conocimiento solo de las directivas, no están todos los funcionarios alineados para trabajar por el mismo fin o no están conscientes de las metas de la institución, por esta razón cada departamento trabaja su día a día, lo urgente pero no en las decisiones estratégicas, no se tiene claridad en algunas áreas del crecimiento proyectado de la institución y todo esto es debido a la falta de comunicación y de empoderar a cada departamento para lograr entre todos los objetivos trazados.

Los anteriores son los argumentos con los cuales se orientará el esfuerzo por trabajar en pro del mejoramiento continuo de la institución, mediante la estructuración y diseño de las herramientas de planeación, que faciliten crear mancomunadamente un plan estratégico estructural, con lo cual los miembros de la comunidad educativa se vean correlacionados y que a su vez les permitan involucrarse, generando el plus valor e innovación en los procesos operativos, específicamente el de los servicios educativos que ofrece la institución a la sociedad Santandereana.

Con el objetivo de verificar las condiciones anteriormente descritas, la autora del trabajo desarrollo una prueba diagnóstica de la institución con lo cual se pueda documentar y de paso argumentar la situación actual del colegio referidos al proceso de planeación. Por lo indicado anteriormente se hace necesario, y desde un enfoque metodológico, plantear los instrumentos que

permitan conseguir la suficiente información con lo cual determinar de forma objetiva las particularidades del problema, mediante la recaudación, sistematización y análisis de datos, con lo cual dar cuenta de la mejor forma, a la situación problema, desde los referentes teóricos.

## **2.2 Justificación**

En las planeaciones anteriormente desarrolladas se han presentado debilidades significativas ya que se han analizado exclusivamente los datos cuantitativos, tomados de los estados financieros de la organización o se ha tomado el criterio único de los directores de la institución, teniendo en cuenta lo anterior la autora del presente trabajo presenta como valor agregado en esta propuesta de planeación estratégica una orientación a la correlación de las variables cuantitativas como son los drivers ROE, ROA, Margen Ebitda etc. con las variables cualitativas que son las percepciones, los gustos y las satisfacciones de la comunidad académica, en especial del Core Business que es el estudiantado.

Para entender el propósito que se pretende abordar, se precisa la conveniencia del mismo junto con los beneficios que conlleva la realización del mismo y sus implicaciones prácticas en la empresa objeto de estudio, para esto el presente acápite aborda la justificación teórica, metodológica y práctica, la cual se esboza a continuación.

## **2.3 Objetivos**

Para dar respuesta a las necesidades del colegio objeto de estudio, la autora del presente trabajo abordará diferentes aspectos con los cuales cubrir en su totalidad el desarrollo de las

labores investigativas y de elaboración de propuesta, estas se ven reflejadas en los siguientes objetivos con lo cual se dará el abordaje amplio al problema con sus correspondientes resultados.

### **2.3.1 Objetivo general.**

- Proponer la estructuración del plan estratégico 2018-2025 para el Colegio Nuevo Cambridge Floridablanca.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- Evaluar el plan estratégico 2011-2020, para diseñar un modelo del nuevo plan estratégico 2018-2025.
- Estructurar las matrices de la planeación estratégica a que dé lugar, mediante el análisis de variables internas y externas, con las cuales se obtenga una visión holística de la institución objeto de estudio.
- Formular las estrategias y planes de acción que den total cumplimiento a los objetivos y metas abstraídos de la revisión del contexto.

### **3. Evaluación Diagnóstica**

Para el despliegue de este capítulo se tuvo como primera medida el desarrollo de un diagnóstico de la realidad de la institución, mediante una serie de estrategias que permitieron explorar cómo se da el proceso de planeación estratégica al interior de la organización, así como el impacto que esto tiene en la articulación del trabajo entre las diferentes secciones y departamentos.

En un segundo estudio se describirá el desempeño y logros de la institución en su decenio, precisando lo alcanzado y lo que no fue logrado junto con los motivos de estos resultados.

Como complemento de este apartado y en aras del cumplimiento a estos propósitos expuestos en este acápite, en la sección cuarta se mostrará el diseño metodológico, el cual permite hacer una descripción más precisa del problema, así como los sujetos, situaciones y ámbitos implicados. El diseño metodológico del diagnóstico, cuenta con un soporte teórico conceptual relacionado con la problemática, que para la autora del trabajo es lo suficientemente robusto para los propósitos de la nueva etapa de planeación estratégica de la institución.

#### **3.1 Noción de Diagnóstico**

Al hablar del diagnóstico, se debe dar en el entendido de un proceso dinámico y metódico que permite identificar la situación real de las instituciones, con el propósito de revelar dificultades tanto en sus procesos como en sus áreas funcionales, los cuales se tendrán que

disponer seguidamente para un proceso de mejora, labor que favorece la identificación puntual de disyuntivas que potencialmente le pueden dar solución a dichos inconveniente, mediante el aprovechamiento de las potenciales oportunidades que se gestan en el medio empresarial y social. El proceso de búsqueda descansa sobre la base y estructuración de herramientas gerenciales pertinentes y atinentes de acuerdo al contexto a enfrentar.

Para Vásquez y Espinosa (2015) el diagnostico organizacional se orienta a ser útil a su entorno social, es por eso que para alcanzar un optimo nivel de desempeño acorde con su proposito se hace necesario:

Llevar a cabo distintos estudios por expertos, lo cual conlleva la implementación de medidas orientadas a lograr la satisfacción de sus miembros, repercutiendo así en la mejora de sus procedimientos internos, con la expectativa de que esta satisfacción tenga diversos grados de aceptación en los distintos ámbitos externos a la organización. Este es el elemento clave cuando se lleva a cabo un diagnóstico organizacional (p.4).

Siguiendo a Vásquez (2015), la carencia de unificación teórica en la conceptualización del diagnóstico se evidencia cuando se intervienen las organizaciones a partir de los resultados arrojados por este, Rodríguez (2005), refuerza mediante su indicación que un diagnóstico puede evidenciarse en dos estadios de acción, el primero de ellos se enfoca en el aspecto funcional y el segundo en el aspecto cultural.

Con lo indicado anteriormente, el Colegio Nuevo Cambridge, con el propósito de alinear un futuro para estar más fortalecido para enfrentar a un mundo hoy por hoy denominado VUCA

(por sus siglas en inglés Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), con estructuras más robustas en cuanto a planeación, siendo análogo con su Modelo Educativo, es reflexivo de la imperiosa necesidad de conservar un inquebrantable proceso de planificación institucional que asegure en la línea del tiempo su continuidad mediante la garantía de la mejora continua en cada uno de sus procesos y servicios.

Ahora bien, al momento del desarrollo de una descripción empírica, como al momento de la captura de la información del diagnóstico inaugural, labores que permitieron ampliar el espectro de pensamiento y a su vez el de intervención, se evidencia claramente que es preponderante la participación activa del cuerpo colegiado de la institución, es decir del personal directivo y jefes de los diferentes departamentos que hacen operativa la vida académica de la institución, mediante el desarrollo de un trabajo absorto sobre el ser y el quehacer de la organización.

### **3.2 Evaluación Diagnóstica**

En palabras de Vásquez (2015), el análisis organizacional no puede limitarse al campo tradicional de la consultoría: intervenciones estandarizadas que hacen abstracción de las particularidades que por un lado no pueden obviarse, pero, además, al ser tomadas en cuenta se descubre que no son replicables en otras organizaciones. Por lo anterior Montaña (2000), propone que se debe ser crítico, y cualla característica principal del ser crítico se arraiga en que se debe escapar a las versiones del mundo construidas a partir del sentido común, de la percepción, sin argumento reflexivo: observar lo que cotidianamente pasa desapercibido, este

seria un primer paso en firme para el desarrollo del diagnóstico organizacional desde la óptica de la praxis transformante.

Con lo indicado anteriormente se hace necesario el desarrollo de el diagnóstico organizacional, el cual logra la sinapsis necesaria entre todos y cada uno de los aspectos de la organización que desafortunadamente se encuentran atomizados y desarticulados, tal como son los casos de la estructuración de la estrategia empresarial, el proceso de toma de decisiones, la dinámica de la motivación y la comunicación tanto a nivel formal como informal, violentando a correlacionar matices que en la práctica no son tomados en cuenta de manera unidireccional para alcanzar así la relación que existe entre los componentes.

Hoy por hoy los diagnósticos convencionales conllevan a precisar con gran acierto el alcance de la gestión, la cual presenta dos estadios: el primero de ellos bosqueja a la gestión como un proceso en el cual se realizan funciones para lograr un cambio en las instituciones mediante acciones previamente examinadas y una vez efectuadas involucra a la gestión institucional; un segundo estadio es vislumbrar a la gestión como capacidad (gestión directiva), en este aspecto el apoderado desarrollara la destreza para vincular y sensibilizar al cuerpo colegiado, logrando con esto procesos óptimos que conllevan al cumplimiento de las metas institucionales, para lo cual el líder necesariamente deberá desarrollar y apropiarse habilidades como el liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo entre otros (Namo de Mello 1998).

Como aporte adicional al anterior planteamiento, se encuentra lo indicado por Galicia (2013), los hechos nuevos que afronta la organización, podrían preverse con mayor probabilidad de éxito en función del reconocimiento de patrones de comportamiento que, al ser modelados como constructos sociales, constan de un componente idealizado y otro componente contingente.

Lo anteriormente indicado queda conjugado de forma sincrónica en lo propuesto por Salinas (2013), al indicar que la relación entre la evaluación diagnóstica y gestión radica justamente en la coordinación armoniosa de acciones necesarias para lograr un fin de tal manera que sea una oportunidad de recrear, innovar y permanecer en la mejora continua, aprovechando las áreas de oportunidad que se presentan a partir de un diagnóstico.

Al desarrollar una valoración diagnóstica de la actualidad y devenir institucional del Colegio Nuevo Cambridge, es permitir ampliar el abanico a diferentes oportunidades de mejorar, para lo cual se hace necesario la invitación a todos y cada uno de las personas que conforman a la comunidad educativa a permanecer en incesante evaluación, mediante el proceso continuo de identificación de oportunidades para mejorar la calidad en la prestación de los servicios educativos. Lo anteriormente precisado solo se logrará si las altas esferas directivas y demás cuerpo colegiados, promuevan los procesos de intervención a partir de contextos no abstractos, identificadas por todos los miembros de la dirección institucional.

### **3.3 El Propósito del Diagnóstico**

Teniendo en cuenta la necesidad de profundizar en el problema que es la falta de una planeación a largo plazo elaborada participativamente, se hace esta investigación con el fin de ver la realidad de la institución y tomar acciones para la mejora.

En el diagnóstico realizado se dividió la institución en 10 dimensiones:

1. Enfoque del liderazgo: La institución cuenta con las bases bien definidas como es la misión, la visión y los valores institucionales, pero su despliegue y control es muy débil, falta mayor comunicación.

2. Estrategia y planificación: En esta dimensión se encuentra como fortaleza los estudios del mercado realizados, los análisis del entorno competitivo, la planeación realizada respecto a la organización en cuanto a capacidades, recursos, servicios etc.

La organización tiene claridad de las ventajas competitivas o factores de éxito como son: la calidad del servicio, la imagen, diseño innovador etc.

Como debilidad en esta dimensión se tiene el despliegue de la estrategia, ya que no se elaboran planes de acción para dar a conocer a toda la organización las estrategias y adicional no se cuenta con un control sólido que permita identificar a tiempo el éxito de cada una.

3. Calidad de la dirección comercial: Este es uno de los departamentos más sólidos en la institución, ya que se establecen metas y se controlan periódicamente, adicional cuenta con un equipo sólido y muy capacitado.

4. Gestión del personal: La institución cuenta con un departamento de RRHH, pero aún con muchas falencias en los procesos de selección y contratación, al igual que en el cumplimiento del plan de capacitaciones, se puede ver como una fortaleza la base de datos interna de hojas de vida y los resultados a entrevistas de los candidatos que ya han pasado por ese proceso.

5. Gestión de recursos: La institución destina los recursos necesarios a toda el área académica, a toda la parte de información (plataformas de aprendizaje) y al mejoramiento continuo de los servicios que se prestan, pero no invierte de manera constante en gestión de la innovación, ni en tecnología para la mejora de los procesos.

Por pertenecer al Holding Redcol el colegio Nuevo Cambridge cuenta con buenas negociaciones y con alianzas estratégicas que se generan desde allí. El colegio es fuerte en la negociación, control y evaluación de proveedores.

6. Gestión de la información: La institución cuenta con un 80% de sus procesos informatizados y la calidad de las aplicaciones informáticas en general es buena, son confiables, oportunas, seguras, flexibles cuentan con buena cobertura y conectividad.

Analizando exclusivamente el área comercial, esta cuenta con una aplicación moderna, en línea que tiene la capacidad de generar todos los informes que se requieren, almacena la base de datos y documentación de los clientes, de acceso rápido pero confidencial.

Aún no se explotan al 100%, se debe conocer y capacitar a fondo para que sean totalmente útiles.

7. Sistema de calidad y procesos: Los procesos de calidad están muy bien identificados por todos los funcionarios de la institución, así como se tiene claridad en que es necesario tener un valor agregado a nuestros clientes para marcar la diferencia.

La institución está alineada para ofrecer un servicio de calidad que supere las expectativas de los clientes.

8. Satisfacción del cliente: La institución de manera constante evalúa la satisfacción de los clientes desde todos los puntos de vista y de todos los servicios que se prestan, esas evaluaciones son analizadas y se activan acciones correctivas y de mejora.

9. Satisfacción de la dirección comercial: En el último año se ha realizado una inversión importante en el área comercial del colegio, en capacitación, personal idóneo y remuneración en cumplimiento de metas, esto hace que se tenga una gran satisfacción en el departamento comercial motivados para cumplir las metas.

10. Satisfacción del personal: Desde el área de talento humano se lleva un plan de bienestar para los empleados, un cronograma de capacitación que aporte y ayude en la satisfacción de los funcionarios y que marque un diferencial con la competencia.

### **3.4 Performance Plan Estratégico Decenio 2011 - 2020**

Con las revisiones analizadas en los trabajos empíricos, se procedió hacer una revisión holística de los procesos y alcances del decenio de plan estratégico 2011-2020 estructurado para la institución colegio Nuevo Cambridge, el cual se precisa a continuación.

**3.4.1 El plan estratégico 2011 – 2020.** Inició bajo el liderazgo del entonces rector, el Dr., Telmo Peña Amaya, basado en la misión de la institución y con la convicción como educador de formar individuos para transformar comunidades.

El foco de este plan estratégico se centró en familias emprendedoras que buscan un proyecto de vida equilibrado para sus hijos con grandes expectativas de rigurosidad académica pero integral que forme ciudadanos del mundo.

Este plan estratégico 2011 – 2020 buscaba impactar a los cerca de 1.400 estudiantes, 1.000 familias y más de 250 funcionarios bajo 4 ejes fundamentales:

- Eje 1. Formación equilibrada de alta exigencia y calidad
- Eje 2. Transformación de comunidades
- Eje 3. Bienestar tangible para toda la comunidad CNC
- Eje 4. Modelo empresarial de altos estándares

A continuación, detallaremos cada uno de estos ejes y su ejecución a diciembre 2018.

Tabla 2.

*Eje 1. Formación equilibrada de alta exigencia y calidad*

Linea Estrategica (Ppta Valor)	Proyecto	Actividades clave	Ejecución	
<b>FORMACION DE ALTA EXIGENCIA Y CALIDAD</b>	<b>Estar entre los mejores 10 colegios a nivel nacional</b>	Estructuración curricular CIE+MEN+CNC	100%	
		Plan y desarrollo de entrenamiento a TS	100%	
		Plan de entrenamiento a SS	100%	
		Plan de pruebas de monitoreo externas	100%	
		Trabajo con ss sobresalientes	100%	
		Trabajo con ss con dificultades	100%	
		Alinear niveles de exigencia en todos los ciclos.	100%	
		Generar cultura de aprecio a la exigencia y excelencia en el desempeño	100%	
	<b>Mejor promedio en CAIE en el CNC que el promedio mundial</b>	<b>Primary Check Point (Tr a 5)</b>		100%
		Hacer los ajustes curriculares en Eng, Mat, Sci anuales	100%	
		Implementación de Global Perspectives	0%	
		Contratación de docentes internacionales angloparlantes para enseñar inglés	50%	
		Aplicación de modelos evaluativos CAIE en el desarrollo curricular	100%	
		<b>Secondary 1 Check Point</b>		
		Hacer los ajustes curriculares en Eng, Mat, Sci anuales	100%	
		Implementación de Global Perspectives	0%	
		Contratación de docentes internacionales.	50%	
		Aplicación de modelos evaluativos CAIE en el desarrollo curricular	100%	
		<b>IGCSE (9no y 10mo)</b>		
		Hacer los ajustes curriculares en las correspondientes asignaturas	100%	
		Aplicación de modelos evaluativos CAIE en el desarrollo curricular	100%	
		<b>A Levels (10mo y 11mo)</b>		
	Hacer los ajustes curriculares en Eng, Mat, Español anuales	0%		
	Aplicación de modelos evaluativos CAIE en el desarrollo curricular	0%		
	<b>Implementar el Mandarín como 3era Lengua</b>	Estudio y proyección de carga horaria.	100%	
		Contrucción e inserción del plan de asignatura	100%	
		Ajuste de plan de área	100%	
		Consecución de docentes.	100%	
		Consecución e implementación de exámenes CYT/HSK para medir desarrollo de competencia en Mandarín	0%	
		Implementación del viaje a China	0%	
	<b>Escoger el mejor programa internacional para los ss de los últimos grados: IB vs A level</b>	Hacer el estudio detallado de los dos programas y su relevancia con MEN con el Consejo Académico	100%	
		Verificar reconocimiento de los dos programas a nivel nacional e internacional	100%	
		Proyectar escenarios de impacto de ambos currículos y tomar una opción al respecto para diseñar su implementación	0%	
Aprobación Junta Directiva/Consejo Directivo		0%		
Socialización		0%		

Tabla 2. (Continuación)

<b>FORMACION DE ALTA EXIGENCIA Y CALIDAD</b>	<b>Desarrollar experiencias internacionales como parte del proceso de educación internacional de los ss.</b>	<b>UK5</b>	
		Hacer la negociación con los proveedores del servicio para establecer costos.	<b>100%</b>
		Diseñar posibilidades de financiación.	<b>100%</b>
		Diseñar y ejecutar la campaña de acercamiento a las familias.	<b>100%</b>
		Desarrollar la experiencia según el diseño.	<b>100%</b>
		<b>China 9</b>	
		Hacer la negociación con los proveedores del servicio para establecer costos.	<b>0%</b>
		Diseñar posibilidades de financiación.	<b>0%</b>
	Diseñar y ejecutar la campaña de acercamiento a las familias.	<b>0%</b>	
	Desarrollar la experiencia según el diseño.	<b>0%</b>	
	<b>Implementar asignaturas virtuales para los estudiantes como parte de su formación.</b>	Implementación de asignatura virtual en MS	<b>100%</b>
		Implementación de asignatura virtual en PS	<b>0%</b>
		Implementación de asignatura virtual en HS	<b>0%</b>
		Implementación de asignatura virtual en ES	<b>0%</b>
	<b>Ser un referente de la formación artística escolar en Santander</b>	Hacer una revisión curricular detallada de los programas	<b>0%</b>
		Generar un plan operativo específico de desarrollo artístico dependiente de la facultad de humanidades	<b>0%</b>
		Desarrollar una agenda de actividades culturales y artísticas derivadas del proceso formativo	<b>0%</b>
		Vincular las visiones curriculares con las extracurriculares.	<b>0%</b>
		Desarrollar un plan de comunicaciones específico para este objetivo	<b>0%</b>
		Desarrollar el POA específico	<b>0%</b>
	<b>Tener una orquesta de talla nacional del CNC</b>	Hacer la contratación del personal idóneo para hacer una orquesta.	<b>100%</b>
		Acordar con el director de la orquesta, la rectoría y la dirección ejecutiva las condiciones de la orquesta	<b>100%</b>
		Comprar los instrumentos necesarios para el desarrollo de la orquesta	<b>100%</b>
		Hacer la convocatoria interna y lanzamiento del proyecto.	<b>100%</b>
		Desarrollar el plan de trabajo	<b>100%</b>
		Hacer las presentaciones de la orquesta para la comunidad CNC	<b>100%</b>
		Hacer una agenda de presentaciones para personas externas.	<b>0%</b>
Hacer presentaciones nacionales.		<b>0%</b>	
<b>Tener un proyecto de talentos excepcionales con los más altos estándares</b>	Explorar organizaciones que trabajen con ss con talentos académicos especiales	<b>100%</b>	
	Desarrollar un entrenamiento para el equipo directivo en desarrollo de talentos excepcionales	<b>0%</b>	
	Diseñar y ejecutar un programa de talentos excepcionales usando organizaciones y experiencias externas así como un programa interno	<b>0%</b>	

Tabla 2. (Continuación)

<b>FORMACION DE ALTA EXIGENCIA Y CALIDAD</b>	<b>Ser un referente internacional en el desarrollo del Modelo de Naciones Unidas</b>	Participar en diferentes modelos nacionales.	<b>100%</b>	
		Participar en un modelo internacional.	<b>0%</b>	
		Hacer el diseño y ejecución de un modelo local.	<b>100%</b>	
		Hacer el diseño y ejecución de un modelo nacional.	<b>100%</b>	
		Hacer el diseño y ejecución de un modelo internacional.	<b>0%</b>	
	<b>Implementar el modelo pedagógico del Visible Thinking y MBE.</b>	<b>Visible Thinking</b>		
		Entrenar a las directoras de LC, ES y PS en el modelo con la Universidad de Harvard.	<b>100%</b>	
		Entrenar a los docentes de LC, ES y PS en el modelo.	<b>100%</b>	
		Hacer los ajustes al PEI para incorporar el modelo.	<b>100%</b>	
		Implementar el modelo.	<b>100%</b>	
		<b>MBE</b>		
		Entrenar a las directoras de MS y HS así como a los CF en el MBE.	<b>100%</b>	
		Entrenar a los docentes de LC, ES y PS en el modelo.	<b>100%</b>	
		Hacer los ajustes al PEI para incorporar el modelo.	<b>100%</b>	
	Implementar el modelo.	<b>100%</b>		
	<b>Implementar 1 curso de XXI skills de ES a HS.</b>	Estudiar el curso de Global Perspectives para MS, PS y ES	<b>100%</b>	
		Hacer los ajustes curriculares necesarios para implementar el curso.	<b>0%</b>	
		Implementar el curso	<b>0%</b>	
	<b>Creer el congreso nacional de líderes estudiantiles a proporciones internacionales.</b>	Establecer la agenda del congreso.	<b>0%</b>	
		Construir un presupuesto para la actividad	<b>0%</b>	
		Hacer un plan operativo específico.	<b>0%</b>	
		Ejecutar el plan.	<b>0%</b>	
	<b>Integrar saberes a través de intercambios deportivos, artísticos y académicos con los Colegios de RedCol</b>	Construir una agenda RedCol	<b>0%</b>	

Fuente: Archivo Colegio Nuevo Cambridge

El primer eje que es “Formación de alta exigencia y calidad” cuenta tal vez con el mayor logro de la institución que es tener un currículo alineado a un colegio de altísima exigencia académica que mantiene rigurosos estándares tanto en el desarrollo cognitivo como en la formación humana de nuestros estudiantes. Es así como en los últimos 7 años se ha posesionado

entre los mejores colegios del país tanto en las pruebas de Estado como en las pruebas internacionales administradas a nivel mundial por la Universidad de Cambridge. Para el 2017 ha sido catalogado como el mejor colegio de calendario B y está entre el 7% de más alta puntuación mundial en las pruebas internacionales mencionadas.

Adicional y como complemento, la institución en este periodo de tiempo se ha fortalecido en los siguientes campos:

- **Experiencias internacionales:** Los estudiantes cuentan con la oportunidad de fortalecer sus estudios con una experiencia internacional que se da en el grado Quinto donde tienen la posibilidad de viajar a Inglaterra a vincularse en el programa internacional de inmersión cultural en Bormsgrove School, institución educativa catalogada como una de las mejores instituciones inglesas que desarrollan nuestro mismo programa académico.
- **Desarrollo de Talentos:** La institución realizó un acercamiento con la Universidad de Johns Hopkins en Baltimore, Estados Unidos, para crear un programa que potencie los talentos excepcionales de los estudiantes.
- **Participación Estudiantil:** Es fundamental, que los estudiantes participen activamente en diferentes certámenes y foros a nivel nacional, así como se auspicien en el colegio eventos de este tipo de la mayor calidad. Es así como goza de ser un colegio de referencia en los Modelos de Naciones Unidas, Grupos Latinoamericanos del Medio Ambiente y Cambio Climático, Olimpiadas de Matemáticas, Congreso Nacional de Líderes Estudiantiles, entre otros.

Así como la institución se ha fortalecido en los proyectos anteriormente mencionados, se puede decir que otros su ejecución fue casi nula o simplemente se quedaron en la planeación:

- El desarrollar experiencias internacionales a china, para los estudiantes que cursen el grado noveno, como complemento a la formación ofrecida por la institución en este idioma.
- El implementar asignaturas virtuales como parte de su formación.
- Desarrollo artístico: La institución logró construir un nuevo edificio con aulas para el desarrollo artístico plástico, musical y de expresión corporal teniendo en cuenta la importancia de la formación integral de los estudiantes, pero no se ha logrado potenciar y adoptar de manera significativa estas disciplinas para que alcancen las metas propuestas.
  - Potencializar la alianza para el desarrollo de los talentos excepcionales en la institución, creando un programa y desarrollándolo como apoyo a aquellos estudiantes que brillen por sus diferencias.
  - Potencializar y expandir la participación estudiantil en los diferentes certámenes y foros a nivel internacional, dando a conocer la institución y el liderazgo con que se forman los estudiantes del colegio Nuevo Cambridge.
  - El crear una agenda de participación en torneos o actividades en conjunto con los colegios pertenecientes a REDCOL, actualmente solo se cuenta con la participación en los juegos del colegio británico de Cartagena, y en el modelo de naciones unidad del colegio Nuevo Cambridge – Cali.

Tabla 3.

*Eje 2. Transformación de comunidades*

<b>TRANSFORMACIÓN DE COMUNIDADES</b>	<b>Integrar estudiantes de estratos 1 y 2 a través de un proyecto de inclusión social</b>	Establecer los parámetros de las becas de inclusión.	<b>100%</b>
		Proyectar el presupuesto necesario para el desarrollo del programa a perpetuidad.	<b>100%</b>
		Construir los mecanismos de evaluación y análisis de los candidatos.	<b>100%</b>
		Aliarse con una organización que soporte el reclutamiento de los estudiantes	<b>100%</b>
		Diseñar y Ejecutar el programa.	<b>100%</b>
	<b>Implementar proyectos sociales por grados de alto impacto y transformación.</b>	Diseñar y ejecutar los proyectos en el ESC y LCC	<b>100%</b>
		Diseñar y ejecutar los proyectos en el LCF	<b>100%</b>
		Diseñar y ejecutar los proyectos en el ES	<b>100%</b>
		Diseñar y ejecutar los proyectos en el PS	<b>100%</b>
		Diseñar y ejecutar los proyectos en el MS	<b>100%</b>
		Diseñar y ejecutar los proyectos en el HS	<b>100%</b>
	<b>Apadrinar un colegio público y subir el rendimiento académico de sus educandos.</b>	Explorar instituciones educativas de carácter público que compartan la visión institucional sobre el proyecto.	<b>100%</b>
		Seleccionar con el consejo académico la institución con la cual se quiere trabajar.	<b>100%</b>
		Establecer acuerdos interinstitucionales de alto impacto con indicadores que midan los progresos de la institución apadrinada.	<b>100%</b>
		Diseñar y Ejecutar el programa.	<b>100%</b>
	<b>Ser referencia en Colombia por nuestro proyecto ambiental y ecológico.</b>	Conformar un equipo de trabajo con representantes de los diferentes cuerpos escolares para proyectar el PRAE del CNC.	<b>0%</b>
		Elaborar un plan operativo del PRAE.	<b>0%</b>
		Ejecutar el plan.	<b>0%</b>
	<b>Tener un centro de comunicaciones orientado a seguir fortaleciendo el posicionamiento del colegio y que asuma las</b>	Establecer los objetivos generales del centro de comunicaciones y los correspondientes indicadores que midan su impacto.	<b>0%</b>
		Hacer el plan de operativo y vincular al SGC el proceso de comunicaciones como proceso independiente.	<b>0%</b>
Ejecutar el plan.		<b>0%</b>	

Fuente: Archivo Colegio Nuevo Cambridge

Para el segundo eje “Transformación de comunidades” el colegio Nuevo Cambridge le apunta a generar verdaderos cambios positivos en la comunidad. En tal sentido, todos los estudiantes y sus familias participan de manera activa en la misión institucional de transformar

positivamente la comunidad logrando con este plan estratégico 2011-2020 avanzar en su mayoría de proyecto resaltando los siguientes:

- **Trabajo social en todos los grados del colegio:** Los educandos y sus familias desde el preescolar hasta grado Undécimo desarrollan diferentes proyectos sociales de alto impacto en diferentes comunidades vulnerables. Estas actividades generan en los estudiantes y sus familias un sólido conocimiento de la realidad del país y de la región, así como un fuerte compromiso y responsabilidad de la ayuda que deben dar a sus conciudadanos.

- **Proyecto de inclusión social:** En el colegio Nuevo Cambridge todos los años se recibe 1 niño de estratos 1 y 2 para que se vinculen completamente becados a la institución. En este momento se tienen 9 estudiantes los cuales todos han tenido un desarrollo muy positivo en el colegio.

- **Liderazgo regional en proyecto Aliados 10:** El colegio Nuevo Cambridge lidera en la región el proyecto nacional Aliados 10 el cual une colegios privados con resultados superiores en el Índice Sintético de Calidad Educativa con aquellas instituciones educativas que no lo tienen. Es así como desde hace 5 años el colegio trabaja con la comuna oriental de Floridablanca en el Colegio Gonzalo Jiménez Navas el cual fue catalogado en el 2016 como el colegio con mayor avance en el ISCE del país gracias a este trabajo.

El proyecto ambiental y ecológico al igual que el proyecto del centro de comunicaciones no se ejecutó en este periodo de tiempo, siendo dos proyectos importantes para el crecimiento de la organización y para el cumplimiento de la normatividad legal exigida.

Tabla 4.

*Eje 3. Bienestar tangible para toda la comunidad CNC*

<b>BIENESTAR TANGIBLE PARA LA COMUNIDAD</b>	<b>Desarrollar el mejor restaurante escolar.</b>	Hacer la demolición del restaurante existente y construir una nueva planta de alimentos.	<b>100%</b>
		Generar procesos específicos de la planta de alimentos alieneados con las normas BPM	<b>100%</b>
		Generar procesos específicos de la planta de alimentos alieneados con las normas HACCAP	<b>100%</b>
		Obtener la certificación BPM	<b>0%</b>
		Obtener la certificación HACCAP	<b>0%</b>
		Hacer un plan operativo específico de la planta de alimentos.	<b>0%</b>
		Ejecutar el plan.	<b>0%</b>
	<b>Implementar un programa de nutrición avanzada.</b>	Elaborar un plan operativo enfocado en la implementación de un plan nutricional integral para la población escolar.	<b>0%</b>
		Evaluar el plan con expertos nutricionales y de desarrollo físico.	<b>0%</b>
		Ejecutar el plan.	<b>0%</b>
	<b>Ofrecer a la comunidad un Fitness and Wellness Center en el colegio</b>	Hacer un plan operativo estratégico del Fitness and wellness center.	<b>0%</b>
		Proyectar dentro del plan maestro las necesidades de infraestructura correspondientes para el proyecto.	<b>0%</b>
		Desarrollar la infraestructura contemplada.	<b>0%</b>
		Implementar el plan operativo estratégico.	<b>0%</b>
	<b>Implementar unas escuelas deportivas, artísticas y académicas de la mayor centradas en el desarrollo de las competencias de cada disciplina.</b>	Explorar las mejores prácticas en cada una de las disciplinas.	<b>0%</b>
		Proyectar un presupuesto general de las actividades extracurriculares.	<b>100%</b>
		Establecer como centro de costo independiente las extracurriculares.	<b>100%</b>
		Vincular este centro de costo al SGC.	<b>0%</b>
		Determinar los indicadores de éxito en cada una de las disciplinas que vayan más allá del cumplimiento de población.	<b>0%</b>
		Diseñar y ejecutar un plan operativo según el objetivo de las actividades extracurriculares basado en la calidad.	<b>0%</b>
	<b>Ofrecer un servicio de transporte del siglo XXI</b>	Contratar a un experto en movilidad y seguridad que pueda aportar sus conocimientos en este tema.	<b>0%</b>
		Generar un plan operativo de movilidad con los avances tecnológicos que puedan servir para desarrollar una operación segura para los ss.	<b>0%</b>
		Desarrollar el plan de trabajo	<b>0%</b>

Fuente: Archivo Colegio Nuevo Cambridge

El colegio Nuevo Cambridge busca que los miembros de la institución tengan estilos de vida saludables en consecuencia se plantean algunos proyectos enmarcados dentro del eje 3

“Bienestar tangible para la comunidad” alcanzando los siguientes avances:

- **Restaurante escolar:** La institución entiende que la nutrición y el desarrollo cognitivo van de la mano, por lo cual cuenta con una sofisticada planta de alimentos que maneja los más altos estándares de calidad e inocuidad. Desde la selección detallada de los proveedores e insumos hasta el diseño de cada minuta de nuestro variado menú, se da a los estudiantes y funcionarios la mejor alimentación posible.
- **Learning Support Center:** Se acompañan los procesos formativos y personales de los miembros de la comunidad a través del Learning Support Center (Centro de Apoyo al Aprendizaje) el cual alberga a profesionales de la salud en neuropsiquiatría, psicología, fonoaudiología, terapia ocupacional, nutrición y formación y desarrollo físico. Estos profesionales en conjunto acompañan los procesos escolares, así como ofrecer a la comunidad servicios de acompañamiento y terapia extraescolar para apoyar los procesos cognitivos y psicosociales de estudiantes y cuidadores.
- **Programa extracurricular:** Acompañando el plan curricular, se cuenta con un extenso programa de actividades extracurriculares que tienen un amplio abanico posibilidades deportivas, artísticas y de desarrollo cognitivo las cuales albergan en este momento el 30% de los estudiantes.

Este tal vez es el eje del plan estratégico 2011-2020 que menos avances realizó teniendo en cuenta que proyectos como el transporte, el fitness and wellness center, nutrición avanzada y

escuelas deportivas y artísticas centradas en el desarrollo de competencias, no aportaron de manera positiva en el periodo de tiempo proyectado.

- El transporte, aunque realizó la adquisición de una aplicación llamada On Track para el seguimiento de las rutas, no se ha logrado mejorar el servicio prestado ni incrementar la cobertura que en estos momentos está en un 30% de los estudiantes.
- La clase de Educación física y las escuelas deportivas no han logrado potenciar las prácticas para contar con un programa centrado en la formación y desarrollo individual de tal manera que se creen fichas técnicas individuales para cada miembro de la comunidad que busquen establecer derroteros de desarrollos según la edad y el peso de cada estudiante.
- El plan maestro de infraestructura que se lanzó a la comunidad, no se va a ejecutar dejando un gran vacío en los desarrollos planteados que de una u otra manera le apuntaban al cumplimiento de los proyectos del plan estratégico 2011-2020, como por ejemplo la creación del Fitness and wellness center o los espacios deportivos y artísticos idóneos para su ejecución.

Tabla 5.

*Eje 4. Modelo empresarial de altos estándares*

<b>MODELO EMPRESARIAL DE ALTOS ESTÁNDARES</b>	<b>Desarrollar un plan maestro con edificios de las más altas especificaciones ambientales, de seguridad y de diseño.</b>	Hacer un proceso licitatorio con diferentes empresas para proyectar el plan maestro.	<b>100%</b>
		Desarrollar un plan de recolección de información en el que participen todos los cuerpos escolares.	<b>100%</b>
		Proyectar el plan maestro con fechas de ejecución.	<b>0%</b>
		Confrontar el plan maestro con el crecimiento económico de la organización para alinear el crecimiento con las obras proyectadas.	<b>100%</b>
		Obtener las autorizaciones de la junta de socios sobre el plan.	<b>0%</b>
		Desarrollar un plan de divulgación del desarrollo del plan maestro.	<b>100%</b>
		Desarrollar las obras.	<b>0%</b>
	<b>Generar convenios con universidades y organizaciones que provean a los miembros de la comunidad con los mejores servicios directos o complementarios</b>	Establecer un convenio con U Andes para generar un programa de orientación profesional en conjunto.	<b>100%</b>
		Convenio con Johns Hopkins sobre talentos excepcionales.	<b>100%</b>
		Convenio con International University Alliance.	<b>100%</b>
		Junta Directiva de RedPapaz	<b>100%</b>
		Junta Directiva de Asocoldep.	<b>100%</b>
		Desarrollar la Asociación de Colegios de Santander.	<b>100%</b>
		Buscar otras formas de vinculación a instituciones u organizaciones de alto renombre en pro de la consecución del objetivo.	<b>100%</b>
	<b>Formar a los funcionarios a partir de un programa de cierre</b>	Identificar las brechas existentes	<b>0%</b>
		Elaborar un plan de trabajo por ciclo y unidad del colegio.	<b>0%</b>
		Ejecutar el plan correspondientemente.	<b>0%</b>
	<b>Obtener la acreditación internacional CIS</b>	Hacer el estudio de los ajustes escolares para obtener la membresía CIS	<b>100%</b>
		Generar la preparación escolar y documental para obtener la membresía	<b>100%</b>
		Hacer la inscripción y desarrollo de requisitos para la visita de inspección de la membresía	<b>100%</b>
		Obtener la membresía al CIS	<b>100%</b>
	<b>Obtener la acreditación internacional CIS</b>	Hacer el estudio de los ajustes escolares para obtener la acreditación CIS	<b>0%</b>
		Generar la preparación escolar y documental para obtener la acreditación.	<b>0%</b>
		Hacer la inscripción y desarrollo de requisitos para la visita de inspección de la acreditación.	<b>0%</b>
		Obtener la acreditación del CIS	<b>0%</b>
	<b>Actualizar la certificación ISO 9001 a su versión 2015</b>	Tomar con el equipo cursos de actualización de la norma.	<b>100%</b>
		Hacer una revisión por la dirección y de parte del comité especial para determinar los ajustes a llevarse a cabo.	<b>100%</b>
		Establecer y desarrollar los cambios de cada proceso y del SGC en general.	<b>100%</b>
		Practicar las auditorías internas y externas que sean pertinentes.	<b>100%</b>
		Obtener la Certificación ISO 9001:2015	<b>100%</b>
<b>Tener la certificación EFQM de 4 estrellas</b>	Establecer los parámetros generales del uso de la certificación en la organización.	<b>0%</b>	
	Alinear los planes institucionales a las directrices de RedCol frente a la certificación.	<b>0%</b>	
	Hacer los entrenamientos apropiados para obtener la certificación.	<b>0%</b>	
	Diseñar y ejecutar un plan específico para obtener la certificación.	<b>0%</b>	
	Obtener la certificación.	<b>0%</b>	

Fuente: Archivo Colegio nuevo Cambridge

La institución busca siempre tener herramientas de medición y monitoreo de los procesos que sean de clase mundial y permitan tener un mejoramiento continuo, así como compartir las mejores prácticas con las mejores instituciones del país. Para esto el eje cuatro “modelo empresarial de altos estándares” logró:

1. Certificaciones y acreditaciones de calidad:
  - a. Council of International Schools: Se tiene la membrecía desde enero de 2017 y en el 2018 se aplicó y se aprobó avanzar para la acreditación.
  - b. Cambridge International Education Associate School.
  - c. ISO 9001-2008 Desde el año 2003 y ISO 9001 -2015 en el 2018, ISO 14000, ISO 18000.
  - d. EFQM de 2 estrellas.
  
2. Vínculos con universidades e instituciones educativas:
  - a. British Council y Universidad de Cambridge del Reino Unido; desarrollo del currículo internacional.
  - b. Instituto Confucio, Han-Ban en China y Universidad de los Andes; programa de mandarín.
  - c. Asociación Educativa de Santander; representación gremial local e intercambio académico, deportivo y cultural.
  - d. Empresarios por la educación; proyectos de desarrollo en la educación nacional y regional.

e. Proyectos de investigación con las universidades locales UNAB, UPB y Santo Tomás; temas de desarrollo TIC's, formación en educación sexual, prácticas estudiantiles de estudiantes de las universidades.

f. Trabajo en conjunto con el Ministerio de Educación Nacional; revisión de evaluación para pruebas Saber y estándares de la educación inicial.

g. Partícipes y asesores del pacto por la educación Santander 2030.

h. Miembros del Consejo Superior nacional de Red Papaz.

i. Miembros de la Junta Directiva de la Asociación Nacional de Colegios Privados (ASOCOLDEP)

j. Miembro de AFS, intercambios culturales a diferentes partes del mundo.

k. Bromsgrove School en el Reino Unido programa de inmersión grado 5to

l. Universidad Johns Hopkins, Baltimore, Estados Unidos; programa de talentos excepcionales.

Dentro de los proyectos planteados no se logró ejecutar el plan maestro de infraestructura donde se buscaba desarrollar edificios con las más altas especificaciones ambientales, de seguridad y diseño, que estuvieran acorde a las necesidades y proyectos de los estudiantes, la razón de la no ejecución es debido a que la dirección de Redcol estima necesario realizar un nuevo estudio de verdaderas necesidades de inversión para el colegio Nuevo Cambridge.

### 3.5 Revisión de la Información Financiera 2016-2017

Siguiendo a Kaplan & Norton (2009), la perspectiva financiera debe analizar los rendimientos sobre inversiones y el valor agregado que genera la organización. En el caso del sector educación privada en Colombia, en la perspectiva de control financiero, se define el indicador EVA como umbral de resultado Financiero, que evaluará en qué nivel son superados los objetivos financieros esperados por los accionistas, más precisamente el cálculo de la tasa de los accionistas conocida en el argón empresarial como  $K_e$ , a la cual se debe llegar mediante la utilización de modelos matemáticos que sirvan como proxy de tasa esperada por los dueños.

El establecimiento de la tasa esperada por los accionistas será un componente fundamental para dar estructura al Balanced Scorecard (Tablero de mando Integral), en el bloque financiero, pues este será el objetivo que deberá buscar la administración en el próximo quinquenio de gestión.

Ahora bien, en la evaluación estratégica se deberá monitorear los resultados de las estrategias implementadas, considerando el control de los objetivos a corto plazo, que, al final, permitirán hacer una evaluación de los objetivos a largo plazo y, entonces, de la visión formulada para el sector.

Por otra parte, el departamento financiero será el responsable de obtener orientar sus esfuerzo para alcanzar los recursos necesarios para el financiamiento, inversión y sostenimiento de la institución, dando de esta manera un gran peso al análisis interno de los resultados financieros, que para efectos de este trabajo se tomaran los estados financieros con corte a 31 de diciembre de los años 2016 y 2017, con lo cual determinar que logros se alcanzaron en dicha ventana de tiempo, se debe aclarar que la institución no había planteado con anterioridad tasas

esperadas por sus accionistas por lo que los resultados logrados no se pudran evaluar a la luz de objetivos trazados, pero si servirá para establecer la tasa que deberá procurar alcanzar la administración de la institución objeto de estudio en el nuevo periodo trazado para la gestión quinquenal.

Los datos reportados por la institución para el periodo anteriormente indicado se encuentran consignados en la Tabla 6 (Estado de la situación Financiera) y la Tabla 7 (estado de resultados).

Tabla 6.

*Estado de la situación financiera – Comparativo 2016 – 2017*

<b>Colegio Nuevo Cambridge SAS</b>			
<b>Estado Situación Financiera - Enero a Diciembre 2017</b>			
<b>(Cifras expresadas en pesos colombianos - NIIF)</b>			
<b>Cuenta</b>	<b>Nom. Cuenta</b>	<b>A diciembre 2016</b>	<b>A diciembre 2017</b>
<b>Activos Corrientes</b>			
11	Disponible	75.519.969	148.122.180
13	Deudores	11.871.535.142	24.014.809.585
14	Inventarios	0	46.650.226
18	Otros Activos	651.191.669	996.818.674
	<b>Total Activo Corriente</b>	<b>12.598.246.780</b>	<b>25.206.400.665</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
12	Inversiones	0	6.399.384.614
15	Propiedades Plata y Equipo	46.235.224.209	47.461.175.317
	<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>46.235.224.209</b>	<b>53.860.559.931</b>
<b>Total Activos</b>		<b>58.833.470.989</b>	<b>79.066.960.597</b>
<b>Pasivos</b>			
21	Obligaciones Financieras	23.399.441.786	31.440.106.111
22	Proveedores	104.991.438	164.312.486
23	Cuentas Por Pagar	2.343.220.838	4.376.976.700
24	Impuestos Gravámenes	745.965.869	1.266.198.112
25	Obligaciones Laborales	347.791.191	348.609.009
26	Pasivos Estimados y Provisiones	0	206.367.058
27	Anticipos	5.256.145.419	5.808.914.504
28	Otros Pasivos	535.673.293	199.893.265
<b>Total Pasivos</b>		<b>32.733.229.834</b>	<b>43.811.377.245</b>
<b>Patrimonio</b>			
31	Capital Social	912.004.000	962.004.000
32	Superavit de Capital	1.471.833.079	12.821.214.329
33	Reservas	10.893.744	10.893.744
36	Resultados del Ejercicio	-576.880.342	-2.947.403.660
37	Resultados de Ejercicios Anteriores	2.754.193.288	2.177.312.946
39	Ajustes Por Reexpresion a NIIF	21.528.197.386	22.231.561.992
<b>Total patrimonio</b>		<b>26.100.241.155</b>	<b>35.255.583.351</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>		<b>58.833.470.989</b>	<b>79.066.960.597</b>
<i>Check (Activo - Pasivo - Patrimonio)</i>		<i>0</i>	<i>0</i>

Fuente: Archivo contable Colegio Nuevo Cambridge

El saldo de las obligaciones financieras a 31 de diciembre de 2016 estaba distribuido en \$ 3.527.699 de corto plazo y \$ 19.871.743 de largo plazo.

Las obligaciones financieras tienen plazo para pago entre 1 y 8 años, devengan intereses entre la tasa de referencia DTF + 4 a 6 puntos efectivo, los intereses causados en el 2017 fueron reconocidos en el estado de resultados como gastos financieros.

La tasa de impuesto de renta en el año 2016 fue del 25% y la tasa de impuesto de CREE es el 9%. Para el año 2016 se estableció una sobretasa al impuesto CREE del 6% cuando la base gravable sea igual o superior a \$ 800 millones de pesos, la cual se aplicó para la compañía por alcanzar dicha base.

En diciembre 29 de 2016 el gobierno emitió la ley 1819 por medio de la cual se adoptó una reforma tributaria estructural para fortalecer los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, acatando la compañía dichos cambios de manera satisfactoria.

El capital suscrito y pagado por la compañía en el 2017 es de \$ 912.004.000 acciones representadas en 8 acciones tipo A y 911.996 acciones tipo B, valor nominal de \$ 1.000 pesos por acción.

Para el 2016 se aprobó por unanimidad la emisión de una acción tipo B de \$1.000 y una prima en colocación de acciones de \$ 1.4501.283.315 para un precio total de la acción de \$ 1.451.284.315 a ser suscritas por el accionista grupo Texo SAS como consecuencia de la capitalización de la acreencia por el mismo valor.

En el 2017 se realizó un aporte a la sociedad la cual se encuentra representada en acciones que tienen en la sociedad RV Asociados SAS por valor de \$ 6.399.385.

El saldo de las obligaciones financieras a 31 de diciembre de 2017 estaba distribuido en \$ 5.607.428 de corto plazo y \$ 25.832.678 de largo plazo.

Las obligaciones financieras en 2017 tienen plazo de pago entre comprendido entre 1 y 8 años, devengan intereses entre la tasa de referencia DTF + 4 a 7 puntos efectivo, IBR + 4,65 a 6,5 puntos y tasa efectiva anual de 12.75%, los intereses causados en el 2017 fueron reconocidos en el estado de resultados como gastos financieros.

En el año 2017 existe el impuesto sobre la renta a una tarifa del 34% y una sobre tasa que para el año 2017 se liquida sobre una renta gravable superior a los 800 millones de pesos con una tarifa del 6%. La sobre tasa está sujeta a un anticipo del 100% del valor de la misma.

El capital suscrito y pagado por la compañía en el 2017 es de \$ 962.004.000 acciones representadas en 8 acciones tipo A y 961.996 acciones tipo B, valor nominal de \$ 1.000 pesos por acción.

El cambio en el capital suscrito y pagado en comparación con el 2015 se debió a la emisión de 50.000 acciones tipo B por valor nominal de \$ 1.000 y una prima en colocación de acciones de \$ 229.346 por acción.

Tabla 7.

*Estado de resultados – Comparativo 2016 - 2017*

<b>Colegio Nuevo Cambridge SAS</b>					
<b>Estado de Resultados - Enero a Diciembre 2016 - 2017</b>					
<b>(Cifras expresadas en pesos colombianos - NIIF)</b>					
Cuenta	Nom. Cuenta	Análisis Año 2016		Análisis Año 2017	
		Año 2016 Ejecutado	Año 2016 En P.E.F.	Año 2017 Ejecutado	Año 2017 En P.E.F.
4140	Hoteles y Restaurantes	5.024.384.948		5.341.221.959	
4160	Actividades Enseñanza	14.974.963.767		17.434.552.886	
4175	Devoluciones Rebajas y Descuentos	-990.370.575		-1.256.833.838	
	<b>Total Ingresos</b>	<b>19.008.978.140</b>	<b>41.184.857.530</b>	<b>21.518.941.007</b>	<b>63.993.147.522</b>
6140	Hoteles y Restaurantes	3.416.631.977		3.326.934.699	
6160	Enseñanza	7.908.542.500		12.077.143.820	
6199	Provisiones	86.886.389		8.696	
	<b>Total Costos</b>	<b>11.412.060.865</b>	<b>24.725.374.367</b>	<b>15.404.087.215</b>	<b>45.808.761.002</b>
	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>7.596.917.275</b>	<b>16.459.483.163</b>	<b>6.114.853.792</b>	<b>18.184.386.520</b>
51	Gastos Operacionales	4.495.316.169		4.015.747.583	
52	Gastos de Ventas	469.786.587		537.618.368	
	<b>Total de la Operación</b>	<b>4.965.102.756</b>	<b>4.965.102.756</b>	<b>4.553.365.950</b>	<b>4.553.365.950</b>
	<b>Utilidad Operacional</b>	<b>2.631.814.520</b>	<b>11.494.380.407</b>	<b>1.561.487.841</b>	<b>13.631.020.570</b>
42	Otros Ingresos	995.539.940		832.132.909	
53	Gastos No Operacionales	3.030.125.023		4.236.706.537	8.502.225.275
	<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>597.229.437</b>	<b>11.494.380.407</b>	<b>-1.843.085.787</b>	<b>5.128.795.295</b>
54	Impuesto De Renta Y Complementarios	1.174.109.779	3.908.089.339	1.104.317.873	1.743.790.400
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>-576.880.342</b>	<b>7.586.291.069</b>	<b>-2.947.403.660</b>	<b>3.385.004.895</b>

Fuente: Archivo contable Colegio Nuevo Cambridge

En lo ingresos podemos ver un incremento significativo debido al número de estudiantes que pasó de 1.238 estudiantes en el año lectivo 2015-2016 a 1.276 en el año lectivo 2016-2017, de igual manera el incremento de tarifas aprobadas por la secretaría de educación para el año 2015-2016 fue del 7.5% en todos los conceptos.

Adicional y como hecho relevante para el año 2016, se encuentra el incremento del costo debido a las cuentas en participación de las compañías vinculadas así:

- 6140 Organización RV \$ 1.134.000.000
- 6160 Redcol SAS \$ 1.740.000.000
- 6160 Salarios directivos Redcol y FIC \$ 1.090.000.000

En la cuenta de provisiones para el año 2016 se reflejó un deterioro de cartera significativo debido a la convergencia de las NIIF, quedando esta partida en \$ 86.886.389 y ya normalizada en el 2017 queda en \$ 8.696.000.

Para el año 2016-2017 el incremento en tarifas aprobadas por la secretaría de educación para las matrículas y la pensión fue del 5,10% y para el restaurante del 10%, esto ayudó de manera significativa en el aumento de los ingresos.

De la misma manera que en el 2016, en el año 2017 se presentó una afectación del costo por las cuentas en participación de las compañías vinculadas así:

- 6140 Organización RV \$ 900.000.000
- 6160 CECAM \$ 1.500.000.000
- 6160 Redcol SAS \$ 2.500.000.000

Es importante mencionar que dentro de la provisión del impuesto de renta en los dos años se encuentra el impuesto diferido.

En la siguiente tabla se detallan los ingresos por los niveles académicos, correspondiente al peso según el número de estudiantes, separando 2016 de 2017.

Para el año 2016 se contaban con 1238 estudiantes generando unos ingresos de \$19.008.978.141 y para el año 2017 con 1276 estudiantes y unos ingresos de \$21.518.941.007.

Tabla 8.

*Ingresos por niveles escolares*

Estudiantes 2016 - 2017					INGRESOS 2016	INGRESOS 2017
Total Alumnos	15-16	16-17	% Part 2016	% Part 2017	Totales	Totales
Koalas	9	9	0,73%	0,71%	148.599.275	159.838.821
Maternal	26	25	2,10%	1,96%	429.286.796	443.996.725
Toddlers	62	45	5,01%	3,53%	1.023.683.897	799.194.105
Walkers	68	78	5,49%	6,11%	1.122.750.081	1.385.269.782
Pre-Kinder	88	84	7,11%	6,58%	1.452.970.693	1.491.828.996
Kinder	108	117	8,72%	9,17%	1.783.191.305	2.077.904.673
Transicion	94	122	7,59%	9,56%	1.552.036.876	2.157.827.981
Primero	96	105	7,75%	8,23%	1.602.433.569	1.885.181.340
Segundo	86	103	6,95%	8,07%	1.435.513.406	1.849.273.124
Tercero	77	83	6,22%	6,50%	1.266.467.663	1.490.190.964
Cuarto	97	72	7,84%	5,64%	1.595.420.303	1.273.780.800
Quinto	81	94	6,54%	7,37%	1.294.545.755	1.662.991.600
Sexto	66	79	5,33%	6,19%	942.400.107	1.339.276.730
Septimo	65	64	5,25%	5,02%	867.306.412	975.608.064
Octavo	61	54	4,93%	4,23%	707.138.103	769.325.094
Noveno	59	56	4,77%	4,39%	683.953.248	693.079.744
Decimo	39	48	3,15%	3,76%	452.104.689	594.068.352
Once	56	38	4,52%	2,98%	649.175.964	470.304.112
<b>TOTALES</b>	<b>1.238</b>	<b>1.276</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.008.978.141</b>	<b>21.518.941.007</b>

Fuente: Archivo contable Colegio Nuevo Cambridge

A continuación, encontramos el detalle de los costos teniendo en cuenta la misma distribución, asignando un peso por nivel de enseñanza y según el número de estudiantes.

Para el año 2016 encontramos unos costos de \$ 11.412.060.865, y para el año 2017 de 15.404.087.215.

En la tabla 9 podemos encontrar el número de estudiantes por cada nivel escolar culminando el año 2015-2016 con un total de 1238 estudiantes y para el año 2016-2017 con 1276 estudiantes, cada nivel con su porcentaje de participación del total.

El costo de venta está separado por hoteles y restaurante, enseñanza y provisiones, finalizando con un costo de venta total en el 2016 de \$11.412.060.865 y en el 2017 con \$15.404.087.215

Tabla 9.

*Distribución de costo y gasto por cada nivel escolar 2016 – 2017*

Estudiantes 2016 - 2017					Distribución del Costo y Gasto Directo del Servicio 2016				Distribución del Costo y Gasto Directo del Servicio 2017			
Total Alumnos	15-16	16-17	% Part. 2016	% Part. 2017	HOTELES Y RESTAURANTES	ENSEÑANZA	PROVISIONES	C.V. TOTALES	HOTELES Y RESTAURANTES	ENSEÑANZA	PROVISIONES	C.V. TOTALES
Kodas	9	9	0,73%	0,71%	24.038.197	57.493.443	631.646	82.963.286	23.465.840	85.183.616	61	108.649.518
Matemal	26	25	2,10%	1,98%	71.754.791	166.092.169	1.824.755	239.671.714	65.182.890	236.621.156	170	301.804.217
Toddlers	62	45	5,01%	3,53%	171.107.579	396.065.941	4.351.338	571.524.858	117.329.202	425.918.081	307	543.247.590
Walkers	68	78	5,49%	6,11%	187.666.377	434.394.903	4.772.435	626.833.715	203.370.616	738.258.008	532	941.629.156
Pre-Kinder	88	84	7,11%	6,58%	242.862.370	562.158.110	6.176.092	811.196.572	219.014.510	795.047.085	572	1.014.062.168
Kindergarten	108	117	8,72%	9,17%	298.058.363	689.921.317	7.579.750	995.559.429	305.055.925	1.107.387.012	797	1.412.443.734
Transición	94	122	7,59%	9,56%	259.421.168	600.487.072	6.597.189	866.505.429	318.092.503	1.154.711.243	831	1.472.804.577
Primero	96	105	7,79%	8,23%	264.940.767	613.263.393	6.737.555	884.941.715	273.768.137	993.808.857	716	1.267.577.710
Segundo	86	103	6,95%	8,07%	237.342.771	549.381.789	6.035.727	792.760.286	268.553.506	974.879.164	702	1.243.433.372
Tercero	77	83	6,22%	6,50%	212.504.574	491.888.346	5.404.081	709.797.001	216.407.194	785.502.239	566	1.001.989.999
Cuarto	97	72	7,84%	5,64%	267.700.567	619.651.553	6.807.738	894.159.858	187.726.723	681.468.930	491	869.196.144
Quinto	81	94	6,54%	7,37%	223.543.772	517.440.987	5.694.812	746.669.572	245.087.666	889.695.548	641	1.134.783.854
Sexto	66	79	5,33%	6,19%	182.146.777	421.618.582	4.632.069	608.397.429	205.977.932	747.722.854	538	953.701.324
Septimo	65	64	5,25%	5,02%	179.386.978	415.230.422	4.561.886	599.179.286	166.888.198	605.750.160	436	772.618.794
Octavo	61	54	4,93%	4,23%	168.347.779	389.677.781	4.281.155	562.306.715	140.795.042	511.101.698	368	651.897.108
Noveno	59	56	4,77%	4,39%	162.828.180	376.901.460	4.140.789	543.870.429	146.009.673	530.031.390	382	676.041.445
Decimo	39	48	3,15%	3,76%	107.632.187	249.138.253	2.737.132	359.507.572	125.151.149	454.312.620	327	579.464.096
Once	56	38	4,52%	2,98%	154.548.781	357.736.979	3.930.241	516.216.000	99.077.993	359.664.138	259	458.742.409
<b>TOTALES</b>	<b>1.238</b>	<b>1.276</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.416.631.977</b>	<b>7.908.540.500</b>	<b>86.886.389</b>	<b>11.412.060.865</b>	<b>3.326.934.699</b>	<b>12.077.143.820</b>	<b>8.696</b>	<b>15.404.087.215</b>

Fuente: Archivo contable Colegio Nuevo Cambridge

### 3.6 Lógica Financiera

En este apartado se pretende exponer los resultados alcanzados por la Administración referentes específicamente a la Gerencia del Valor, donde el driver más importante para el análisis y medición será el EVA (por sus siglas en ingles Economic Valued Added) y/o Valor Económico Agregado traducido al español.

Siguiendo a Rivera y Alarcón (2012), los cuales indican que se hace necesario de forma periódica revisar el desempeño de las organizaciones, y de igual forma las técnicas y modelos utilizados, puesto que estos no son los mismos, debido en gran medida al origen de la información utilizada como lo es la contable, la del mercado y la de gestión del valor.

Como es conocido en el mundo de las finanzas, y en especial las corporativas, la estructura de capital posee una serie de apalancamientos que deben ser retribuidos por las organizaciones en forma de tasas de interés (ver Tabla 10).

Tabla 10.

#### *Estructura del estado de situación financiera*

<b>Estructura Económica</b>	<b>Estructura Financiera</b>	
	<b>Partidas de Financiamiento</b>	<b>Tasa Esperada</b>
Activos No Corriente	Patrimonio	$K_e$
	Pasivo Largo plazo	$K_{dt}$
Activos Corrientes	Pasivo Corto Plazo	$K_{dt}$

Fuente: Desarrollo de la autora

De estructurado anteriormente, podemos notar que las masas de financiamiento poseen unas tasas a la cual son depositados los recursos al interior de las organizaciones, se debe indicar que el financiamiento otorgado por los terceros (la tasa con la cual financian las inversiones y

operaciones de las empresas) poseen escudo fiscal y/o tributario, pues son deducibles de impuestos ( $K_{dt}$ ), y adicional son tasas explícitas que son de fácil identificación pues al momento de la otorgación del crédito dichas tasas son especificadas en el facial del instrumento de financiamiento, y que para la práctica del análisis de la organización objeto de estudio, se habían precisado los niveles en los cuales dichas tasas oscilan.

Por el contrario, la tasa que deberían requerir y/o exigir los accionistas ( $K_e$ ), es una tasa implícita, pues no aparece en ningún documento administrativo, contable, económico o financiero, pero que necesariamente se debe de establecer para poder medir si la gestión administrativa esta entregando rentabilidades por encima de lo requerido por los accionistas (generando valor), o por el contrario, las tasas que la dirección entrega estan por debajo de lo requerido por los dueño (destuyendo valor), dicho de otra forma si está o no generando valor economico agregado EVA, que para Stewart (2000), parte del análisis y la gestión de la utilidad residual del negocio, es decir es necesario establecer el costo del capital.

En esta misma línea Vélez (2001), propone que el costo de capital es la tasa de retorno exigida a una inversión realizada sea en un proyecto o en una empresa, para compensar el costo de oportunidad de los recursos propios destinados a ella, la variabilidad del riesgo y el costo financiero de los recursos por préstamos o créditos. Lo anterior propone que para su calculo se deberan tener en cuenta variables como el riesgo, tasas de interes y demas que afecten los rendimientos de las organizaciones, como lo es las realidades del mercado, el nivel de riesgo comercial y financiero, las ambientes operativos de las empresas, los gravámenes tributarios e impositivos, las fuerzas de la oferta y la demanda por recursos de financiamiento.

Dicho esto, y esclareciendo el escenario de financiamiento organizacional ( $K_e + K_{dt}$ ), y más específicamente el establecimiento del costo de capital, hay que tener en cuenta las teorías

que enmarcan dicho concepto y que es de suma importancia para la gerencia del valor, los cuales son:

a. La Teoría TRADE OFF y/o Teoría de Costo Beneficio, la cual establece la existencia de niveles apropiados de endeudamiento empresarial, y que en palabras de Ross, Westerfiel & Jaffe (2012), y considerando que a medida que al incrementar el monto de la deuda, se crea el escudo tributario incrementando el valor de la compañía, pero advierten que llegado un punto en que los costos financieros superan a los beneficios tributarios y el valor de la empresa comienza a disminuir, siendo este tipo de estructura contraproducente para la generación de valor.

b. La Teoría Pecking Order u Orden Jerárquico, la cual ilustra situaciones en la cual se presentan asimetrías en la información, lo anterior se debe a la desigualdad en la consecución de la información, pues según Jaramillo (2008), las compañías no poseen una combinación óptima de capital, sino que las decisiones de financiación siguen una dinámica en la cual la primera opción es apalancarse mediante la generación de recursos propios (libres de información asimétrica), seguido del apalancamiento por terceros y al final por los recursos propios (capital de dueños).

c. Por último, hay que referenciar la teoría Timing, que en la optica de Baker & Wurgler (2002), las empresas toman en cuenta al momento de buscar financiamiento el valor de mercado de sus acciones con relación al valor en libros en una temporalidad determinada, para tomar una decisión, es decir la estrategia consiste en financiar mediante la emisión de acciones cuando estas se encuentren a precios altos, cambiando su estructura de financiamiento cuando se presenta esta situación a la inversa.

Ahora bien para poder estimar el costo del capital de los accionistas, teóricos han propuesto un sinnúmero de modelos matemáticos que sirven como proxy para entregar una tasa que contribuye a dicha labor y evidencie en gran medida lo esperado por este grupo de Stakeholders. Hoy por hoy existe en el planeta una variada galaxia de modelos, no existiendo un criterio unificado y/o consenso entre académicos y empresarios, existiendo en muchos casos el establecimiento de tasas mediante política corporativas y/o el famoso olfato empresarial, pasando por modelos más elaborados como lo son los Modelos Factoriales y los Modelos Lineales (entre ellos el más reconocido CAPM (del cual se dedicará un mayor espacio para precisarlo, pues este desarrollo conlleva a entregar para el BSC uno de los objetivos financieros que es la tasa de los accionistas y/o  $K_e$ ), y que según Vecino, Rojas y Muñoz (2015), encontraron que:

El uso del CAPM es considerado, desde la teoría sobre decisiones de inversión, como uno de los modelos más avalados para la consideración del riesgo en la tasa de descuento, y que su uso está relacionado con el nivel de formación de quienes toman decisiones (pp. 45).

Tanto académicos como empresarios asienten que la estimación de dicha tasa requiere de procesos complejos junto con la correlación dinámica de varios supuestos entre ellos:

- a. El riesgo económico no varía”, es decir que se presume que el riesgo económico de la empresa o proyecto es similar al de los activos existentes en la empresa.
- b. La estructura de capital no varía, quiere decir que en promedio la estructura permanece constante.
- c. La política de dividendos no varía

Con los supuestos planteados anteriormente el desarrollo del ejercicio termina siendo restrictivo, por lo que los asociadas deberán estar de forma regular evaluando las métricas de rentabilidad; quizás se argumentaría más adecuadamente si se hablara de un rango de costo más que de un valor exacto, pues como ya se indicó anteriormente, los modelos matemáticos sirven como proxy en la proposición de tasas para los inversionistas.

**3.6.1 La estructuración de la tasa de los dueños.** Para determinar si la organización genera, o por el contrario destruye valor para sus accionistas, se hace necesario establecer cuál es la tasa que debería rentar la organización para poder cubrir el riesgo incurrido por el inversionista en una inversión dada.

Para el desarrollo del presente trabajo, se ha decidido tomar como modelo proxy al modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model, por sus siglas en inglés), y/o modelo de valoración de activos de capital, propuesto por Sharpe (1964), propuesta basada en diversas formulaciones de Harry Markowitz sobre la diversificación y la teoría moderna de Portfolio. El CAPM está denotado por la expresión  $R_f + \beta(E - (R_m) - R_f)$ . La teoría indica que el retorno esperado por un inversionista debe ser igual a la tasa libre de riesgo ( $R_f$  de ahora en adelante) que éste puede conseguir en el mercado financiero, más una prima adicional, por asumir riesgos adicionales al invertir en una empresa cuyos flujos son menos predecibles (ver figura 4).

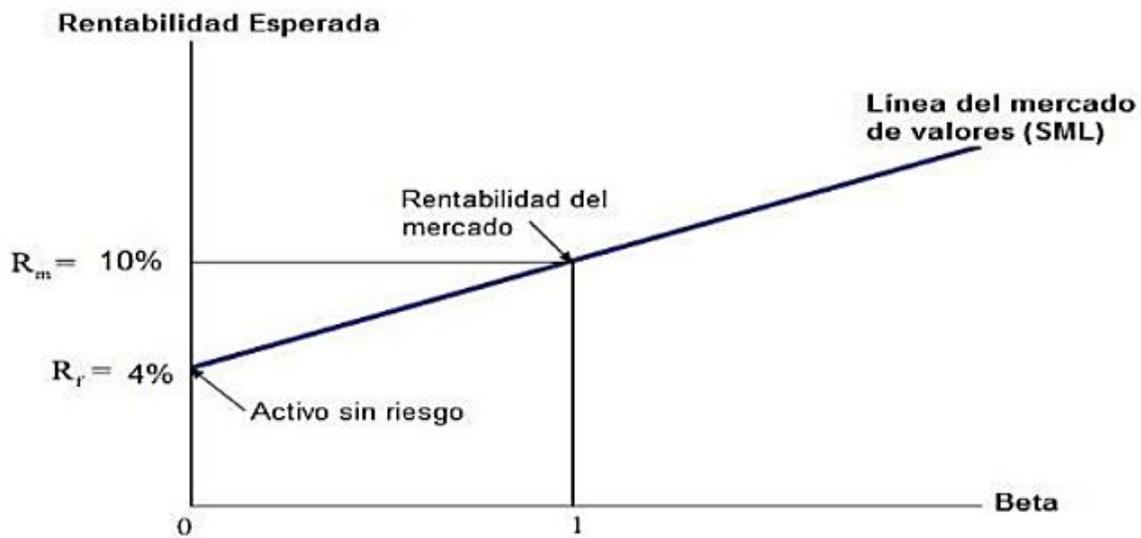


Figura 4. Dinámica del Modelo de valoración de activos financieros

La beta ( $\beta$ ) muestra cómo varía el activo financiero ante cambios en el comportamiento del mercado; el cálculo consiste en dividir la covarianza del retorno sobre el desempeño del mercado de valores con la varianza de la rentabilidad del mercado, dicho de otra forma la beta es la cantidad de primas que se deberá adicionar a la tasa  $R_f$  de tal forma acceder a una tasa que compense el riesgo incurrido por el inversionista.

Para el cálculo de  $\beta$  se utiliza la siguiente notación:

$$\beta_e = \frac{\sigma_{em}}{\sigma_m^2}$$

Donde:

$\sigma_{em}$  es la covarianza entre el mercado y el activo

$\sigma_m^2$  es la varianza del mercado

Es de precisar que este modelo posee una limitante, pues su enfoque está orientado a empresas que cotizan en mercados bursátiles, es decir el riesgo está medido por la variabilidad de la renta de las acciones con respecto a la variabilidad del mercado. De igual forma al asumir comportamientos lineales se cae en la admisión de que los comportamientos de los retornos de los activos financieros y el mercado medidos con el  $R^2$  debería ser cercano a uno, y muchos de estos coeficientes de determinación son más cercanos a cero, dejando la validez del modelo cuestionable.

Como se advirtió anteriormente, que el modelo ajusta para activos financieros cotizados, más no para organizaciones no listadas en bolsa de valores, lo cual hace que su estructuración sea más compleja, pues los Betas deberan ser calculados por otros modelo empiricos como se mostrará más adelante.

Como el sector de educación no se encuentra cotizado en la Bolsa de Valores de Colombia, se recurira a información del Mercado Norteamericano, para luego extrapolar y ajustar al contexto nacional, de tal manero lograr una tasa que sea apropiada para los inversionistas de la organización objeto de estudio.

Se procedió a descargar la información contenida en la plataforma de FINVIZ, instituciones que coticen en el mercado norteamericano para poder calcular las betas, las empresas que se tuvieron en cuenta para dicho análisis se presentan en la siguiente figura.

Ticker	Company	Sector	Industry	Market Cap	P/E
UTI	Universal Technical Institute, Inc.	Services	Education & Training Services	180.70M	-
HMHC	Houghton Mifflin Harcourt Company	Services	Education & Training Services	715.13M	-
LINC	Lincoln Educational Services Corporation	Services	Education & Training Services	43.32M	-
LOPE	Grand Canyon Education, Inc.	Services	Education & Training Services	4.22B	16.30
LRN	K12 Inc.	Services	Education & Training Services	784.38M	22.02
STRA	Strategic Education, Inc.	Services	Education & Training Services	3.16B	41.67
FC	Franklin Covey Co.	Services	Education & Training Services	515.60M	-
GHC	Graham Holdings Company	Services	Education & Training Services	3.34B	14.10
GPX	GP Strategies Corporation	Services	Education & Training Services	228.93M	36.87
APEI	American Public Education, Inc.	Services	Education & Training Services	376.75M	30.60
ASPU	Aspen Group, Inc.	Services	Education & Training Services	131.69M	-
ATGE	Adtalem Global Education Inc.	Services	Education & Training Services	1.78B	11.85
CECO	Career Education Corporation	Services	Education & Training Services	1.17B	20.83
CHGG	Chegg, Inc.	Services	Education & Training Services	4.62B	-

Figura 5. Empresas del sector educación cotizadas en el mercado norteamericano.

Fuente:[https://finviz.com/screener.ashx?v=111&f=ind\\_educationtrainingservices,ta\\_beta\\_u1.5&ft=3&o=country](https://finviz.com/screener.ashx?v=111&f=ind_educationtrainingservices,ta_beta_u1.5&ft=3&o=country), consulta realizada el 7 de noviembre de 2019.

Luego de precisar que empresas podían aportar para la consecución de la tasas de los Accionistas, se descargo la serie temporal de cada una de ellas en una ventana de tiempo de 3 años junto con los rendimientos del mercado el cual fue utilizado para el modelo el Estándar & Poor's 500 (S&P500), con lo cual poder calcular los Betas de cada uno de ellas mediante el suavizamiento por Logaritmo y el rendimiento del mercado calculando un promedio ponderado aritmético que se puede apreciar abajo en la figura 6 (que es una de las variables del CAPM que se está estructurando), pues estas transformaciones son útiles para estabilizar la media y la varianza de una serie temporal financiera (ver Figura 6).

Transformación	Interpretación
$z_t = \nabla y_t = y_t - y_{t-1}$	Cambio en $y_t$ . Es un indicador de crecimiento absoluto.
$z_t = \ln y_t - \ln y_{t-1} \approx \frac{y_t - y_{t-1}}{y_{t-1}}$	Es la tasa logarítmica de variación de una variable. Es un indicador de crecimiento relativo. Si se multiplica por 100 es la tasa de crecimiento porcentual de la variable.
$z_t = \nabla [\ln y_t - \ln y_{t-1}]$	Es el cambio en la tasa logarítmica de variación de una variable. Es un indicador de la aceleración de la tasa de crecimiento relativo de una variable.
$z_t = \ln y_t - \ln y_{t-s} \approx \frac{y_t - y_{t-s}}{y_{t-s}}$	Es la tasa de crecimiento (en log) acumulada durante $s$ períodos. Si el período estacional es un año, se interpreta como la tasa de crecimiento anual de una variable.

Figura 6. Suavizamiento de las series por medio del logaritmo

Después de suavizar la serie se procedió a obtener las betas de cada una de las empresas mediante la utilización del programa Excel utilizando la siguiente fórmula:

$$\beta_e = \frac{\sigma_{em}}{\sigma_m^2}$$

Con las betas calculadas de forma individual, se procede a desarrollar tres pasos para poder hallar el componente beta de la fórmula CAPM, los cuales se precisan a continuación:

a. Desapalancar las Betas de cada empresa perteneciente al sector educación, para lo cual se requiere de los Ratios Deuda/Patrimonio (D/E) los cuales se obtuvieron de FINVIZ en el mes de Octubre de 2019.

$$\beta_\mu = \frac{\beta_L}{\left(1 + \frac{D * (1 - t)}{E}\right)}$$

Donde:

$\beta_L$  es la beta apalancada de cada empresa del sector

D = Es la cantidad de deuda con terceros y con tasa

E = Es la cantidad de recursos propios

1-t = es el escudo fiscal

t = Es la tasa impositiva de norteamérica

b. Desapalancar el sector, logrado mediante la siguiente formula:

$$\beta_{\mu s} = \frac{\sum \beta_i * MC}{\sum MC}$$

Donde:

$\beta_L * MC$  = es la Suma producto de cada beta por la Capitalización del mercado

MC = Es la sumatoria de todas las capitalizaciones del mercado de cada acción

c. Reapalancar la Beta para la empresa objeto de estudio. Habiendo obtenido la Beta desapalancada del sector se procede a apalancar la beta para la organización Colegio Nuevo Cambridge, utilizando la siguiente formula:

$$\beta_L = \beta_{\mu s} * \left( 1 + \frac{D * (1 - t)}{E} \right)$$

Donde:

$\beta_{\mu s}$  = Es la beta desapalancada del sector

D = Es la cantidad de deuda con terceros y con tasa de la empresa objeto de estudio

E = Es la cantidad de recursos propios de la empresa objeto de estudio

1-t = es el escudo fiscal

t = es la tasa impositiva de Colombia

Con el desarrollo de sistemico de los pasos indicados anteriormente se logro obtener una beta para los peridos 2016 y 2017, que se puede apreciar en la Figura 7.

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE %		
DRIVERS	2016	2017
TAX RATE	34,00%	34,00%
$R_M$	10,39%	9,81%
INFLACIÓN	5,80%	4,00%
$\beta_U$ SECTOR	0,8736	0,8489
RATIO D/E	89,65%	89,18%
DEUDA	47,27%	47,14%
EQUITY	52,73%	52,86%
$\beta_L$ C.N.C	1,391	1,349
$R_F$	2,18%	2,13%
EMBI	2,01%	1,99%
$K_d$	11,41%	10,98%
$K_{dt}$	7,53%	7,25%
$K_e$	15,61%	14,48%
$K_e$ ajustad Inf	22,31%	19,06%
WACC	15,33%	13,49%

Figura 7. Drivers para la gerencia del valor. Fuente: Desarrollo del autor

Después de haber logrado precisar el beta para la empresa, se procede a establecer la Tasa libre de riesgo ( $R_F$ ) que como praxi se tomó la tasa de las letras del Tesoro estadounidense a 10 años (los resultados se pueden ubicar en la figura anterior).

Ahora bien, como lo que se está calculado pertenece a una economía emergente, la autora del trabajo ajusto el CAPM on un índice adicional conocido como EMBI por sus siglas en inglés (Emerging Market Bonds Index) o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes, es el principal indicador de riesgo país calculado por JP Morgan Chase, el cual contiene la diferencia de tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares, emitidos por países subdesarrollados, y los Bonos del Tesoro de Estados Unidos, que se consideran libres de riesgo. Esta tasa se adjuntará al CAPM como premio adicional para inversionistas y dueños por encontrarse la organización en este tipo de economía.

El índice EMBI fue descargado de la página Invenomica, la cual posee todos los registros de forma diaria de todas las economías emergentes incluida la colombiana. Con esto la estructura de la fórmula que se utilizó para el cálculo de los recursos propios es la siguiente:

$$CAPM = R_F + \beta * (R_m - R_f) + EMBI$$

El resultado arrojó para el año 2017 una tasa del 14,48% e.a. como lo que se pretende es que los accionistas puedan exigir una tasa apropiada a las condiciones del mercado, se decidió ajustar por inflación, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$(1 + \%CAPM) * (1 + \%Inf) - 1$$

La fórmula anterior atiende a una indexación de tasas, la cual arrojó para el estudio un 19,06% e.a. para 2017, se puede evidenciar que la tasa entre 2016 y 2017 viene presentando una caída en su valor, de 325 Puntos Básicos (PBs).

### **3.7 Análisis del Valor Económico Agregado - EVA**

En este apartado se precisará cuán fue la performance que logró la administración para los periodos 2016 y 2017 en referencia al valor económico agregado (EVA por sus siglas en inglés). Resulta ser muy atractivo revisar que alcanzó la administración sin contar con una estructuración estandarizada y estructurada de acuerdo a parametrizaciones que requiere la gerencia del valor, lo anterior se debe a que la institución hasta el momento no había estructurado un proceso riguroso de planeación estratégica, ni de seguimiento en torno a rentabilidades y generación de valor.

Ahora bien, para poder determinar si la gestión de la administración de la institución género o no valor para sus inversionistas se deben estructurar una serie de pasos, los cuales se precisan a continuación:

1. Establecer cuál será el monto del Capital Invertido en la Operación (de aquí en adelante CIO). Para esto solo se tomarán única y exclusivamente las partidas que poseen tasa, es decir terceros con tasa y el capital de los dueños.

2. El segundo paso es calcular la Utilidad Operacional Después de Impuestos (de aquí en adelante UODI y/o NOPAT), para lo cual se toma la partida Utilidad Operacional (UO), y se multiplica por el escudo fiscal  $(1-t)$ , con lo cual se obtiene el NOPAT.

3. Ahora, se debe dividir el NOPAT entre CIO, de tal manera se logra obtener el ROIC (por sus siglas en inglés Return On Investment Capital) y/o Retorno Sobre el Capital Invertido.

4. Para poder determinar el EVA se requiere de un cálculo adicional, este es el precisar la tasa del capital WACC (por sus siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital), también denominado costo promedio ponderado del capital (CPPC), el cual es utilizado como la tasa de descuento para valorar empresas o proyectos de inversión mediante el método del descuento de flujos de caja esperados.

5. Por último, y teniendo todas las variables requeridas para precisar el alcance logrado en la generación de valor se procede a calcular el Valor Económico Agregado EVA; aunado a lo anterior y como labor multiplicadora se calculó el punto de equilibrio financiero con tal de dilucidar el Gap generado entre lo ejecutado y lo requerido para que la gestión entregue beneficios en términos de valor a sus inversionistas.

**3.7.1 Cálculo del Capital Invertido en la Operación – CIO.** Muchas son las formas de determinar el Capital Invertido en la Operación CIO, para este caso se tomaron las partidas del

estado de situación financiera que la empresa poseía con tasa, es decir pasivos adeudados con tasa explicita, excluyendo el pasivo espontáneo y/o pasivo adeudado sin costo financiero, la Tabla 11 muestra el cómo se logró calcular dichos montos para el estudio del EVA.

Tabla 11.

*Determinación del Capital con costo*

Estructura Económica			Estructura Financiera		
DRIVERS	2016	2017	Drivers	2016	2017
Nof	3.264.458.732	12.835.129.531	Oblig cort plazo	23.399.441.786	31.440.106.111
Inv. Temporal	0	0	Oblig larg plazo	0	0
Inmovilizado	46.235.224.209	53.860.559.931	Patrimonio	26.100.241.155	35.255.583.351
<b>Total</b>	<b>49.499.684.957</b>	<b>66.695.691.479</b>	<b>Total</b>	<b>49.499.684.957</b>	<b>66.695.691.479</b>
<b>Capital con tasa</b>	<b>84,14%</b>	<b>84,35%</b>	<b>Pasivo Espontaneo</b>	<b>15,86%</b>	<b>15,65%</b>

Fuente: Desarrollo del autor.

Se puede observar que el capital con tasa abarca alrededor del 84%, mientras el pasivo espontaneo es de un 16% en promedio, el valor que importa en este momento es el monto del CIO que para 2017 asciende a \$66.695.691.479, dato que se requiere para el cálculo del WACC.

**3.7.2 Cálculo de la Utilidad Operacional Después de Impuestos – UODI.** Para el cálculo del UODI y/o NOPAT, se debe precisar el monto de la utilidad operacional que es de 1'561.487.841 para el año 2017 y de 2'631.814.520 para 2016, al multiplicar cada valor por escudo fiscal se obtiene un NOPAT de:

$$NOPAT = U.O * (1 - t)$$

1. Año 2016: 1'736.997.583
2. Año 2017: 1'030.581.975

**3.7.3 Cálculo del Retorno del capital Invertido – ROIC.** Luego de determinar el NOPAT, este se divide entre el monto del capital invertido en la operación CIO, de tal forma lograr obtener la tasa que genera la operación para sus accionistas para luego ser contrastará con el WACC, que se ilustrará más adelante.

$$ROIC = \frac{NOPAT}{CIO}$$

Los valores obtenidos son los siguientes:

1. Año 2016: 3.51%
2. Año 2017: 1.55%

Como bien se puede observar las tasas generadas están muy por debajo de tasas de captación del mercado para los periodos analizados, lo que desde ya conlleva a pensar que la empresa está destruyendo valor, hipótesis que se verificará con el cálculo del EVA.

**3.7.4 Calculo del costo promedio ponderado de capital – WACC.** El WACC o costo del capital es básicamente la suma del costo de la deuda y el costo de los recursos propios, calculado como una media ponderada según su porcentaje de participación en la estructura de financiamiento. Por ello, para calcular el WACC, se debe conocer de antemano el costo de la deuda financiera ( $k_d$ ) y el coste de los fondos propios ( $K_e$ ) que utilizaremos directamente en la fórmula del WACC, la cual se expone a continuación:

$$WACC = K_e * \left(\frac{E}{V}\right) + K_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right)$$

En donde:

K<sub>d</sub>: Costo de la Deuda Financiera (k<sub>d</sub>).

K<sub>e</sub>: Coste de los Fondos Propios (K<sub>e</sub>).

t: Impuesto de renta.

D: Deuda financiera.

E: Fondos propios.

V: Deuda financiera + Fondos Propios (D+E).

El cálculo del K<sub>d</sub> y K<sub>dt</sub> se requiere de los montos y las tasas a las cuales la institución tiene financiada su estructura de apalancamiento las cuales se pueden evidenciar en la Tabla 11.

Tabla 12.

*Montos y tasas del financiamiento de la organización para el cálculo del K<sub>dt</sub>*

No.	Entidad Financiera	2016				2017			
		Monto 2016	Tasa 2016	Participación	Ponderación	Monto 2017	Tasa 2017	Participación	Ponderación
1	1	691.666.668	11,39%	2,96%	0,34%	1.460.000.000	10,47%	4,64%	0,49%
2	2	0		0,00%	0,00%	0		0,00%	0,00%
3	3	4.185.281.938	11,18%	17,89%	2,00%	3.800.000.000	10,42%	12,09%	1,26%
4	4	0		0,00%	0,00%	0		0,00%	0,00%
5	5	46.364.248	14,05%	0,20%	0,03%	401.381.047	13,28%	1,28%	0,17%
6	6	53.060.229	14,05%	0,23%	0,03%	300.000.000	13,28%	0,95%	0,13%
7	7	0	0,00%	0,00%	0,00%	216.524.000	13,28%	0,69%	0,09%
8	8	0	0,00%	0,00%	0,00%	50.000.000	12,24%	0,16%	0,02%
9	9	465.324.331	11,90%	1,99%	0,24%	804.000.000	11,14%	2,56%	0,28%
10	10	3.997.641	10,89%	0,02%	0,00%	54.870.000	10,89%	0,17%	0,02%
11	11	223.903.094	11,97%	0,96%	0,11%	493.335.294	11,05%	1,57%	0,17%
12	12	19.944.674	11,71%	0,09%	0,01%	158.594.422	10,79%	0,50%	0,05%
13	13	0	0,00%	0,00%	0,00%	200.000.000	10,63%	0,64%	0,07%
14	14	0	0,00%	0,00%	0,00%	213.000.000	13,12%	0,68%	0,09%
15	15	0	0,00%	0,00%	0,00%	166.000.000	13,12%	0,53%	0,07%
16	16	0	0,00%	0,00%	0,00%	1.800.000.000	14,01%	5,73%	0,80%
17	17	0	0,00%	0,00%	0,00%	120.908.823	11,16%	0,38%	0,04%
18	18	0	0,00%	0,00%	0,00%	35.000.000	12,48%	0,11%	0,01%
19	19	16.415.239.995	11,39%	70,15%	7,99%	19.479.759.860	10,47%	61,96%	6,49%
20	20	240.000.000	11,39%	1,03%	0,12%	140.000.000	10,47%	0,45%	0,05%
21	21	33.333.217	14,80%	0,14%	0,02%	180.000.000	14,02%	0,57%	0,08%
22	22	0	0,00%	0,00%	0,00%	180.000.000	23,87%	0,57%	0,14%

No .	Entidad Financiera	2016				2017			
		Monto 2016	Tasa 2016	Participación	Ponderación	Monto 2017	Tasa 2017	Participación	Ponderación
23	23	0	0,00%	0,00%	0,00%	80.000.000	23,87%	0,25%	0,06%
24	24	0	0,00%	0,00%	0,00%	200.000.000	11,58%	0,64%	0,07%
25	25	349.179.041	13,52%	1,49%	0,20%	318.840.000	12,58%	1,01%	0,13%
26	26	69.101.901	11,65%	0,30%	0,03%	107.288.401	10,73%	0,34%	0,04%
27	27	19.711.477	11,65%	0,08%	0,01%	30.604.264	10,73%	0,10%	0,01%
28	28	583.333.333	11,39%	2,49%	0,28%	450.000.000	10,47%	1,43%	0,15%
<b>Totales</b>		<b>23.399.441.786</b>		<b>Kd - 2016</b>	<b>11,41%</b>	<b>31.440.106.111</b>	<b>Kd - 2017</b>		<b>10,98%</b>

Fuente: Desarrollo de la autora con base en la información de la institución.

Con el desarrollo del Kd, y al ser multiplicado por escudo fiscal los resultados son los siguientes:

1. 2016:  $Kd * (1-t) = 7.53\%$
2. 2017:  $Kd * (1-t) = 7.25\%$

Ya se ha logrado establecer las dos tasas que componen el WACC, la siguiente es la estructura conceptual de la estructuración de dicha tasa, ver Figura 8.

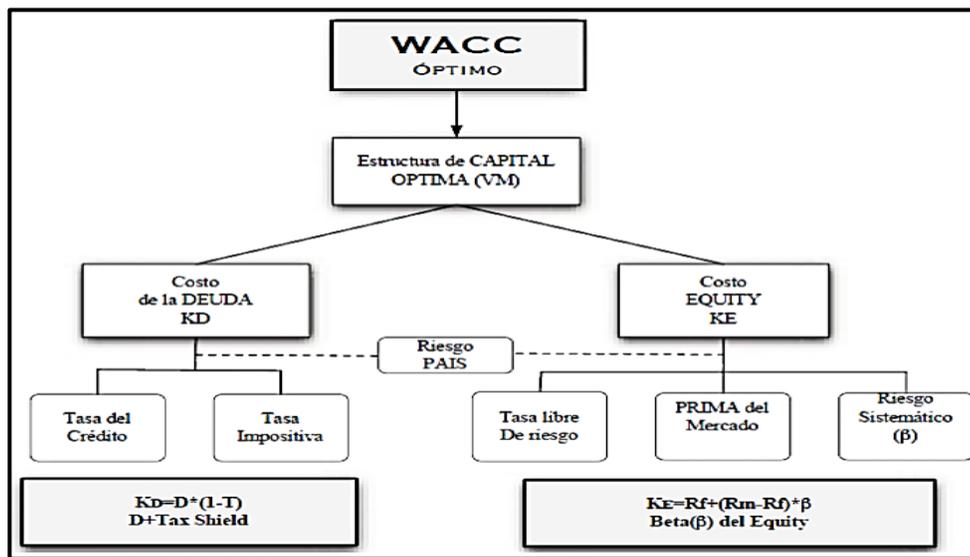


Figura 8. Estructura conceptual del WACC. Fuente: Villareal J. <http://www.scielo.org.co/pdf/ring/n21/n21a2.pdf>

Al aplicar la fórmula para hallar el WACC, los resultados son los siguientes:

1. 2016: WACC = 15.33%

2. 2017: WACC = 13.49%

**3.7.5 Cálculo del Valor Económico Agregado – EVA.** Dentro de los drivers para ponderar el valor de una organización se encuentra el EVA. Este es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una empresa. EVA es la cuantía que queda en una empresa una vez es cubiertas la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada; aunado a lo anterior, el EVA considera la productividad de todos y cada uno de los factores utilizados para realizar la actividad empresarial, en otras palabras mide la eficiencia y eficacia con la cual los negocios son administrados por sus líderes institucionales en sinergia con los colaboradores de la misma, y su correlación con el mercado en el cual operan.

Las fórmulas que se proponen para lograr calcular el valor son:

$$EVA = CIO * (ROIC - WACC)$$

$$EVA = NOPAT - CIO * WACC$$

Como ya se conocen las variables que integran esta fórmula el resultado de EVA que genero la organización es el siguiente:

1. 2016: EVA = -5'849.293.486

2. 2017: EVA = -7'965.891.601

Se puede evidenciar que en ambos periodos la gestión de la organización destruye valor para sus accionistas. El valor que arroja el cálculo del EVA, es una cantidad monetaria que se puede interpretar como la cantidad de valor creado o destruido por la empresa, durante el período para el cual se ha realizado el cálculo, después de cubrir tanto los costos de financiación de las

fuentes externas, como la tasa mínima de rentabilidad exigida por los accionistas. La autora de esta labor propone que para mejorar este resultado es:

- Aumentar el UODI
- Disminuir el costo medio del pasivo (aunque en nuestro caso es muy complejo a no ser que se pueda acceder a tasas internacionales con las correspondientes coberturas para poder cubrirse de riesgos como lo son las tasas (Internacionales), y el tipo de cambio

- Disminuir el Activo

A continuación, se esbozan ciertas medidas que la organización debería acoger para aumentar cada una de las variables citadas anteriormente y prospectivamente el EVA.

a. Aumentar el NOPAT, para lograr este aumento es aconsejable:

- Se recomienda aumentar los márgenes brutos mediante el desarrollo de economías de escala, es de indicar que como lo que hace la organización es un modelo intangible por la prestación del servicios académico escolar, la organización se debe concentrar

- Fortalecer aquellos servicios que aporten mayor margen bruto, como lo son los servicios del Core y los periféricos que son muy apreciados por el público.

- Hacer más eficiente la estructura de la empresa, es decir aumentar la productividad de la planta instalada y/o capacidad instalada pues es evidente que no se optimiza en su totalidad.

- Desarrollar estrategias de política fiscal que den un valor agregado para la institución.

- Eliminar costos prescindibles, con el consiguiente aumento de márgenes, como lo son gastos que en este trabajo no se pueden precisar por ser parte muy personales de la organización.

b. Restringir el costo medio del pasivo:

- Renegociar el costo de la deuda con entidades financieras, de ser posible mejorar los Covenants que en la actualidad posee la organización.

- Aprovechar el financiamiento espontáneo
- Eliminar las fuentes de financiación onerosas en beneficio de las más económicas

Disminuir el activo:

- Aprovechar al máximo los activos de la empresa
- Prescindir activos ociosos
- Revisar la oportunidad de titularizaciones de algunos bienes
- Analizar los proyectos de inversión uno a uno, para no perjudicar el rendimiento global de las inversiones.

Con las indicaciones planteadas anteriormente lo último que se puede aportar para la mejora y robustez de la planeación es desarrollar el punto de equilibrio financiero que para las ejecuciones de 2016 y 2017 presenta puntos muy elevados de los mismos conllevando a la organización a destruir valor, esta información se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 13.

*Estado de resultado en punto de equilibrio financiero*

Colegio Nuevo Cambridge SAS									
Estado De Resultados - Enero a Diciembre 2016 - 2017									
(Cifras expresadas en pesos colombianos - NIIF)									
Cuenta	Nom. Cuenta	Analisis año 2016				Analisis año 2017			
		Año 2016 ejecutado		Año 2016 en p.e.f.		Año 2017 ejecutado		Año 2017 en p.e.f.	
4140	Hoteles Y Restaurantes	5.024.384.948				5.341.221.959			
4160	Actividades Enseñanza	14.974.963.767				17.434.552.886			
4175	Devoluciones Rebajas Y Descuentos	-990.370.575				-1.256.833.838			
	<b>Total Ingresos</b>	<b>19.008.978.140</b>		<b>41.184.857.530</b>		<b>21.518.941.007</b>		<b>63.993.147.522</b>	
6140	Hoteles Y Restaurantes	3.416.631.977				3.326.934.699			
6160	Enseñanza	7.908.542.500				12.077.143.820			
6199	Provisiones	86.886.389				8.696			
	<b>Total Costos</b>	<b>11.412.060.865</b>		<b>24.725.374.367</b>		<b>15.404.087.215</b>		<b>45.808.761.002</b>	
	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>7.596.917.275</b>		<b>16.459.483.163</b>		<b>6.114.853.792</b>		<b>18.184.386.520</b>	
51	Gastos Operacionales	4.495.316.169				4.015.747.583			
52	Gastos De Ventas	469.786.587	<b>NOPAT</b>		<b>NOPAT</b>	537.618.368	<b>NOPAT</b>		<b>NOPAT</b>
	<b>Total de La Operación</b>	<b>4.965.102.756</b>	<b>1.736.997.583</b>	<b>4.965.102.756</b>	<b>7.586.291.069</b>	<b>4.553.365.950</b>	<b>1.030.581.975</b>	<b>4.553.365.950</b>	<b>8.996.473.576</b>
	<b>Utilidad Operacional</b>	<b>2.631.814.520</b>	<b>ROIC 3,51%</b>	<b>11.494.380.407</b>	<b>ROIC 15,33%</b>	<b>1.561.487.841</b>	<b>ROIC 1,55%</b>	<b>0</b>	<b>ROIC 13,49%</b>
42	Otros Ingresos	995.539.940	<b>EVA</b>		<b>EVA</b>	832.132.909	<b>EVA</b>		<b>EVA</b>
53	Gastos No Operacionales	3.030.125.023	<b>5.849.293.486</b>		<b>-0</b>	4.236.706.537	<b>7.965.891.601</b>	8.502.225.275	<b>0</b>
	<b>Utilidad Antes De Impuesto</b>	<b>597.229.437</b>		<b>11.494.380.407</b>		<b>-1.843.085.787</b>		<b>5.128.795.295</b>	
	Impuesto De Renta Y								
54	Complementarios	1.174.109.779		3.908.089.339		1.104.317.873		1.743.790.400	
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>-576.880.342</b>		<b>7.586.291.069</b>		<b>-2.947.403.660</b>		<b>3.385.004.895</b>	

Fuente: Desarrollo propio.

Solo resta decir en este apartado que la tasa que deberán exigir los accionistas es de 19%, tasa lograda con el desarrollo prospectivo del modelo que se explicó en este acápite, dicha tasa será vinculada más adelante en la estructuración del Balanced Scorecard, como uno de los objetivos del cuerpo referente a las finanzas de la institución.

#### 4. Teorías, Enfoque y Diseño Metodológico

Para poder abordar con mayor ahínco este capítulo se hizo necesario hacer una revisión de referentes empíricos que aportan para el presente trabajo de manera significativa en la evolución y éxito del mismo; de igual forma es necesario tener en cuenta tanto el enfoque metodológico como el diseño metodológico, con los cuales poder asir la investigación (caso de estudio), pues con las herramientas y metodología que se abordara se propondrán la planeación estratégica de la institución objeto de análisis.

##### 4.1 Trabajos Empíricos Relacionados

A continuación, se enuncian algunos trabajos empíricos correlacionados al tema de Planeación estratégica en titulaciones de finanzas, administración, gerencia y afines, que aportan para la estructura del trabajo de investigación a las cuales se pueden evidenciar en la Tabla 14.

Tabla 14.

*Antecedentes e investigaciones correlacionadas con el tema objeto de estudio*

<b>Año</b>	<b>Autor/universidad /revista</b>	<b>Breve descripción</b>
(2008)	Andretich, Gabriela	<p>En este trabajo se plantean las principales perspectivas de la educación en América Latina, la normatividad, la estrategia y los componentes de las corrientes más influyentes.</p> <p>Se plantean las principales tendencias del planeamiento y específicamente las que se aplican en el campo educativo, haciendo énfasis en la racionalidad utilizando la lógica en cada paradigma.</p> <p>En el transcurso del presente trabajo se plantea como incertidumbre muy válida, si es posible dar un nuevo enfoque de planeamiento al pasar de los planes de acción</p>

Año	Autor/universidad /revista	Breve descripción
		<p>que se coordinan a través de un cálculo de resultados a acto de entendimiento, comunicación y logros individuales, que al final van a aportar de manera positiva a la institución impulsándola a cumplir los objetivos trazados.</p>
(2009)	<p>Hernando Jaimes Amorocho, Samir Arturo Bravo Chadid, Aura Karina Cortina Ricardo, Carlos Miguel Pacheco Ruiz, María Gabriela Quiñones Alean</p>	<p>El presente trabajo plantea implementar un diagnóstico inicial, análisis de misión y visión, análisis de factores internos y externos, diseño de estrategias y la elaboración de indicadores que permitan llevar un control.</p> <p>Hace énfasis en la planeación hoy para recoger frutos mañana, entender que las estrategias se deben consolidar para que sean competitivas, sostenibles y sustentables.</p> <p>La mayoría de organizaciones pequeñas y medianas no han realizado la planeación correcta o no esperan que se maduren las estrategias escogidas, por el contrario prefieren la inmediatez, descuidando el foco que se debe tener a largo plazo.</p>
(2014)	<p>Andrade Almache, Evelyn Maribel Vaca, Bastidas Mayra Pamela</p>	<p>En el presente trabajo se hace énfasis en el diseño de estrategias que le permitan al colegio David Ausubel tener más participación en el mercado, utilizando la matriz FODA y seguidamente la emisión de los componentes del Direccionamiento Estratégico.</p> <p>Se planea generar mayores posibilidades para desarrollar estrategias planteadas a corto y largo plazo que sea posible mantener en una mejora constante.</p>
(2016)	<p>María Alejandra Sosa Jaime</p>	<p>El objetivo es crear un cuadro de mando integral y el plan estratégico para mejorar los procesos y la gestión en la institución, se realizó un análisis actual para de ahí obtener las estrategias y los objetivos a corto y largo plazo.</p> <p>Se toma como base el obtener la información adecuada para que las estrategias sean reales y aplicables a la institución.</p> <p>Para el análisis se tiene en cuenta la matriz DOFA, las cinco fuerzas de Porter, cadena de valor entre otras. Adicional se plantea realizar un trabajo de concientización con los directivos de la institución que permita la aplicación de las estrategias, la alineación y la mejora constante, que permita mediante las herramientas suministradas llegar al cumplimiento de las metas trazadas.</p>
(2017)	<p>Lourdes Roxana Amanqui Delgado, Mery Banda Aparicio, Vladimir Tito Quispe Gutiérrez, Héctor Ulises Román Aragón, Asesor: Juan Narro Lavi Cusco.</p>	<p>El planteamiento el presente trabajo se hace direccionado en que sea una propuesta sostenible en el tiempo, donde la formación de los alumnos sea de una manera integral de alto rendimiento académico.</p> <p>La extensión académica que presentó la institución obligo a reprogramar las estrategias de una manera organizada para lograr alternativas a largo plazo de posicionamiento nacional. Parte de los objetivos de la institución es que sus estudiantes formen parte de este gran cambio que los llevará a ser la generación base de los logros obtenidos por la institución.</p> <p>En el presente trabajo se plantea como modelo estratégico el modelo secuencial del proceso estratégico,</p>

Año	Autor/universidad /revista	Breve descripción
		que se compone de una serie de actividades que se construyen de manera secuencial para que la organización pueda proyectarse al futuro.

Fuente: Recopilación y ajuste por la autora.

De los anteriores trabajos revisados y sus aportes base para la elaboración de la presente propuesta, se puede decir que las estrategias dentro de las instituciones educativas son de vital importancia para alcanzar las metas propuestas a un mediano y largo plazo, enfocadas siempre a contribuir con la calidad y excelencia en la formación que son base para la sociedad, para el país y su desarrollo.

Se toman estos cinco ejemplos, ya que están enfocados en la planeación estratégica en instituciones educativas con altos estándares de calidad, con objetivos y metas claras que apuntan a la necesidad de planear para que se tenga el panorama despejado y alineado con lo que se quiere alcanzar.

El común denominador encontrado es el énfasis que se debe hacer en la importancia de una dirección capaz de ejecutar las estrategias planteadas, verificar su cumplimiento y actuar con decisiones asertivas, en el tiempo esperado, firmes y pensando siempre en el bienestar para la institución.

Adicional a esto se puede decir que la planeación estratégica bajo un modelo diseñado para analizar todas las variables posibles, con los instrumentos necesarios para que sea real y aplicable hace que se tenga una visión clara de los objetivos y las metas a las que se quiere llegar, involucrar a todos los funcionarios de todos los mandos para que hagan parte de esa transformación de la que se espera empezar a recibir los frutos en un plazo no muy largo pero de una manera organizada y sincronizada con la misión, visión y valores de cada organización.

## 4.2 Enfoque Metodológico

A continuación, se describirá el enfoque metodológico utilizado en el presente trabajo de estudio de caso aplicado al Colegio Nuevo Cambridge Floridablanca, el cual consiste en la utilización de tipo de métodos mixtos que incluye la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos; la parte cualitativa está enfocada a determinar la percepción de la comunidad académica entendida esta como dueños, directivos, profesores y estudiantes, en contraste con la parte cuantitativa que son los resultados económicos y financieros abstraídos de la información contable.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que los métodos mixtos: (...) representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21).

Por otra parte, Johnson y Onwuegbuzie (2004) definieron los métodos mixtos como “(...) *el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnica de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio*” (p. 17). Según los dos autores y como aplicabilidad al presente trabajo estudio de caso, podemos decir que el método mixto se ajusta a las necesidades de la organización en la búsqueda de las estrategias ya que permite el análisis completo, tanto cualitativo como cuantitativo para lograr al final un resultado esperado y visto desde todas las perspectivas, que no es más revisar el contraste entre los resultados económicos (cuantitativos) y la percepción de la comunidad académica

(cualitativa) y de esta forma estructurar un plan estratégico que conlleve tener un balance entre cifras financieras y satisfacción de la comunidad educativa.

De igual forma, Johnson y Onwuegbuzie (2004), Onwuegbuzie y Leech (2006. p. 474), los cuales plantearon los tipos de investigación bajo un modelo mixto:

- Con modelo mixto: en el cual se combinan en una misma etapa o fase de investigación, tanto métodos cuantitativos, como cualitativos.
- Con método mixto: en cuyo caso, los métodos cuantitativos se utilizan en una etapa o fase de la investigación y los cualitativos en otra.

Los autores anteriormente referenciados también plantearon la prioridad que se puede dar al método mixto así:

- Concurrente: CUALITATIVO + CUANTITATIVO
- Secuencial: CUALITATIVO → CUANTITATIVO

CUANTITATIVO → CUALITATIVO

Teniendo en cuenta la necesidad de la organización y de la presente investigación, el diseño a utilizar es el concurrente el cual consiste en analizar los datos cualitativos (la percepciones y satisfacción de la comunidad mediante la aplicación de una encuesta estructurada y balanceada) y los métodos cuantitativos (tomados de los informes financieros de periodos contables anteriores) por separado, y al final unificar los resultados de manera que se conecten analíticamente para que permitan llegar a los resultados esperados, es decir que mediante la correlación de datos cualitativos con datos cuantitativos, indique cual deberá ser el rumbo

estratégico para que estos vayan de la mano y generen un plus valor tanto para sus dueños como para sus integrantes.

El método mixto-concurrente debe cumplir con el siguiente diseño para cada análisis (cuantitativo y cualitativo):

- Fase conceptual
- Metodología
- Análisis de los resultados
- Discusión
- Integración de los dos resultados – conclusiones generales

El diseño permite analizar en paralelo los datos obtenidos en la recopilación de datos y que al final del ejercicio sean un complemento para la creación de las estrategias esperadas, mediante la dinámica y mecanización de matrices estructuradas para dicha labor.

Las técnicas de recolección de información tanto cualitativas como cuantitativas se efectúan a través de encuestas a personal interno y externo, entrevistas a directivos, observación, mapeo de procesos administrativos, análisis del plan estratégico actual y reuniones con los grupos de enfoque en los que están los directivos tanto de REDCOL como del Colegio Nuevo Cambridge Floridablanca.

Para el análisis de la estructuración del modelo del plan estratégico en el Colegio Nuevo Cambridge 2018-2025 se toma como base el modelo secuencial del proceso estratégico iniciando con la revisión de la situación actual de la organización, analizando la visión, misión y valores

institucionales, revisión de cifras contables, financieras y económicas en su parte cuantitativa, y una revisión en paralelo a las percepciones de comunidad académica, la cual permitirá estructurar y robustecer el ejercicio como propuesta de valor para la organización.

Seguidamente se realiza un contexto mediante el análisis y revisión de la afectación de la política, el factor económico social, tecnológico y económico reunido al interior de la matriz que en el ambiente estratégico se conoce como “PESTE de aquí en adelante” y esta nos direcciona a la creación de una matriz de evaluación de los factores externos llamada “MEFE de aquí en adelante” que nos dará a conocer los factores que influyen en la organización desde la parte externa; Después de analizadas las matrices mencionadas anteriormente trabajaremos la matriz de perfil competitivo “MPC de aquí en adelante” y la matriz de perfil de referencia “MPR de aquí en adelante”.

Con los resultados alcanzados se desarrollará de una manera más objetiva las estrategias necesarias que le permitan a la empresa organizarse para con esto ser competitiva en el medio externo en el que se mueve.

El siguiente paso por seguir es a través del análisis de la parte interna que corresponde a la Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Informática, y Tecnología través de la matriz “AMOFHIT de aquí en adelante” el cual es el resultado de la matriz de evaluación de factores internos “MEFI de aquí en adelante”.

Al tener un análisis completo y detallado de los factores externos e internos de la organización nos garantiza mayor éxito en la creación y ejecución de las estratégicas creadas.

Con el cumplimiento estricto de los pasos anteriores, se continua con el análisis de los intereses de la organización con la matriz “MIO de aquí en adelante”, de ahí se derivan a largo plazo los objetivos (OLP) que la organización espera alcanzar.

Las matrices analizadas anteriormente constituyen las bases para la creación de las estrategias que se hacen a través de:

- MFODA (Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- MPEYEA (Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción)
- MBCG (Matriz de Boston Consulting Group)
- MIE (Matriz interna – externa)
- MGE (Matriz de la gran estrategia)

Y como parte final al presente trabajo se planteará la matriz MGE, de esta manera se fijarán las estrategias del plan estratégico 2018-2025 para el Colegio Nuevo Cambridge y quedará a cargo de la organización la etapa dos: de implementación y tres: evaluación y control.

### **4.3 Diseño Metodológico**

El término diseño hace referencia a la estrategia que se adopta para lograr los datos que son requeridos para el estudio, en el entendido que el método es la forma de conseguir los objetivos o el procedimiento para ordenar la actividad y conseguir los fines. Para Ávila (2006), el diseño metodológico son los pasos que se deben alcanzar para generar una información que el proyecto necesita, es la forma particular de trazar un plan para obtener la información suficiente, pensando en las diversas fuentes de información relevante.

Este desarrollo del diseño metodológico que se empleó en la consecución de la información permitió examinar más profundamente sobre los procesos empleados en la planeación estratégica del colegio Nuevo Cambridge

Ahora bien, el tipo y diseño que se va a utilizar en el presente trabajo es mixto - concurrente, un aporte desarrollado por Creswell (2009), ya que se espera realizar recopilación y análisis de datos cualitativos por separado de la compilación y análisis de datos cuantitativos para finalizar con la integración y único concepto que lleve a los resultados esperados, este modelo busca que los datos cuantitativos y cualitativos sean apoyos mutuos convirtiéndose en un análisis integral teórico – práctico para mayor comprensión y para las estrategias claras y apropiadas en la toma de decisiones en la organización.

El diseño escogido permite realizar análisis más a fondo y de una manera detallada y personalizada, permitiendo tener hallazgos no encontrados con otras metodologías que influyen en el direccionamiento de la investigación y del resultado.

#### **4.4 Población y Muestra**

Para el presente trabajo realizado bajo la metodología de estudio de caso, se toma del total de la población grupos focales significativos para la organización y con gran peso e influencia para el buen desarrollo de la investigación según las técnicas escogidas, las cuales se desagregan y explica a continuación.

**4.4.1 Análisis interno.** Para poder desarrollar el análisis interno, de una forma amplia, se desarrolló la aplicación de las encuestas, seleccionando grupos focales, caracterizados por:

- El comité ejecutivo constituido por 10 miembros entre directivos administrativos, directores académicos y rector.

- Se abordó el grupo de docentes de todos los ciclos académicos.
- Se aplicaron 224 encuestas a estudiantes de los 1300 matriculados.
- Se realizó una entrevista con 3 de los directivos de la Holding Redcol.
- Se desarrolló una entrevista con 5 familias del colegio Nuevo Cambridge.
- Se realizó una entrevista con 3 miembros del comité ejecutivo.

**4.4.2 Análisis externo.** Como complemento y para la aplicación correcta de las matrices según el modelo escogido se realizarán las siguientes actividades:

- Se tomó una muestra de 4 instituciones reconocidas en Santander para el análisis de los factores externos.

**4.4.3 Variables e indicadores de medición.** Las variables que se plantean están alineadas con la necesidad de la organización de planear estratégicamente y de controlar el cumplimiento de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 15.

*Variables e indicadores de medición*

Variable	Dimensión	Indicador
<b>1 Planeación estratégica</b>	1.1 Antecedentes estratégicos	Análisis planeación estratégica anterior y los resultados.
	1.2 Visión estratégica	Análisis interno Análisis externo
	1.3 Formulación de estrategia	Modelo secuencial del proceso estratégico.
<b>2 Control estratégico</b>	2.1 Seguimiento a planeación estratégica	Proyectos Indicadores de gestión Procesos de calidad

Fuente: Elaboración propia.

**Para la medición se utilizaron dos variables:**

1. Planeación estratégica: Esta variable abarca tres dimensiones, la primera son los antecedentes estratégicos, este se mide mediante el análisis de la planeación estratégica anterior y los resultados obtenidos, como segunda dimensión se tiene la visión estratégica, donde se realiza el análisis interno y externo de la organización, y como tercer y última dimensión de esa variable se encuentra la formulación de la estrategia el cual se hace a través del modelo secuencial del proceso estratégico.

2. Control estratégico: Aquí se encuentra una sola dimensión que es el seguimiento a la planeación estratégica, siendo medido mediante la ejecución de los proyectos, indicadores de gestión y los procesos de calidad.

**4.5 Actividades y Técnicas**

Las actividades están alineadas con los objetivos específicos, de manera que al ejecutarlas se logre el objetivo principal del presente trabajo, estudio de caso.

En el desarrollo del marco teórico se tomará el concepto fundamental “Planeación Estratégica” para el mejor entendimiento del objeto del presente trabajo.

Tabla 16.

*Actividades, herramientas y técnicas de recolección de información.*

Objetivos específicos	Actividades	Herramientas y técnicas a aplicar
1 Evaluar la metodología aplicada en el plan estratégico 2011-2020, para diseñar un modelo del nuevo plan estratégico 2018-2025.	1.1 Análisis de documentos, archivos, seguimientos y ejecuciones del plan estratégico 2011-2020.	Revisión documental y archivo
	1.2 Análisis de los inconvenientes o ventajas del plan estratégico 2011-2020.	Entrevista a grupo focal de comité ejecutivo.
	1.3 Medir el impacto ante la comunidad interna de la ejecución del plan estratégico 2011-2020.	Encuesta a grupos focales (comité ejecutivo, docentes y estudiantes)
2 Estructurar las matrices de la planeación estratégica a que dé lugar, mediante el análisis de variables internas y externas, con las cuales se obtenga una visión holística de la institución objeto de estudio.	2.1 Análisis del mercado para la aplicación de las matrices externas.	Análisis de los colegios competencia en Santander y del Holding Redcol)
	2.2 Entrevistas para la aplicación de las matrices internas.	Entrevistas (directivos Holding Redcol y familias Cambridge)
	2.3 Análisis según la observación de las variables que pueden afectar el plan estratégico 2018-2025.	Observación. Conocimiento empírico de la institución
3 Formular las estrategias y planes de acción que den total cumplimiento a los objetivos y metas abstraídos de la revisión del contexto.	3.1 Aplicación de matrices según el modelo escogido de planeación estratégica, y según información recolectada.	Elaboración de matrices del modelo de planeación estratégica escogido.
	3.2 Elaboración de estrategias y planes de acción, basadas en los resultados obtenidos de las matrices aplicadas.	Trabajo final escrito
	3.3 Socialización de resultado con directivos del Colegio Nuevo Cambridge	Socialización final

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6 Planeación Estratégica

Para abordar este acápite, se tomará en cuenta lo que Ogliastri (2004) precisa referente al tema de la planeación estratégica:

La planificación estratégica involucra, entonces, una toma de decisiones por parte del cuerpo directivo de la institución, la identificación de opciones posibles y la escogencia de una ruta o estrategia entre todas las desarrolladas o vislumbradas previamente. Si no lo hacen, las instituciones van sin mucha dirección, acogiéndose a los cambios de viento y de las circunstancias, improvisadamente o por la fuerte inercia de los hechos del pasado. (pág. 8).

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que la toma de decisiones cumple un rol muy importante para la planeación estratégica con algunos elementos claves como es la creación de la misión global de la empresa que debe ser a largo plazo basándose en el desarrollo económico, financiero y social del país, a las estrategias planteadas para competir, esta misión debe ser creada con precisión y de una manera que identifique la organización.

Al tener clara la misión se concreta la visión con los objetivos a largo plazo, de esta manera se pueden plantear unos indicadores que con lleven a hacer seguimiento al cumplimiento de esos objetivos.

Como segundo elemento tenemos la metodología escogida por la organización para alcanzar esos objetivos globales, esto se diseña al interior de la empresa con unos procesos claros y firmes.

El tercer elemento es el proceso interno de la empresa para la creación, realización, seguimiento y evaluación de las estrategias, la toma de decisiones, con el fin de que lleve a la mejora continua y a la toma de acciones correctivas si se necesitan.

Como cuarto y último elemento encontramos la definición de la estructura organizacional de una manera real acorde a los objetivos y a las estrategias trazadas, este punto es clave para el éxito del desarrollo de la planeación, ejecución y dirección y control del plan estratégico creado.

Siguiendo a Ogliastri (2004) el cual manifiesta que:

El planeamiento estratégico es un proceso de aprendizaje y las instituciones tardan algunos años en incorporarlo a su gestión, tras ensayos y errores, esfuerzos que rinden fruto al cabo del tiempo. De una parte, tiene que asimilarse el esquema conceptual, herramientas y metodologías que no son de fácil aplicación para llegar a una adecuada formulación estratégica. De otra parte, incorporar la planificación estratégica como proceso al diario vivir institucional, es difícil por la prevalencia de emergencias o urgencias que deben resolverse, lo que pospone el realizar lo planeado. Si lo urgente no deja hacer lo importante, como se ha dicho tantas veces, se necesitan instituciones con disciplina y paciencia para llegar a establecer y utilizar la planificación estratégica, pues éste es un esfuerzo de largo plazo. (p.109).

Según lo que nos dice Ogliastri, el escenario ideal sería poder seguir la planeación de manera sistemática y puntual, pero en la realidad de las organizaciones siempre van a existir las urgencias, el éxito de las estrategias está en saber llevar y priorizar las necesidades de la empresa.

Según Mintzberg, H. (1994) la elaboración de la estrategia depende de lo que el gerente aprenda de todas sus fuentes, internas y externas (experiencias, conocimientos, datos etc.), el que

lo pueda sintetizar para finalmente materializar hasta convertirlo en estrategias a corto y mediano plazo, es clave que el gerente tenga el entendimiento de que existen unos límites para la creación de las estrategias complejas y creativas, que son únicas para cada organización, que son un proceso entrelazado con todo lo que se necesita para gestionar una compañía.

Para la ejecución de un plan estratégico, es importante la adopción de un modelo que sea sencillo, fácil de aplicar y completo, que brinde a la organización los elementos necesarios para el éxito de la planeación y ejecución de las estrategias.

A continuación, se presentan tres de los principales modelos de planeación estratégica:

**4.6.1 Modelo de planeación estratégica aplicada.** El proceso establecido para este modelo como lo muestra la figura 9. Inicia con la planeación como punto de partida, continúa con la revisión o búsqueda de valores que identifiquen la organización y desde ahí poder tener la misión de la empresa de una manera clara y concisa.

Como paso a seguir se plantea el diseño de la estrategia, sus objetivos, indicadores y acciones a realizar; Es importante que todo este proceso tenga una auditoría constante para identificar brechas y entablar las acciones de mejora correspondiente, este es tal vez el punto que caracteriza el modelo.

La integración de planes de acción y la planeación de contingencias corresponde a la revisión de las diferentes acciones que se pueden ejecutar en el momento que corresponda, y por último tenemos la implementación del plan estratégico.

Este modelo es adaptable para organizaciones pequeñas o medianas y se caracteriza porque es responsabilidad de la alta gerencia la planeación y comunicación de los planes que

lleven a la consecución de las metas trazadas es algo que no se puede delegar, el líder define y trasmite a sus mandos medios para la ejecución.

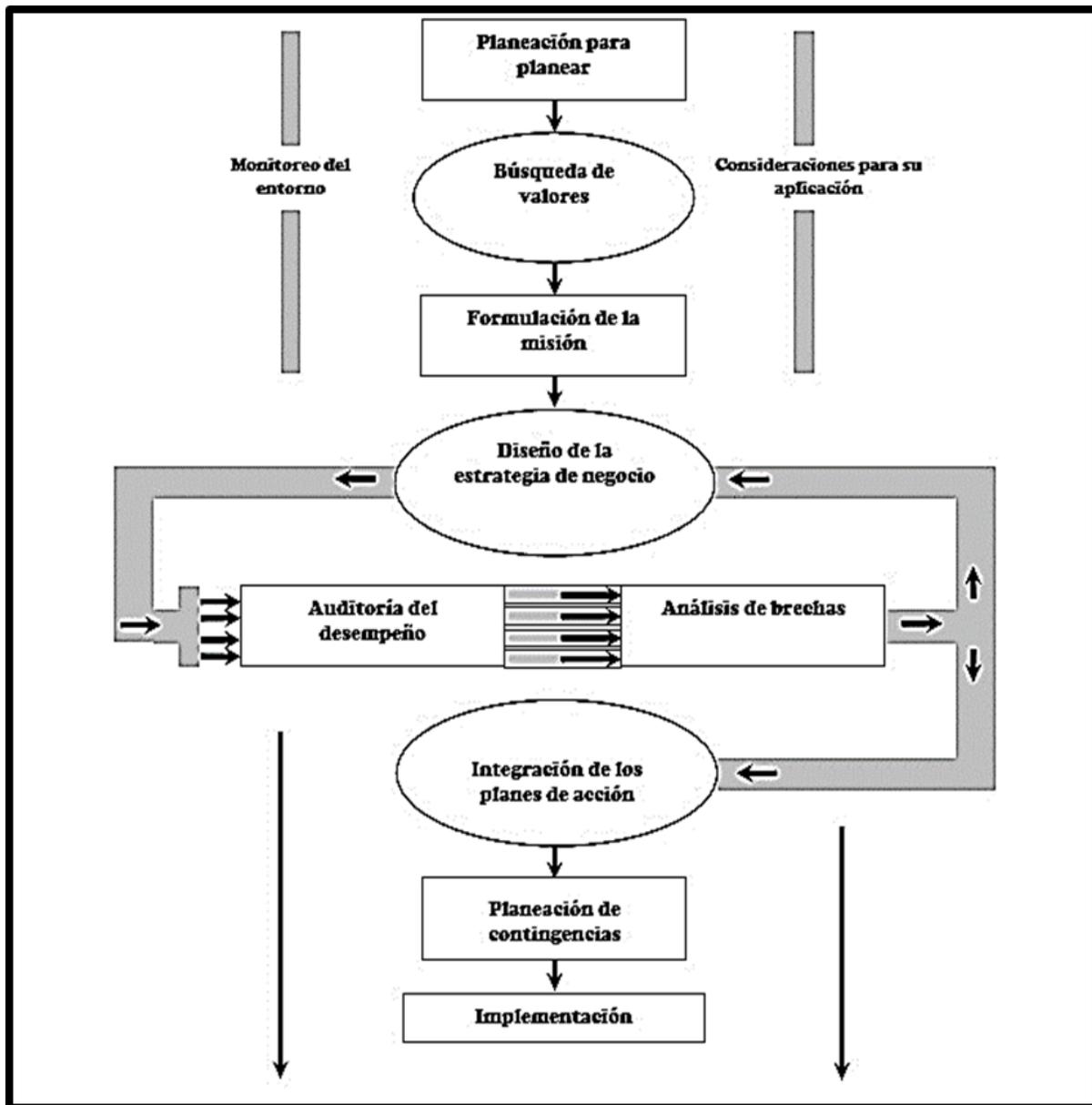


Figura 9. Modelo de planeación estratégica aplicada. Fuente: Adaptado de Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005).

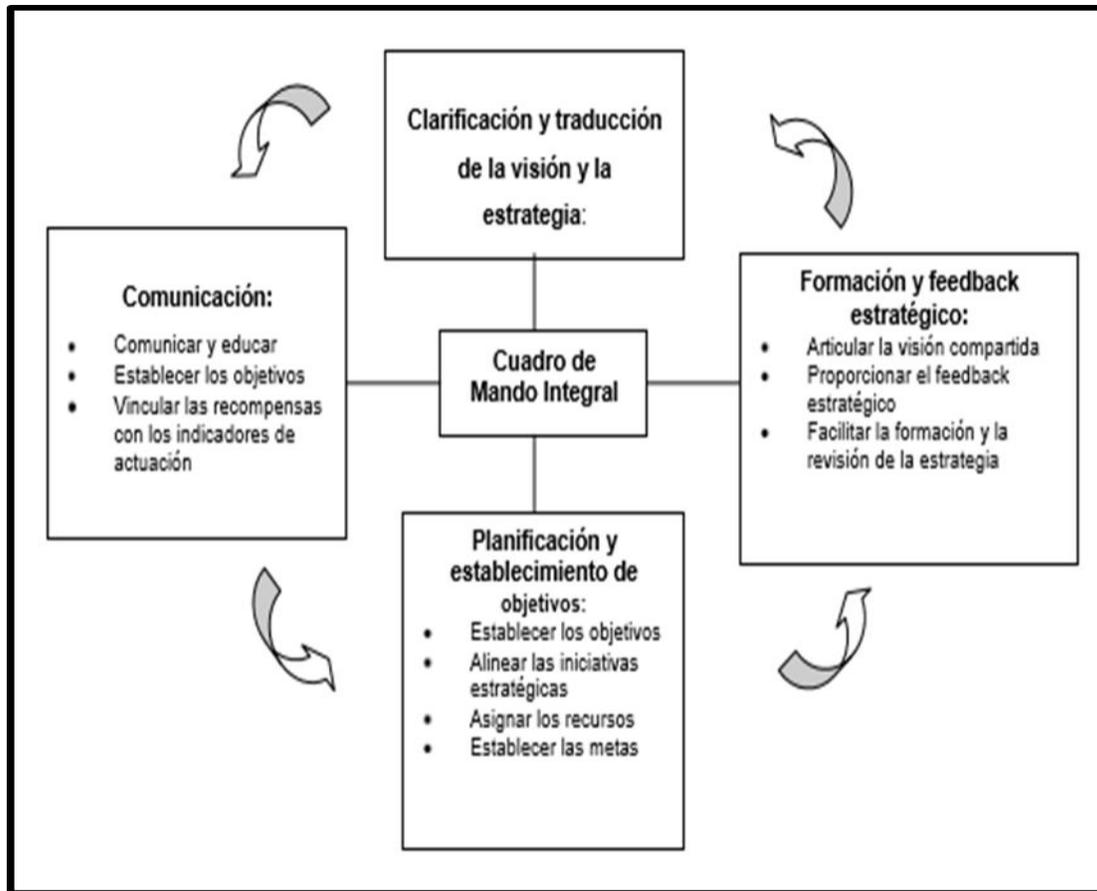
**4.6.2 Cuadro de mando integral.** El modelo de cuadro de mando integral permite utilizar herramientas que muestran la planificación estratégica de la organización, con un mando vertical desde la planificación en la dirección hasta la ejecución en los mandos medios. Este modelo se basa en la construcción de objetivos e indicadores aplicados a sus cuatro perspectivas:

- Clarificación y traducción de la visión y la estrategia, adaptada a cada compañía.
- Comunicación, educar, establecer los objetivos, recompensas – indicadores de actuación.
- Planificación y establecimiento de objetivos, alinear las iniciativas estratégicas, asignar recursos, establecer metas.
- Formación y feedback estratégico, articular la visión compartida, proporcionar el feedback estratégico, facilitar la formación y la revisión de la estrategia.

Este modelo se basa en cuatro herramientas básicas en una organización que reflejan la estrategia y transforma la misión en indicadores claves en las principales áreas que son primordiales en una compañía como se puede observar en la figura 10.

Las tres primeras perspectivas son necesarias para iniciar con las estrategias planteadas, la cuarta perspectiva es la fase del control, retroalimentación y revisión.

Este modelo se caracteriza por el feedback que se realiza en la cuarta etapa, ya que permite identificar las falencias para actuar y buscar las mejoras, o mejor aún cambiar las estrategias planteadas a tiempo, al igual que en el modelo de planeación estratégica aplicada, en el cuadro de mando integral también es responsabilidad de la alta dirección llevar el liderazgo y los demás empleados se encargan de obedecer las órdenes impartidas y ejecutarlas.



*Figura 10.* Balanced Scorecard como una estructura o marco estratégico para la acción. Fuente: Adaptado de Kaplan, R. y Norton, D. (1997).

**4.6.3 Modelo secuencial del proceso estratégico.** El modelo secuencial del proceso estratégico es integral y completo donde se analiza el entorno, la competencia y la organización. Este modelo considera 3 etapas principales, las cuales se muestran en la figura 11 a continuación:

1. **Formulación:** Interna: misión, visión, objetivos, indicadores y estrategias. Externa: tendencias, sectores y competencia.

2. **Implementación:** Objetivos a corto plazo utilizados para alcanzar los objetivos a largo plazo, estructura, organización, recursos y TH.

3. **Conclusiones:** Es la situación futura esperada.

La Evaluación/control, se ejecuta durante todo el modelo, y esto es lo que lo caracteriza, ya que está en constante revisión, mejora y ajuste para que el resultado final sea el esperado, como diferencia con los dos modelos anteriores encontramos que es un trabajo en equipo constante, la alta dirección se apoya en todos sus procesos por los empleados o vinculados para alcanzar la situación futura esperada.

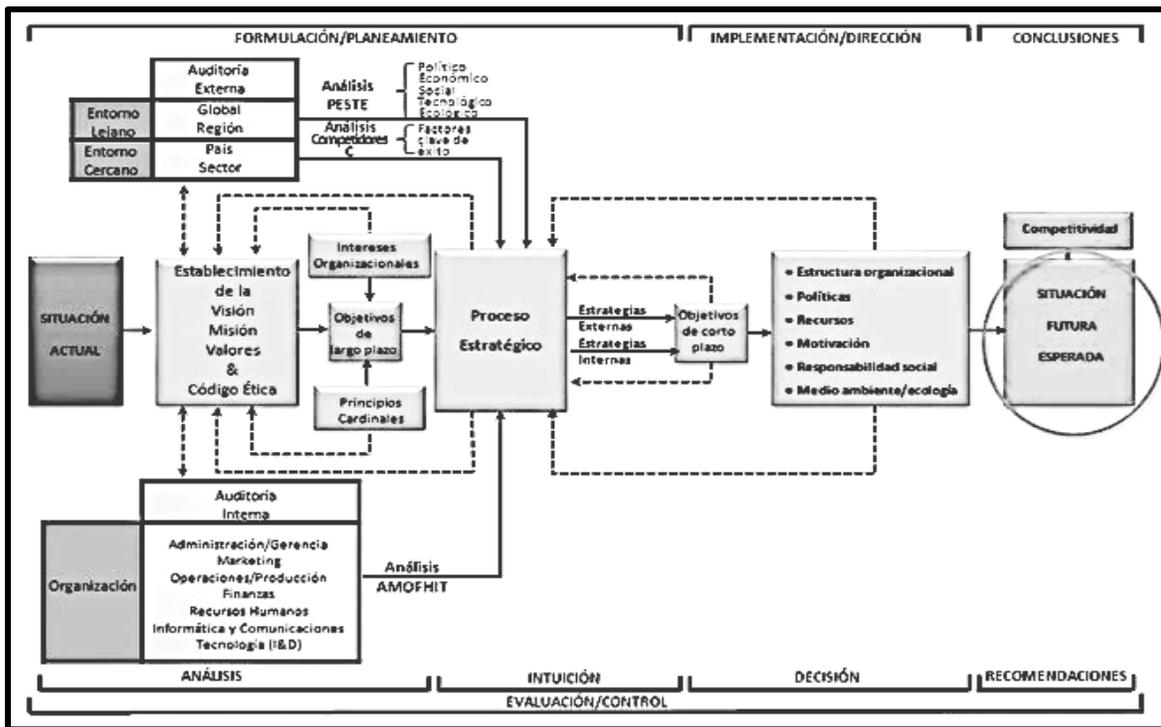


Figura 11. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Fuente: Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

Las matrices para aplicar en el modelo secuencial del proceso estratégico se pueden apreciar en la figura número 12:

INSUMOS	MEFE	Matriz de evaluación de los factores externo
	MPC	Matriz del perfil competitivo
	MEFI	Matriz de evaluación factores internos
	MIO	Matriz de intereses organizacionales
PROCESO	MFODA	Matriz de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas
	MPEYEA	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
	MBCG	Matriz del boston consulting group
	MIE	Matriz interna externa
	MGE	Matriz de la gran estrategia
PRODUCTOS	MDE	Matriz de decisión estratégica
	MCPE	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico
	MR	Matriz de rumnit
	ME	Matriz de ética

Figura 12. Un enfoque de gerencia. Fuente: Adaptado de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson. (p. 23)

Las conclusiones a las que se llegan luego de revisar los principales postulados de planeación estratégica se pueden observar en la tabla 17, la cual se muestra continuación:

Tabla 17.

*Modelos de planeación estratégica y sus características principales*

<b>Modelo</b>	<b>Características Principales</b>
Modelo de planeación estratégica aplicada	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Esta creado por fases bajo conceptos estratégicos.</li> <li>* Deja ver de manera clara que la alta gerencia no debe delegar las decisiones futuras de la organización.</li> <li>* Análisis de brechas que permiten replantear las estrategias.</li> </ul>
Modelo de cuadro de mando integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema de medición táctico y operativo.</li> <li>* Estructurado para que se tenga una dirección clara y los empleados de primera línea ejecuten las órdenes y el plan trazado.</li> </ul>

<b>Modelo</b>	<b>Características Principales</b>
	* En la cuarta fase se hace feedback de la estrategia, que genere cambios si es necesario.
Modelo secuencial del proceso estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Análisis integral de los factores internos y externos.</li> <li>* Trabajo en equipo constante, basado en experiencias, vivencias y conocimientos.</li> <li>* Evaluación y control se realiza durante todo el proceso de formulación, implementación y evaluación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las acciones de liderazgo y control llevan a que se visualice el futuro mediante el análisis de los factores externos e internos, teniendo en cuenta que el aprendizaje continuo, la innovación y la tecnología son factores determinantes para la creación y puesta en marcha de las estrategias.

Solo con una planeación estratégica clara y completa se puede estar un paso delante de los problemas que se pueden presentar y saber cómo abordarlos de una manera segura y eficaz.

Teniendo en cuenta lo anterior para efectos del siguiente trabajo se toma como guía el modelo secuencial del proceso estratégico, por ser el que se considera adaptable a la organización en estudio.

## **5. Propuesta y Desarrollo de la Gestión Estratégica**

### **5.1 Estructuración del Plan Estratégico**

A partir de los resultados arrojados en la fase de diagnóstico, se establece la ruta de intervención en el plan operativo anual, para lo cual se propondrá los objetivos de mejoramiento y las líneas de acción en los procesos de direccionamiento y horizonte y gestión estratégica. Estas líneas son: 1. Misión Visión y Principios en el marco de una Institución Integrada, 2. Metas Institucionales, 3. Conocimiento y Apropiación del direccionamiento.

#### **5.1.1 Análisis Estratégico**

“La planeación estratégica es la forma de llevar a la realidad los objetivos trazados a largo plazo, las metas y las proyecciones de la organización de una manera organizada y estructurada”. (Mintzberg & Bigné, 1997, pág. 32).

Según Ansoff, Hayes, & Robert (1990) la planeación estratégica en su génesis datado en la década de los cincuenta, espacio histórico-temporal, en el cual las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de bienes y servicios, comenzaron a inquietarse por sus consecuencias y colaterales causados al medio ambiente. Por su lado Cendejas (2014) indica que el tema, no sólo preocupó a los administradores de las

organizaciones, conllevándolos a exigir que lo planeado y estructurado se convierta en acciones apropiadas, evento que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica.

En los dos conceptos anteriores podemos observar una marcada evolución de la planeación estratégica, pues si se revisa con detalle la evolución del concepto, en la ventana de tiempo de la década de los sesenta hasta mediados de la década de los ochenta, la planeación estratégica poseía un perfilamiento del concepto de una forma Top-Down en relación al establecimiento de las metas, objetivos y la planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica estructuraban las metas y los planes para toda la organización a nivel de alta gerencia, permeando a los niveles tácticos y operativos. Este tipo de versión ha evolucionado a un estado en el cual la alta gerencia involucra a todos y cada uno de los niveles de las empresas, actividades con las cuales se busquen nuevas ideas e innovaciones, y que de este modo las organizaciones participen en los mercados de una manera más competitiva y eficiente.

Lo anterior propone que la planeación estratégica se transmute en una actividad permanente, acción que exhorta a la alta gerencia a pensar de forma estratégica y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, sin dejar de lado las aristas tácticas y operativas del corto plazo.

Ahora bien, es preciso indicar que no se puede precisar el momento justo cuando las instituciones educativas a nivel nacional y regional comenzaron a extrapolar y adecuar esta herramienta al interior y para su gestión, tan solo se puede precisar que desde el órgano principal de gobierno nacional en materia de educación formulo en cumplimiento del mandato de la ley 115 de 1994 en su artículo 72 el Plan Nacional de Desarrollo Educativo (de ahora en adelante PNDE), en el cual se precisa lo siguiente:

El Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las entidades territoriales, preparará por lo menos cada diez (10) años el Plan Nacional de Desarrollo Educativo que incluirá las acciones correspondientes para dar cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales sobre la prestación del servicio educativo. Este Plan tendrá carácter indicativo, será evaluado, revisado permanentemente y considerado en los planes nacionales y territoriales de desarrollo. (Ministerio de educación 1994).

Lo anteriormente precisado es un referente obligatorio de planeación y de decisión, sin condicionar a los gobiernos e instituciones educativas. El PNDE es un conjunto de propósitos, visión, objetivos, metas y acciones que expresan la voluntad del país en materia educativa.

El PNDE exterioriza y despliega una agenda la cual contiene diez puntos, tomados como elementos de discusión, cabe indicar que varios de estos puntos son delineados igualmente en la Política Pública de Educación Municipal con Enfoque de Derechos y en el Plan Estratégico de Educación Municipal.

Al igual que el PNDE posee fechas de expiración (2016-2026), el Colegio Nuevo Cambridge ve la necesidad de estructurar un nuevo plan estratégico, con nuevos retos, metas y objetivos que exija cada vez más a sus directivos y funcionarios ofreciendo un servicio de calidad cada vez más completo y acorde a la modernización del entorno, lo anterior es necesario que encuadre con los lineamientos nacionales que conlleven a que la educación cumpla con los propósitos estratégicos del estado.

**5.1.2 Matriz DAFO.** En esta matriz DAFO que es reconocida a nivel mundial, se analizaron las debilidades y amenazas teniendo en cuenta los factores internos y externos que de

una u otra manera puede generar problemas para la institución, de la misma manera se realizó el análisis de las fortalezas y oportunidades con la claridad que pueden generar ventajas competitivas importantes para la organización como se observa en la figura 13.

CNC		Análisis D.A.F.O.		2018 - 2025	
		Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
INTERNAS	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>	<b>Fortalezas</b>	
	1	Renovación de Infraestructura	1	Intercambio estudiantil a UKFIVE	
	2	Equipos y aulas especializadas obsoletas	2	Personal competente en cada área (academica - admon)	
	3	Flujo de caja	3	Proyectos sociales	
	4	Deserción funcionarios	4	Docentes extranjeros (chinos y europeos)	
	5	Precios servicios educativos	5	Restaurante escolar como unidad estratégica de negocio	
	6	Falta de énfasis en deportes / artes	6	Bilingüismo	
	7	Comunicaciones internas y externas no asertivas	7	Icfes - en los 3 primeros puestos del país según ICFES	
	8	Programas de nivelación o potencialización de talentos	8	Diferentes Unidades estratégicas de negocio	
	9		9	Educación bajo estándares internacionales	
10		10	Pertenecer a Holding Redcol		
EXTERNAS	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>O</b>	<b>Oportunidades</b>	
	1	Plan de mercadeo adecuado con el mercado	1	Desarrollo de Intercambios estudiantiles a otros países y cursos	
	2	Deserción estudiantes	2	Competir a nivel nacional en deportes / artes	
	3	Bajos precios en el mercado	3	Convenios para traer estudiantes de intercambio	
	4	Situación económica del país	4	Convenios con los mejores jardines infantiles y empresas	
	5	Incremento de la competencia	5	Extensión y cohesión social	
	6	Explosión demográfica	6	Obtenición de certificación internacional	
	7		7		
	8		8		
	9		9		
10		10			

Figura 13. Análisis D.A.F.O. Fuente: Elaboración propia

Dentro de las principales fortalezas identificadas para el Colegio Nuevo Cambridge se encuentra la alta exigencia académica que lo posiciona entre los 5 primeros colegios a nivel nacional en las pruebas de estado, acompañado de un currículo internacional fortalecido, logrando que la institución sea reconocida por el éxito de su modelo pedagógico.

Como otra gran fortaleza se encuentra el desarrollo de los proyectos sociales, los cuales se ejecutan cada año y por niveles, destacando el apoyo y acompañamiento brindado al Colegio Gonzalo Jiménez Navas de Floridablanca, con la preparación para las pruebas saber de sus estudiantes.

Adicional el Colegio Nuevo Cambridge se caracteriza por el bilingüismo de alto nivel, soportado por los extranjeros que laboran en la institución como docentes, dándole mayor fuerza a este idioma.

Como una gran oportunidad y alineado a la alta exigencia académica se encuentra alcanzar la certificación internacional CIS (Council of International Schools) ya que está catalogada con grandes estándares de calidad educativa, y que abre puertas para competir a nivel internacional.

Otra gran oportunidad es extender los proyectos sociales a nivel nacional, y que la institución sea reconocida no solo por su gran rendimiento académico, sino también por su aporte a la sociedad.

El poder incentivar y apoyar los énfasis deportivos y artísticos, hace que la institución no solo sea catalogada como exigente académicamente, si no que sea reconocida por su formación integral, y el lograr estar dentro de las más grandes competencias del país hará que sea catalogado como un colegio de alto desempeño en todas sus dependencias.

Como debilidades en el Colegio Nuevo Cambridge, se encuentran la falta de fuerza en las áreas de deportes y artes, que logren potenciar los talentos de los estudiantes y lograr un equilibrio entre la exigencia académica y la potencialización de talentos, también se considera una debilidad el costo elevado de los servicios educativos, siendo los más altos del departamento.

La infraestructura y la tecnología empiezan a jugar un papel muy importante, ya que por ser los más costosos del mercado se debe tener las mejores aulas, dotadas con todo lo necesario, los mejores espacios, y la tecnología de vanguardia.

Como amenaza claramente se tiene la competencia, que están en el mercado con precios inferiores y con propuestas de educación, tradicional pero sólida, que hace que se aumente la deserción de estudiantes.

De igual manera se identifica como amenaza el no tener un plan de mercadeo sólido y con seguimiento constante, que haga que se identifiquen errores a tiempo para reaccionar o para poder identificar el segmento al que se dirige el colegio y enfocarse en él.

**5.1.3 Análisis de la Situación Interna y Externa.** En el análisis de la situación interna y externa, se estudian los factores críticos para el éxito desde las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades generando su posición entre MUY FUERTE, FUERTE, MEDIO y DEBIL, dándole un porcentaje de peso de la importancia para el éxito, obteniendo como resultado la valoración de cada uno de estos criterios.

El análisis de los factores críticos teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades (interna) se soporta en 5 cada una, se asigna su posición, el % de peso de importancia para el éxito y la valoración de cada factor.

**5.1.4 Matriz de análisis de la situación interna.** La matriz de análisis de la situación interna, como su nombre lo dice analiza las fortalezas y debilidades de la organización, permite realizar una auditoría interna de la administración.

En esta matriz se analiza la importancia de los factores críticos para el éxito del sector y la valoración para definir que tan bien se desempeña la organización como lo muestra la figura 14.

Para la elaboración de esta matriz es necesario tener como base el resultado de la matriz DAFO, al igual que es necesario aplicar algunos conceptos de acuerdo a la experiencia y experticia de las directivas.

CNC		Análisis de la SITUACIÓN INTERNA			2018 - 2025
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>F</b> FORTALEZAS pon los factores críticos	1	Icfes - en los 3 primeros puestos del país	MF	20%	0,8
	2	Educación bajo estándares internacionales	MF	15%	0,6
	3	Docentes extranjeros (chinos y europeos)	MF	10%	0,4
	4	Proyectos sociales	F	5%	0,2
	5	Pertenecer a Holding Redcol	M	5%	0,1
<b>D</b> DEBILIDADES pon los factores críticos	1	Precios servicios educativos	MD	15%	0,2
	2	Renovación de Infraestructura	MD	10%	0,1
	3	Falta de énfasis en deportes / artes	MD	10%	0,1
	4	Equipos y aulas especializadas obsoletas	D	5%	0,1
	5	Deserción funcionarios	D	5%	0,1

Figura 14. Análisis de la situación interna. Fuente: Elaboración propia

Para las fortalezas analizadas encontramos que el mantenerse en los 3 primeros puestos de las pruebas saber a nivel nacional es un factor clave y determinante para el éxito y posicionamiento de la institución, ocupando el primer puesto y quedando catalogada como MUY FUERTE, con un peso de importancia del 20% y una valoración de 0,8.

La sigue el modelo de educación bajo estándares internacionales, siendo este un factor distintivo y de gran atractivo para los padres de familia ya que les abre a sus hijos las puertas a la

globalización, este factor también es catalogado como MUY FUERTE, con un peso del 15% y una valoración de 0,6.

Los docentes extranjeros contratados por la institución hacen parte de ese servicio de calidad que caracteriza al Colegio Nuevo Cambridge, y está alineado a la globalización y estándares internacionales que busca para sus estudiantes, este factor es determinante y esta categorizado como MUY FUERTE, con un peso de 10% y una valoración de 0,4.

Los proyectos sociales y pertenecer al Holding Redcol, le da por una parte reconocimiento por el sentido humano y la formación de personas capaces de apoyar y trabajar por la comunidad, y por otra parte el pertenecer a un Holding a nivel nacional le brinda al Colegio Nuevo Cambridge solidez y respaldo no solo financiero, sino estructural, estos dos criterios están catalogados en su respectivo orden en FUERTE y MEDIO, con un peso cada uno del 5% y una valoración de 0,2 y 0,1

En las debilidades se ubica en la primera posición los precios altos en los servicios educativos, en posición MUY FUERTE, con el 15% de peso de importancia para el éxito, con una valoración de 0,2. Las cuatro debilidades que son la renovación de infraestructura, falta de énfasis en deportes y artes, equipos y aulas especializadas y la deserción de funcionarios tienen una valoración de 0,1 no siendo tan relevantes para el éxito de la organización, claro está que no se deben descuidar porque se identifican como debilidades ante la comunidad.

**5.1.5 Matriz de análisis de la situación externa.** El objetivo de desarrollar la matriz de análisis de la situación externa es identificar y evaluar los factores que inciden en el crecimiento de la organización.

Para el correcto análisis de la matriz de factores externos es indispensable conocer el sector y analizarlo de una manera estratégica desde todos los puntos de vista que pueden influir en el posicionamiento de la organización como se puede evidenciar en la figura 15.

Al igual que en el análisis interno, en esta matriz también es indispensable considerar las amenazas y oportunidades planteadas en la matriz DAFO.

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA					
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
<b>O</b> OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1 Obtención de certificación internacional	MF	20%	0,8	
	2 Extensión y cohesión social	MF	15%	0,6	
	3 Convenios con los mejores jardines infantiles y empresas	F	10%	0,3	
	4 Competir a nivel nacional en deportes / artes	F	10%	0,3	
	5				
<b>A</b> AMENAZAS pon los factores críticos	1 Bajos precios en el mercado	MF	15%	0,2	
	2 Incremento de la competencia	F	10%	0,2	
	3 Deserción estudiantes	F	10%	0,2	
	4 Plan de mercadeo adecuado con el mercado	M	10%	0,3	

Figura 15. Análisis de la situación externa. Fuente: Elaboración propia

El análisis de los factores críticos teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas (externo) se soporta en 4 cada una, se asigna su posición, el % de peso de importancia para el éxito y la valoración de cada factor.

Pasando a analizar las oportunidades se encuentra que la certificación internacional CIS es la oportunidad más relevante reconocida por la comunidad, y que está alineada con la exigencia académica y el bilingüismo superior ofrecido por la institución, se le da una posición MUY FUERTE, con un porcentaje de importancia para el éxito del 20% y una valoración de 0,8.

En la segunda posición se encuentra la extensión y cohesión social, en una posición Muy Fuerte, con un 15% de importancia para el éxito, y una valoración de 0,6. Estando esta oportunidad muy alineada con la misión del colegio en transformar comunidades.

Las siguientes dos oportunidades que son convenios con los mejores jardines infantiles y empresas y competir a nivel nacional en deportes y artes ocupan una posición FUERTE, con el 10% de importancia para el éxito cada una y una valoración de 0,3.

Como amenaza principal se encuentra los bajos precios del mercado, esto se ha convertido en un determinante de decisión en el momento en que las familias deciden el colegio para sus hijos, teniendo en cuenta la situación económica del país y de la ciudad, la posición es Muy Fuerte, con un 15% de importancia para el éxito, y una valoración de 0,2.

Incremento de la competencia y la deserción de estudiantes son amenazas actuales debido a todas las causas anteriormente mencionadas, se encuentran catalogadas en Fuerte, con el 10% de importancia para el éxito y una valoración de 0,2.

Como ultima amenaza se encuentra el contar con un plan de mercadeo adecuado al mercado, esto es algo necesario y de análisis constante para no permitir que la competencia lleve la delantera, no se puede descuidar aun cuando se le da la valoración de MEDIO, con un 10% de importancia para el éxito y una valoración de 0,3.

**5.1.6 Matriz de análisis de la posición estratégica actual.** Después de analizar la situación interna y externa de la institución, sus factores críticos y su porcentaje de importancia para el éxito y teniendo en cuenta los hallazgos en cada una, se obtiene como resultado la posición estratégica actual, que debe llevar a la institución a tomar las acciones o las estrategias necesarias para fortalecer aquellos factores que se encuentren en una posición débil o que estén

acercándose a esa posición, y reforzar los factores que se encuentren en posición fuerte para que se mantengan tal como se evidencia en la figura 16.

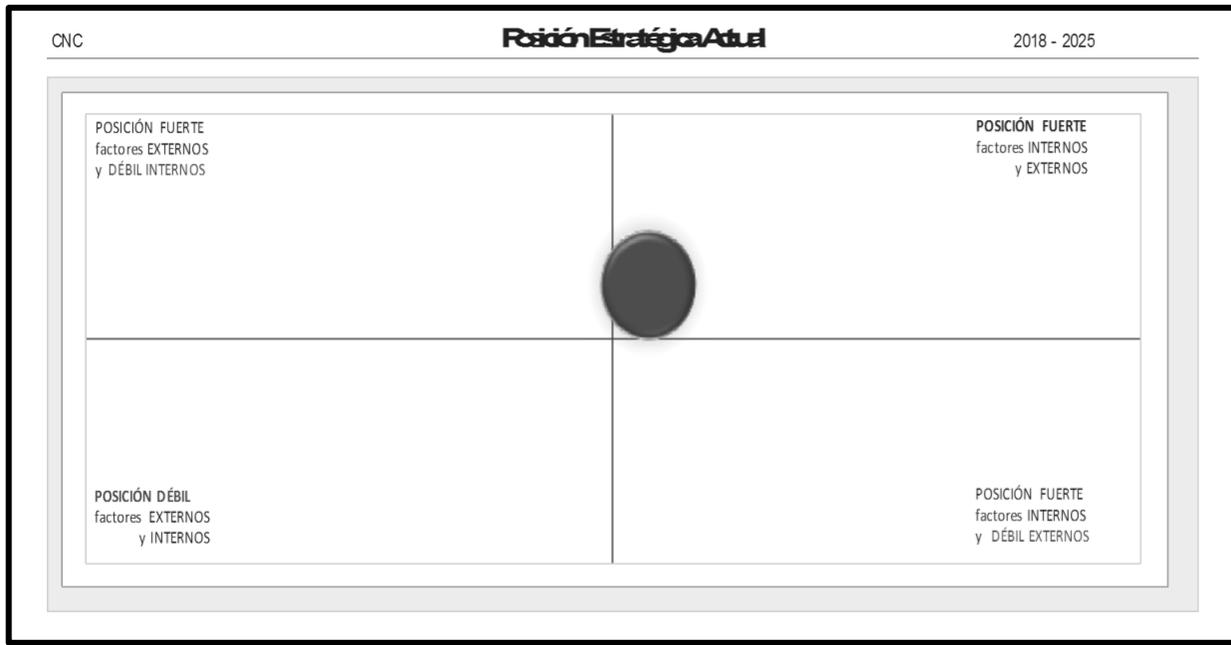


Figura 16. Posición estratégica actual. Fuente: Elaboración propia

Analizando la matriz DOFA y la situación interna y externa, se puede concluir que la organización en estos momentos se encuentra en posición estratégica FUERTE tanto en factores internos como en factores externos, con acciones por realizar para fortalecer aún más, ya que como podemos observar en la figura la posición el círculo rojo se acerca demasiado al eje central donde en cualquier momento puede pasar a tener debilidades significativas en interno o externo.

Según el análisis anterior se puede concluir que la organización necesita reforzar sus factores internos y externos ya que se pueden convertir en una debilidad que trascienda en términos de ingresos o de posicionamiento en el mercado.

El reto de la administración del Colegio Nuevo Cambridge es fortalecer los factores débiles internos aprovechándose de las grandes fortalezas que tiene y que marca el diferencial comparado con otras instituciones como es la posición académica en el país, esto es una gran fortaleza que junto con un plan de mercadeo agresivo pueden hacer que disminuyan los riesgos que hoy están abiertos.

De acuerdo con el análisis externo realizado y sobre la base de los resultados de la Matriz de Factores Externos, se ha identificado que el Colegio Nuevo Cambridge no está aprovechando adecuadamente las oportunidades que brinda el entorno, como son los acuerdos con empresas y jardines infantiles. Por otro lado, las amenazas no están siendo neutralizadas como en el caso de los altos costos educativos comparados con el sector y la elaboración de un plan de mercadeo completo y realista.

**5.1.7 Matriz del Perfil Competitivo – MPC.** La matriz del perfil competitivo compara la organización objeto de estudio con sus competidores principales, dando un peso a cada factor crítico para el éxito logrando así tener un análisis de cómo está la organización comparada con su competencia como se observa en la figura 17. Los resultados muestran la fuerza que puede tener cada institución o su debilidad, el propósito del análisis de la matriz MPC es entender y evaluar toda la información para tomar decisiones o plantear estrategias que le ayuden a la organización a mejorar y ser aún más competitiva.

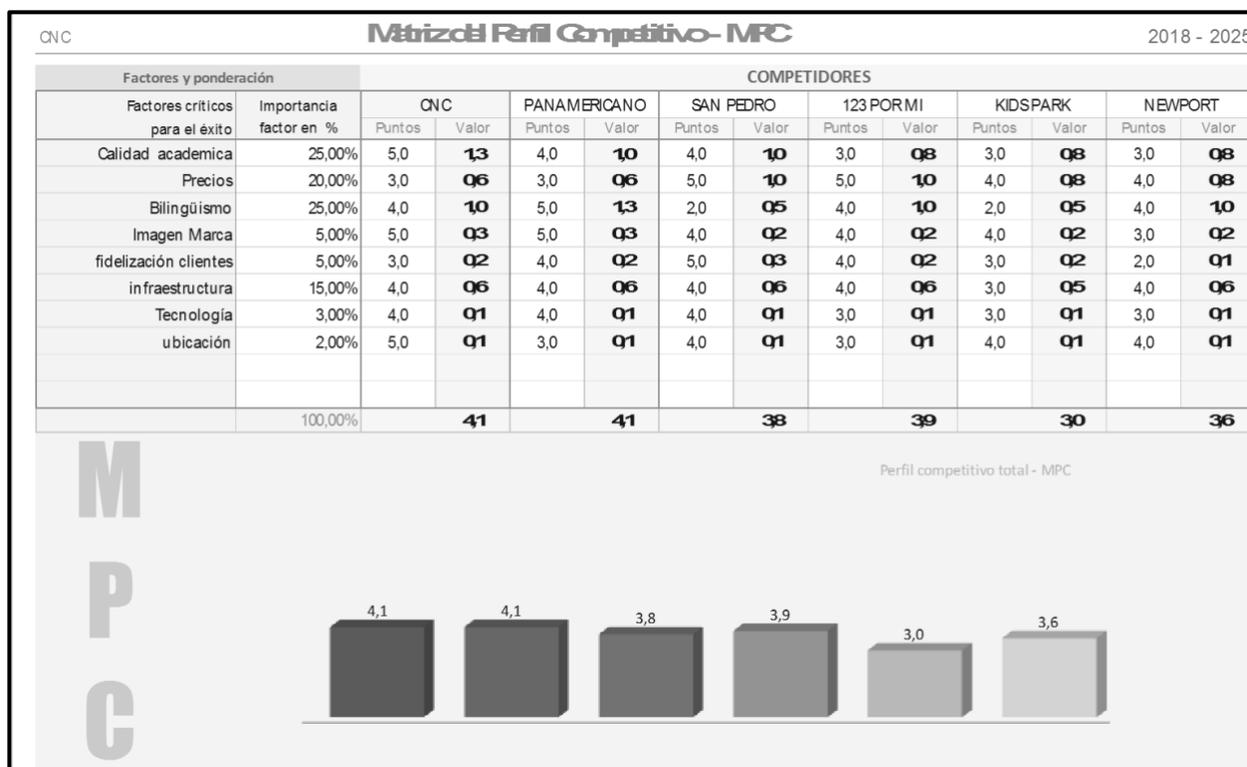


Figura 17. Matriz del perfil competitivo. Fuente: Elaboración propia

En la matriz del perfil competitivo se encuentra el Colegio Nuevo Cambridge comparado con cinco instituciones reconocidas en la ciudad y que son consideradas competencia directa para la institución, bajo 8 criterios importantes y fundamentales.

En la MPC, se identificó que el Colegio Nuevo Cambridge está en una posición de igualdad frente a uno de sus competidores y con una diferencia mínima comparado con los demás, Sin embargo, muestra algunos factores potenciales como la calidad académica y la imagen de la marca; también deja al descubierto que frente a los competidores se debe reforzar en el bilingüismo y en los precios de los servicios educativos, que al final pueden ser factores determinantes en el momento de tomar la decisión del colegio para los hijos.

**5.1.8 Matriz de Análisis de la Competencia.** En la matriz de análisis de la competencia se estudian 5 factores y cada uno de ellos con sus respectivas variables, estos factores son: intensidad de la competencia, entrada de nuevos competidores, productos alternativos, proveedores poder para negociar y clientes poder para negociar. En este estudio se logra comprender de una manera más acertada el entorno externo y la competencia en el sector analizado, para buscar las estrategias necesarias para mejorar como se evidencia en la figura 18.

CNC		Análisis de la Competencia		2018 - 2025			
	Variables	Evaluación		Valoración			
		intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >	
1 INTENSIDAD de la competencia	1 Ritmo de crecimiento del sector	2	1		*		
	2 Número y equilibrio entre competidores	3	1			*	
	3 Barreras de salida y adaptabilidad	5	5	A			
2 ENTRADA nuevos competidores	1 Barreras de entrada	5	1				Op
	2 Reacción de la competencia	2	5			*	
	3 Facilidad instalación	5	5	A			
3 PRODUCTOS alternativos	1 Mejor precio	5	5	A			
	2 Mejor rendimiento o prestaciones	3	5			*	
	3 Mejor diseño o imagen	4	1				*
4 PROVEEDORES poder para negociar	1 Número de proveedores alternativos	3	1			*	
	2 Volumen compras de la empresa	2	5				*
	3 Grado diferenciación del servicio	4	1				*
5 CLIENTES poder para negociar	1 Número de clientes	2	5			*	
	2 Facilidad cambio de proveedor/servicio	5	1				Op
	3 Grado diferenciación del servicio	4	5		*		

Figura 18. Análisis de la competencia. Fuente: Elaboración propia

Según el análisis realizado para el Colegio Nuevo Cambridge se puede observar como amenazas las barreras de salida y de adaptabilidad en la intensidad de la competencia ya que existen barreras sociales, de estatus y económicas que no permiten que la competencia se retire del mercado con facilidad y si pueden encontrar una gran adaptabilidad en el sector y reconocimiento.

Otra amenaza encontrada es la facilidad de instalación en la entrada de nuevos competidores, esto debido a que el sector educativo es muy amplio y con gran variedad de pensum académico esto hace que cualquier propuesta novedosa sea bien recibida.

En productos alternativos se tiene una gran amenaza y es el precio en comparación con el mercado, teniendo en cuenta que somos la institución más costosa del departamento, y debido a la situación económica del país hace que los padres de familia tomen como opción otras instituciones más económicas.

Como oportunidad en la entrada de nuevos competidores se puede tomar las barreras de entrada ya que, aunque las nuevas propuestas son bien recibidas, en el estrato o sector al que pertenece el Colegio Nuevo Cambridge tiene mayor influencia lo tradicional y reconocido.

En clientes poder para negociar se tiene una gran oportunidad ya que no con facilidad el cliente cambia de institución educativa, siendo un servicio en el que se busca estabilidad y un proceso continuo.

**5.1.9 Matriz de Análisis del Entorno.** En la matriz de análisis del entorno se estudian 5 factores y cada uno de ellos con sus respectivas variables, estos factores son: entorno político, marco legal, entorno económico, entorno social y entorno tecnológico según la figura 19.

El objetivo de la matriz de análisis del entorno es entender las problemáticas del entorno y la influencia en el sector de la organización, también permite que con su resultado la empresa esté preparada para cualquier eventualidad y pueda aplicar las estrategias necesarias.

CNC		Análisis del Entorno		2018 - 2025					
	Variables	Evaluación		Valoración					
		intensidad	amenaza	< Amenaza		> Oportunidad			
1	Entorno POLITICO	1 Estabilidad Política	3	1			*		
		2 Políticas económicas y de desarrollo	4	5		*			
		3 Subvenciones y ayudas	2	5				*	
		4 Fiscalidad: costes y exenciones	2	5				*	
		5 Tratados comerciales y cambios	4	1				*	
2	Marco LEGAL	1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades	2	5				*	
		2 Legislación económica y societaria	4	5		*			
		3 Legislación laboral	4	5		*			
		4 Leyes de protección medioambiental	2	5				*	
		5 Regulaciones al consumo	3	1			*		
3	Entorno ECONÓMICO	1 Situación económica general	5	5	A				
		2 Previsiones de crecimiento	5	5	A				
		3 Inflación	3	1			*		
		4 Nivel de desempleo	4	5		*			
		5 Balanza de pagos	3	5			*		
		6 Productividad	2	5				*	
		7 Mercado de capitales	2	5				*	
		8 Recursos energéticos	2	5				*	
4	Entorno SOCIAL	1 Estabilidad social	5	5	A				
		2 Desarrollo social (clases medias)	5	1					Op
		3 Valores y actitudes	2	5				*	
		4 Sindicalismo	3	1			*		
		5 Defensa del consumidor	2	5				*	
5	Entorno TECNOLÓGICO	1 Innovación y desarrollo TIC	5	1					Op
		2 Promoción desarrollo tecnológico	3	1			*		
		3 Capacitación y formación personal	3	5			*		
		4 Infraestructuras para el desarrollo	5	5	A				
		5 Previsión desarrollo	3	5			*		

Figura 19. Análisis del entorno. Fuente: Elaboración propia

Como amenazas importantes en el entorno económico se encuentra la situación económica en general tanto del país como a nivel internacional al igual que no es previsible con facilidad de qué manera esta situación puede afectar significativamente al Colegio Nuevo Cambridge.

En el entorno social también, se ve como una amenaza la estabilidad social por los diferentes factores internos o externos que afectan o desestabilizan una ciudad, o un país, generando problemas de seguridad, desempleo, sobre poblamiento etc.

En el entorno tecnológico se encuentra como una amenaza la infraestructura para el desarrollo, ya que la institución requiere de inversión para que este a la vanguardia en temas tecnológicos y pueda ser un factor positivo diferencial frente a la competencia.

Como una oportunidad se encuentra el desarrollo social de la clase media, esto puede incrementar el número de familias que estén dispuestas a invertir en la educación de sus hijos en un colegio con altos estándares educativos, pero también un colegio con un alto costo por el servicio.

Innovación y desarrollo en TIC puede ser una gran oportunidad ya que puede brindar a sus estudiantes un aprendizaje novedoso y actualizado con el mundo, alineado a su visión que es una institución con enfoque internacional.

**5.1.10 Matriz BCG.** La matriz BCG permite hacer un análisis exhaustivo de los productos o de las diferentes líneas de ingresos de una organización y se construye bajo dos criterios que son: La tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa, que sirve para detallar el grado de competitividad que tiene la empresa respecto al mercado.

Para el presente trabajo se abordó únicamente el centro de costos principal que es la enseñanza el cual es el Core del negocio con sus actividades conexas principales incluidas, para que se pudiera hacer comparativa con una de las instituciones de mayor prestigio y de mayor competencia en la ciudad como se evidencia en la figura 20.

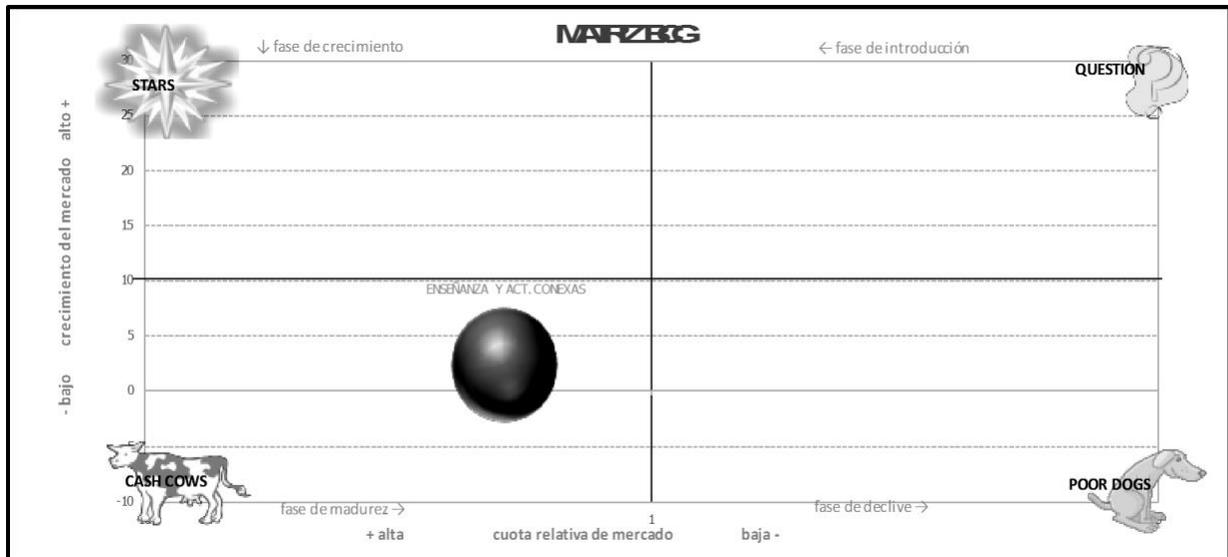


Figura 20. Matriz BCG. Fuente: Elaboración propia

En la matriz BCG podemos encontrar que la ubicación del servicio de enseñanza y de las actividades conexas para el Colegio Nuevo Cambridge es en Cash Cows o vaca como es conocido, con una cuota relativa del mercado alta, pero con un bajo crecimiento en el mercado.

En este resultado se corrobora la alta participación en el mercado, siendo este un mercado maduro, pero con crecimiento lento, muestra que la institución tiene suficiente dinero en efectivo para cubrir sus costos y gastos en un periodo de tiempo establecido, de esta manera se autofinancia su propio crecimiento o puede pensar en expandirse sin tener la necesidad de pedir aportes adicionales a los accionistas, esto genera como estrategia cosechar el valor que se ha generado.

**5.1.11 Matriz Gran Estrategia.** La matriz GE- McKinsey resume el análisis de las unidades de negocio, que para este trabajo de grado es la enseñanza y las actividades conexas, de

esta manera ayuda a la empresa a tomar decisiones de inversión sobre cada línea o unidad de negocio.

En la matriz en mención podemos evaluar dos factores determinantes como son la competitividad y la atractividad, que tan competitiva y que tan atractiva es la línea analizada generando un porcentaje de importancia a cada uno de los 10 factores de la competitividad y de los 10 factores de la atractividad.

El resultado de esa evaluación permite ubicar la línea en uno de los cuadrantes de la matriz de GE, obteniendo como resultado la estrategia a utilizar por la organización en la priorización de las inversiones como se observa en la figura 21.

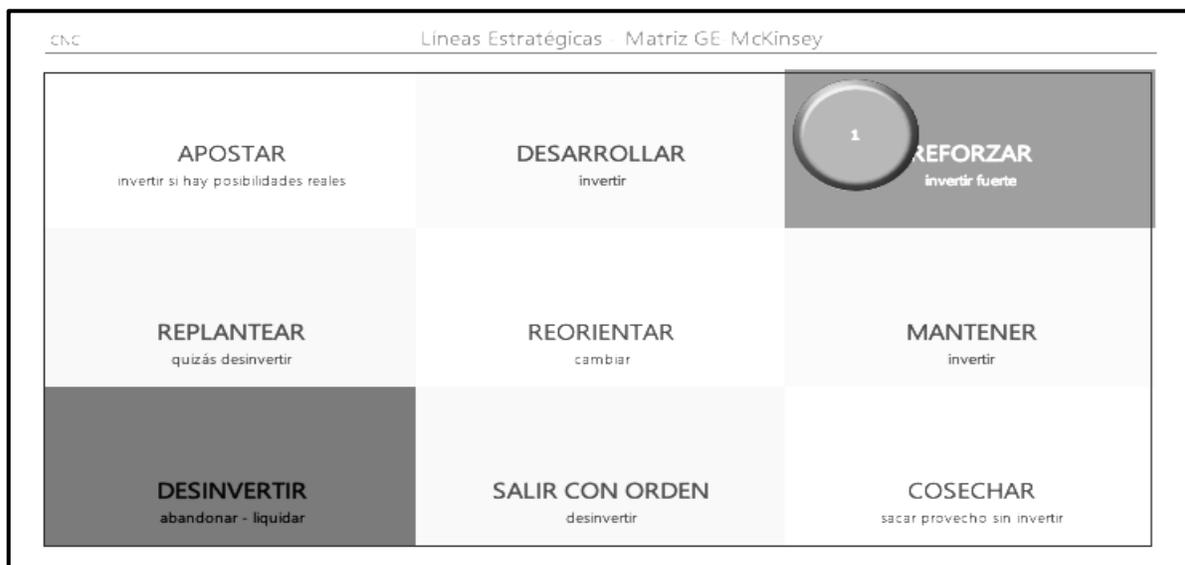


Figura 21. Matriz GE – McKinsey. Fuente: Elaboración propia

El resultado indica que la unidad de negocio de enseñanza y actividades Conexas del Colegio Nuevo Cambridge está en una posición competitiva fuerte y un atractivo del negocio

medio; este resultado indica que debe realizar una inversión prioritaria, pero con cuidado en el atractivo del negocio para corregir y subir su posición.

Para esta inversión existen dos estrategias:

1. Invertir para mantener la posición adquirida hasta el momento
2. Invertir con mayor priorización en hacer más atractiva la línea analizada en el entendido que tiene potencial de crecimiento y mejora.

El valor agregado de la institución, su diferencial con la competencia y la innovación son factores claves para hacer atractiva la línea analizada.

**5.1.12 Matriz BSC.** Es una herramienta de gestión donde se analizan 4 categorías importantes en una organización por medio de indicadores, estas categorías son:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva Clientes
3. Perspectiva Interna
4. Perspectiva Aprendizaje

En estas 4 categorías se centran los procesos de la organización para su funcionamiento, por eso es importante mantener un equilibrio entre ellas.

El análisis de la matriz BSC dará una visión global de la organización y de allí saldrán las estrategias a seguir para el fortalecimiento de la organización como se observa en la figura 22.

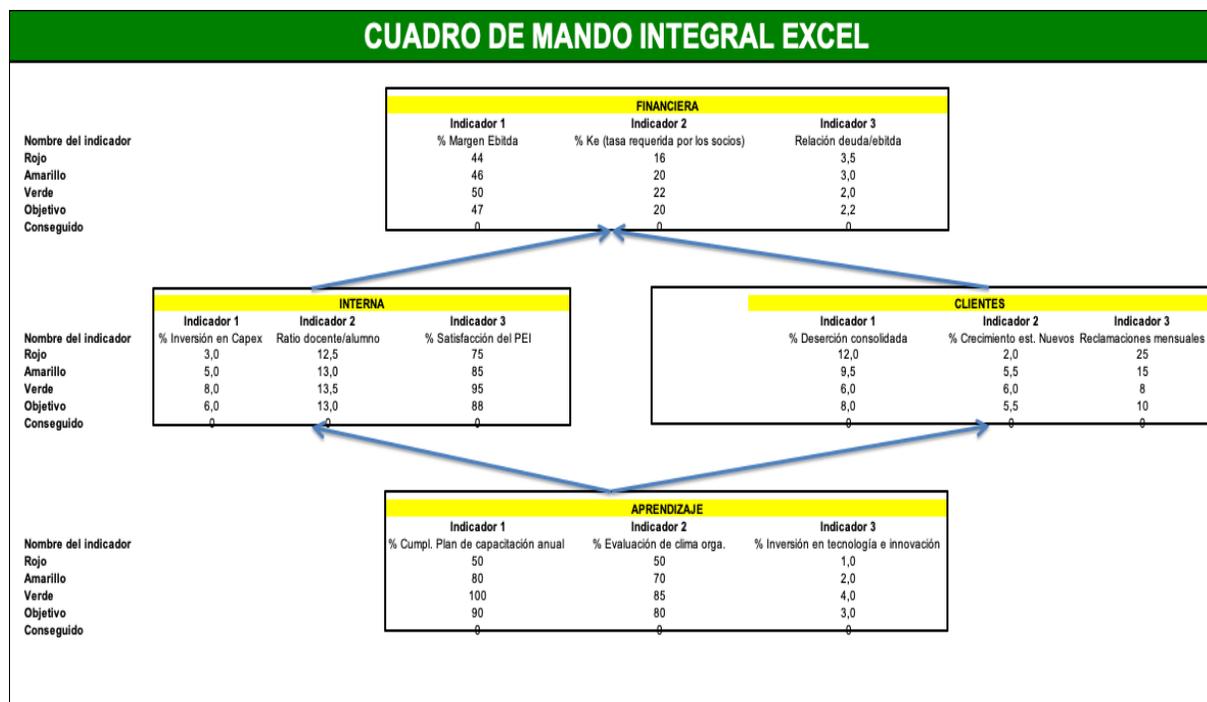


Figura 22. Cuadro de mando integral. Fuente: Elaboración propia

### Perspectiva financiera:

En la perspectiva financiera se analizan 3 indicadores que miden el cumplimiento de la proyección y los resultados esperados por las directivas como lo muestra la figura 23, estos indicadores son:

1. **El porcentaje de margen EBITDA:** Este indicador mide la rentabilidad de la organización y se calcula teniendo en cuenta los ingresos totales. Para el Colegio Nuevo Cambridge es un indicador muy importante ya que se debe cumplir por unas condiciones de Covenants (indicadores financieros) que tiene la institución con una entidad bancaria, adicional a que es uno de los indicadores de mayor relevancia para el Holding Redcol y su equipo directivo.

El objetivo de este indicador es del 47% ya que es muy similar a la tendencia de los últimos dos años y es lo esperado por los socios.

2. **El porcentaje de  $K_e$  (tasa requerida por los socios)** : Este indicador mide la rentabilidad esperada por los socios, en Colombia se estima que la rentabilidad esperada por los socios de una compañía no sea inferior al 14%.

El objetivo de este indicador es del 20% ya que es lo esperado por los socios a recibir como rendimiento, superando en un punto el del año 2017.

3. **Relación deuda/EBITDA:** Este indicador es de solvencia o de endeudamiento que permite conocer el nivel de deuda de la compañía respecto a los resultados operativos de la organización.

El objetivo ideal de toda compañía es estar por debajo de 4, para el caso del colegio Nuevo Cambridge es de 2,2 de ratio ya que al igual que el margen ebitda este es un indicador controlado por la entidad financiera con la que se tiene un endeudamiento alto.

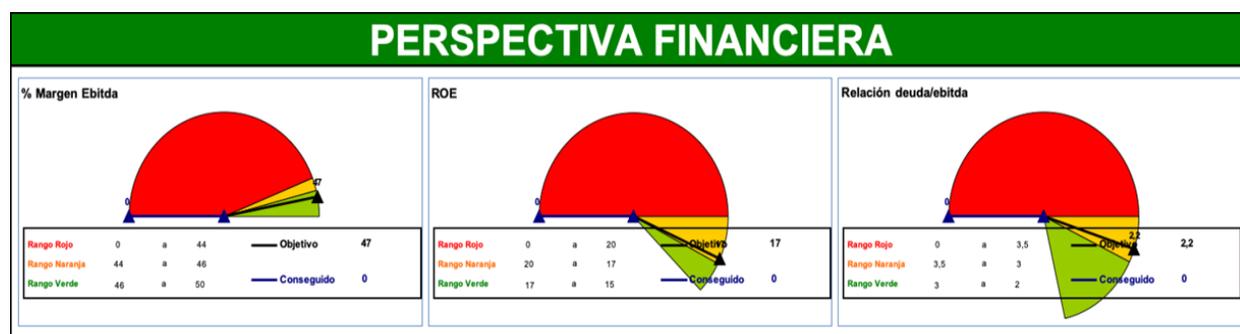


Figura 23. Perspectiva Financiera

### Perspectiva clientes:

En la perspectiva clientes se analizan 3 indicadores cruciales e importantes para el crecimiento de la institución como se observa en la figura 24, estos son:

1. **El porcentaje de deserción consolidada anual:** este indicador permite tener controlado el retiro de los estudiantes de la institución, analizar las causas y actuar para fidelizar cada vez más los clientes.

El objetivo de este indicador es el 8% del total de estudiantes activos en el año, mide la deserción de inicio de año escolar, incluidos los graduandos y durante su ejecución.

2. **El porcentaje de crecimiento de estudiantes nuevos anual:** este indicador permite hacer un seguimiento mensual y anual del crecimiento estudiantil, de este resultado se puede evidenciar la gestión del departamento de mercadeo y admisiones.

El objetivo de este indicador es el 5,5% del total de estudiantes activos en el año, su medición es constante y aplica para cualquier ingreso en el transcurso del año académico.

3. **Reclamaciones mensuales:** Es un indicador clave para medir la satisfacción del cliente, sus inconformidades e identificar falencias en la prestación del servicio.

El objetivo de este indicador es no recibir más de 10 reclamaciones en el mes, que deben ser resueltas lo más pronto posible, y analizadas por área para implementar las acciones necesarias para la mejora de los procesos.

Los dos primeros indicadores ayudan a mantener un constante análisis del movimiento estudiantil, comparativo año a año permitiendo identificar falencias del sector o de la institución, y el tercer indicador es quien ayuda a la organización en la mejora continua.



Figura 24. Perspectiva Clientes

**Perspectiva interna:**

En la perspectiva interna se analizan 3 indicadores identificados como primordiales para la prestación de servicio de calidad como se observa en la figura 25, estos indicadores son:

**1. El porcentaje de inversión en CAPEX (Inversiones de capital que crean beneficios):** Este indicador permite asignar anualmente el monto para hacer las inversiones de capital que generen los beneficios necesarios alineados a la estrategia de la organización.

El objetivo de este indicador es el 6% de los ingresos netos generados anualmente, y la distribución de esta inversión se hace cada año según la necesidad.

**2. Ratio docente / alumno:** Este indicador compara el número de estudiantes con el número de docentes, el ideal es poder tener un equilibrio y que no sea tan bajo ni tan alto para que de esta manera se garantice que no se estén sobrecargando los docentes con muchos estudiantes o que al contrario tengan muy pocos niños y no sea eficiente.

El objetivo de este indicador es una ratio de 13, que garantice el equilibrio con eficiencia y prestando un servicio de calidad.

**3. El porcentaje de satisfacción del PEI (Proyecto Educativo Institucional):** Este indicador mide anualmente las diferentes áreas de la institución, los servicios prestados, la infraestructura, la tecnología y las actividades por medio de una encuesta a los padres de familia y estudiantes.

El objetivo de este indicador es alcanzar una calificación promedio de 88%, es tal vez uno de los indicadores más importantes ya que se obtiene de primera mano las insatisfacciones en las áreas o servicios prestados de menor puntaje obtenido, de esta manera se puede actuar aplicando las acciones de mejora correspondientes.

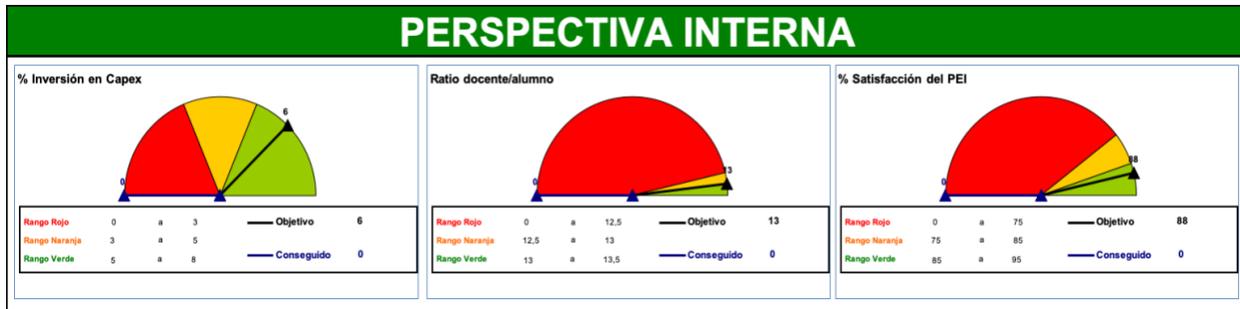


Figura 25. Perspectiva Interna

### Perspectiva aprendizaje:

En la perspectiva aprendizaje se analizan 3 indicadores importantes para el mejoramiento continuo de la organización como lo muestra la figura 26, y son:

1. **El porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación anual:** Este indicador permite medir la ejecución del plan de capacitación estructurado cada año, ya que es primordial invertir en capacitación para tener el mejor equipo y el más capacitado.

El objetivo de este indicador es alcanzar el 90% de ejecución del plan de capacitación para que de esta manera se consolide un buen equipo de trabajo indispensable para formar los mejores estudiantes de Colombia.

2. **El porcentaje de evaluación del clima organizacional:** Este indicador evidencia el estado del ambiente laboral, la percepción de los funcionarios y la conformidad con la organización y con sus condiciones laborales.

El objetivo de este indicador es alcanzar una calificación del 80% de satisfacción, lo que garantiza que el personal este satisfecho con sus funciones, con las condiciones de contratación y con la organización como marca empleadora.

**3. Porcentaje de inversión en tecnología e innovación:** Este indicador permite asignar un porcentaje de los ingresos netos para la inversión en proyectos de tecnología e innovación que vayan a la par con la globalización.

El objetivo de este indicador es invertir el 3% de los ingresos netos en tecnología e innovación según los proyectos planeados para cada año.

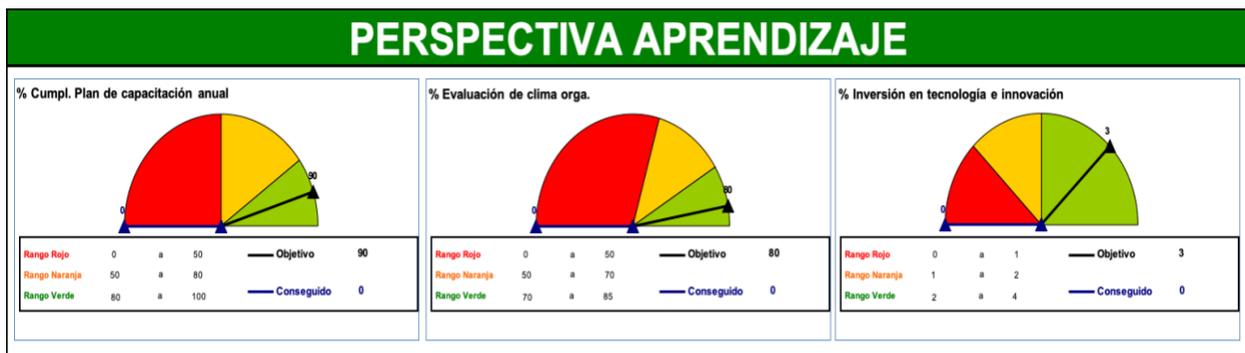


Figura 26. Perspectiva Aprendizaje

## 5.2 Objetivos

Teniendo en cuenta la visión de la organización y los análisis realizados en las diferentes matrices planteadas se proponen los siguientes objetivos estratégicos y tácticos.

### 5.2.1 Objetivos Estratégicos (Largo plazo)

1. Reconocimiento internacional como la mejor institución educativa de Colombia.
2. Contar con el mejor equipo docente del país.
3. Ser un referente nacional en infraestructura, tecnología y en la prestación de los servicios.
4. Lograr la capacidad total de estudiantes para la sede de cañaveral.

### 5.2.2 Objetivos Tácticos (Mediano plazo)

- Alcanzar la certificación internacional CIS
- Mantener el posicionamiento dentro de los 3 primeros puestos en las pruebas saber de estado ICFES.

- Lograr el reconocimiento nacional en los campos del deporte, artes y música.

- a. Contar con el mayor número de docentes extranjeros en la institución.

- b. Alcanzar el plan de capacitación anual proyectado.

- Contar con la mayor edificación y equipos tecnológicos para el Óptimo aprendizaje en Santander.

- Mantener las certificaciones de calidad obtenidos realizando las auditorias necesarias para garantizar la mejora de los procesos administrativos y de formación.

- Realizar un plan de mercadeo claro y acorde a la necesidad de la institución.

- Fortalecer el plan de admisiones y su equipo.

- Mejorar la experiencia dentro del aula y en la prestación de los servicios de las actividades conexas o complementarias.

- Crear una metodología de atención personalizada y eficaz para las PQRS.

### 5.2.3 Recursos

Tabla 18.

#### Recursos

Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Recursos
1 Reconocimiento internacional como la mejor institución educativa de Colombia.	1.1 Alcanzar la certificación internacional CIS 1.2. Mantener el posicionamiento dentro de los 3 primeros puestos en las pruebas saber de estado ICFES. 1.3. Lograr el reconocimiento nacional en los campos del deporte, artes y música.	Recursos financieros: se asigna el 1,5% del margen bruto adicional de la institución. Recurso humano: Personal idóneo y capacitado para asesorar y acompañar en el proceso. Recursos tecnológicos: plataformas académicas, óptimo servicio de internet, simulacros nacionales. Recursos generales: Convenios nacionales para participación
2 Contar con el mejor equipo docente del país.	1.1. Contar con el mayor número de docentes extranjeros en la institución. 1.2. Alcanzar el plan de capacitación anual proyectado.	Recursos financieros: se asigna el 2,0 % del margen bruto adicional de la institución. Recurso humano: Personal idóneo y capacitado para asesorar y acompañar en el proceso. Recursos tecnológicos: plataformas de capacitación Recursos generales: Convenios nacionales e internacionales de estudios, convenios de contratación de extranjeros.
3 Ser un referente nacional en infraestructura, tecnología y en la prestación de los servicios.	1.1. Contar con la mayor edificación y equipos tecnológicos para el óptimo aprendizaje en Santander. 1.2. Mantener las certificaciones de calidad obtenidos realizando las auditorias necesarias para garantizar la mejora de los procesos administrativos y de enseñanza.	Recursos financieros: CAPEX asignando para inversión anual Recurso humano: Personal idóneo y capacitado para asesorar y acompañar en el proceso. Recursos tecnológicos: plataformas, software de administración
4 Lograr la capacidad total de estudiantes para la sede de cañaveral.	1.1. Realizar un plan de mercadeo claro y acorde a la necesidad de la institución. 1.2. Fortalecer el plan de admisiones y su equipo. 1.3. Mejorar la experiencia dentro del aula y en la prestación de los servicios de las actividades conexas o complementarias. 1.4. Crear una metodología de atención personalizada y eficaz para las PQRS.	Recursos financieros: se asigna el 1,0 % del margen bruto adicional de la institución. Recurso humano: Personal idóneo y capacitado para asesorar y acompañar en el proceso. Equipo con capacidades en el área. Recursos tecnológicos: plataformas, software.

Fuente: Elaboración propia

## 6. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones de la propuesta del modelo de planeación estratégica 2018-2025 para el Colegio Nuevo Cambridge de Floridablanca:

No se cuenta con una trazabilidad subjetiva ya que no se tiene información de la ejecución del plan estratégico 2011-2020 documentado.

En las planeaciones anteriores no se utilizaron herramientas de apoyo ni de seguimiento.

El plan estratégico 2011-2020 de la institución planteado no se desarrolló en su totalidad y fue necesario por parte de las directivas realizar una reestructuración y replantear las metas y objetivos, al igual que la metodología para la creación del nuevo plan estratégico.

En la matriz DAFO se identifican unas debilidades y amenazas importantes y que en algún momento se pueden convertir en un problema para la organización, como lo son la infraestructura, equipos tecnológicos obsoletos, falta de énfasis en deportes y artes, deserción de estudiantes, los bajos precios en el mercado y el incremento de la competencia.

De igual manera, también muestra unas fortalezas y oportunidades muy valiosas que si la compañía las potencia de una manera acertada marcaría la diferencia frente a sus competidores algunas de estas son el personal calificado y competente, docentes extranjeros, resultados del ICFES, bilingüismo, estudiantes de intercambio, viajes fuera del país y las certificaciones internacionales.

En el análisis externo la mayor oportunidad esta en lograr la certificación internacional ya que le brindará a la institución un reconocimiento internacional, abriendo puertas para sus estudiantes, generando un valor agregado diferencial con su competencia.

Como amenaza principal se encuentra que la institución no tiene un plan de mercadeo claro y asertivo que este alineado a las necesidades y expectativas del mercado.

Abonado a lo anterior se debe precisar que las generaciones actuales tienen tendencia a no tener hijos, causando una amenaza importante, con dos limitantes importantes: 1. Menos hijos 2. Menos hijos en estratos 5 y 6 que es el estrato de la institución. Lo anterior se sustenta con la cantidad de egresados que supera a los recibidos en los grados más pequeños en cada periodo académico.

La posición estratégica actual de la institución es fuerte tanto en los factores internos como externos, pero esto no quiere decir que en algún momento alguno de los dos pueda fallar, en la matriz se puede observar la cercanía al eje central lo que indica que si no potencia los dos factores de una manera estratégica se puede ver afectada significativamente.

En el perfil competitivo se observa que el Colegio Nuevo Cambridge no está generando un valor agregado determinante comparado con cinco de las principales instituciones educativas de la ciudad, lo que permite concluir que es necesario potenciar fuertemente las fortalezas y las oportunidades para abrir positivamente la brecha con las demás instituciones.

La matriz BCG muestra que la institución se encuentra en la mejor ubicación que es vaca lechera, estando en un mercado maduro con gran potencial de seguir posicionándose y abarcando más clientes.

En la matriz de la gran estrategia según el análisis la institución debe reforzar e invertir fuerte, lo que implica que para continuar sosteniendo sus resultados e incrementarlos debe proyectar una inversión significativa en los focos hallados de mayor debilidad o amenaza.

Se debe asignar una persona encargada de acompañar al líder en la estructuración del plan estratégico y de hacerle seguimiento para su ejecución y para la asignación de los recursos necesarios al 100%.

Las tasas de retorno fueron ajustadas a un modelo matemático proxi denominada CAPM y es necesario revisar de forma anual debido a la dinámica económica.

## **7. Recomendaciones**

Fortalecer la metodología y cuerpo docente para mantener la institución en los tres primeros lugares en las pruebas saber ICFES a nivel nacional y así brindarles a los egresados oportunidades en las mejores universidades de Colombia y también internacionales.

Analizar y evaluar las alzas anuales a los servicios educativos y a las actividades conexas, para que sean competitivos en una ciudad de clase media estándar, se recomienda mantener los cobros por 1 o 2 años enfocándose en obtener los resultados financieros no a través de incremento de tarifa si no en potencialización y crecimiento de número de estudiantes.

Obtener la certificación internacional para fortalecer de esta manera el vínculo con los mejores colegios internacionales, adoptando nuevas prácticas y mejoras para la prestación del servicio de enseñanza, y para ofrecer a los egresados posibilidades directas a las mejores universidades del mundo con un reconocimiento de educación con calidad internacional.

Elaborar un plan de mercadeo acorde a la estrategia de la institución y enfocada en las metas necesarias para ejecutarla, que este alineada y en constante evaluación del mercado y de sus aspiraciones y necesidades, que incluya el análisis de la problemática de las generaciones sin hijos.

Invertir de manera fuerte en renovación de infraestructura, equipos de tecnología y en la contratación con mejores salarios de docentes nacionales y extranjeros idóneos para la enseñanza con calidad.

### Referencias Bibliográficas

- Acero, L. C. (2010). Dirección estratégica. Ecoe Ediciones.
- Andrade Almache, E. M., & Vaca Bastidas, M. P. (2014). Diseño de un plan estratégico para el colegio particular David Ausubel.
- Andretich, G. (2008). El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo epistemológico. *Ciencia, docencia y tecnología*, (37), 109-135.
- Ansoff, I., Hayes, I., & Robert, L. (1990). El pensamiento estratégico (Vol. 2). México: Trillas.
- Baquer, M. A. (2000). ¿En qué consiste la estrategia? Ministerio de Defensa de España. Secretaría General Técnica.
- Berigüete, J. (2014). Administración y gestión educativa: Perspectivas conceptuales y analíticas.
- Cendejas, J. (2014). Implementación del modelo integral colaborativo como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro occidente en México. México: Eumed.
- Collins, J. C., & Porras, J. (1996). *Harvard Business Review*.
- Colmenares E, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), , 102-115.
- DAlessio Ipinza, F. (2008). El proceso estratégico un enfoque de gerencia.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*”. 9na Edición. México: Pearson Educación.
- David, F. (2003). *Fundamentos de Administración Estratégica*. . México D.F.

- David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts and cases*. Peaeson: Prentice Hall.
- De Alarcón, G. Á., De Velásquez, A. V., Baena, W. G., & Arias, J. M. (2009). *Gestión: un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas*. *Entornos*, 1(22) , 35-52.
- De Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.
- Delgado, A., Roxana, L., Banda Aparicio, M., Quispe Gutiérrez, V. T., & Román Aragón, H. U. (2017). *Planeamiento estratégico para el Colegio Líderes*.
- Falcón Ch., C. E. (2016). *Un nuevo modelo de gerencia y gestión académico administrativo* . *Palermo Business Review*, (13) , 111-129.
- Garrido Buj, S. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Hodge, F. W. (2003). *Handbook of American Indians* . North of Mexico: Digital Scanning Inc.
- Impact Assessment of Information and Communication Technologies on Lesson Delivery and Students' Performance in Selected Tertiary Institutions in Ghana Communication Technologies on Lesson Delivery and Students' Performance in Selected - Scientific Figure on Research Gate. Available from: [https://www.researchgate.net/Concurrent-Triangulation-Design-Source-Creswell-2009\\_fig1\\_317032837](https://www.researchgate.net/Concurrent-Triangulation-Design-Source-Creswell-2009_fig1_317032837) [accessed 12 Aug, 2018]
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE, UNESCO. (2000). *Gestión Educativa Estratégica: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Autora: Pozner, Pilar. Buenos Aires: Argentina. Obtenido de: [http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf)

Jaime, S., & Alejandra, M. (2016). Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la Institución Estrellas de Belén del distrito de La Victoria en el periodo 2014.

Jaimes Amoroch, H., Bravo Chadid, S. A., Ricardo, C., Karina, A., Pacheco Ruiz, C. M., Alean, Q., & Gabriela, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191-213.

Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. (2004, October). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come [Los métodos de investigación mixtos: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado]. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.  
Recuperado de <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/7/14>

Kaplan, R. S. (2001). Balanced Scorecard: su función. IESE. *Revista Antiguos Alumnos* .

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). La organización enfocada en la estrategia. *Cómo las empresas usan el tablero de comando en el nuevo ambiente de negocios*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Balanced scorecard. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Cómo dominar el sistema de gestión*. *Harvard Business Review América Latina* , 1-17.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *Cuadro de Comando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 200.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

Labarca, N. (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*.

Opción, 24(55), 47-68. Obtenido de

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-)

Lema, J. P. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. *Revista EIA*, (2), 9-16.

Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-)

Luna Gómez, C. A. (2016 ). La gestión educativa de frente a la sociedad. *Palermo Business Review*, (13) , 41-49.

Mallo, P., Galantema, M., Pascual, M., Morettini, M., & Busetto, A. (2005). La medición de variables cualitativas en el Balance Scorecard. Un aporte de la lógica difusa. Buenos Aires: Congreso metropolitano en Ciencias Económicas.

Martínez Olvera, W., Esquivel Gámez, I., & Martínez Castillo, J. (2015). Aula Invertida o modelo de aprendizaje: Origen, sustento e implicaciones. *Research Gate* , 142-160.

Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.

Mintzberg, H. &. *Investigación de mercados*. Madrid: mCgRAW-Hill.

Mintzberg, H., & Bigné, E. (1997). *Investigación de Mercados*. Madrid: McGraw-Hill.

Mintzberg, H., & Quinn, B. (2007). *Planeación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una Visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Moreno, C. F., & Del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliofigura. *Gestión & Sociedad*, 2(1) , 97-108.

Ogliastri, E. (2004). *Manual de planificación estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*.

- Onwuegbuzie A. J. y Leech, N. L. (2006, septiembre). Linking Research Questions to Mixed Methods Data Analysis Procedures. *Qual Report*; 11(3), 474-498. Recuperado de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR11-3/onwuegbuzie.pdf>
- Owens, R., & Owens, R. (v). *Comportamiento organizacional en educación*.
- Perkins, D. (2008). *La escuela inteligente: Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. (Vol. 4). Barcelona: Gedisa.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es la estrategia? *Revista INCAE*, 10(1), 35-52.
- Pozner, P. (2007). El Directivo docente: líder de la gestión educativa. In Conferencia Foro.
- Ramos, G. (2012). *Planificación estratégica en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador*. Quito: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Ruiz, M. (2010). *La formulación de estrategias y el aprendizaje organizacional*. . México: Trillas.
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, R. (1994). *Strategic Management—A Methodological*.
- Sander, B. (2002). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. Obtenido el, 26, 20 , 123-125.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Serna Gómez, H. (1997). *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*: (No. HF5549 S48 1997).
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2 , 1-16.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (1999). Administración estratégica. 11a ed. . México:

McGraw-Hill.

Ugalde, J. (1979). Administración institucional. San José, Costa Rica: EUNED.

Vivas, R. (2000). Gerencia y pensamiento estratégico: Material de trabajo. Maracaibo,

Venezuela.