

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO COLEGIO CHAMPAGNAT
IPIALES

IVAN FLOREZ
JAIME ROSERO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA CON ENFASIS EN MERCADEO
INTERNACIONAL
IPIALES
2003

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO COLEGIO CHAMPAGNAT
IPIALES

IVAN FLOREZ

JAIME ROSERO

Trabajo Final del Diplomado en Alta Gerencia con Enfoque en Mercadeo

Internacional para optar el Título de

PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Dr. NELSON ARTURO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA CON ENFOQUE EN MERCADEO

INTERNACIONAL

IPIALES

2003

CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	16
PRESENTACION DE LA EMPRESA	17
1. MISION, VISION, Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS ACTUALES	22
1.1 MISION	22
1.2 VISION	22
1.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS	22
2. GESTION INSTITUCIONAL	24
3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	26
3.1 PERFIL CAPACIDAD INTERNA PCI	26
4.1.1. Análisis de la Cultura Corporativa	26
4.1.2. Capacidades	27
4.1.2.1. Capacidad Directiva	27
4.1.2.2 Capacidad Competitiva.	29
4.1.2.3 Capacidad Financiera.	31
4.1.2.4 Capacidad Tecnológica.	33

4.1.2.5.	Capacidad de Talento Humano.	34
4.1.2.6.	Matriz de Impacto Capacidad Interna.	36
4.1.2.7.	Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	38
4.2.	PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)	40
4.2.1.	Análisis del Entorno Económico.	40
4.2.2.	Análisis del Entorno Político.	41
4.2.3.	Análisis del Entorno Jurídico Legal.	42
4.2.4.	Análisis del Entorno Tecnológico.	43
4.2.5.	Análisis del Entorno Social.	43
4.2.6.	Análisis del Entorno Geográfico.	44
4.2.7.	Análisis del Entorno Cultural.	45
4.2.8.	Análisis del Entorno Demográfico.	46
4.2.9	Matriz de Impacto POAM	47
4.2.10.	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	48
4.3.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC	51
4.4.	MATRIZ DOFA.	53
4.5.	ANALISIS DE VULNERABILIDAD	54
5.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	58
5.1.	DEFINICION DEL HORIZONTE DE TIEMPO.	58
5.2.	REDEFINICION DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS	58
5.3.	MISION	60
5.4.	VISION	61
5.5.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	61

6.	FORMULACION ESTRATEGICA	63
6.1	MATRIZ I – E	63
6.2.	DEFINICION DE ESTRATEGIAS	64
7.	FORMULACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	72
8.	PROYECTOS ESTRATEGICOS	74
9.	INDICADORES DE GESTION	80
10.	PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO	82
11.	DIFUSION DEL PLAN	84
12.	CONCLUSIONES	85
13	RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCION Y EVALUACION DEL PLAN	87
	BIBLIOGRAFIA	89
	ANEXOS	90

ANEXOS

	pág.
Anexo A. Identificación del Colegio	91
Anexo B. Ubicación del Colegio	92
Anexo C. Situación de los Estudiantes al terminar el año 2001 – 2002	93

GLOSARIO

Afluencia: acción de acudir en gran numero a un lugar.

Amenaza: dar a entender la intención de peligro.

Autoridad: derecho o poder de mandar, regir, promulgar leyes.

Autoridad Funcional: es la que se comparte con otros jefes.

Cobertura: ampliar el radio de acción de la organización.

Competente: estar en el mercado correcto, con el producto apropiado, en el momento preciso, con la calidad adecuada.

Convenio: pacto entre dos o mas entes que concuerdan un mismo parecer y dictamen.

Cualificación: calificado, que denota cualidades.

Debilidad: deben considerarse como una carencia, falla o limitante de carácter interno que pueden restringir o imposibilitar el desarrollo de la institución frente a las condiciones del medio ambiente general.

Desarticular: quebrantar una organización o un plan, desordenar.

Diagnostico: que sirve para reconocer un problema en la organización, para afrontar el medio micro y macro.

Estamento: cada uno de los individuos que forman parte de una organización.

Estrategia: es un camino, un curso de acción, que la organización define para alcanzar sus objetivos.

Estándar: tipo, patrón de referencia de una cosa o acción.

Fortaleza: son aquellas capacidades de la empresa que garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Que es lo que la empresa hace bien.

Fundemar: fundación para el Desarrollo Educativo Marista, entidad encargada de la dirección de los colegios pertenecientes a esta comunidad.

Icfes: instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior.

Maristas: comunidad de hermanos católicos discípulos de San Marcelino Champagnat.

Meticuloso: minucioso, concienzudo, puntual.

Oportunidad: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta.

PEI: proyecto educativo institucional.

Portafolio de servicios: herramienta que contiene la descripción de los productos y servicios ofrecidos por la empresa y que pretenden abrir nuevos mercados.

Sucremania: posicionamiento del colegio sucre en la mente de los Ipialeños por su magnifico rendimiento académico siendo el directo competidor de la organización en este aspecto.

Vulnerable: que puede recibir lesiones del medio.

RESUMEN

El trabajo aquí contenido, presenta la elaboración de un plan estratégico corporativo aplicado a el Colegio Champagnat de la ciudad de Ipiales, institución de carácter privado, perteneciente a la comunidad de Hermanos Maristas de Colombia, plan encaminado a buscar un rumbo estratégico para el aprovechamiento de situaciones que aseguren el crecimiento, supervivencia y sostenibilidad del plantel a largo plazo.

La planeación para esta institución, se realizo bajo los conceptos de participación y consenso, comunes para todos los integrantes de la organización.

En primera instancia, se realizo un diagnostico tendiente a localizar las fortalezas que pueden ser aprovechadas por la institución entre las que se destacan, la Imagen Corporativa, altos puntajes en pruebas ICFES y las optimas condiciones de su planta física. También se busca mediante un análisis matricial, las debilidades que mas pueden afectar a la institución, en este estudio se puede observar que la principal dificultad de la institución es la crisis financiera.

Asimismo, se realiza un estudio de variables del entorno de la institución, que en un momento dado se convierten en factores relevantes para el desenvolvimiento

del plantel y que la planeación estratégica define como oportunidades y amenazas.

Con el estudio de estas variables, se plantea un redireccionamiento estratégico para la organización que se convierte en la primera piedra para la estructuración del plan estratégico en si y por ende, para el plan operativo.

ABSTRACT

This abstract wants to show a strategic corporate plan applied to Colegio Champagnat of Ipiales, a private institution, belonging to the Maristas Brothers of Colombia. This plan looks for a strategic course in order to assure the growth, sustenance of the school in a long term.

The plan was done taking into account the participation and agreement with all the staff who have to do something with the school.

First of all, a diagnostic is analyzed to get to know the fortress from which we can take advantages such as a corporate image, high scores in ICFES tests, and a building in good conditions.

We also want to find the weaknesses which may affect the institution; because of this survey we can notice that the main problem is the financial crisis.

A survey of variables surrounding the institution is also analyzed, those variables can be important to improve the school.

The strategic plan defines this as opportunities and threats by studying these variables one can get new ways to rebuild the operative plan.

A new strategic of reorientation to rebuild and improve the operative plan is done.

INTRODUCCIÓN

El trabajo que presentamos a continuación pretende desarrollar los conocimientos adquiridos en el diplomado mediante la elaboración de un plan estratégico aplicado en el Colegio Champagnat de Ipiales.

Por lo tanto el esfuerzo de este trabajo esta centrado en la organización de cursos alternativos de acción para aprovechar las situaciones favorables y evitar las desfavorables. El objeto final es seleccionar el curso de acción que asegure el crecimiento, supervivencia y sostenibilidad de la institución a largo plazo.

Para nuestro propósito el plan estratégico será un medio para explorar y determinar el futuro de la institución. Es decir con el desarrollo del trabajo se ayudara a la organización a construir un rumbo, no se pretende tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto hacia el futuro.

El plan contempla un conjunto de decisiones estratégicas, objetivos, metas, proyectos entre otros, de los cuales se espera que produzcan un resultado positivo en términos de eficiencia y eficacia al realizar su evaluación.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Colegio Champagnat. Resolución No. 060 Del 17 de abril de 1963 . NIT No. 830.079.966-0

El Colegio Champagnat, se encuentra ubicado en el perímetro urbano de la ciudad de Ipiales, específicamente en la carrera 1ª. No. 10 – 49 del Barrio Champagnat.

Institución Educativa de carácter Privado, fundamentada en una visión verdaderamente integral de la educación, que busca conscientemente comunicar valores. Utiliza una Metodología Pedagógica Peculiar, cuyas características son: presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo. Es la suma de estas cualidades y su interacción lo que da a la metodología marista su originalidad, inspirada por el espíritu.

El 26 de noviembre de 1889 llegan los hermanos maristas a Popayan, de inmediato comienzan su labor apostólica en esa ciudad.

Las primeras presencias maristas en nuestro país fueron: la escuela del Carmen, situada en Popayan, Cauca, que empezó a funcionar en enero 20 de 1890.

En 1893 inician su apostolado en el sur de Colombia (Pasto) y en 1907 se establecen en Pupiales, donde tiene gran acogida, hasta el año de 1950 cuando se retiran de esta población y se dirigen a Ipiales, en donde fundan el Instituto Luna-Zambrano, el 8 de septiembre del mismo año, gracias a la buena voluntad de los benefactores: Sr. Heliodoro Belalcázar y Sra. Ruperta Zambrano de Luna, quienes donaron la casa donde funcionó por primera vez el colegio.

Empezó a funcionar en Ipiales el 16 de octubre de 1950 con 170 alumnos, en el año de 1959 se empezaron los trabajos de la construcción del edificio que actualmente ocupa el colegio Champagnat, así entonces, en septiembre de 1961 la familia Luna Zambrano autoriza el cambio de nombre, desaparece el recordado Instituto Luna-Zambrano para dar paso trascendental al Colegio Champagnat que empezó a funcionar en su nuevo local, el 18 de Julio de 1962 entregaría a la ciudad de Ipiales, su primera promoción de Bachilleres.

Hoy día se dispone de un magnifico local, dotado de campos deportivos, capilla, teatro, biblioteca, salas de informática, que brinda al estudiante un medio ambiente académico privilegiado y único para el desarrollo de sus actividades, tanto académicas, culturales y deportivas, situación que lo hace diferente y atractivo respecto a las demás instituciones de la ciudad.

El colegio Champagnat de Ipiales goza de gran aprecio de la ciudadanía Ipialeña, por el prestigio y la educación que se imparte. Actualmente ofrece sus servicios a 492 alumnos.

En él funcionan actualmente 2 cursos de preescolar, 6 cursos de básica primaria, 4 de básica secundaria y 3 de educación media vocacional.

Cuenta con un selecto grupo de talento humano; profesores (24), administrativos (5) y personal de servicios (6), la dirección estratégica esta a cargo del rector, quien adopta este tipo de dirección a partir del año 2002 debido a un cambio rotundo promulgado por las más altas directrices de la comunidad marista a nivel nacional.

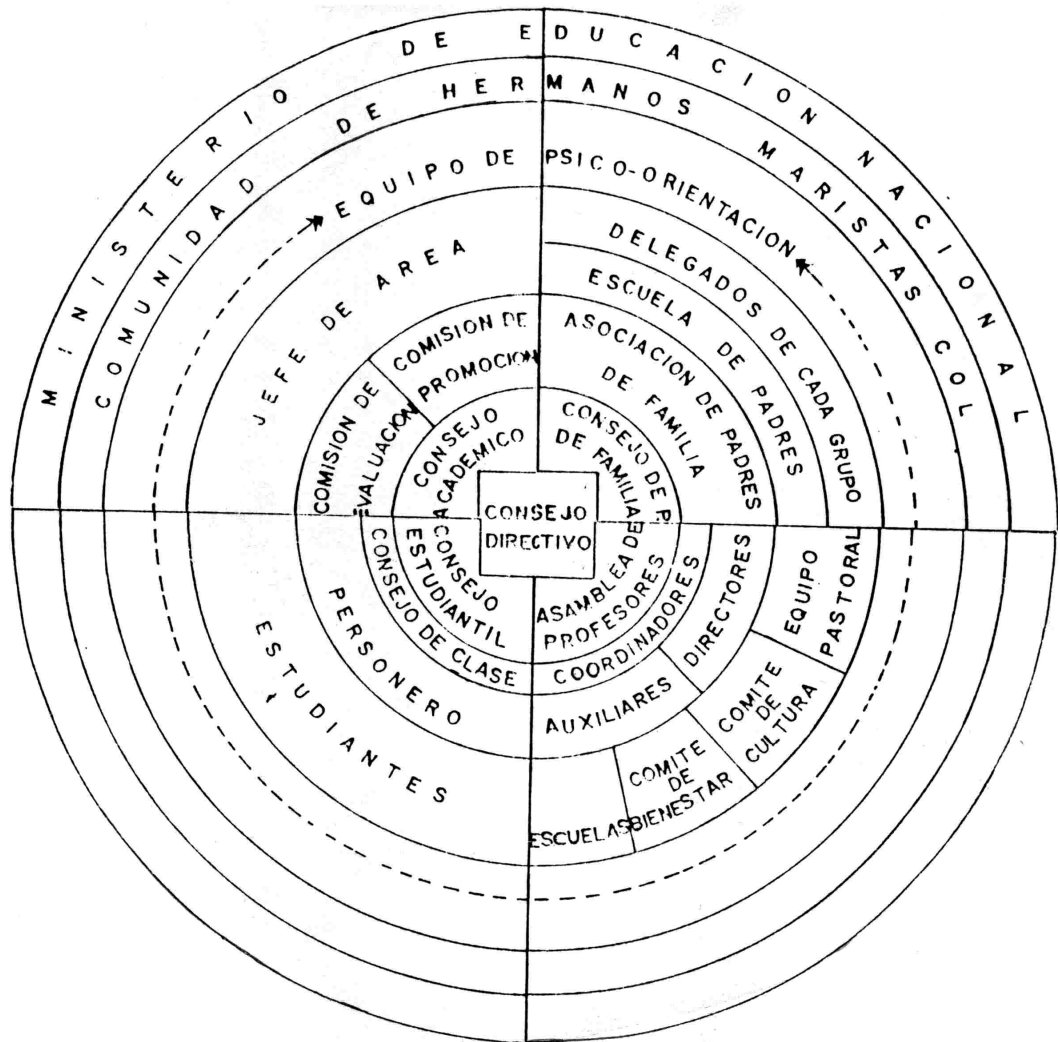
El Colegio Champagnat, a través de su directiva nacional se ha concientizado sobre la necesidad de implementar un sistema basado en la dirección estratégica, por lo cual, y atendiendo a dicha prioridad se ha decidido desarrollar un plan estratégico que marque un rumbo específico de sus acciones y funciones procurando mantener el posicionamiento y liderazgo que hasta el momento han caracterizado a esta organización.

ORGANIGRAMA

El organigrama que presenta la institución es de tipo circular que presenta la línea de autoridad en círculos concéntricos, pero no está muy bien diseñado ya que no se puede observar con claridad la jerarquía y además no es muy entendible.

Contiene estamentos que se encuentran mal ubicados y otros que no deberían estar presentes en la estructura organizacional tal como es el Ministerio de Educación Nacional que regula a las entidades educativas, pero no necesariamente debe estar presente en la parte organizacional de la institución.

ORGANIGRAMA ACTUAL COLEGIO CHAMPAGNAT



2. MISION, VISION, Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS ACTUALES

2.1. MISION

Educamos evangelizando en el desarrollo curricular, en programas sociales, pastorales, informales; ofreciendo siempre una educación integral, sustentada en la visión cristiana del desarrollo personal.

2.2. VISION

Dar a conocer a Jesucristo y hacerlo amar, viendo en la educación el medio para llevar a los jóvenes a la experiencia de la fe, y hacer de ellos buenos cristianos y excelentes ciudadanos.

2.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Desarrollar acciones pedagógicas que conduzcan a la excelencia educativa.
- Delinear un camino renovador dentro de la educación, tomando al ser humano como elemento de proyección social en todas sus facetas de formación integral.
- Promover la unidad y la integración de los estamentos de la comunidad educativa como el mejor medio para lograr un trabajo eficiente y una convivencia dinámica de cooperación.

- Establecer de acuerdo a la edad mecanismos coherentes que favorezcan el control, la orientación, la corrección y evaluación permanente.

3. GESTION INSTITUCIONAL

Anteriormente la administración del Colegio Champagnat de Ipiales, así como muchas otras instituciones maristas de Colombia detectaron que el común denominador de todas ellas era una rentabilidad baja, la deserción estudiantil se estaba disparando y la organización solo obtenía ingresos suficientes para el cubrimiento de sus gastos, los cuales eran innecesarios y no justificaban su inversión, situaciones que generan una crisis profunda a una organización que lleva mas de 100 años en el país.

En la actualidad, la comunidad marista quiere transformar las instituciones educativas a su nombre en empresas que no solo sobrevivan y se sostengan, sino también que generen crecimiento y sostenibilidad, mayor captación de beneficiarios (estudiantes). Por ello se creo la Fundación para el desarrollo educativo marista FUNDEMAR en convención nacional de directores llevada a cabo en Bogotá, en diciembre de 2001, cuyo objetivo es involucrar a todas las instituciones Maristas de Colombia en el sistema de administración estratégica, por lo cual es necesario la creación de los respectivos planes estratégico y operativo para cada institución.

Bajo los conceptos de planeación estratégica, esta se realizara de manera participativa, por consenso, involucrando los aportes de los integrantes de la institución, estudiantes, profesores, padres de familia, directivos y hermanos, quienes tendrán la tarea de formular propuestas sobre como se puede fortalecer la institución.

La conformación y coordinación de los grupos y equipos de trabajo estarán a cargo del Rector y su grupo de colaboradores.

4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

4.1. PERFIL CAPACIDAD INTERNA PCI

4.1.1. Análisis De La Cultura Corporativa. La dirección esta conformada por un Consejo Directivo, encabezado por el rector del colegio, desde allí se dicta las directrices y se toman las decisiones en consenso con los hermanos maristas y coordinadores, los cuales poseen una autoridad funcional, se presenta un estilo de dirección democrática y participativa lo cual es indispensable en los nuevos estilos de liderazgo.

La filosofía institucional del colegio Champagnat promulga políticas de democracia y participación, conceptos que se basan en una perspectiva integral de la educación que pretende transmitir valores.

Los principios organizacionales están claramente definidos, dados a conocer a cada estamento, su axiología esta estipulada en un manual de convivencia que es entregado mas no socializado para que exista un total entendimiento de este.

Los sistemas de recompensas reconocimientos y sanciones son apropiados, se manejan llamados de atención, en forma directa y oral, memorandos, por otra parte los reconocimientos se hacen en publico, promociones, además, el colegio programa actividades motivacionales como paseos y connivencias, etc.

El talento humano de la institución se esta viendo afectado por los elevados desembolsos de dinero en gastos innecesarios, lo que esta repercutiendo en la

salida de los profesores de más alta categoría, ya que la primera opción para racionalizar costos es el recorte de personal.

En cuanto al direccionamiento estratégico, se puede observar que sus herramientas fundamentales como misión, visión, objetivos, no están claramente definidas, estructuradas ni a la vista del cliente interno y externo, lo cual no permite tener una noción clara de las aspiraciones de la organización.

4.1.2. Capacidades

4.1.2.1. Capacidad Directiva. La dirección de la institución está constituida por dos cabezas visibles, el Rector dedicado a la parte netamente académica y pastoral y un administrador que simplemente tiene funciones de pagador.

DEBILIDADES.

DEBILIDADES MAYORES:

- **Comunicación y Control.** Los canales para interactuar dentro de la institución son débiles, por lo tanto la información se puede sesgar. Por otra parte, los procesos administrativos no son evaluados correctamente.
- **Falta de manuales de funciones y procedimientos.** Lo que no permite conocer a cada individuo sus responsabilidades y la manera de ejecutarlas.

DEBILIDADES MENORES:

- **Dificultad en el funcionamiento de la pastoral familiar.** Debido a la falta de interés de los padres y programación de actividades poco estimulantes para realizar entre padres e hijos.
- **Falta de presencia de algunos estamentos en la planeación institucional.** Especialmente por parte de los trabajadores y padres de familia para que hagan sus aportes y apreciaciones.

FORTALEZAS.

FORTALEZAS MAYORES

- **La imagen corporativa.** se la puede resaltar, ya que el colegio goza de gran reconocimiento en la ciudad de Ipiales, puesto que lleva más de 50 años en el mercado de la educación.
- **Planeación institucional.** La institución se ha preocupado por realizar un planeamiento serio, aunque hasta el momento su desarrollo y ejecución solo involucre a dos estamentos, directivos y profesores.

- **Nueva administración de “FUNDEMAR”.** La Fundación para el Desarrollo Educativo Marista es una organización de profesionales encaminados a implantar nuevos sistemas administrativos en los colegios Maristas. FUNDEMAR tomo la dirección nacional Marista, adoptando otros parámetros de dirección reemplazando la antigua administración de los Hnos. maristas.

FORTALEZAS MENORES

- **Desarrollo de planes de aula.** Planes de dirección de grupo particulares a cada curso.
- **Filosofía y Principios Maristas.** A través de los años la institución se ha caracterizado por formar individuos éticos, moralmente bien definidos, ciudadanos integrales tanto académica como espiritualmente.

4.1.2.2 Capacidad Competitiva. Teniendo en cuenta los aspectos más relevantes en cuanto a fortalezas y debilidades de las competencias con las cuales el colegio puede ganar mayor espacio en el mercado educativo regional.

DEBILIDADES.

DEBILIDADES MAYORES:

- **Carece de un portafolio de servicios.** La institución no se ha preocupado por darse a conocer, lo que no permite que se incremente el número de estudiantes.

DEBILIDADES MENORES:

- **Calidad del Servicio.** Esta disminuyendo en calidad, debido a que los docentes de más alta categoría se están excluyendo por reducir costos.

FORTALEZAS.

FORTALEZAS MAYORES:

- **Programas pedagógicos especiales.** que son asignaturas que otros colegios no las tienen
- **Óptimas condiciones de la planta física.** Las cuales permiten mejor desenvolvimiento en las actividades estudiantiles.
- **Pruebas ICFES.** Siempre se ha caracterizado por ocupar el primero y segundo puesto a nivel regional.

FORTALEZAS MENORES:

- **Emisión del periódico “Timbre”.** Que es un medio de información con calidad y de impacto regional.
- **Funcionamiento de escuelas y grupos juveniles.** donde el estudiante desarrolla capacidades de integración y trabajo en equipo.

4.1.2.3 Capacidad Financiera. El colegio recibe buenos ingresos por diversos conceptos, sin embargo el manejo de estos no es el apropiado, se gasta mas en elementos que no van encaminados al desarrollo institucional.

DEBILIDADES.

DEBILIDADES MAYORES

- **Crisis Financiera.** Generada por gastos innecesarios, estas dificultades condujeron a prescindir de docentes de amplia trayectoria, personal calificado.
- **Inadecuado Desembolso de Dinero.** se le da prioridad a los gastos dejando de lado la reinversión en la educación. El principal ingreso para el colegio son las matriculas, que además de sostener al colegio debe solventar el mantenimiento de algunos aspectos económicos del colegio que en la tarde utiliza sus locaciones lo cual es una inversión no favorable.

DEBILIDADES MENORES

- **No hay recursos para apoyar actividades.** A consecuencia del deficiente manejo de dinero por parte de las directrices.

FORTALEZAS.

FORTALEZAS MAYORES

- **Ingresos Menores.** Aparte de los ingresos por matriculas y pensiones, el colegio recibe dinero por concepto de venta de uniformes, alquiler de salón teatro, canchas entre otros aunque no sean muy significantes, incluso algunos no son suficientes para el mantenimiento de las locaciones alquiladas.

FORTALEZAS MENORES

- **Morosidad baja en pago de pensiones.** Debido a que los estudiantes del colegio pertenecen a los estratos medio alto y alto.

4.1.2.4 Capacidad Tecnológica. El colegio se ha preocupado por no quedarse fuera de la tecnología actual, sin embargo existen algunas falencias que veremos a continuación.

DEBILIDADES

DEBILIDADES MAYORES

- **Desactualización de equipos informáticos.** Algunos equipos están desactualizados y no permiten un aprendizaje integral y equitativo para los alumnos.

DEBILIDADES MENORES

- **Recursos desaprovechados.** Existe un bus abandonado por defectos mecánicos que podrían solucionarse.

FORTALEZAS

FORTALEZAS MAYORES

- **Medios de exposición y comunicación.** Cuenta con equipos adecuados como fotocopidora, proyectores, televisores, equipos de sonido y comunicación.

FORTALEZAS MENORES

- **Dotación de recursos didácticos.** La institución posee recursos adecuados para el desarrollo de las diferentes asignaturas. Mapoteca, Biblioteca, Videoteca, laboratorios, etc.

4.1.2.5. Capacidad De Talento Humano.

DEBILIDADES

DEBILIDADES MAYORES

- **Trabajo en Equipo.** No existe esa cultura y la gente se escuda en su falta de tiempo.
- **Las relaciones interpersonales no optimas.** Son débiles, falta eficiencia en los procesos de comunicación.

DEBILIDADES MENORES

- **Falta mejor atención en secretaría.** Los estudiantes manifiestan inconformismo con la persona encargada de esta sección en particular.
- **Hace falta dosificar y prever las actividades.** Se asignan mas responsabilidades a unas personas que a otras.

FORTALEZAS

FORTALEZAS MAYORES:

- **Desempeño de los docentes.** Los profesores del Colegio se mantienen por su buen nivel de desempeño, cualidad que caracteriza a este estamento.

- **Cualificación de los docentes.** Los educadores que hacen parte y aquellos que ingresen en el colegio deben tener cualidades no solo profesionales sino también personales y espirituales que se identifiquen con la filosofía de la institución.

FORTALEZAS MENORES:

- **Atención del personal de administración y apoyo.** Se cuenta con un selecto grupo de personas caracterizadas por su espíritu colaborador y buen trato.

- **Funcionamiento del Consejo Estudiantil.** Es un grupo autónomo, se le otorga autoridad y por lo tanto es un mecanismo de motivación y estímulo para los estudiantes.

4.1.2.6. Matriz De Impacto Capacidad Interna.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	IMPACTO	
			►	◄
<i>CAPACIDAD DIRECTIVA</i>				
Comunicación y Control		X	X	
Falta de manuales de funciones y procedimientos		X	X	
Dificultad en el funcionamiento de la pastoral familiar		X		X
Falta de presencia de algunos estamentos en la planeación institucional		X		X
La imagen corporativa	X		X	
Planeación institucional	X		X	
Nueva administración de "FUNDEMAR"	X		X	
Desarrollo de planes de aula	X			X
Filosofía y Principios Maristas	X			X
<i>CAPACIDAD COMPETITIVA</i>				
Carece de un portafolio de servicios		X	X	
Calidad del Servicio		X		X
Programas pedagógicos especiales	X		X	
Óptimas condiciones de la planta física	X		X	
Pruebas ICFES	X		X	
Emisión del periódico "Timbre"	X			X
Funcionamiento de escuelas y grupos juveniles	X			X
<i>CAPACIDAD FINANCIERA</i>				
Crisis Financiera		X	X	
Inadecuado Desembolso de Dinero		X	X	
No hay recursos para apoyar actividades		X		X
Otros Ingresos menores	X		X	
Morosidad baja en pago de pensiones	X			X

<i>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</i>				
Desactualización de equipos informáticos		X	X	
Recursos desaprovechados		X		X

Medios de exposición y comunicación	X		X	
Dotación de recursos didácticos	X			X
<i>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</i>				
Trabajo en Equipo		X	X	
Las relaciones interpersonales no optimas		X	X	
Falta mejor atención en secretaría		X		X
Hace falta dosificar y prever las actividades		X		X
Desempeño de los docentes	X		X	
Cualificación de los docentes	X		X	
Atención del personal de administración y apoyo	X			X
Funcionamiento del Consejo Estudiantil	X			X

4.1.2.7. Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFIC	PONDERADO
Imagen corporativa	0.07	4	0.28
Planeación institucional	0.05	4	0.20
Nueva administración FUNDEMAR	0.05	4	0.20
Desarrollo de planes de aula	0.02	3	0.06
Filosofía y principios maristas	0.04	3	0.12
Programas pedagógicos especiales	0.03	4	0.12
Optimas condiciones planta física	0.05	4	0.20
Pruebas ICFES	0.05	4	0.20
Emisión periódico “ timbre “	0.02	3	0.06
Funcionamiento de escuelas y grupos juveniles	0.03	3	0.09
Otros Ingresos menores	0.03	4	0.12
Morosidad baja en pago de pensiones	0.02	3	0.06
Medios de exposición y comunicación	0.03	4	0.12
Dotación de recursos didácticos	0.02	3	0.06
Desempeño de los docentes	0.04	4	0.16
Cualificación de docentes	0.04	4	0.16
Atención del personal de administración y apoyo	0.02	3	0.06
Funcionamiento del consejo estudiantil	0.02	3	0.06
Comunicación y control	0.02	1	0.02
Falta manual de funciones y procedimientos	0.04	1	0.04
Dificultad en el funcionamiento de la pastoral familiar	0.01	2	0.02
Falta de algunos estamentos en planeación institucional	0.02	2	0.04
Carencia de portafolio de servicios	0.04	1	0.04
Baja en la calidad del servicio	0.01	2	0.02
Crisis financiera	0.05	1	0.05
Inadecuado desembolso de dinero	0.02	1	0.02
No hay recursos para apoyar actividades	0.02	2	0.04
Desactualización de Equipos informáticos	0.02	1	0.02
Recursos desaprovechados	0.02	2	0.04
Trabajo en Equipo	0.05	1	0.05
Relaciones interpersonales no optimas	0.02	1	0.02

Falta de buena atención en secretaría	0.01	2	0.02
Falta prever y dosificar actividades	0.02	2	0.04
	1.0		2.81

Como se puede observar en la matriz, el resultado obtenido luego de analizar los factores internos en ella es de 2.81, lo cual significa que la empresa esta relativamente bien, se puede decir que la institución tiene Fortalezas que le permiten competir en el campo de la educación y que cuenta con factores decisivos para contrarrestar las Debilidades y Amenazas.

La imagen corporativa se define como el factor de mayor ponderación (0.28), lo cual se puede aprovechar para incrementar el numero de estudiantes y por ende generar mayores rendimientos.

También se puede resaltar los factores como nueva dirección de FUNDEMAR, planeación institucional, pruebas del icfes, planta física, (0.20) fortalezas en las que se puede apoyar el colegio para ser más competitivo.

Una debilidad para considerar es la crisis financiera (0.05), generada por el derroche en gastos innecesarios, dinero que se podría aprovechar para reinvertir en Educación que es la actividad propia de la empresa.

El trabajo en equipo, es otra variable preocupante, ya que el personal de la empresa no posee esta cultura, el problema esta generando conflictos internos como el debilitamiento de las relaciones interpersonales.

Por otra parte la carencia de un Portafolio de servicios (0.04), no permite conocer todas aquellas características que marcan la diferencia en cuanto a servicio de la institución.

La falta de los manuales y la ausencia de algunos estamentos en la planeación también prevalecen como factores que debilitan a la institución, ya que son herramientas de administración que deben tenerse en cuenta en toda organización.

Por lo anterior, la empresa debe concentrar sus esfuerzos en rectificar primero estos factores para poder solucionar las demás variables falentes, además mejorar sus fortalezas para poder competir con más firmeza en el mercado de la educación.

4.2. PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

4.2.1. Análisis Del Entorno Económico. Se estudiaran variables generadas por las tendencias de la política económica del gobierno:

OPORTUNIDADES

- **Dolarización.** Se ha reactivado el comercio en Ipiales, lo cual permite que los ciudadanos obtengan mayores ingresos y por ende se conviertan en posibles usuarios de los servicios del plantel.

AMENAZAS

- **Impuestos.** Los gravámenes que el colegio esta obligado a pagar son muy elevados. El impuesto predial es muy alto y no se ha tenido ninguna consideración especial a pesar de que las instalaciones están prestándose para el funcionamiento del colegio estatal que funciona en horas de la tarde.

4.2.2. Análisis Del Entorno Político. De la situación política nacional y regional se ha extraído las siguientes variables:

OPORTUNIDADES

- **Situación de la Educación publica.** La crisis de calidad de las instituciones estatales se refleja también a los planteles oficiales, lo cual genera poca credibilidad en los mismos.

- **Educación subsidiada.** Existen entidades que patrocinan el estudio para los hijos de sus trabajadores, como por ejemplo, ejercito nacional, banco de la República, etc.

AMENAZAS

- **Reformas Políticas.** Están en un continuo movimiento, son impredecibles y hay que acatarlas de cualquier forma.
- **Privatización.** El proceso de privatización para las entidades publicas pretende darles las potencialidades para competir con el sector privado, al cual pertenece el plantel.

4.2.3. Análisis Del Entorno Jurídico Legal. Variables que surgen de las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea para respaldar sus actividades o restringir las mismas.

OPORTUNIDADES

- **PEI Proyecto Educativo Institucional.** La ley otorga autonomía a todas las instituciones educativas para generar proyectos educativos institucionales y desarrollar acciones pedagógicas que conduzcan siempre a la excelencia el mejoramiento y la supervivencia del establecimiento educativo, permitiendo diferenciarlo de otros.

4.2.4. Análisis Del Entorno Tecnológico. Nos ofrece una visión de la tecnología existente y la posición de la empresa frente a esta.

OPORTUNIDADES

- **Internet.** Esta adecuada herramienta de información y conocimiento es crucial para el aprendizaje, quien desarrolle mejor este elemento percibe mayor numero de clientes.

AMENAZAS

- **Avance desenfrenado de la tecnología.** Lo cual hace que los equipos de la organización en poco tiempo se vuelvan obsoletos.

4.2.5. Análisis Del Entorno Social. El contexto en el cual se desenvuelve la empresa deriva las siguientes variables.

OPORTUNIDADES

- **Afluencia de estudiantes de otros municipios.** La ciudad por ser epicentro comercial y social presenta preferencia para el desarrollo educativo de jóvenes de regiones aledañas.

- **Hijos de exalumnos.** Tienen preferencias para admisión y pago de pensiones.

AMENAZAS

- **Desempleo.** Variable que se incrementa día a día y genera la imposibilidad de gastar en educación y mucho menos privada.
- **Desarticulación Familiar.** Problema de preocupación nacional y que redundará en abandono de estudios por parte de los jóvenes, para dedicarse a trabajar en el mejor de los casos o desatar problemas de adicción.

4.2.6. Análisis Del Entorno Geográfico. En este estudio se observarán las ventajas y desventajas que brinda la situación geográfica de la organización.

OPORTUNIDADES

- **Situación de Frontera.** Al ser una zona de comercio, Ipiales brinda la posibilidad de percibir buenos ingresos a sus habitantes por ende otorga la posibilidad para muchas personas de ingresar al plantel.
- **Ubicación del colegio.** La institución goza de varios privilegios, uno de ellos es estar situado en el perímetro urbano de la ciudad, lo cual permite su fácil acceso.

AMENAZAS

- **Flujo Vehicular masivo.** Por estar ubicado en una calle alterna a la vía Panamericana, los estudiantes deben correr grandes riesgos al desplazarse de su casa al colegio o viceversa.

4.2.7. Análisis Del Entorno Cultural. Se analizó los valores y el comportamiento de la población que circunda a la empresa.

OPORTUNIDADES

- **Tradiciones culturales.** La gente busca educación en valores, por lo que el colegio se vuelve atractivo para los padres de familia.
- **Calidad humana de los padres de familia.** Los padres siempre buscan una educación integral para sus hijos, que conjugue lo académico con lo cultural y espiritual.

AMENAZAS

- **Adicción de jóvenes.** La juventud se esta viendo tentada por los estímulos de los videojuegos, drogas, alcohol, la moda, etc.

- **Sucremania.** El colegio sucre de la ciudad de Ipiales ha logrado un superposicionamiento en la mente de los Ipialeños por su magnifico rendimiento académico siendo el directo competidor de la organización en este aspecto.

4.2.8. Análisis Del Entorno Demográfico. Variables que caracterizan a la población que constituye el área de influencia de la empresa.

OPORTUNIDADES

- **Crecimiento poblacional.** Es favorable ya que se incrementa el número de potenciales clientes para la institución.

AMENAZAS

- **Numero de habitantes con relación al número de colegios.** En la ciudad de Ipiales existe un alto número de colegios para una población relativamente pequeña.

4.2.9 Matriz De Impacto POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZAS	IMPACTO	
			►	◄
<i>FACTORES ECONOMICOS</i>				
Dolarización	X		X	
Impuestos		X	X	
<i>FACTORES POLITICOS</i>				
Situación de la Educación publica	X			X
Educación subsidiada	X		X	
Reformas Políticas		X	X	
Privatización		X		X
<i>FACTOR JURIDICO – LEGAL</i>				
PEI proyecto educativo institucional, LEY 115 articulo 73.	X		X	
<i>FACTOR TECNOLOGICO</i>				
Internet	X		X	
Avance desenfrenado de la tecnología		X		X
<i>FACTOR SOCIAL</i>				
Afluencia de estudiantes de otros municipios	X		X	
Hijos de exalumnos	X		X	
Desempleo		X	X	
Desarticulación Familiar		X		X
<i>FACTORES GEOGRAFICOS</i>				
Situación de Frontera	X		X	
Ubicación del colegio	X		X	
Flujo Vehicular masivo		X		X
<i>FACTORES CULTURALES</i>				
Tradiciones culturales	X		X	
Calidad humana de los padres de familia	X			X
Adicción de jóvenes		X	X	
Sucremania		X	X	
<i>FACTOR DEMOGRAFICO</i>				
Crecimiento poblacional	X			X
No.de habitantes en relación al numero de Colegios		X	X	

4.2.10. Matriz De Evaluación Del Factor Externo (MEFE)

FACTOR CLAVE O VARIABLE	Clasificación	Ponderación	Ponderado
Dolarización Ecuatoriana.	4	0.05	0.20
Los altos costos de los impuestos	1	0.07	0.07
La crisis de la educación pública.	3	0.05	0.15
Educación Subsidiada	4	0.04	0.16
Reformas Políticas	1	0.04	0.04
Privatización	2	0.01	0.02
PEI. Proyecto Educativo Institucional	4	0.07	0.28
La posibilidad de utilización del Internet.	4	0.06	0.24
Avance de la tecnología	2	0.02	0.04
Afluencia de estudiantes de los pueblos vecinos.	4	0.05	0.20
La preferencia para los exalumnos.	4	0.06	0.24
La agudización del desempleo.	1	0.03	0.03
La desarticulación familiar de nuestros alumnos.	2	0.01	0.02
Las ventajas de una ciudad fronteriza.	4	0.05	0.20
Ubicación geográfica del colegio en Ipiales.	4	0.05	0.20
Flujo Vehicular Masivo	2	0.01	0.02
La tradición de educar en los valores.	4	0.06	0.24
La calidad humana de los Padres de familia.	3	0.06	0.18
La adicción de los jóvenes.	1	0.05	0.05
La SUCREMANIA.	1	0,06	0.06
Crecimiento poblacional	3	0.04	0.12
Muchos colegios en relación al # de habitantes.	1	0.06	0.06
TOTAL.		1	2.82

El resultado que da a conocer la matriz de evaluación del factor externo es de 2.82, valor que esta 32 décimas sobre el promedio.

Lo anterior indica que las estrategias adoptadas por la institución están produciendo efectos externos de manera satisfactoria y en algunos aspectos, lo que quiere decir que las oportunidades del medio se están aprovechando, aunque se podrían lograr mejores resultados si se enfrentan las amenazas con que cuentan y se optimizan las oportunidades.

Los factores de oportunidad más relevantes son: PEI Proyecto Educativo Institucional (0.28), herramienta que se puede aprovechar para diferenciar nuestros servicios de la competencia.

Las tradiciones culturales que caracterizan al pueblo Ipialeño, que en la matriz también representa (0.24), se debe a que los padres de familia buscan para sus hijos formación en valores espirituales y personales aspectos en los cuales la institución es fuerte.

También se puede mirar que varios factores como lo son la existencia de Internet, la preferencia de hijos de exalumnos y otros que le siguen en nivel de ponderación, como lo es la afluencia de estudiantes de otros municipios refleja que la institución tiene buenas oportunidades para aprovechar.

La matriz da a conocer que las amenazas más relevantes según el ponderado son los impuestos (0.07) que es una cantidad considerable y de lo cual la

institución no se a podido exonerar a pesar de que le presta el plantel al colegio que funciona en la jornada de la tarde al estado.

El numero de habitantes con relación al numero de colegios es bajo (0.06), es decir, la demanda de educación en Ipiales esta saturada, muchos colegios para escoger. Situación que afecta de gran manera al establecimiento.

Otra situación amenazante para el colegio Champagnat, es la Sucremania, la comunidad Ipialeña a estigmatizado al colegio Sucre, de carácter estatal como el mejor académicamente, permitiéndole a este llevarse gran parte de los estudiantes.

La matriz refleja, de igual manera que los jóvenes de hoy en día son mas vulnerables a los malos hábitos como lo son el alcohol, drogas y otros menos funestos como los videojuegos y la moda.

Finalmente, sobre esta matriz podría decirse que para el Colegio Champagnat son más relevantes las oportunidades para aprovechar, que las amenazas que lo afectan.

4.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC.

FACTORES CLAVES	PONDERACION	CHAMPAGNAT		MIXTO SAN FELIPE		JOSE MARIA OBANDO		NACIONAL SUCRE	
		Calific	Result	calific	result	calific	Result	calific	Result
Imagen Corporativa	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Pruebas ICFES	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Competencia de precios	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Recursos Tecnológicos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Desempeño de Docentes	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Calidad del Servicio	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.45	3	0.60
	1		3.15		2.35		2.65		3.15

El colegio Champagnat, con mas de 50 años en el campo de la educación de Ipiales, se ha ganado una posición fuerte, las estadísticas del ICFES así lo demuestran, además lo confirma la calidad de ciudadanos que se han formado en el.

Como se puede observar en la matriz MPC, nuestro perfil competitivo es mucho mayor comparado con el de nuestros competidores (3.15) respecto a (2.35 y 2.65 de la competencia), pero igual de competente con relación al Colegio Nacional Sucre, instituto estatal que es prácticamente el competidor mas fuerte en la región.

Los puntales más fuertes para el colegio Champagnat son:

Imagen Corporativa, cultivada por mas de 50 años, docentes de excelente desempeño sea cual sea su categoría, y las pruebas de Estado que son resultado de las dos anteriores, características conjugadas en la prestación de un servicio de calidad.

En cuanto a los precios, el colegio esta en desventaja con la competencia, ya que los otros planteles educativos han establecido precios más bajos, lo que no es nada favorable para la institución, sin embargo el buen nombre del colegio y sus cualidades opacan esta situación.

4.4. MATRIZ DOFA.

INTERNOS		
EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA	F1 Imagen corporativa. F2. Nueva Admón. FUNDEMAR F3. Planeación institucional. F4. Pruebas ICFES. F5. Optimas condiciones de la planta Física. F6. Desempeño y Cualificación de los Docentes.	D1. Crisis Financiera. D2. Trabajo en equipo D3. Falta de manual de funciones y procedimientos. D4. Falta de algunos estamentos en la planeación institucional. D5. Carencia de portafolio de servicios. D6. Recursos desaprovechados.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Proyecto Educativo institucional PEI. O2. Internet. O3. Preferencia por hijos de Exalumnos. O4. Tradición de educar en valores O5. Dolarización. O6. Afluencia de estudiantes de otros municipios. O7. Ubicación Geográfica. O8. Situación de frontera.	1. Captación de ingresos Estableciendo en el PEI un programa Preicfes abierto a toda la comunidad estudiantil. 2. Generación de ingresos por medio de la Promoción de las optimas instalaciones físicas y deportivas. 3. Fortalecer la educación en valores, como medio de aprovechamiento de las tradiciones culturales de la comunidad.	1. Fortalecer los medios de promoción del colegio mediante la creación de un portafolio de servicios, convenios con empresas y otras actividades. 2. Reforzar los procesos organizacionales con la creación de los manuales de funciones y procedimientos. 3. Fomentar paulatinamente la cultura de trabajar en equipo mediante los valores que maneja la institución 4. Asegurar el crecimiento del instituto, mediante un análisis meticuloso de los gastos, realizado por un equipo directivo que apruebe los estrictamente necesarios.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Impuestos. A2. Sucremania. A3. Muchos colegios con relación al numero de habitantes.	1. Proyectar mas el colegio hacia la comunidad utilizando los recursos de comunicación para realizar conferencias,	1. Reducir el pago de impuestos, en especial el predial, mediante la posible negociación con el estado, a

<p>A4. Adicción de jóvenes a drogas, alcohol, Videojuegos, etc.</p> <p>A5. Reformas políticas.</p> <p>A6. Avance de la tecnología.</p>	<p>foros, etc. Sobre problemas de adicción y otros de interés juvenil, que a la vez permitan promover y fortalecer la imagen institucional.</p> <p>2. Ampliar la cobertura de servicio aprovechando los medios de comunicación masivos fortaleciendo la institución frente a la competencia.</p>	<p>cambio del arrendamiento de locaciones.</p> <p>2. Reinversión de los ingresos dando preferencia a la Actualización de equipos y en general para el mejoramiento de los servicios ofrecidos.</p>
--	--	--

4.5. ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Los puntales más fuertes para el colegio Champagnat son:

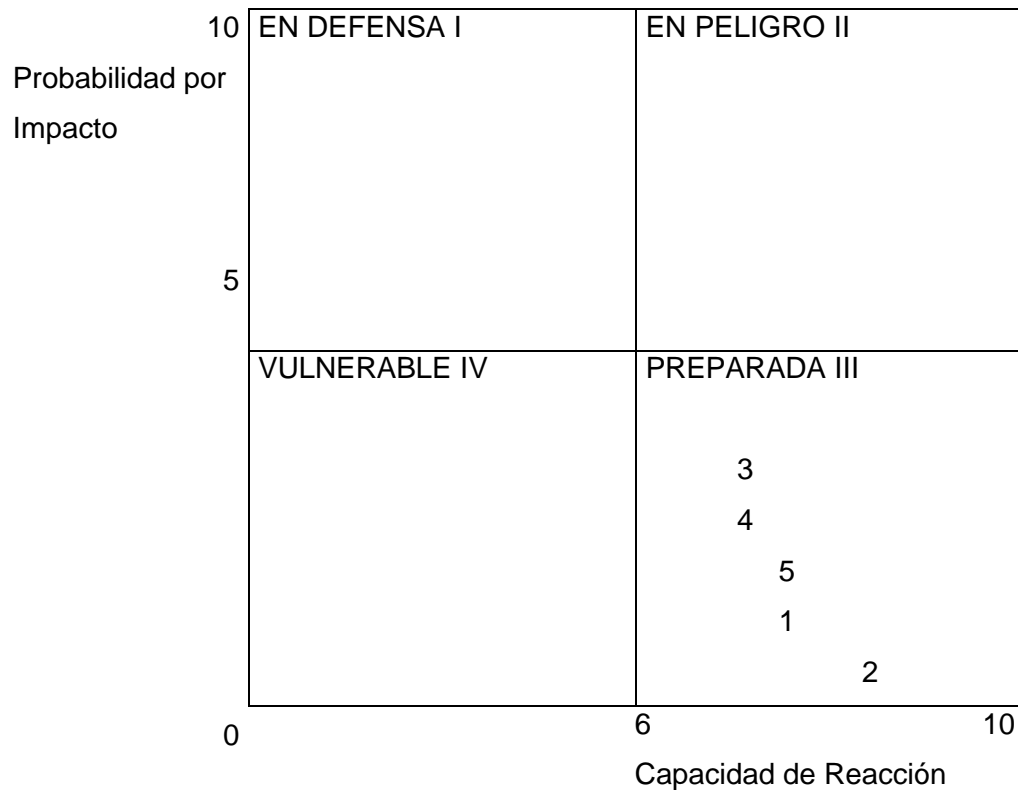
- **Imagen Corporativa**
- **Pruebas ICFES**
- **Calidad del Servicio**
- **Recursos Tecnológicos**
- **Desempeño de los docentes**

ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza 0 - 10	Probabilidad de ocurrencia 0 – 1	Capacidad de reacción 0 – 10	Grado de vulnerabilidad
1. Imagen corporativa.	Perdida de clientes.	Disminución de los ingresos.	6	0.3	7	III
2. Pruebas ICFES.	Mayores puntales en otras Instituciones.	Decadencia del posicionamiento en la región.	8	0.2	8	III
3. Calidad del servicio.	Insatisfacción del cliente interno y Externo.	Deterioro de la imagen corporativa.	7	0.4	6	III
4. Recursos Tecnológicos	Constante cambio tecnológico y su alto costo de actualización.	Deficiencia en la prestación de los servicios.	5	0.5	6	III
5. Desempeño de los docentes.	Presencia de nuevas y mejores Oportunidades en otras instituciones	Deserción de las personas que trabajan en el colegio.	6	0.4	7	III

1. Imagen Corporativa
2. Pruebas ICFES
3. Calidad del Servicio
4. Recursos Tecnológicos
5. Desempeño de los docentes

**CUADRANTES DEL DIAGRAMA DE VULNERABILIDAD
COLEGIO CHAMPAGNAT DE IPIALES**



Ante la ocurrencia hipotética de las anteriores amenazas, la institución se encontraría preparada, de hecho cuando se han presentado algunas situaciones similares se ha reaccionado satisfactoriamente, por ejemplo, cuando los ingresos no han sido suficientes para cubrir los gastos, la comunidad marista ha solventado dicha situación. Lógicamente se desea que una situación así no se

presente, nos referimos a ella simplemente para señalar la capacidad de reacción del instituto frente a una situación de peligro.

Sin embargo, se debe prever las situaciones amenazantes para la institución y en lo posible posicionar sus conceptos académicos, investigativos, y de crecimiento para no quedar expuestos a la competencia y sus condiciones.

5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO.

El plan estratégico que presentamos, será ejecutado a partir del segundo semestre del año 2003, con una duración de dos (2) años, debido a que el permanente y acelerado cambio que se presenta en la sociedad hace mas difícil conocer analizar y pronosticar el futuro por la gran incertidumbre y turbulencia que se vive, por cuanto se hace necesario replantear y reformular las estrategias y programas propuestas en el presente plan en dicho periodo de tiempo.

5.2. REDEFINICION DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

El estilo educativo se fundamenta en una educación verdaderamente integral, que busca conscientemente comunicar valores. A la vez se comparte este criterio con muchos educadores, se intenta adoptar estas aptitudes y valores como medio para culturizar a los estudiantes. Es la suma de todos estos valores y su interacción lo que da a los Maristas su originalidad.

- **LA RESPONSABILIDAD:** inculcar en los niños y jóvenes el cumplimiento del deber, mediante el ejemplo en forma individual, familiar, escolar y dentro de su comunidad.
- **LA DISCIPLINA:** enseñar al individuo a ser disciplinado en todos los campos, una disciplina de convencimiento basada en el respeto, amor y dialogo para con el individuo.
- **AUTOESTIMA:** fundamentar el respeto valoración por si mismo, reconocer cualidades y defectos, aceptar al individuo con sus aciertos y dificultades.
- **AUTONOMIA:** preparar al individuo desde su infancia para la vida, es decir un ser con criterios propios, libre, que sea capaz de emitir juicios, animando a que construyan sus propios valores morales.
- **SOLIDARIDAD:** enseñar al individuo a ser participe del dolor y las necesidades ajenas, ya sean económicas, espirituales, etc.
- **JUSTICIA:** formar hombres positivos, tolerantes, libres, abiertos al cambio dentro y fuera de su hogar, que reconozcan sus errores y los enmienden, que juzguen en sus semejantes los valores y sus errores proponiendo alternativas.
- **CREATIVIDAD:** formar individuos capaces de desarrollar ideas nuevas, originales, que resuelvan sus propios problemas. La creatividad requiere de

esfuerzo, motivación, autoestima y seguridad personal para generar alternativas nuevas expresándolas sin temor a la crítica o miedo al cambio.

- **LIDERAZGO:** descubrir, orientar y cultivar en los individuos cualidades como honestidad, capacidad, idealismo, todo esto fundamentado en los principios éticos, morales y religiosos, que son los que verdaderamente dan sentido al líder.

- **PROMOVEMOS UNA EDUCACIÓN INTEGRAL:** Desarrollamos actitudes y valores críticos frente a los hechos culturales, estimulamos el desarrollo sicoafectivo de los alumnos. Buscamos conocer y valorar al alumno en todos sus aspectos Acompañándolo en sus procesos personales. Conocemos nuestro entorno para participar de su cultura, lengua, historia y desarrollo. Rescatamos y fortalecemos los valores de nuestra identidad cultural.

5.3. MISIÓN

El colegio Champagnat es una institución educativa Católica del orden privado, que desarrolla el bachillerato académico brindando su servicio a toda la población de Ipiales y sus pueblos vecinos, educando con los principios de Marcelino Champagnat, ofreciéndose como epicentro de desarrollo humano, mediante proyectos encaminados a la formación permanente en valores y al desarrollo del pensamiento a través de programas institucionales especiales. Para ello contamos

con recursos técnicos y sobre todo humanos altamente calificados, que garantizan una educación de excelente calidad, dirigida a resolver las expectativas del niño, el joven, la familia y la sociedad.

5.4. VISIÓN

El Colegio Champagnat de Ipiales, será líder en la innovación educativa en Nariño, destacándose como un centro Educativo único y diferente, en su pedagogía, en su organización, en su calidad educativa, en su presencia, en su espiritualidad Marista. Será una institución moderna acorde con la realidad circundante y con los avances tecnológicos, sociales y culturales; generando agentes de cambio; respaldados por un personal profesional altamente cualificado y con un profundo sentido humano al estilo de San Marcelino Champagnat.

5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Mejorar el manejo de los ingresos, racionalizando los gastos, definiendo prioridades y posterioridades para su causación.
- Promover al colegio mediante acciones de promoción tendientes a mantener y fortalecer la imagen corporativa.
- Fomentar un ambiente de trabajo que favorezca unas cordiales relaciones interpersonales, mediante el desarrollo de acciones que vinculen y

comprometan a la comunidad educativa para conseguir un verdadero espíritu de familia, creando así la cultura del trabajo en equipo.

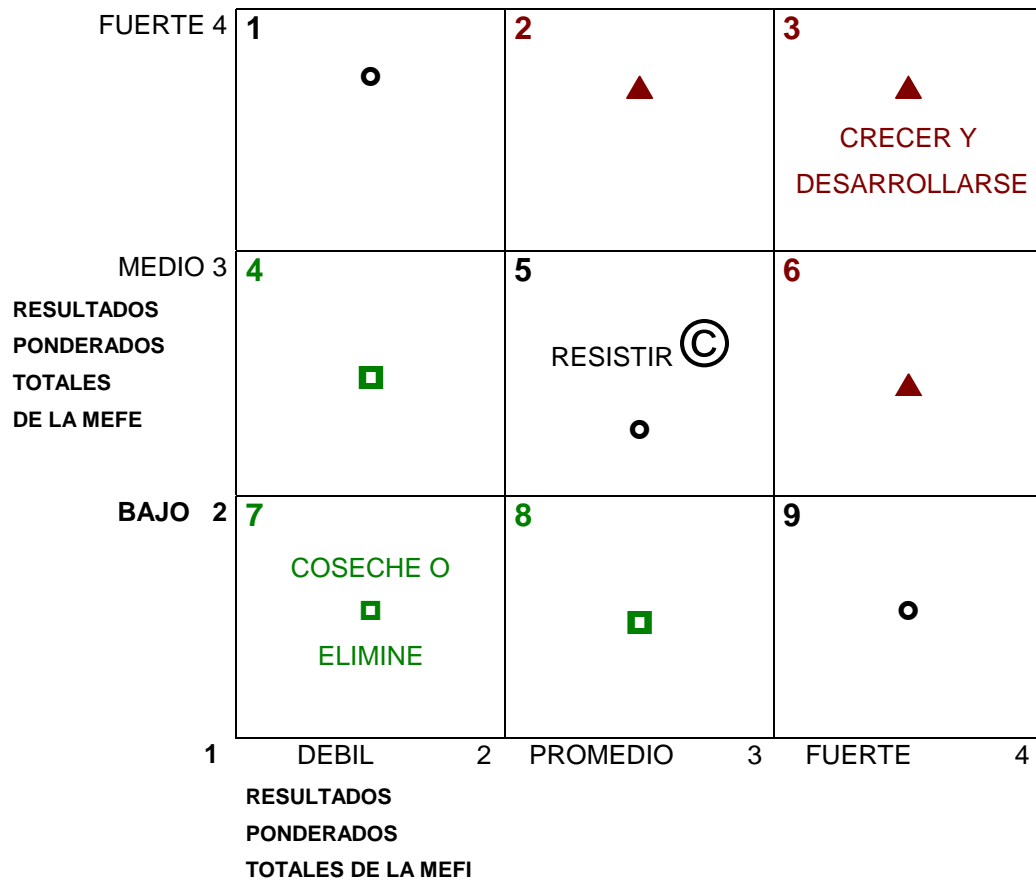
- Mejorar la calidad institucional Promoviendo la superación del talento humano, brindando capacitación permanente que permita un eficiente desempeño en sus funciones.

- Modernizar y fortalecer la institución mediante la Implementación y difusión de los manuales organizacionales, con el fin de agilizar los procesos y distribuir la carga de actividades y responsabilidades entre los elementos del colegio.

- Aumentar la cobertura del servicio asegurando la supervivencia y crecimiento de la institución por medio de la creación de nuevas alternativas de educación como lo es la no formal.

6. FORMULACION ESTRATEGICA

6.1 MATRIZ I - E



La matriz anterior nos muestra que la institución esta situada en el cuadrante Medio – Promedio confirmando su capacidad de resistencia, incluso se acerca

mucho a los cuadrantes de la categoría “CRECER Y DESARROLLARSE “, lo cual sugiere adoptar estrategias que permitan el crecimiento y mayor proyección.

6.2. DEFINICION DE ESTRATEGIAS

El análisis de todas las matrices anteriores nos permite decir que:

La institución tiene una posición competitiva estable, buena con respecto a sus similares, la mayor ventaja que tienen nuestros competidores son los precios, sin embargo la imagen, tecnología y servicios de la institución trasladan este aspecto a un segundo plano.

La entrada de nuevos competidores amenaza al colegio Champagnat por la posible deserción de estudiantes hacia estos centros, por lo cual las estrategias que serán planteadas estarán tendientes a mantener, fortalecer y desarrollar la organización, imagen y servicios de la institución.

DIMENSIONAMIENTO DEL PROBLEMA.

Después de hacer un análisis exhaustivo en la institución, conjuntamente con su directivo, se llegó a la conclusión de que el problema fundamental del plantel, radica en el mal manejo de los recursos económicos lo que desató una crisis financiera.

El problema se caracteriza por que no se le da prioridad a lo verdaderamente necesario hecho que esta desencadenando dificultades tales como, deserción de estudiantes, esta fue de 4.1% al finalizar el año lectivo en el 2002 (Fuente. Auto evaluación Institucional 2001-2002).

Los recursos se han visto disminuidos por dicha deserción y también por que no se ha incrementado el número de estudiantes nuevos.

Disminución en la calidad del servicio, dada por el despido de personal altamente capacitado ya que no se contaba con los recursos económicos necesarios para poder solventar los servicios prestados a la institución.

La aparición de nuevas instituciones que entraron a competir hace muy pocos años al mercado de la educación privada en Ipiales, tales como el colegio General José María Obando y el colegio INSECOL (Instituto Educativo Colombiano) que paso de la modalidad de bachillerato acelerado a bachillerato de educación formal presencial, los cuales captaron gran parte de la población estudiantil.

La tasa de desempleo en Colombia se ha incrementado con el paso de los años, hasta el punto de llegar a los casi 3.000.000 de desempleados, situación de la que no esta exenta nuestra región lo que repercute en la educación ya que los padres de familia tienen que racionalizar sus recursos económicos y optar por la educación publica.

Como consecuencia de todos estos aspectos, la empresa ha tenido que ver como sus ingresos se han venido disminuyendo paulatinamente y los que capta son mal utilizados. Por esto la institución se vio obligada a prescindir de personal altamente capacitado, docentes de los escalafones más altos. También tuvo que suspender la ejecución de varias actividades por la falta de presupuesto.

El rector de la institución ha corroborado la anterior información, por lo que podemos afirmar que las matrices realizadas conjugan la realidad vivida por la organización y partiendo de esto se definen las siguientes estrategias.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO

Se busca aumentar la COBERTURA del servicio asegurando la SUPERVIVENCIA y CRECIMIENTO de la institución por medio de la creación de nuevas alternativas de educación.

Para ello se realizara lo siguiente:

- Realizar un estudio de factibilidad para la creación de un centro de educación no formal, que involucre los recursos físicos y tecnológicos de la institución que además cubra las necesidades de la región. El estudio estará enfocado a visualizar las necesidades de los habitantes de la ciudad de Ipiales como de

los pueblos vecinos con base en esto se abrirá un centro que permita al colegio Champagnat brindar servicios de optima calidad como lo ha venido haciendo por mas de 50 años en el campo de la educación.

- Establecer un programa Preicfes abierto a toda la comunidad estudiantil que garantice buenos resultados al realizar las pruebas de estado y posibilite al estudiante el ingreso a la universidad. El programa pretende proyectar el colegio hacia la región gracias a la buena imagen y resultados del colegio que ha venido cosechando a través de los años. Con esto se beneficia a la comunidad y de igual forma el colegio ya que con esto se percibirán ingresos adicionales que mejoran la estabilidad de la institución.
- El reclutamiento de personal para que labore en las modalidades anteriores se hará de manera efectiva buscando individuos de categoría y que se acoplen a la institución, en el programa de Preicfes se puede optar por estudiar la posibilidad de contratar al personal que labora actualmente en la organización.
- Formalizar un convenio con las diversas Universidades de la región que contemplen programas de educación o arte con el fin de vincular pasantes que desarrollen cursos de refuerzo de asignaturas y escuelas de arte, danza, música, etc. Con esto el colegio no genera ingresos, pero si se diferenciara de los demás planteles educativos lo que estimulara a los padres de familia a confiar a sus hijos al plantel.

ESTRATEGIA DE PENETRACION EN EL MERCADO

En la estrategia se hará énfasis en racionalizar gastos, aplicar un gran esfuerzo publicitario y hacer uso eficiente de los recursos, todo esto encaminado a PROMOVER, MANTENER y FORTALECER la IMAGEN CORPORATIVA de la institución.

Para realizar lo anterior se debe ejecutar lo siguiente:

- Promocionar las optimas instalaciones físicas y deportivas del plantel como medio para la captación de ingresos adicionales que permitan a la institución fortalecerse aun mas, esto se hará enviando oficios a instituciones y a empresas que necesiten dichas locaciones como medio para que realicen sus actividades ya sean de carácter cultural, deportiva , etc.

- Transformar el actual Consejo directivo conformado por el rector, hermanos y coordinadores, por un Equipo directivo y administrativo, conformado por rector, administrador y coordinadores que se encargue de realizar sus funciones y además que asegure el crecimiento del instituto, mediante un análisis meticuloso y en conjunto de los gastos, con el fin de aprobar los estrictamente necesarios.

- Reversión de los ingresos dando preferencia a la Actualización de equipos y en general para el mejoramiento de los servicios ofrecidos. El Nuevo Equipo Directivo, como se menciona anteriormente, se encargara de estudiar las inversiones, determinando prioridades y posteridades, siempre teniendo en cuenta que cada egreso debe traducirse en una inversión para el bienestar de los usuarios o beneficiarios y por ende debe contener un mejoramiento de calidad de servicio.

- Proyectar mas el colegio hacia la comunidad utilizando los recursos de comunicación que posee el colegio para realizar conferencias, foros, etc. Sobre problemas de adicción y otros de interés juvenil, que a la vez permitan promover y fortalecer la imagen institucional. Esto es posible por la existencia en el plantel de la tecnología y las instalaciones adecuadas, las cuales motivan a participar en dichos eventos.

- Aprovechar los medios de comunicación masivos, con el fin de fortalecer la institución frente a la competencia. Específicamente, este esfuerzo publicitario se concentrara en medios tradicionales como anuncios radiales, televisivos, transmitidos por los canales principales de la región, a través de avisos de prensa, con los servicios del periódico regional Testimonio de Nariño, Diario del Sur y por supuesto el periódico institucional El Timbre, vallas, etc. que serian utilizados para captar o incrementar el numero de alumnos del plantel, también se daría prioridad a hijos y familiares de exalumnos. Asimismo se utilizaran

otros medios de promoción que no han sido adoptados por la institución tales como el portafolio de servicios, llamadas y visitas personales.

- Estudiar la posible negociación con el estado para reducir el pago de impuestos, en especial el predial a cambio del arrendamiento de locaciones, esto para reducir los egresos en que incurre la institución por dichos conceptos. La posible negociación se hará entre el personal directivo del colegio y el personal del estado a quien le compete esta situación.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL

La estructura de una organización esta ligada a los objetivos de la misma, por ello se debe definir como se organizan las actividades de la institución, y el personal vinculado a ella, para cumplir con los objetivos y hacer posible la aplicación del conjunto total de estrategias. Para ello se determina lo siguiente:

- Fortalecer la educación en valores, como medio de aprovechamiento de las tradiciones culturales de la comunidad. La región se ha caracterizado por ser una comunidad conservadora, de valores profundos, sobretodo muy religiosa, por lo que el colegio se vuelve altamente atractivo, gracias a su sistema pedagógico y pastoral, instruyendo a la juventud tanto académicamente como espiritualmente, asegurando la formación de ciudadanos integrales, estimulando a los padres a elegir la institución.

- Modernizar y reforzar los procesos organizacionales con la creación y difusión de los manuales de funciones y procedimientos. Para su creación, se partirá de la estructuración de un nuevo organigrama, que sea práctico y entendido por todos los estamentos de la institución, del se derivaran las funciones y responsabilidades de cada colaborador y además se repartirán las actividades de manera equitativa, con el fin de evitar la saturación de estas en algunos cargos.

- Fomentar paulatinamente la cultura de trabajar en equipo mediante los valores que maneja la institución. Para ello se desarrollaran acciones que vinculen y comprometan a la comunidad educativa, tales como, formulación de programas por cada departamento o división, en los cuales participen todos los miembros de dichas secciones. Además, para adaptar gradualmente al personal a esta cultura del trabajo en equipo se programaran talleres, conferencias, seminarios prácticos sobre el tema.

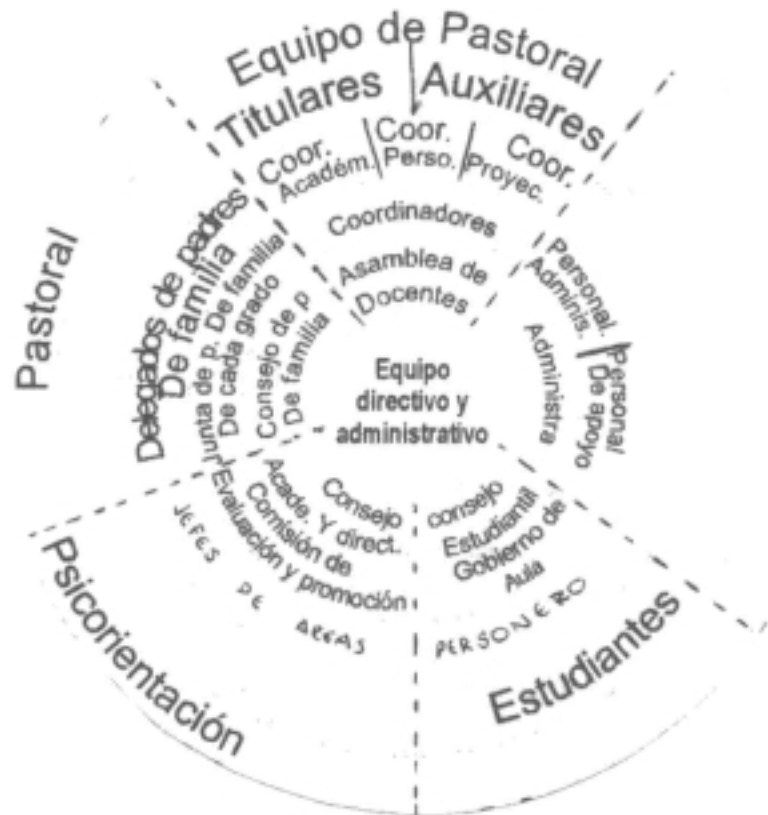
- Se promoverá la superación del talento humano, brindando capacitación permanente que permita un eficiente desempeño en sus funciones. Concretamente se apoyara al personal que demuestre mayor rendimiento, para que se instruya y actualice en seminarios o cursos sobre su especialidad con el compromiso de compartir los conocimientos adquiridos a los compañeros de departamento e interesados.

7. FORMULACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los principios teóricos de la administración, nos dicen que la estructura se complementa con la estrategia, según esto y después de hacer un análisis y deduciendo algunas conclusiones del organigrama actual de la institución, se hace necesario plantear cambios en dicha estructura con el fin de difundirlo, procurando su fácil entendimiento y el cumplimiento de los objetivos corporativos, haciendo efectivas las estrategias planteadas anteriormente. Este será la base de la cual se derivaran las funciones, autoridad y responsabilidades de cada individuo.

REESTRUCTURACION DEL ORGANIGRAMA

COLEGIO CHAMPAGNAT



8. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

PROGRAMA: Promocionar e Incrementar la imagen de la Institución

PLAN: Crecimiento de la institución ampliando la cobertura.

PROYECTO: Impulso Publicitario.

PRESUPUESTO: \$ 3.000.000 ANUAL.

El colegio Champagnat en los años que lleva en el campo de la educación no se ha caracterizado por promocionares hacia la comunidad de Ipiales y mucho menos hacia los pueblos vecinos donde tiene gran acogida, por lo tanto se visualiza la necesidad de crear un Portafolio de Servicios donde se de a conocer todas las cualidades y beneficios que caracterizan a la institución para ser una de las primeras.

Con la creación de dicho Portafolio se pretende aumentar la cobertura y el buen nombre de la institución buscando el crecimiento de la organización.

Este será distribuido por los directivos de la institución a personas que la visiten, además se lo dará a conocer a todas aquellas empresas de la región y de otras aledañas las cuales tengan la capacidad de acoger los servicios, procurando la realización de convenios tendientes a que sus trabajadores matriculen a sus hijos.

Se dará continuidad a las actividades publicitarias antes manejadas como anuncios radiales, televisivos y de prensa.

PROGRAMA: Generación de Ingresos dirigidos a la reinversión en mejoramiento de la calidad institucional para prestar un servicio más eficiente a la comunidad de Ipiales y a sus pueblos vecinos.

PLAN: Fortalecimiento de la academia y la investigación con proyección a la comunidad.

PROYECTO: Creación de un centro de educación no formal.

PRESUPUESTO: \$ 12.000.000 Anual.

Teniendo en cuenta que las instalaciones y equipos tecnológicos, tanto de sistemas como maquinaria para la confección de ropa del plantel no son utilizadas en la jornada de la noche, estas serán aprovechadas como fuente para generar otros ingresos, por la apertura de cursos Técnicos Laborales dirigidos a los habitantes de la región y a precios cómodos, ya que los costos en que se incurriría son relativamente bajos. Para el inicio de este proyecto se debe realizar en primera instancia un estudio de factibilidad y mirando su viabilidad se lo pondría en marcha.

PROGRAMA: Generación de Ingresos dirigidos a la reinversión en mejoramiento de la calidad institucional para prestar un servicio mas eficiente a la comunidad de Ipiales y a sus pueblos vecinos.

PLAN: Fortalecimiento de la academia y la investigación con proyección a la comunidad.

PROYECTO: Apertura Curso Preicfes.

PRESUPUESTO: \$ 3.000.000 Anual.

Captación de ingresos por la apertura de un curso de refuerzo preparatorio para el Icfes, abierto a toda la comunidad estudiantil de Ipiales. Se lo realizara aprovechando el talento humano existente en el instituto y utilizando las locaciones en los días sábados, día en el cual no están ocupadas.

Su apertura es posible gracias a la reputación y buenos resultados que ofrece el Colegio Champagnat ya que se ha caracterizado siempre por obtener el primer y segundo lugar a nivel regional en las pruebas de estado.

PROGRAMA: Mejoramiento de la calidad del Talento Humano en la Institución.

PLAN: Motivación General.

PROYECTO: Desarrollo de la cultura institucional.

PRESUPUESTO: \$ 500.000 Anual.

Realizar *asambleas mensuales* para socializar la filosofía institucional, el avance de los proyectos, motivación hacia el trabajo en equipo, sensibilización con la Misión y los objetivos corporativos y de humanización de las labores diarias.

Este proyecto se basa en la concepción de que un plan por muy bien elaborado que este, si no tiene el ingrediente de la motivación del personal que lo va a ejecutar esta destinado a fracasar. un Plan sin recurso humano comprometido es letra muerta.

PROGRAMA: Enfoque en Areas Especificas

PLAN: Educación Institucional

PROYECTO: Enfoque en las asignaturas matemáticas, ingles, sistemas y lengua materna.

PRESUPUESTO: Se definirá al interior de cada proyecto

Con este proyecto se busca implementar un programa curricular especial para las áreas de matemáticas, lengua materna, sistemas, ingles, para alcanzar un resultado más eficaz.

El proyecto trata de innovar dentro de aquellas áreas que son la base del conocimiento y desarrollo del pensamiento humano, como son: lengua materna y matemáticas y de igual manera áreas que con el avance tecnológico y las necesidades creadas por la globalización de la información exigen mayor profundización que conlleve a darles mayor practicidad para el quehacer, no solo presente, sino futuro de los estudiantes, por lo cual se fortalecerá el Inglés y los sistemas.

PROGRAMA: Mejoramiento Académico

PLAN: Mejorar la Calidad Educativa

PROYECTO: Plan de Mejoramiento Institucional

Con el proyecto se busca diseñar un plan que determine los aspectos puntuales de mejoramiento académico. Una institución en su esencia debe procurar buenos resultados en la parte académica; en función de este aspecto se vuelve competente con relación a las otras instituciones que le compiten, no solamente sus privilegios, sino lo que es más importante, los posibles clientes de su servicio.

El Colegio Champagnat durante muchos años ha hecho méritos para ser reconocido dentro de un alto nivel académico. Hoy cuando la crisis de la educación privada ha llevado a la deserción de muchos alumnos con relación al pasado, es necesario brindar una educación de calidad con el fin de que las

familias se decidan a invertir en una buena educación; de tal manera que no se este conforme con un nivel académico alto, sino llegar a un nivel superior.

PROGRAMA: Promoción de Talentos

PLAN: Motivación estudiantil

PROYECTO: Implementar Escuelas de Formación de Talentos

Se pretende crear espacios y estímulos para la promoción y la proyección de estudiantes destacados, tanto en el área cultural, artística, deportiva y sobretodo académica. Para ello se establecerán escuelas culturales y deportivas, para que funcionen en horarios alternos.

PROGRAMA: Mejoramiento de la calidad del Talento Humano de la Institución.

PLAN: Capacitación interna de los Docentes

PROYECTO: Los Maestros vuelven al Aula

Establecer un programa de capacitación interna de los docentes del plantel, mediante un proceso de autoformación, como se menciona anteriormente. Un docente que no se actualice, no solamente se estanca sino que pierde la credibilidad frente a sus alumnos y padres de familia; además debemos entender que el mundo complejo en el que nos movemos hoy en día, exige constantes innovaciones en el campo educativo

9. INDICADORES DE GESTIÓN

INCREMENTO DE INGRESOS: Ingresos Actuales

Ingresos año 2002

ESTANDAR: Ingresos del último quinquenio

INCREMENTO EN MATRICULAS: Numero de estudiantes año lectivo actual

Numero de estudiantes año lectivo anterior

ESTANDAR: Matrículas 2002

REDUCCION DE EGRESOS: Egresos Actuales

Egresos año 2002

ESTANDAR: Egresos del último quinquenio

EFFECTIVIDAD DE PORTAFOLIO: Numero de portafolios Entregados

Numero de Estudiantes Nuevos

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN: Numero de integrantes del equipo

Afinidad de integrantes al equipo

ESTANDAR: 80% de afinidad

No. DE PARTICIPANTES CURSO PREICFES: Numero de inscripciones

Numero de Matriculas

ESTANDAR: Número de estudiantes matriculados

10. PLAN DE ACCIÓN O PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
Incrementar ingresos	Penetración del mercado	Aumento de ingresos en un 10%	Promocionar las instalaciones del plantel	Grupo de Directivos	A partir de Septiembre del 2003	\$ 500.000 Anuales	Incremento de Ingresos
Mejorar manejo de Ingresos	Penetración del Mercado	Disminuir el gasto innecesario	Transformar el actual consejo directivo Reinversion de ingresos en equipos	Rector	A partir de marzo de 2003	Ingresos por actividades realizadas	Reducción De Egresos
Fortalecer la imagen Corporativa	Penetración del Mercado	Incrementar matriculas de estudiantes nuevos en un 20%	Publicidad en medios masivos de comunicación Crear portafolio de servicios, llamadas, etc.	Grupo de Directivos Administración	A partir de Marzo de 2003	\$ 3.000.000 anual	Incremento en numero matriculas
Reducir Egresos	Penetración del Mercado	Exonerar a la institución del pago del impuesto	Estudiar negociación de Impuesto con el Estado	Grupo de Directivos	Agosto de 2003		Reducción De Egresos
Aumentar Cobertura	Desarrollo del Producto	Ampliar la cobertura en un 20% ofreciendo nuevos servicios	Estudio de Factibilidad Establecer programa Preicfes	Grupo de Directivos	Agosto de 2003	\$ 3.500.000	viabilidad numero de participantes al curso preicfes

Fomentar Ambiente de Trabajo cordial	Desarrollo del personal	Lograr un clima organizacional agradable	Fomentar la cultura de trabajo en Equipo	Rector administración	A partir de marzo de 2003 y el año lectivo siguiente	\$ 300.000	Capacidad de adaptación
Mejorar la Calidad institucional	Desarrollo del personal	Lograr que el personal sea mas eficiente	Capacitación permanente	Grupo de directivos	De inmediato	\$ 2.000.000 anual	Desempeño Laboral
Modernizar la Institución	Desarrollo Organizacional	Reestructurar la parte organizacional de la institución	Crear y difundir manuales de Funciones y Procedimientos y organigrama	Grupo de Directivos	Agosto de 2003	\$ 500.000	

11. DIFUSIÓN DEL PLAN

El rector de la institución, se ha comprometido a difundir el presente plan en asambleas generales en las cuales participaran todos y cada uno de los miembros de los diferentes estamentos del plantel.

En dicha reunión se presentara el plan, se lo analizara para obtener como resultado de esta evaluación posibles correcciones, reformas para darle posteriormente su aprobación.

Además para respaldar la difusión se entregara material escrito a los directores de cada departamento, coordinadores y administrador con el fin de que hagan sus respectivas observaciones, modificaciones y sugerencias.

Posteriormente el plan se lo enviara a la ciudad de Bogotá donde los directivos de FUNDEMAR lo evaluar y harán sus las respectivas correcciones en el caso de existir, luego se lo enviará de vuelta a la ciudad de Ipiales donde se lo pondrá en marcha.

12. CONCLUSIONES

- En la realización del trabajo, y al finalizar su elaboración se tiene como primera conclusión, que la planeación estratégica no tiene un formato exacto para seguir, no existen modelos universales que garanticen el éxito en todas las circunstancias, por lo que para nuestro caso específico, se miró las necesidades de la empresa y se utilizó las herramientas necesarias y convenientes según el criterio compartido entre el directivo del Colegio y nosotros.

- Toda situación de cambio propuesta en esta plan fue consultada y sometida al análisis de las directivas, quienes se encargaron de dar su aprobación, por ello concluimos que los cambios no se pueden imponer y que la planeación está ligada a un concepto de participación, flexibilidad, pero sobre todo debe existir conciencia entre todos los miembros de la institución sobre la necesidad y conveniencia de su realización y ejecución.

- Previendo que el principal obstáculo para la ejecución de un plan estratégico es la resistencia al cambio, cualidad que es propia de las personas, en la elaboración del plan se hizo necesario programar sesiones de sensibilización y comprensión de la planeación estratégica, con el fin de adaptar paulatinamente a los miembros del grupo al nuevo sistema de administración.

- Con la ejecución del plan se estará contribuyendo al crecimiento, al fortalecimiento de la academia y la investigación de la institución, convirtiéndola en un polo de desarrollo social y personal para la comunidad de Ipiales.

- Las constantes evaluaciones del personal resultaran en un mejoramiento de la excelencia del talento humano, mejorando la calidad de los servicios prestados y al vez mejorando el buen nombre de la institución haciéndola mas competente.

- Es de gran importancia concluir que las instituciones educativas necesitan adoptar un estilo gerencial que le ayude a fijar un rumbo definido y alcanzar sus objetivos, para esto se hace necesario trabajar con la planeación estratégica, herramienta por la que las organizaciones sobreviven en el entorno que cambia constantemente y cada vez se vuelve mas competitivo.

- También se puede concluir que la institución educativa necesita mantenerse en el mercado al igual que generar excedentes que le permitan reinvertir en la misma organización y con ello lograr ser más competente y por lo tanto incrementar su participación en el mercado.

13. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCION Y EVALUACION DEL PLAN

Una vez terminado el plan estratégico corporativo se hace necesario plantear algunas recomendaciones al momento de su ejecución y evaluación tales como:

- En la ejecución del plan, el gerente debe involucrar a todo el personal, desde el más bajo nivel jerárquico hasta el más alto.

- Al realizar el Portafolio de servicio se debe tener en cuenta que hay que resaltar las cualidades del colegio involucrando su filosofía, cultura, entre otros, ya que de la excelente realización y promoción de este depende la acogida y preferencia que le den al colegio las personas a quienes se lo exponga. Por otra parte este nos permitirá diferenciarnos de las otras instituciones convirtiéndonos en una organización más competente.

- Al fomentar la cultura de trabajo en equipo se debe tener muy en cuenta que todas las personas no son iguales, por lo tanto no todos tienen la misma capacidad de adaptación y se debe procurar adaptar a los individuos paulatinamente.

- En la creación del Manual de Funciones y procedimientos se debe tener en cuenta que, antes de difundirlo se lo debe dar a conocer a la persona

correspondiente para que lo analice y haga sugerencias, de igual manera la realización de estos debe ser participativo dando autonomía a las personas para que den sus opiniones.

- Los objetivos se deben evaluar constantemente para verificar si verdaderamente se esta alcanzando lo planteado, además esto permite encontrar las posibles desviaciones que tome el plan y hacer los ajustes correspondientes frente a los cambios y nuevas circunstancias de la institución y el entorno. Para ello se recomienda programar un espacio amplio para esta evaluación en las reuniones mensuales de los estamentos del colegio.

- Los juicios y la información deben ser objetivos y confiables para garantizar la calidad de los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Síntesis del Proyecto Educativo Institucional marzo 1997.

Autoevaluación Institucional 2001 – 2002.

Evaluación avance anual del proyecto Educativo Institucional marzo de 2001.

Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Ministerio de Educación Nacional.

GUERRERO, Fernando. Planeación Estratégica de Mercadeo. Diplomado en Alta Gerencia con Énfasis en Mercadeo Internacional. Pasto: Universidad de Nariño. 2002. 30p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. 2 edición. Barcelona: Editorial Norma. 1997. 283p.

KOONTZ, Harold y KEINZ, Weinrich. Administración Una Perspectiva Global. 6 edición. México: Mc. Graw Hill. 1998. 796p.

PEÑATE MONTES, Luzardo R. Administración de Instituciones Educativas: desde la Perspectiva del PEI. Bogotá: Magisterio. 1995. 269p.

ANEXOS

